



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

**الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي
"دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"**

**The Relationship Between Leadership Styles And
Organizational Change Management
"An Empirical Study On The Telecommunications Sector In Gaza Strip"**

إعداد الطالب:

وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي

تحت إشراف:

د. وفيق حلمي الأغا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الإعمال

غزة - فلسطين

2016/2015م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ة: وليد عبداللطيف نوفل الصيفي، المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعنوانها:

الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة

وتمت المناقشة العلنية يوم الثلاثاء بتاريخ 2016/03/22م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ة: وليد عبداللطيف نوفل الصيفي، درجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

د. وفيق حلمي الأغا	(مشرفاً ورئيساً).....	التاريخ: 2016/3/30م
د. محمد جودت فارس	(مناقشاً داخلياً).....	التاريخ: 2016/3/30م
د. وسيم اسماعيل الهابيل	(مناقشاً خارجياً).....	التاريخ: 2016/3/30م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الأغاط القياوية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي
دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة ~

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية كاملة حال ثبوت ما يخالف ذلك.

اسم الطالب: وليد عبد اللطيف نوفل الصبيحي

التوقيع: 

التاريخ: 30 / 3 / 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَعَلَّمَكَ الْكُتُبَ عَزِيزًا
وَكَانَ فَضِيلًا لِّلَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

(سورة النساء، الآية 113)

”اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ
مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ
بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ”

(سورة العلق، الآيات 1-5)

الإهداء

إلى قائد التغيير الأعظم . . من قاد تغيير أمة كاملة . . فنقلها من ذيل الأمم إلى قمة الحضارة وسدة الشرف . . محمد "صلى الله عليه وسلم" . .

إلى أمي وأبي الحبيين . . من لولا طيف مرحمتها وطيب تربيتها ما وصلت إلى هذه اللحظة المباركة . .
إلى شريكة عمري ونزوجتي الرائعة . . من ظلت على الدوام نعم السند والعون، وتحملت معي السهر والتعب فلها مني كل حب وتقدير . .

إلى ابني الأول وفلذة كبدي بلال . . من أسأل الله أن يصنعه على عينه ويجعله من قادة التغيير ورواد المجد . .

إلى إخواني الأحبة: خالد ومحمد وعبد الحميد وحسين وأنس و خليل . . وإلى أختي العزيزة نجاح . .

إلى أصدقائي ومرفاقي وكل من أحببته وأحبني . . لا أسميهم فكل منهم يعرف قدره ومقامه الرفيع في قلبي . .

وأخيراً . . إلى شباب فلسطين . . من يتوقون إلى تحرير الوطن وتغيير الواقع إلى دولة حرة وكرامة . .

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، النبي القائد محمد بن عبد الله "صلى الله عليه وسلم"، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد..

قال جل وعلا في كتابه العزيز: " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

الشكر لله أولاً وأخيراً على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة، فهو صاحب المن والفضل كله، وهو أهل الثناء والمجد..

وأقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان للدكتور وفيق حلمي الأغا على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدم من توجيهات قيمة ورعاية علمية سديدة، فبارك الله في وقته وجهده وجزاه الله خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور/ محمد جودت فارس(مناقش داخلي)، والدكتور/ وسيم إسماعيل الهاييل (مناقش خارجي) لتفضلهم بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى المسؤولين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، على تقديمهم يد العون وتسهيل مهامهم للحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية الثلاث الرئيسية (شركة الاتصالات الفلسطينية بالنل، شركة الاتصالات الخلوية جوال، شركة حضارة لخدمات الانترنت) بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم (109) فرد، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستخدماً المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (109) استبانة وتم استرداد (95) استبانة بنسبة (87.16%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب التالي: النمط الديمقراطي، يليه النمط المشارك، يليه النمط الأوتوقراطي العادل، يليه النمط التسيبي الحر، وأخيراً النمط الأوتوقراطي المستغل، كما تتوافر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادل، الأوتوقراطي المستغل، المشارك، الحر) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط، حيث أن 71.6% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (النمط الأوتوقراطي العادل و النمط الديمقراطي) فقط.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

- التركيز على تعزيز النمط الديمقراطي ابتداءً يليه النمط الأوتوقراطي العادل (حسب الموقف وطبيعة العمل) داخل شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمستويات القيادية في (إدارة التغيير التنظيمي)، تحتوي على أحدث ما توصل له العلم من منهجيات ومهارات وآليات تتعلق بإدارة التغيير.
- ضرورة كتابة خطة منهجية للتغيير التنظيمي داخل مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وربط خطة التغيير بالخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمجموعة.
- العمل على تطوير وتدريب العاملين والكادر البشري في مجموعة الاتصالات، حيث يسهم ذلك في رفع المستوى العام للمجموعة، وتنمية رأس المال البشري.

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the relationship between leadership styles and organizational change management in the telecommunications sector in Gaza Strip. The researcher used the descriptive analytical method, and the study population is all top and middle leaders in the companies of Palestinian telecommunications group in Gaza Strip (Paltel, Jawwal, Hadara). The main tool for data collection is the survey where 109 questionnaires were distributed and 95 were returned with a response rate (%87.16).

The study reached the following conclusions: the democratic leadership style is the most dominantly used in the telecommunications sector in Gaza Strip, followed with participative style, followed with benevolent autocratic style, followed with laissez-free style, followed with exploitive autocratic style. The study also found that there is an effective management of the organization change in Paltel group. The study concluded the existence of a positive statistical relationship between the leadership styles (democratic – participative - benevolent autocratic - laissez-free - exploitive autocratic) and change management in the telecommunications sector In Gaza Strip. The study found that the benevolent autocratic style and democratic style are the most influential from other styles on change management.

The study offered many recommendations such as:

- Strengthening the use of the democratic style and the benevolent autocratic style inside the companies of Palestinian telecommunications group.
- Working on making training courses for the leadership levels about change management, include the most modern skills and tools.
- Writing a plan for change in the group, and connect it with the strategy and executive plans.
- Working on training and developing of the employees, for it has positive impact on develop the companies and humans capital.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	- الاستهلال
ب	- الإهداء
ج	- شكر وعرقان
د	- ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	- قائمة الموضوعات
ي	- قائمة الجداول
م	- قائمة الأشكال
م	- قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- مقدمة
3	- أولاً: مشكلة الدراسة
5	- ثانياً: متغيرات الدراسة
7	- ثالثاً: فرضيات الدراسة
8	- رابعاً: أهداف الدراسة
8	- خامساً: أهمية الدراسة
9	- سادساً: مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: القيادة وأتماطها	
12	- مقدمة
12	- أولاً: تعريف القيادة
13	- ثانياً: عناصر القيادة
14	- ثالثاً: أهمية القيادة
15	- رابعاً: القيادة والإدارة
16	- خامساً: صفات القائد
18	- سادساً: مهارات القائد
20	- سابعاً: أدوار ومهام القائد

21	- ثامناً: مصادر القوة والتأثير القيادي
23	- تاسعاً: نظريات القيادة
35	- عاشراً: الأنماط القيادية
المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي	
46	- مقدمة
46	- أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
47	- ثانياً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
48	- ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي
48	- رابعاً: دوافع وأسباب التغيير التنظيمي
50	- خامساً: أنواع التغيير التنظيمي
50	- سادساً: مجالات التغيير التنظيمي
51	- سابعاً: نماذج التغيير التنظيمي
58	- ثامناً: مقاومة التغيير
64	- تاسعاً: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
65	- عاشراً: مقومات نجاح التغيير التنظيمي
65	- الحادي عشر: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي
67	- الثاني عشر: ملائمة النمط القيادي لتنفيذ التغيير
المبحث الثالث: مجموعة الاتصالات الفلسطينية	
68	- مقدمة
68	- أولاً: مكونات مجموعة الاتصالات الفلسطينية
72	- ثانياً: تعريف بالمجموعة (الرؤية، الاستراتيجية، الرسالة، القيم)
71	- ثالثاً: شركة الاتصالات الفلسطينية بالنل
72	- رابعاً: شركة الاتصالات الخلوية جوال
75	- خامساً: شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي
76	- سادساً: المخاطر التي تواجه مجموعة الاتصالات الفلسطينية
76	- سابعاً: تعقيب عن التغيير وأساليب القيادة في المجموعة
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
78	- المقدمة
المحور الأول: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية	

78	- الدراسات المحلية
82	- الدراسات العربية
86	- الدراسات الأجنبية
المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي	
88	- الدراسات المحلية
92	- الدراسات العربية
97	- الدراسات الأجنبية
المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي	
102	- الدراسات المحلية
103	- الدراسات العربية
106	- الدراسات الأجنبية
107	- الاستفادة من الدراسات السابقة
107	- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
110	- مقدمة
110	- أولاً: منهجية الدراسة
110	- ثانياً: مجتمع الدراسة
111	- ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة
112	- رابعاً: أداة الدراسة
113	- خامساً: صدق الاستبانة
122	- سادساً: ثبات الاستبانة
116	- سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
127	- مقدمة
127	- أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
130	- ثانياً: تحليل نتائج أسئلة الدراسة
148	- ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
167	- نتائج الدراسة

169	- توصيات الدراسة
المراجع	
174	- أولاً: المراجع العربية
180	- ثانياً: المراجع الأجنبية
181	- ثالثاً: المواقع الالكترونية
الملاحق	
183	- ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
184	- ملحق رقم (2) الصورة الأولية للاستبانة
194	- ملحق رقم (3) الصورة النهائية للاستبانة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الفرق بين القيادة والإدارة	15
2.	الفرق بين المدير والقائد	16
3.	الصفات الأساسية للقائد عند وارين بينيس	17
4.	الصفات الأساسية للقائد عند كوزس وبوسنر	17
5.	الأدوار القيادية عند كوزس وبوسنر	21
6.	الأنماط القيادية حسب أبرز النظريات القيادية	37
7.	الأنماط القيادية حسب دراسة جامعة أيوا	38
8.	تقييم الأنماط القيادية حسب دراسة أيوا	41
9.	مقارنة بين الأنماط القيادية حسب نظرية ليكارت	43
10.	خطوات قيادة التغيير عند كوتر	54
11.	ردود الأفعال على التغيير	60
12.	الأداء المالي ومؤشرات مجموعة الاتصالات	71
13.	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	111
14.	درجات مقياس الاستبانة	113
15.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الديمقراطي " والدرجة الكلية للمجال	114
16.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط المشارك " والدرجة الكلية للمجال	115
17.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي العادل " والدرجة الكلية للمجال	115
18.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي المستغل " والدرجة الكلية للمجال	116
19.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط التسيبي الحر " والدرجة الكلية للمجال	117
20.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له " والدرجة الكلية للمجال	118
21.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضع رؤية وخطة التغيير " والدرجة الكلية للمجال	119
22.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التواصل خلال عملية إدارة التغيير " والدرجة	119

	الكلية للمجال	
120	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم " والدرجة الكلية للمجال	.23
121	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مقاومة التغيير والتعامل معها " والدرجة الكلية للمجال	.24
122	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الأنماط القيادية) والدرجة الكلية للمحور وأيضاً بين درجة كل مجال من محور (إدارة التغيير التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور	.25
123	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	.26
124	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	.27
129	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	.28
130	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال النمط الديمقراطي	.29
131	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال النمط المشارك	.30
133	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال النمط الأوتوقراطي العادل	.31
134	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال النمط الأوتوقراطي المستغل	.32
135	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال النمط التسيبي الحر	.33
136	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لمجالات محور الأنماط القيادية	.34
138	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	.35
140	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال وضع رؤية وخطة التغيير	.36
141	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال التواصل خلال عملية إدارة التغيير	.37
142	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	.38
144	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال مقاومة التغيير والتعامل معها	.39

146	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية والوزن النسبي لمجالات محور إدارة التغيير التنظيمي	.40
148	معامل الارتباط بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.	.41
149	معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.	.42
150	معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي العادل و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.	.43
151	معامل الارتباط بين النمط القيادي المشارك و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.	.44
152	معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.	.45
153	معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.	.46
154	نتائج "independent sample t. test" لمجالات الأنماط القيادية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس	.47
155	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات الأنماط القيادية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	.48
156	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات الأنماط القيادية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر	.49
157	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات الأنماط القيادية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخبرة	.50
158	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات الأنماط القيادية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	.51
159	نتائج "independent sample t. test" لمجالات إدارة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس	.52
160	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات إدارة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	.53
161	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات إدارة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر	.54
162	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات إدارة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	.55

163	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمجالات إدارة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	.56
164	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	.57
169	التوصيات وآليات التنفيذ	.58

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة)	6
2	نموذج جامعة أوهايو للقيادة	25
3	نظرية الشبكة الإدارية	27
4	نموذج لوين في مراحل التغيير	51
5	الاستبانات المكتملة والمفقودة	127

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة أسماء المحكمين	173
2	الصورة الأولية للاستبانة	174
3	الصورة النهائية للاستبانة	184

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: متغيرات الدراسة.
- ثالثاً: فرضيات الدراسة.
- رابعاً: أهداف الدراسة.
- خامساً: أهمية الدراسة.
- سادساً: مصطلحات الدراسة.

مقدمة:

يشهد العالم ما يمكن أن نسميه ثورة مؤسساتية، ويؤكد العلم والتجربة على أهمية وضرورة جعل أي عمل أو حركة إنسانية في إطار مؤسسي أو منظماتي، له قواعده وهيكله وقيادته، لما يمثله هذا من قفزة كبيرة في تحسين الأداء وضمان استمرارية العمل، مع تحقيقه لمعايير الجودة العالمية، وأكثر ما يميز عصرنا اليوم أنه عصر التغيير السريع، بل التغيير المفاجئ، وتعيش منظمات اليوم صراعاً وتحدياً قوياً ينتشر في المحافظة على بقائها والنمو وسط هذا العالم المتغير ومتسارع التغيير، وتتداخل الكثير من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والجغرافية مؤثرة في البيئة الداخلية أو الخارجية لهذه المنظمات، مما زاد العبء على قيادات هذه المنظمات في إدارة دفة هذه المنظمات بحنكة وعلم وتجربة وضمان ديمومة هذه المنظمات وتحقيق أهدافها.

وبالرغم من هذا التحدي المتعاطم، فإن علم قيادة التغيير يعتبر حديثاً نسبياً، وما زال حقلًا حيويًا للدراسة العلمية والبحث الأكاديمي المتخصص.

يقول ويليام أ. باسمر في كتابه (صناعة التغيير الإداري): (وإذا ما استثنينا موضوع القيادة، فإنه من المحتمل أن لا يكون هناك موضوع في الإدارة نال الاهتمام مثل موضوع التغيير...، وإن التفاعل القائم بين جميع العوامل المحيطة بالتغيير يجعل من عملية التغيير أمراً غامضاً، وإن العملية جميلة للمشاهدة ومثيرة وصعبة في آن واحد). (السويدان، 2012، ص12).

وتعتبر القيادة شيفرة النجاح لأي عملية تغيير في المنظمات، فالقيادة هي الزناد المشعل لعملية التغيير، وهي العقل المخطط للتغيير من ألفه إلى يائه، ويقع على عاتقها حشد الجهود لدعم التغيير، وتدريب الموظفين على ما ينقصهم من مهارات لتنفيذ الخطة الجديدة، ولها دور رئيسي في مقاومة مقاومة التغيير والتغلب عليها، ولا بد أن تبذل جهداً كبيراً لضمان استمرار التغيير وثبته في ثقافة المؤسسة.

وفي العالم الحقيقي تبوء معظم محاولات تغيير مؤسسات الأعمال بسبب:

1. وجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائماً في خطوة واحدة.
2. الحاجة إلى قيادة على درجة عالية من الكفاءة والجودة، بدلاً من الإدارة حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق والامتياز.

ولذلك يتطلب القيام بتغيير أي مؤسسة من المؤسسات في المقام الأول وقبل كل شيء: قادة يفهمون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها (جون كوتر، 2009، نشرة الخلاصة الإدارية)

وإن التغيير له آثار كبيرة على الأفراد والمنظمات، تدفع هذه المنظمات إلى إجراء تغييرات في هياكلها وبرمجها وأنشطتها وأنظمتها، والأهم من ذلك إجراء تغييرات في أساليبها وأنماطها القيادية لتضمن نجاح عملية التغيير.

ويؤكد كلالدة (1997) أن درجة تقبل التغيير يعتمد على درجة تقبل النموذج القيادي للتغيير، فكل تغيير له نمط قيادي يلائمه، فنمط القيادة (X) مثلاً لا يتقبل التغيير أصلاً لأنه نمط متسلط وإذا سمح بالتغيير يكون التغيير فردياً من طرفه وحده فقط، أما لو نظرنا إلى نمط القائد (Y) سنجد أن به قاعدة عريضة لتقبل التغيير والعمل به مع المرؤوسين، كما نجد على نفس المنوال أنماط القيادة الموقفية (المخلافي، 2009، ص 417)

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي ودورها في نجاحه، وفهم طبيعة الأنماط السائدة في قطاع الاتصالات واتجاهاتها بخصوص التغيير التنظيمي.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تثبتت الدراسات أن الكثير من عمليات التغيير التنظيمي يكتب لها الفشل، وقد وجد بالدراسات أن 50 إلى 70% من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات فشلت في تحقيق أهدافها المرجوة منها (السويدان، 2012، ص:15).

وتشير الإحصائيات أيضاً على مدى 15 عام إلى فشل 5336 من منظمات الأعمال، وأن 51% من 16794 منظمة فشلت في عام 1981 (الرحيم، 2007، ص: 2)

وتكمن المشكلة الرئيسية في تخبط قيادة التغيير الفعالة داخل المنظمات العربية، وجمود الكثير من المنظمات والشركات على موروثاتها وأساليب العمل وخططها المعهودة دون نظرة تغييرية ورؤية تطويرية لدى قادة هذه المنظمات، وما نتج عن ذلك من تأخر تحقيق الأهداف الأساسية لها واستمرار النمو والارتقاء بين المنافسين، وما نتج عن ذلك أيضاً من مشاكل داخلية وفشل متكرر في الكثير من المنظمات، وينطبق هذا على المنظمات الفلسطينية، حيث تلمس آثار ذلك في تأخر النتائج والمخرجات، وعدم رضا الجمهور عن أداء الكثير من المنظمات.

وقد أثبتت التجارب أن فاعلية القائد في وضع استراتيجية التغيير 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 (كنعان، 2009، ص:430)

من هنا جاءت أهمية دراسة دور الأنماط القيادية المختلفة في نجاح التغيير التنظيمي أو فشله، وأظهرت نتائج دراسة سابقة أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها أثر واضح على اختيار استراتيجيات التغيير التنظيمي، كما في دراسة (العطشان، 2011).

ويعتبر قطاع الاتصالات نموذجاً واقعياً على المنظمات وإدارة التغيير فيها، حيث بدأت مجموعة الاتصالات في فلسطين بإنشاء شركة الاتصالات الفلسطينية أولاً، ثم أنشأت شركة الاتصالات الخلوية جوال، ثم شركة حضارة لخدمات الانترنت، ونلاحظ أن عمليات التغيير داخل هذه المجموعة مستمرة ومتلاحقة، ولكن المؤشرات تدل على حاجة الشركة إلى الحرص على إحداث تغيير مستمر وفعال في المجموعة للنمو والاستمرار في السوق، حيث انخفضت أرباح المجموعة (قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاءات) في عام 2014 عن عام 2013 بنسبة 11% (التقرير السنوي للمجموعة، 2014)، وأشار ذات التقرير إلى أن المجموعة تواجه عدة مخاطر قد يكون لها تأثير مادي على المجموعة خلال العام التالي من أهمها: دخول المشغل الخلوي الثاني إلى قطاع غزة وما قد ينتج عنه من حرب أسعار واشتداد للمنافسة، إضافة إلى عدم استقرار الوضع السياسي والأمني والحصار المفروض على قطاع غزة (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية 2014، ص 48)، و نلاحظ أيضاً أن الشركة الثانية في التأسيس فاقت الشركة الأولى وحققت نتائج أكبر وأعلى، وتمثل ذلك في توسع الشركة ومعدل أرباحها.

وأيضاً تم تخصيص مجموعة الاتصالات الفلسطينية بالذات للدراسة، لأن مجالها يتصل بمجال التكنولوجيا والاتصالات، وهذه المجالات سريعة التغيير والتطور، لذا يعتبر موضوع التغيير التنظيمي تحدياً حقيقياً أمام إدارة قطاع الاتصالات بمجمله. إضافةً إلى أن المجتمع بحاجة ماسة لقطاع الاتصالات ودوره رئيسي في المجتمع، ولكي تحقق شركات هذه القطاع دورها وتحافظ على نموها تحتاج إلى قادة يحسنون استخدام الأنماط القيادية المناسبة لأداء دور فاعل وإيجابي في تغيير منظماتهم وتطويرها.

ومما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هي علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات في قطاع غزة؟
وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:**

1. ما هي الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات الفلسطينية؟
2. ما هي فاعلية إدارة عمليات التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات الفلسطينية؟

3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي؟
4. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي العادل وبين إدارة التغيير التنظيمي؟
5. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المشارك وبين إدارة التغيير التنظيمي؟
6. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي؟
7. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي؟
8. ما أثر الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات مُجتمعة على مستوى إدارة التغيير التنظيمي؟
9. ما هو النمط القيادي الأكثر ملائمة لنجاح التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات في قطاع غزة؟

ثانياً: متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي.

- المتغير المستقل: الأنماط القيادية

- الأوتوقراطي المستغل.
- الأوتوقراطي العادل.
- المشارك.
- الديمقراطي.
- الحر.

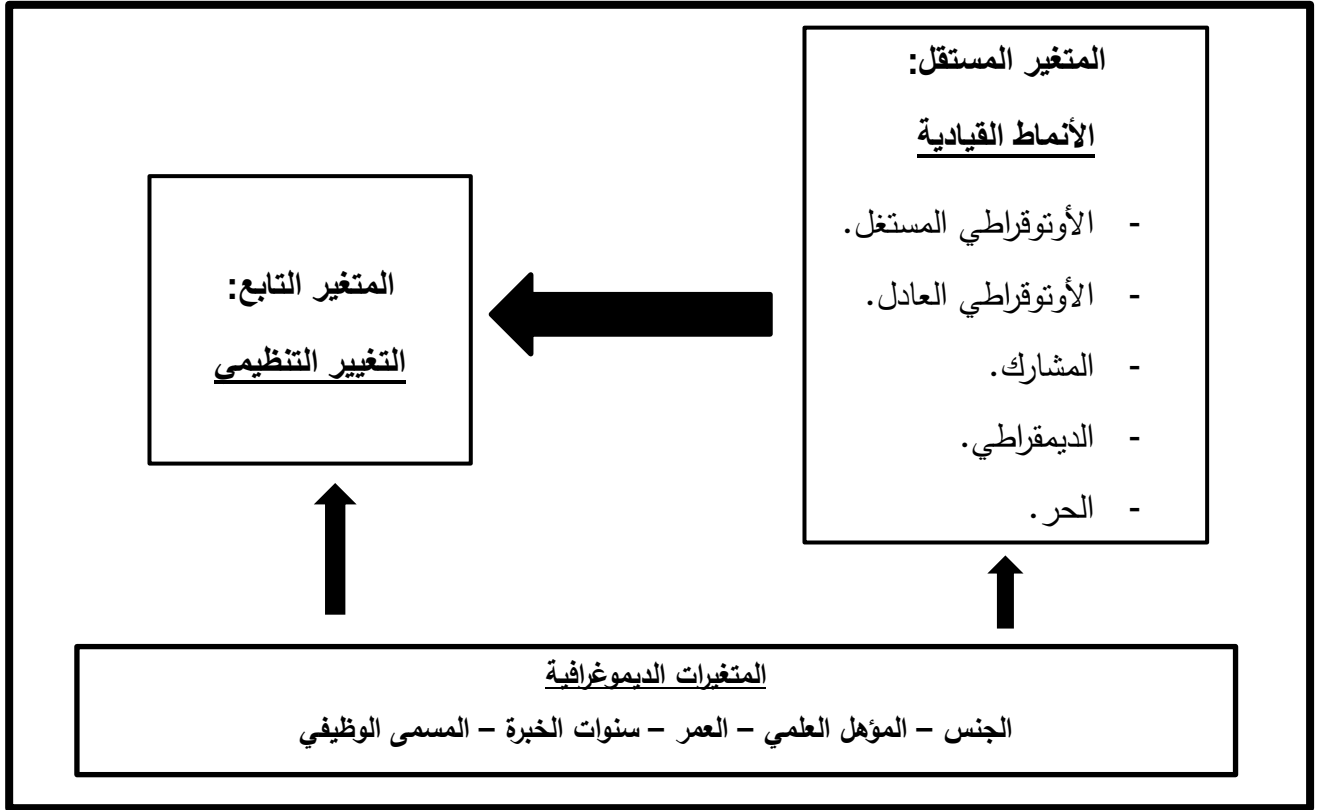
بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الشأن، تم التوصل إلى أن معظم الدراسات (عباس، 2012)، (ناصر، 2010)، (العامودي، 2013)، (العيباني، 2011)، (المدهون، 2015)، (النهار، وملكيه، 2014) استخدمت الأنماط القيادية الثلاث: الديمقراطي - الأوتوقراطي - الحر. واستخدمت دراسة (العطشان، 2011) نموذجاً للأنماط القيادية من إعداد الباحث نفسه بعد مراجعة عدة أدبيات سابقة، حيث اعتمد الأنماط القيادية التالية: المتسلط - الموجه - الداعم - المشارك - الديمقراطي.

ونلاحظ أن دراسته اتفقت مع الدراسات السابقة التي تم ذكرها في نمطي: الديمقراطي، والأوتوقراطي (المتسلط).

وبعد البحث والمقارنة بين نماذج الأنماط القيادية المستخدمة، والنماذج الأخرى التي توصل لها علماء الإدارة، فقد قرر الباحث أن يستخدم نموذج رنسيس ليكرت وزملاؤه في جامعة ميتشجان، حيث يقسم ليكرت الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط:

- النمط الأوتوقراطي المستغل.
- النمط الأوتوقراطي الخير أو العادل.
- النمط المشارك.
- النمط الديمقراطي.

وأضاف الباحث لها نمطاً خامساً مجتزئاً من الأنماط القيادية الثلاث التي تم استخدامها في الدراسات السابقة سالفة الذكر وهو (النمط الحر)، لأنه غير مشمول في نموذج ليكرت، واعتمدت عدة دراسات سابقة إدراجه كنمط مستقل.



شكل رقم (1) نموذج الدراسة (العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل)
جرد بواسطة الباحث من الأدبيات السابقة

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الأوتوقراطي العادل و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي المشارك و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.
 5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).

ت. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).

ث. الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات مُجتمعة على مستوى إدارة التغيير التنظيمي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على علاقة الأنماط القيادية المختلفة بإدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.
2. التعرف على النمط القيادي الملائم لإحداث تغيير تنظيمي فعال في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.
3. معرفة الفروق في آراء أفراد العينة في قطاع الاتصالات في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).
4. تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في قيادة تغيير تنظيمي ناجح في قطاع الاتصالات بقطاع غزة، لتطوير الأداء ورفع معدلات النمو.
5. التعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية على إدارة التغيير التنظيمي.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

- تستمد هذا الدراسة أهميتها من موضوعها وهو التغيير التنظيمي وبالتحديد دراسة علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي، وهو موضوع جديد نسبياً وحيوي.
- قد تكون هذا الدراسة - حسب اطلاع الباحث - أول دراسة تطبق نموذج ليكرت للأنماط القيادية لدراسة علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، مع تعديل بسيط لا يؤثر على جوهر النموذج.
- يأمل الباحث أن تساهم هذا الدراسة في إثراء المكتبة العربية ببحث ومرجع جديد في مجال قيادة التغيير.

ب. الأهمية العملية:

- الدراسة - حسب إطلاع الباحث - هي الأولى التي تم تطبيقها على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، والتي تناولت دراسة الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات ودورها في إحداث تغيير تنظيمي ناجح، وأيضاً هي أول دراسة محلية درست هذه العلاقة في فلسطين.
- يرجو الباحث أن تساعد هذه الدراسة في تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تساهم في إحداث تغييرات تنظيمية إيجابية وناجحة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة وباقي المنظمات الفلسطينية.

- تحاول الدراسة أن تقدم نموذجاً للنمط القيادي الأمثل الملائم للقيادات الإدارية التي تريد أن تأخذ على عاتقها ممارسة دور تغييري جدي في منظماتها.

ج. الأهمية للباحث:

- يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفته ومعلوماته حول موضوع التغيير التنظيمي بشكل عام، وموضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالتغيير بشكل خاص، بحيث يفتح له الآفاق للتخصص العميق في علم التغيير.
- ستساعد هذا الدراسة الباحث في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

■ القيادة:

يعرف **Hersey & Blanchard (1988) القيادة بأنها:** "عملية التأثير في أنشطة فرد ما، أو جماعة ما، في اتجاه تحقيق الهدف في موقف محدد" (المخلافي، 2009، ص: 28)

القيادة هي: "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (المخلافي، 2009، ص: 29)

ويعرف الباحث إجرائياً القيادة بأنها: القدرة على تحريك الآخرين والتأثير فيهم وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو إنجاز هدف محدد ومشترك.

■ النمط القيادي:

النمط القيادي هو: "النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي" (ناصر، 2010، ص:7).

النمط القيادي هو: "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف" (عباس، 2012، ص:136).

ويعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً بأنه: مجموع التصرفات والسلوكيات والاتجاهات التي تغلب على القائد وتميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف.

■ التغيير التنظيمي:

يعرفه روبنسون التغيير التنظيمي بأنه: "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية" (عرفة، 2012، ص 15).

التغيير التنظيمي هو: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريق حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية" (ماهر، 2009، ص: 412).

■ قيادة/إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي: "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد" (الحمادي، 2011، ص: 23)

ويعرف **Steve Smith** إدارة التغيير: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (العسكري، 2010، ص: 26)

ويعرف الباحث إدارة التغيير التنظيمي إجرائياً بأنها: هي عملية تحقيق الانتقال المطلوب من الوضع الحالي للمنظمة إلى الأوضاع والأهداف المستقبلية بأقل جهد وتكلفة ووقت، وأفضل جودة.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة وأنماطها

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مجموعة الاتصالات الفلسطينية

المبحث الأول: القيادة وأنماطها

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، سواء كعلم أو كمارسة، حيث ظلت القيادة هاجساً على مر العصور الإنسانية، وفي كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والعلمية.

ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتشابكة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة. (حريم، 2009، ص: 215)

لذلك اتجه كثير من الباحثين والمختصين إلى دراسة علم القيادة والاهتمام بتطويره، وأصلوا لذلك أصولاً ونظريات وقواعد وأسس ونماذج، شكلت أرضية ينطلق منها قادة المنظمات بل والدول في تحقيق أهدافهم ورؤاهم البعيدة، وربط دراسات القيادة بأبعاد أخرى لها علاقة بالقيادة. ويهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى استعراض بعض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

أولاً: تعريف القيادة:

يوجد الكثير من التعريفات للقيادة، حيث يعرف كل باحث القيادة وفقاً لمنظوره الشخصي، أو يعرفها حسب تعلقها بالسمات أو الأنماط أو التأثير أو الأهداف، ومن هذه التعاريف:

- القيادة هي: "وظيفة لمعرفة ذاتك أولاً وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية". (Bennis, 2009, p: 34).

- القيادة هي: "عملية رشيدة طرفاً شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة". (كنعان، 2009، ص: 87).

- القيادة هي: عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.: (المخلافي، 2009، ص: 29).
- القيادة حسب تعريف Kouzes, J. M. & Posner (1995) هي: "فن تعبئة الناس لما يريدون لكي يشقوا طريقهم لتحقيق طموحاتهم المشتركة" (المخلافي، 2009، ص: 28).
- ويرى Yulki (2002) أن القيادة هي: "عملية التأثير على الآخرين للوصول إلى فهم واتفق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفعالية". (المخلافي، 2009، ص: 26).
- القيادة هي: "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق الأهداف" (أبو النصر، 2012، ص: 23).
- ويتبنى الباحث تعريف طارق السويدان للقيادة، حيث يرى أنه يجمع المعاني السابقة للقيادة ويوجزها في قوله: "القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف" (السويدان، 2010، ص: 14).

ثانياً: عناصر القيادة:

باستعراض للتعريفات السابقة، في مجملها تتفق على وجود عدة عناصر أساسية في عملية القيادة، وهذه العناصر هي (كنعان، 2009، ص: 90 - 91):

1. وجود جماعة من الناس:

وهم من يطلق عليهم (الأتباع)، ويعتبر وجود أتباع قاعدة أساسية من قواعد وقوانين القيادة، حيث لا قائد بلا أتباع، قد يصح أن نقول عن رجل أن لديه استعداد قيادي، لكنه لن يكون قائداً حتى يكون له أتباع فعليين.

2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية

الناس:

وهذا هو عنصر (القائد) أو بتعبير أدق (القدرة على القيادة المتوفرة في شخص)، فنحن نتحدث هنا عن قائد يملك القدرة على التأثير على أتباعه وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف.

3. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه:

وحول هذا الهدف تدور عملية القيادة، حيث تسعى القيادة من خلال الأتباع إلى تحقيق عدة أهداف تسعى إليها المنظمة، وهذه الأهداف هي مبرر وجود ونشاط المنظمة.

وعند التدقيق في العناصر الثلاثة السابقة التي ذكرها الدكتور كنعان، نجد أنها أربعة عناصر وليس ثلاثة، وهي:

1. القدرة: التي يملكها القائد، ويطلق بعض المختصين على هذا العنصر (القائد)، وذلك باعتبار أن القدرة محلها القائد نفسه.

2. التحريك: ويسميه البعض (التأثير)، وهناك عدة أدوات للتحريك والتأثير يمكن أن تستخدمها القيادة، سنذكرها لاحقاً.

3. الأتباع: مجموعة من الناس الذين يتبعون القائد، وهم يختلفون عن المعجبين أو الموظفين.

4. الهدف: وهو المخرج النهائي الذي تسعى المنظمة أو القيادة إلى تحقيقه.

ثالثاً: أهمية القيادة:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2009، ص: 111).

ولعل أهمية القيادة تكمن في النقاط التالية (الظاهر، 2011، ص: 255):

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

إن أي منظمة – مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات – فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف (أبو النصر، 2012، ص: 24).

جدول (1) الفرق بين القيادة والإدارة

<p>تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل .. ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم كبشر .. باختصار فهي تركز على:</p> <p>المستقبل والناس</p>	<p>القيادة</p>
<p>تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر .. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، والتأكد من رفع الانجازات على المدى القريب. باختصار فهي تركز على:</p> <p>العمل قريب المدى</p>	<p>الإدارة</p>

المصدر: (السويدان وهواري، 2010، ص: 38)

رابعاً: القيادة والإدارة:

يجد القارئ كثير من الخلط بين تعاريف المصطلحات والمفاهيم في علم الإدارة، ومن أبرز المفاهيم التي حدث بينها خلط هي: (القيادة) و (الإدارة)، وحاول كثير من العلماء التفريق بين هذين المصطلحين، ومن أحدث هذه المحاولات هي ما قام به الدكتور طارق السويدان، حيث فرق تفريقاً دقيقاً بقوله: (القيادة تركز على العلاقات الإنسانية والمستقبل، أم الإدارة فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر) وأورد هذا التفريق في عدة أبحاث ومحاضرات وآخرها كتابه الجديد (القيادة المتميزة) وهو كتاب غير منشور من ثلاثة أجزاء، حيث وضح فيه الفرق بالجدول التالي:

ومن أهم من تحدث في موضوع الفرق بين القيادة والإدارة هو عالم الإدارة والقيادة الأمريكي وارين بينيس في كتابه (On Becoming A Leader) حيث وضع الفرق فيه كالتالي:

جدول (2) الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يدير ويشرف	يبدع وابتكر
نسخة	الأصل
يحافظ ويصون	يطور
يركز على الأنظمة والهيكل	يركز على الناس
يعتمد على السيطرة والرقابة	يلهم الثقة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
عينه على الخط السفلي	عينه تلوح على الأفق
يقلد	ينشئ الجديد
يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
جندي كلاسيكي جيد	فريد ذاته وشخصه
يفعل الأمور بشكل صحيح	يفعل الأمور الصحيحة

المصدر: (Bennis, 2009, p:42)

خامساً: صفات القائد:

تحدث الكثير من العلماء والباحثين عن الصفات الواجب توفرها في القائد، وبعضهم جعلها نظرية في القيادة، أي أن من تتوفر فيه مجموعة صفات معينة يصبح قائداً. وسأكتفي بذكر رأي ثلاث من كبار علماء القيادة فيما يخص الصفات القيادية وهم: وارين بينيس، وكوزس وبوسنر.

• الصفات الأساسية للقائد عند وارين بينيس:

جدول (3) الصفات الأساسية للقائد عند بينيس

م	الصفة أو المقوم الأساسي	معناها
1	الرؤية المرشدة	لديه فكرة واضحة عام يريد تحقيقه - مهنيًا وشخصيًا - ويمتلك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات وحتى أمام الفشل.
2	العاطفة	لديه عاطفة كامنة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، وأيضاً رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل.
3	المصداقية (النزاهة)	مصدقته ونزاهته مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، يعرف نقاط قوته وضعفه، صادق تجاه مبادئه ويتعلم من التجربة العمل مع الآخرين والتعلم منهم.
4	الثقة	يكسب ثقة الناس، والثقة لا يتم منحها مجاناً، إنما يكتسبها القائد باستحقاقه لها، وبدون الثقة لا يمكن أن يعمل القائد.
5	الفضول	يتساءل عن كل شيء ويريد أن يتعلم بقدر ما يستطيع.
6	الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة أشياء جديدة.

المصدر: (Bennis, 2009, P 33 - 35)

• الصفات الأساسية للقائد عند كوزس وبوسنر:

قام عالما القيادة كوزس وبوسنر بدراسة بحثية امتدت على مدار عشرين عاماً، شملت الدراسة التي أجريت على فترات (1987، 1995، 2002) ما ينيف عن 200 ألف شخص، عبر القارات الست: أفريقيا، أمريكا الشمالية، أمريكا الجنوبية، آسيا، أوروبا، أستراليا، وتم فيها سؤالهم عن الصفات الأساسية التي يبحثون عنها في القائد المثالي؟ وظلت خمس صفات تتربع على عرش هذه الصفات وهي (كوزس وبوسنر، 2005، ص: 47 - 55):

جدول (4) الصفات الأساسية للقائد عند كوزس وبوسنر

م	الصفة	معناها
1	المصداقية	صادق، أمين، جدير بالثقة، صاحب قيم وأخلاق يتمثلها.
2	الرؤية	متطلع إلى المستقبل، وله رؤية ثابتة، يعرف خطواته المستقبلية.
3	الكفاءة	يمتلك القدرات والإمكانات التي تمكنه من تحقيق النتائج وإنجاز المهام الصعبة، ولديه القدرة على توجيه المنظمة

والأفراد لتحقيق الفاعلية.		
متحمس وإيجابي ونشيط، ويمارس رفع الروح المعنوية والدعم والتشجيع المستمر مع فريقه.	التحفيز	4
يقرأ ما وراء السطور، ويفهم بسرعة، ويعرف ماذا يحرك كل شخص من حوله.	الذكاء	5

المصدر: (كوزيس ويوسنر، 2005، ص: 47 - 55)

سادساً: مهارات القائد:

تكمُن أهمية الممارات في أنها ترفع الإنتاجية والإنجاز، حيث تشكل المهارة القدرة على القيام بعمل أو أمر ما بسهولة وسلاسة وإتقان، ولاشك أن القائد يحتاج مهارات أساسية لتمكنه من ممارسة دوره القيادي والتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

وكثير من الدراسات تحدثت عن المهارات اللازمة للقائد، ومن أبرز تلك المهارات التي تم تحديدها والحديث عنها (الجابري، 2009، ص: 15 - 24)، (السويدان والعدلوني، 2005، ص: 21) (كنعان، 2009، ص: 318 - 339):

1- مهارات ذهنية/فكرية:

كالنكير، والتخطيط، والإبداع، والابتكار، والقدرة على التصور، والقدرة على التحليل والربط بين الأمور، والاستنتاج.

2- مهارات إنسانية/اجتماعية:

كالعلاقات، والاتصال، وفن الاستماع، والتحفيز، وفهم الذات وفهم الآخرين، ومهارة الإقناع.

3- مهارات فنية/تخصصية:

تتعلق بإمام القائد بالجوانب الفنية للعمل، والقدرة على الأداء الجيد في مجال التخصص، وتشمل أيضاً: القدرة على تحميل المسؤولية، الفهم الشامل للأمور، الحزم، القدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها في مجاله التخصصي.

4- مهارات إدارية:

وتشمل عدة مهارات منها: مهارة اتخاذ القرارات، مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان، مهارة إدارة التغيير، ومهارة إدارة الوقت.

ومن أحدث الجهود التي حاولت تحديد المهارات القيادية الرئيسية التي لا بد منها للقائد الفعال، ما قام به الدكتور طارق السويدان في (مقياس مهارتك القيادية) حيث يقول فيه: (هناك مهارات قيادية لا حصر لها يحتاجها القائد، ولكننا بعد النظر في الأبحاث العلمية والكتب الإدارية،

والمقاييس القيادية، وخبراتنا في التدريب القيادي، وجدنا أن أهم المهارات القيادية ما يلي
(السويدان، 2014):

1. فهم الذات:

مدى معرفة القائد بنفسه، وفهمه لذاته، وتحديد قدراته ومهاراته، وإدارته لحياته، وتعامله مع مشاعره.

2. فهم القيادة:

مدى فهم القائد لعلم القيادة والصفات القيادية، وقواعد ومبادئ القيادة، والفرق بين القيادة والإدارة، والقوانين الحاكمة للقيادة، وغيرها من عناصر القيادة.

3. التفكير الفعال:

مدى عمق التفكير لدى القائد، وامتلاكه منهجيات للتفكير والتحليل واتخاذ القرارات والمواقف، ومدى المرونة الفكرية والإبداعية عنده.

4. الرؤية المرشدة:

هناك إجماع بين علماء القيادة على أن مهارة تشكيل الرؤية المنشودة هي من أهم المهارات القيادية، ويقصد بالرؤية (أي الصورة المحددة للمستقبل المنشود)، ويقصد بالمرشدة (أي التي تحكم وتوجه جميع قرارات واختيارات القائد).

5. تحليل المعلومات:

تتعلق هذه المهارة بمدى متابعة القائد لما يجري حوله، ومدى التفريق بين الآراء والحقائق والمعلومات الهامة عن غيرها، وامتلاك القائد لمنهجية واضحة في جمع المعلومات وتحليلها.

6. تحليل الشخصيات:

القائد الفعال يعرف الناس ويستطيع تحليل شخصياتهم، وبالتالي يعرف كيف يتعامل مع كل نمط من الشخصيات، وما الذي يحركه ويحفزه، وهذا هو لب القيادة (القدرة على تحريك الناس نحو الهدف).

7. تحليل المواقف:

القائد الفعال لديه مهارة خاصة في تحليل المواقف، والموقف يتضمن الظروف العامة وأهمها الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستوى التقنية، كما يتضمن الظروف الخاصة بالموقف وأهمها طبيعة المهمة المطلوبة، ومستوى حماس وكفاءة الشخص المنفذ.

8. منهجية اتخاذ القرار:

لابد للقائد من امتلاك منهجية واضحة لاتخاذ القرارات وتنفيذها (وفق خطوات متسلسلة)، وأن يعرف كيف يميز بين القرارات الهامة وغيرها، وأن يتمكن من تحليل الآثار القريبة والبعيدة لكل قرار.

9. إدارة التغيير:

أهم الأهداف القيادية هي إدارة عملية التغيير في المنظمات والأشخاص (وعدم الاكتفاء بالوضع القائم)، بهدف الوصول إلى مستويات أعلى في الأداء والفاعلية، والتغيير علم متميز يحتوي داخله علوم التخطيط والتحليل والإبداع والمقاومة ومقاومة المقاومة.

10. الاتصال الفعال:

مدى فهم القائد لعلم الاتصال، ومدى تمكنه من تطبيقه، واتقانه لاستعمال طرق التحفيز وتنمية الولاء، باختصار: هل هو فعال في تحريك الآخرين؟ (هذا هو صلب القيادة).

11. فن التمكين:

التفويض هو تحديد الهدف وترك طريقة تنفيذه للمنفذ، وأما التمكين فهو أعلى من ذلك، حيث يقوم المسؤول بإفهام من حوله الأهداف العامة للمنظمة، ويترك لهم حرية التصرف وتحديد الأولويات والأهداف واختيار طرق التنفيذ دون الرجوع إليه.

12. الاستمرارية والثبات:

القائد الفعال لديه قدرة عالية تساعده على الثبات على خطته وأهدافه، وتساهم في إصراره عليها، ولديه تحفيز داخلي عالي يجعله لا يتأثر بالتثبيط والإحباط، كما أن لديه درجة عالية من الصبر فلا يترك أي عمل معلقاً بل يكمله حتى نهايته.

سابعاً: أدوار ومهام القائد:

هناك أدوار رئيسية تمثل ممارستها مكوناً رئيسياً من مكونات عملية القيادة المنوطة بالقائد، وقد تعددت الدراسات التي حددت هذه الأدوار، وذلك تحت مسميات مختلفة تتحدث عن نفس المضمون، مثل: الأدوار، المهام، الممارسات.

وعندما نتكلم عن مفهوم (الدور القيادي) فإننا نعني به مجموع العمليات الإبداعية الهادفة التي يقوم بها القائد، والتي يسعى من خلالها للبحث عن فرص التميز والتطوير والنمو، وتحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة والأتباع ومن ثم بذل الجهود اللازمة لتحقيقها (العواشر، 2010، ص: 124).

ومن أبرز الدراسات التي تمت لتحديد أدوار القائد دراسة (Kouzes & Posner) وقد حددت الأدوار القيادية (الممارسات) بخمسة أدوار (كوزس وبوسنر، 2005، ص: 43):

جدول (5) الأدوار القيادية عند كوزس ويوسنر

م	الأدوار (الممارسات)	الالتزامات
1	وضع نموذج للأداء	- أظهر صوتك من خلال إظهار قدراتك الشخصية. - كن قدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة.
2	بناء رؤية مشتركة	- ضع رؤية للمستقبل بتخيل الإمكانيات المحفزة والعظيمة. - اخلق رؤية مشتركة مع الآخرين بصياغة الطموحات المشتركة.
3	التحدي	- اقتنص الفرص عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغيير والنمو والتحسين. - خض التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة والتعلم من الأخطاء.
4	تمكين الآخرين	- أوجد روحاً من التعاون وذلك بإثارة أهداف جماعية وبناء الثقة. - حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة، وإعطائهم حرية التصرف.
5	التشجيع المعنوي	- تعرف على الإسهامات ووضح التقدير والتقييم للأفراد. - احتفل بالقيم والانتصارات، وذلك عن طريق خلق روح الاتحاد.

المصدر: (كوزس ويوسنر، 2005، ص: 43)

وقد حصر الدكتور العواشز (2010، ص: 125) الأدوار القيادية في خمسة أدوار رئيسية وهي:

1. القيام بالمهام الإدارية الرسمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والمتابعة والإشراف).
2. تحديد الرؤية وإرساؤها.
3. تطوير العاملين (التدريب).
4. التحفيز والتحرك.
5. التغيير والابتكار والتجديد.

ثامناً: مصادر القوة والتأثير القيادي:

لكي يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة للأتباع، لابد له من امتلاك أدوات ومصادر للقوة والتأثير، يوظفها ليحرك الأتباع ويوجههم ويحفزهم لتنفيذ المهام المنوطة بهم والتي تقود في النهاية إلى تحقيق الأهداف.

وقوة القائد تأتي من عدة مصادر، فقد تأتي من المركز الوظيفي الذي يتمتع به القائد، أو من السلطات والصلاحيات الممنوحة للقائد من قبل وظيفته، أو من الخصال والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، أو من الجماعات المرجعية التي يؤمن بها القائد، أو من جميع هذه المصادر الأربعة المشار إليها (المخلافي، 2009، ص: 32).

ومن مصادر القوة والتأثير القيادي كما يرى كثير من الباحثين (أبو النصر، 2012) (حريم، 2010) (المخلافي، 2009) (ماهر، 2009) (المدهون، 2011) (شحادة، 2008):

1. قوة الخبرة والتجربة:

ترجع هذه القوة إلى ما يمتلكه القائد من معارف ومهارات وخبرات عملية متخصصة في مجال عمله وتخصصه، وهذه الخبرات قد تكون فنية أو إدارية أو سلوكية، وينظر الأتباع للقائد صاحب الخبرة الواسعة والعميقة نظرة تقدير واحترام، مما يمكنه من سهولة التعامل معهم وإقناعهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف.

2. قوة المعلومات:

أساس هذه القوة ما يمتلكه القائد من معلومات وبيانات هامة ويحتاج لها الآخرون، حيث تدفع حاجة الآخرين إلى هذه المعلومات إلى طاعة القائد وتنفيذ توجيهاته.

3. قوة الإعجاب والافتداء:

وهي مبنية على جاذبية القائد وصفاته الشخصية التي تتال إعجاب المرؤوسين وتجذبهم، وصولاً إلى الارتباط الوثيق بين القائد والأتباع، وهذا الأمر يترتب عليه تأثير في السلوك مستقبلاً.

4. القوة الشرعية (القانونية):

وتعود هذه القوة إلى السلطة الرسمية الممنوحة للقائد من خلال منصبه ووظيفته التي يشغلها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث كلما كان منصب القائد في المستوى الإداري أعلى، كلما كانت قوته وتأثيره أكبر على سلوك الأتباع والموظفين.

5. قوة التحفيز والمكافأة:

تستند هذه القوة على قدرة القائد على منح المكافآت والجوائز التشجيعية للآخرين، وإلى إدراك الفرد بأن امتثاله وطاعته لمطالب وتوجيهات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية، سواء معنوية (كشهادات التقدير أو الاعتراف والشكر الشخصي) أو مادية (كالمكافآت المالية أو الترقية أو الدعوة لرحلة سياحية).

6. قوة العلاقات:

تعتمد هذه القوة على علاقات القائد الشخصية والاجتماعية مع شخصيات لها نفوذ ومكانة وأهمية داخل المنظمة أو خارجها، ويستغل القائد هذه القوة في التأثير على سلوك المرؤوسين، لما يعلمونه من علاقات هذا القائد مع شخصيات هامة تملك نفعهم أو أذاهم.

7. قوة الإكراه والعقاب:

أساس هذه القوة الخوف، وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وخضوعه بتوجيهات قائده تؤدي إلى وقوع عقاب مادي أو معنوي عليه، كالخصم من الراتب، أو تأجيل ترقية، أو توجيه كتاب إنذار له، أو الطرد من الوظيفة في بعض الأحيان.

8. قوة الإقناع:

تعتمد هذه القوة على قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بالمنطق والحجاج العقلي لما يريد منهم أن يعترفوه ويتزجموه إلى سلوكيات وأنشطة فعلية، وتعتبر قوة الإقناع من أقوى أدوات التأثير القيادي وأطولها أثراً، ولكنها تتطلب من القائد إتقان مهارة الإقناع وامتلاك أدواته وفنونه.

تاسعاً: نظريات القيادة:

توصل العلماء والباحثين إلى عدة نظريات قيادية تحاول تفسير عوامل نجاح القائد وخصائص القائد التي توصله إلى الفعالية، وتحاول أيضاً تفسير سبب تأثر الأفراد بشخص القائد وتفاعلهم معه، ومن أبرز هذه النظريات:

1. نظرية السمات/الخصائص.
2. نظرية الرجل العظيم.
3. النظريات السلوكية.
4. النظرية التفاعلية/التكاملية.
5. النظرية الموقفية.
6. النظرية الإلهامية.
7. النظرية التبادلية.
8. النظرية التحويلية.
9. نظرية القيادة المرتكزة على المبادئ.
10. نموذج القيادة الوظيفية (الدوائر الثلاث لأدير).
11. نظرية القيادة بالرؤية.

1. نظرية السمات/الخصائص:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى في القيادة، وتفترض هذه النظرية وجود مجموعة من الخصائص والسمات التي إذا توافرت في شخص معين أصبح قائداً فعالاً. وقد تبنى هؤلاء الدارسون - مؤيدو هذه النظرية - الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد (كنعان، 2009، ص: 312).

وقد اختلف العلماء في تحديد هذه السمات نظراً لاختلاف مداخل دراساتهم والشخصيات التي تمت دراستها، ونذكر التقسيم التالي للسمات (الظاهر، 2011) (حمود واللوزي، 2008) (المخلفي، 2009):

1. السمات المعرفية (الذكاء، الثقافة، واستشراف المستقبل، القدرة على التصور).
2. السمات الاجتماعية (وفرة النضوج الاجتماعي، الشعور بالآخرين، الإحساس بالمسؤولية
إزاء الأتباع، حسن الاتصال، فن التعامل مع الآخرين)
3. السمات الانفعالية (النضج الانفعالي، الثقة بالنفس، ضبط النفس، الحزم، الاستقامة
والتوازن، المبادأة والكرم والشجاعة)
4. السمات الجسمية (سلامة الأعضاء، جمال المظهر، الذوق العام، الطول والرشاقة).

2. نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن التغيرات في الحياة الاجتماعية والجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية، تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها، بمعنى أن هذه النظريات تركز على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفاء فطرية منذ ولادتهم، وهم قد خلقوا لكي يكونوا قادة (أبو النصر، 2012، ص: 111).

3. النظريات السلوكية:

أخفقت نظريتي السمات والرجل العظيم في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة وتفسير الظاهرة القيادية تفسيراً موضوعياً، مما دفع الباحثين إلى التحول إلى السلوك القيادي نفسه بدلاً من التركيز على سمات القائد وشخصه.

وتركز النظريات السلوكية على ما يفعله القادة فعلاً أكثر من تركيزها على صفاتهم، كما أن هناك أنماطاً سلوكية عديدة قد تمت ملاحظتها وتصنيفها باعتبارها نماذج لأساليب القيادة (أبو النصر، 2012، ص: 112)

ومن أهم هذه النظريات:

أ. دراسة جامعة ميتشجان:

توصلت الدراسة إلى أن هناك نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما:

1. التوجه نحو العاملين.

2. التوجه نحو العاملين.

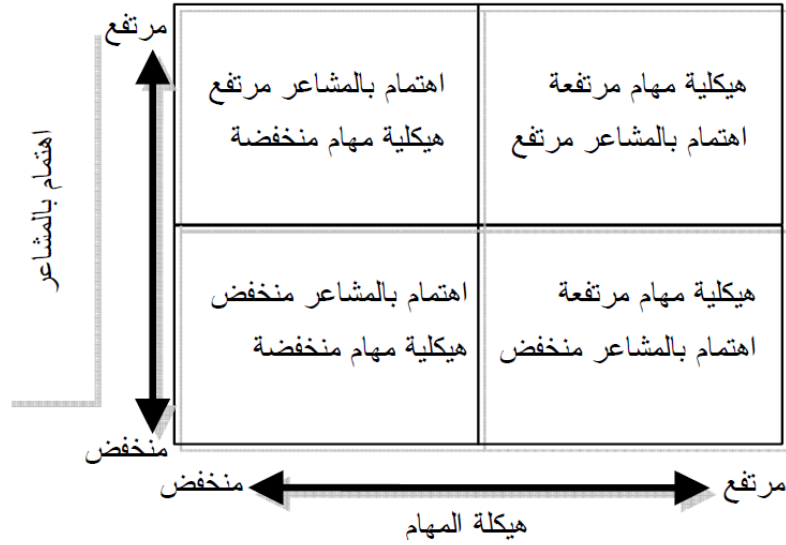
وسنشرها لاحقاً عند الحديث عن نظرية الشبكة الإدارية، حيث تعتبر نظرية الشبكة تطويراً لاحقاً لهذه النظرية.

ب. دراسة جامعة أوهايو:

توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العمل أو المهمة والعلاقات يعدان تعبيرين منفصلين عن بعضهما العمل، فسلوك القائد يختلف من قائد إلى قائد، فهناك قادة يركزون نشاطاتهم حول إنجاز المهمة والبعض الآخر يركزون على بناء علاقات شخصية جيدة مع المرؤوسين، وهناك قادة آخرون يمكن وصف سلوكهم بأنه مزيج من السلوك الذي يهتم بالمهمة وبالعلاقات بنفس المستوى، فإذا كان الاهتمام متكاملًا وصف النمط القيادي بالتكامل، أما في حالة عدم التركيز الكافي على أي من السلوك فيوصف أسلوب القائد بأنه انفصالي، ومن هنا هناك أربعة أنماط قيادية هي (المخلافي، 2009، ص: 111-112):

- القائد الذي يهتم اهتماماً عالياً بإنجاز المهمة ويعلاقته مع رؤوسيه.
- القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة على حساب علاقته بمرؤوسيه.
- القائد الذي يهتم بعلاقاته على حساب إنجاز المهمة.
- القائد المهتم بدرجة ضعيفة بعلاقاته وبالمهمة.

نموذج جامعة أوهايو للقيادة



شكل رقم (2) نموذج جامعة أوهايو للقيادة

المصدر: (المخلافي، 2009، ص: 110)

ت. نظرية الشبكة الإدارية:

قام كلاً من (Robert Blake & Jane Mouton) بالبناء على دراسات جامعتي ميتشجان وأوهايو وتطوير نظرية جديدة ضمن بعدي السلوك القيادي (الإنتاج، العلاقات) بما عرف باسم (الشبكة الإدارية).

ووفق هذه النظرية هناك خمسة أنماط رئيسية للقيادة (نجم، 2012، ص: 75-76):

1. النمط (1.1) القيادة المتهرية:

هذا النمط يبذل جهداً قليلاً للاهتمام بالمهمة والعاملين وبالحد الأدنى، ويعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة.

2. النمط (1.9) القيادة البيروقراطية - المتسلطة:

هذا القائد يركز جهده بشكل كبير على المهمة والعمل، مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.

3. النمط (9.1) قيادة النادي - المباشرة:

هذا النمط يركز جهده الأقصى على الاهتمام بالعاملين والإيفاء بحاجاتهم، مع درجة أدنى من الاهتمام بالمهام والإنتاج لأنه أمر ثانوي في نظره.

4. النمط (5.5) القيادة التوفيقية:

وتسمى قيادة منتصف الطريق أو خير الأمور أوسطها، وهي التي تعطي اهتماماً ملائماً (وليس الأقصى) بالمهمة والعاملين على حد سواء لإرضاء جميع الأطراف.

5. النمط (9.9) القيادة التنفيذية - الفريق:

يتميز هذا النمط باهتمام عال بالإنتاج والعاملين معاً، ويركز هذا القائد على الوصول إلى أفضل النتائج للمنظمة والعاملين على حد سواء، ويعتبر هذا النمط هو النمط المثالي والأكثر تفضيلاً من جانب العاملين في المنظمات.

		نظرية الشبكة الإدارية									
مدى الاهتمام بالعمالين	عالي										
	٩	نمط ٩-١									نمط ٩-٩
	٨	يتركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب أهداف التنظيم (الإدارة الاجتماعية)									التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (الإدارة الجماعية)
	٧										
	٦										
	٥										
	٤										
	٣										
	٢	نمط ١-١									نمط ١-٩
	١	بذل جهود متدنية سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (الإدارة السلبية)									التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم (الإدارة العلمية)
	منخفض	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	عالي

مدى الاهتمام بالإنتاج

شكل رقم (3) نظرية الشبكة الإدارية

المصدر: (العيباني، 2011، ص: 23)

ث. نظرية ليكارت:

توصل ليكارت وزملاءه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من التمييز بين أربعة نظم (أنماط) أساسية للقيادة استناداً إلى بعدي العمل والناس، وهي على النحو التالي (المخلافي، 2009، ص: 98-100)، (دودين، 2014، ص: 275):

- النمط الأوتوقراطي (التسلطي) المستغل:

يمثل هذا النمط أعلى درجات الدكتاتورية والمركزية، حيث يحاول القائد أن يستغل مرؤوسيه يستخدم التخويف والإكراه والتلويح بالعقاب، ولا يثق الرئيس بمرؤوسيه، ويحفزهم بالخوف الإكراه، ودائماً ما يصدر قراراته للتنفيذ فقط دون نقاش.

- النمط الأوتوقراطي الخير أو العادل:

تزداد ثقة الرئيس بمرؤوسيه هنا، لكنها ثقة محدودة، ولا يزال القائد يحتفظ برقابة شديدة، يسمح القائد أحياناً بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويعطي بعض الحرية في أداء الأعمال ولكن وفقاً للإجراءات المحددة ومن خلال مراقبة مكثفة.

- النمط المشارك:

في هذا النمط يثق القائد بمرؤوسيه بصورة كبيرة، ولكن لهذه الثقة حدود وليست مطلقة، يستشير القائد المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ويشركهم فيه ويعطيهم صلاحية اتخاذ قرارات مع احتفاظه لنفسه بالقرارات المهمة، ويلاحظ أن هذا القائد لا تزال فيه رغبة بالسيطرة والاحتفاظ بالسياسات العريضة.

- النمط الديمقراطي:

في هذا النمط يثق بمرؤوسيه ثقة مطلقة، ويعطيهم حرية كاملة في مناقشة أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بهم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة ككل، ويستفيد من أفكارهم في العمل.

وقد دلت دراسات ليكارت وزملائه على أن الأسلوبين (3،4) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (1،2)، وكان أفضل هذه الأساليب في رأي ليكارت هو الأسلوب (4) الديمقراطي (حريم، 2010، ص: 223).

4. النظرية التفاعلية/التكاملية:

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في الظاهرة القيادية، إذ أن النظرية التفاعلية عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (حمود واللوزي، 2008، ص: 305).

- القائد.

- الجماعة.

- الموقف.

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة (في موقف معين) وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، أخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها.

5. النظرية الموقفية:

توضح هذه النظرية أثر الموقف في الظاهرة القيادية، وترتبط تصرف وممارسة القائد بالموقف والظروف المحيطة.

حيث أن المواقف والعقبات هي الأهم في صناعة القائد، ويشدد هذا المدخل على اختلاف الظروف والأحوال الاجتماعية والتنظيمية لكل مجموعة بشرية، ويعرف الموقف بأنه: منظومة القيم والاتجاهات التي يتعامل معها الفرد أو الجماعة أثناء القيام بعملية القيادة التي تتضمن العديد من الأنشطة (السويدان، 2010، ص:21).

وتحكم هذه النظرية عناصر هي (الظاهر، 2011، ص: 279):

- سمات القائد.
- سمات الأتباع.
- سمات الموقف وطبيعة الظرف.

ونعرض الآن أهم النظريات الموقفية في القيادة (كنعان، 2009، ص: 365):

أ. النظرية الموقفية لفرد فيدلر:

تتضمن نظرية فيدلر خطوتين:

أولاً: تحديد وقياس سلوك/ أسلوب القائد.

ثانياً: إيجاد الموقف الذي يناسب أسلوب القائد الثابت.

لقد افترض فيدلر أسلوبين في القيادة:

1- الأسلوب الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (أسلوب المشارك).

2- أسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه).

أما العوامل الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة:

1- طبيعة العلاقات الموقفية بين الرئيس ومرؤوسيه (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).

2- مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.

3- درجة هيكلية العمل (مدى وضوح المهام ومدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها المرؤوسون).

إن محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي إلى مواقف مختلفة تتدرج من موقف ميسر وسهل ومفضل جداً إلى موقف صعب وغير مفضل جداً، وقام فيدلر بإجراء دراسات مكثفة حول العلاقة بين أسلوب القيادة والموقف، وقد دلت الدراسات على أن الأسلوب القيادي الموجه كان

فعالاً في المواقف المفضلة جداً وغير المفضلة جداً، أما أسلوب المشارك فقد كان فعالاً في المواقف/ الظروف المعتدلة أو المتوسطة (حريم، 2010، ص: 226).

ب. نظرية المسار - الهدف:

تنسب هذه النظرية للباحثين هاوس وميتشيل، وجوهر هذه النظرية هو أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأعمال والأنشطة التي تحقق أهدافهم، حيث يعمل القائد على توضيح مسارات تحقيق هذه الأهداف لهم ويهيئ الظروف لذلك.

ويرى ماهر (2009) أن هذه النظرية تعتمد جزئياً على نظرية التوقع في الدافعية، أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف، ويؤثر في مستوى دافعية ورضا المرؤوسين، إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي.

ومن حيث متغيرات الموقف القيادي، فحددها النظرية في:

- شخصية المرؤوسين (مركز السيطرة، الخبرة، المقدرة...).

- خصائص العمل (هيكلية العمل، نظام السلطة الرسمية، جماعة العمل...).

وترى هذه النظرية أنه يوجد أربعة أنماط قيادية وهي (نجم، 2012، ص: 81 - 82):

- القيادة التوجيهية:

تظهر هذه القيادة في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليهم القيام به بالضبط، والقائد في هذه المواقف يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع أهداف ومعايير قياسية للأداء.

- القيادة التدميرية:

في هذا النمط يكون سلوك القائد موجهاً نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويتميز هذا القائد بأنه منفتح وودي ومتفهم.

- القيادة التشاركية:

يتميز هذا القائد بأنه يستشير ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات، وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات.

- القيادة الموجهة للإنجاز:

هنا يقوم القائد بصنع وتوضيح الأهداف الكبيرة والطموحة المرؤوسين، وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسينه بما ينسجم مع هذه الأهداف، مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.

ت. نظرية دورة الحياة ل: هيرسي - بلانشارد:

تم تطوير هذه النظرية كمحاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد وهو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف، وتتشكل الأنماط القيادية الموقفية عند هيرسي وبلانشارد من خلال تفاعل ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (دودين، 2014، ص: 285-286):

- التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
 - الدعم الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
 - مستوى نضج/استعداد الأفراد ف عمل معين.
- وتفترض النظرية وجود أربعة أنماط قيادية تظهر تتمثل في التالي:
- الإخبار، الإعلام (Telling):
 - يهتم بدرجة عالية بالعمل وتوضيح المهام، واهتمامه بالعلاقات متدني.
 - التسويق، الإقناع (Selling):
 - هنا التركيز مرتفع بالعمل والإنتاج، وكذلك الاهتمام عالٍ بالعلاقات الإنسانية مع العاملين.
 - المشارك (Participation):
 - يقوم القائد هنا بالتقليل من التوجيه، حيث يهتم بدرجة متدنية بالعمل، وبدرجة عالية بالعلاقات.
 - التفويض (Delegation):
 - هنا القائد يترك الشأن فيما يتعلق بالإنتاج والعلاقات إلى المشرفين المباشرين، ويكون اهتمامه المباشر متدني في كل من العمل والعلاقات.

ث. نظرية وليم ردن:

ركزت معظم النظريات السابقة على بعدين وهما: بعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد الاهتمام بالعاملين، إلا أن نظرية ردن تميزت بإضافة بعد ثالث وهو: بعد الفاعلية، ويقصد به مدى تحقيق القائد لأهداف منظمته، لهذا تسمى هذه النظرية بنظرية (الأبعاد الثلاثة).

وحدد ردن أربعة أنماطاً أساسية للقيادة (دودين، 2014، ص: 272):

- القائد المتفاني: الذي يهتم كثيراً بالعمل، واهتمامه قليل بالعلاقات.
- القائد المرتبط: الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، واهتمامه قليل بالمهمة.
- القائد المتكامل: الذي يهتم كثيراً بالعمل والعلاقات مع الأفراد معاً.
- القائد المنعزل: الذي لا يهتم كثيراً بالعمل والعلاقات مع الأفراد، ويسميه ردن القائد المنفصل.

ثم أثبت في دراسته أن أياً من هذه الأنماط الأربعة الأساسية قد يكون فعالاً في مواقف معينة وغير فعال في مواقف أخرى، حيث فاعلية أي منها تتوقف على الموقف الذي تستخدم فيه. ويخرج ريدن من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد تنتج من ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه، ويحدد ريدن بعد ذلك عناصر الموقف الإداري التي يجب أن يدركها القائد ويحلها في خمسة عناصر (المخلفي، 2009، ص: 161):

- أ. المناخ النفسي في المنظمة (مثل الطريقة التي تؤدي بها الأعمال والأشياء في هذا المحيط).
- ب. التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل (مثل طرق ووسائل تنفيذ الأعمال ونوع المعدات المستخدمة).
- ت. علاقته مع رؤسائه.
- ث. علاقته مع الزملاء.
- ج. علاقته مع المرؤوسين.

6. النظرية الإلهامية:

تقوم هذه النظرية على فرضية القائد الملهم، الذي يملك جاذبية شخصية وخصائص استثنائية، تؤثر بشكل كبير على التابعين.

وتؤكد على أن هناك رجالاً عظاماً بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية، وهذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية، وتتحرك من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية (السويدان والعدلوني، 2005، ص: 34) ومن السمات التي ارتبطت بالقائد الملهم (العواشر، 2010، ص: 43):

- القدرة على ابتكار الأفكار المعقدة.
- استعمال الرموز والاستعارات بكثرة.
- شغفهم بالمغامرة وركوب الأخطار.
- تمتعهم بقدر كبير من التفاؤل والإيجابية.
- الرغبة في التجديد، والبحث عن الجديد.
- الثقة العالية بالنفس، والإحساس بامتلاك الحكمة.
- الرغبة في السيطرة والتأثير على الآخرين.

7. النظرية التبادلية:

تقوم هذه النظرية على أساس عملية تبادل أو مقايضة بين القائد والتابع.

هذا التبادل قائم أساساً على مناقشة القائد مع أتباعه ما هو مطلوب منهم من أدوار ومهام، وما هو مستوى الإنجاز المطلوب منهم لكي يحصلوا على المكافآت، أي أن العملية هنا عبارة عن تبادل المنافع بين القائد والأتباع، إنجاز وتحقيق أهداف للقائد يقابله حوافز ومكافآت للأتباع. وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك (المخلافي، 2009، ص: 258-259):

- 1- (المكافأة - الدعم) المشروطة: سواء أكانت المكافأة والدوافع هنا سلبية أم إيجابية.
- 2- الإدارة بالاستثناء: وتتضمن بعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة، حيث لا يتدخل القائد إلا إذا لم يستطع المرؤوسون الوفاء بالمعايير المتفق عليها للأداء، وأيضاً تتضمن الإدارة بالاستثناء أن يقوم القائد عمل الترتيبات اللازمة لمراقبة ظهور أي انحرافات أو أخطاء في أعمال المرؤوسين، ليتخذ تصحيحات فورية ولازمة في الوقت المناسبة ليمنع بذلك من وقوع الأخطاء مرة أخرى.

وهناك عدة شروط يجب أن تتوافر في القائد حتى يكون فعالاً حسب النظرية التبادلية، وهي (المخلافي، 2009، ص: 259):

- 1- نظام تقييم أداء سليم.
- 2- توافر الموارد المالية.
- 3- التطبيق السليم لنظام التقييم.
- 4- تمتع القائد بمهارة في تطبيق نظم التدعيم الإيجابي.

8. النظرية التحويلية:

يعرف Burns (1978) القيادة التحويلية بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة. ويعرف الهواري (1999) القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يؤدي إلى تطوير المجموعات والمنظمات (المخلافي، 2009، ص: 285 - 286).

يتحدث بيرنز عن المفهوم المعياري للقيادة التحويلية، بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، ويرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل حاجات الأفراد، ويتحركوا أبعد من ذلك إلى الاهتمام بالارتقاء بالمرؤوسين وقيمهم، وممكن أن نفهم من نظرية بيرنز أن القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة وتعمل على أساس التغيير والابتكار لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين (نجم، 2012، ص: 87 - 88).

ويمكن تحديد القيادة التحويلية من خلال الأبعاد التالية والتي تقوم عليها النظرية (المخلافي، 2009، ص: 289 - 293):

- 1- الرؤية.
- 2- تطوير التابعين.
- 3- القيادة المساندة.
- 4- تمكين السلطة للتابعين.
- 5- التفكير الإبداعي.
- 6- القيادة بالقدوة أو بالنموذج.

9. نظرية القيادة المرتكزة على المبادئ:

ترى هذه النظرية أن القائد المرتكز على المبادئ يعمل لتحقيق العدالة والرفق والكفاءة والفاعلية، ويتعامل مع الأتباع بكليتهم ككائنات روحية، ويعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل، ويتخذ بوجود طاقات كامنة إبداعية في الأفراد، وهو يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد في ذات الوقت (السويدان، 2005، ص: 37). ويعتبر ستيفن كوفي هو صاحب هذه النظرية ورائدها، وقد حدد كوفي ثمان صفات للقادة الملتمزين بالمبادئ، وهي (كوفي، 2005، ص: 47 - 60):

- 1- أنهم دائمو التعلم.
- 2- أنهم يتمتعون باستعداد لإسداء الخدمات.
- 3- أنهم مفعمون بالطاقات البناءة.
- 4- أنهم يؤمنون (يتقنون) بجوهر الآخرين.
- 5- أنهم يحيون حياة متوازنة.
- 6- أنهم يرون الحياة مغامرة.
- 7- أنهم متكاتفون (متعاونون).
- 8- أنهم ينشدون تجديد طاقاتهم من خلال الترويض والتدريب.

10. نموذج القيادة الوظيفية (الدوائر الثلاث لجون أدير):

يمكن أن نقول أن كل النظريات السابقة أمريكية النشأة والمولد، إلا أن هناك نموذجاً واسع الانتشار صدر من بريطانيا، وهي النظرية التي وضعها جون أدير، (الأستاذ المحاضر الأول للدراسات القيادية في جامعة ساري ببريطانيا، ورئيس قسم دراسات القيادة في الأمم المتحدة)

ترى هذه النظرية أنه بالإمكان النظر إلى القيادة الفاعلة من خلال مدى ملاءمتها للسلوك المطلوب أكثر من مدى كونها ملائمة للصفات الشخصية المطلوبة أو أكثر من كونها تمارس في الزمان والمكان الصحيحين (المخلافي، 2009، ص: 249).

يرى أدير أنه في كافة المنظمات، توجد ثلاثة أنواع من الحاجات، التي تقودنا في النهاية إلى تحديد مفهوم عالمي لدور القائد، وهي:

1- الحاجة إلى إنجاز المهمة العامة للمنظمة.

2- الحاجة إلى حفظ وحدة المنظمة كفريق متماسك.

3- الحاجات الخاصة بأفراد المنظمة، والتي تنشأ داخل المنظمة نتيجة لكونهم أفراداً منها (أدير، 2011، ص: 108).

ويؤكد أدير على أن دور القائد بشكل رئيسي يتركز في المسؤولية نحو هذه الوظائف الضرورية الثلاث، حيث على القائد أن يهتم بتحقيق الرضا فيما يتعلق بكل حاجة من الحاجات الثلاث.

11. نظرية القيادة بالرؤية:

تعتبر نظرية القيادة بالرؤية من أحدث النظريات والمداخل التي تناولت موضوع القيادة، والقيادة بالرؤية في أبسط أشكالها هي تخيل أين يجب أن تكون المنظمة على المدى البعيد، ونقل هذه الرؤية بأشكال عديدة للآخرين، وتحفيز الأفراد على المشاركة والارتباط بهذه الرؤية، وأخيراً تنظيم الموارد والعمليات من أجل الوصول إلى كل ذلك.

فالقيادة بالرؤية، تهتم ليس فقط بالصفات الشخصية للقائد، ولا بسلوك القائد أو الموقف فقط، بل أنها تهتم بالثلاثة معاً، وباختصار فهناك أربعة أدوار للقيادة بالرؤية (توفيق، 2008، ص: 52-53):

- واضح الاتجاه.
- العامل على التغيير.
- المتحدث الرسمي.
- المدرب.

عاشراً: الأنماط القيادية:

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، وباختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد واختلاف البيئة التي ساهمت في تشكل القائد وخلفيته الفكرية والعلمية، وكذلك اختلاف المناخ والخبرات، كل هذا يجعل الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة تتباين وتختلف أيضاً.

تعريف النمط القيادي:

ويقصد بالنمط: "السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو: السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين" (أبو النصر، 2012، ص: 121).

ويعرف سيد الهواري النمط القيادي بأنه: "السلوك المتكرر للمدير في طريقة عمله، فيما يعرفه الدكتور علي السلمي بأنه: السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم" (دودين، 2014، ص: 287).

وفي الواقع لا يوجد نمط ثابت للشخص بحيث لا يحدد عنه أبداً، وإنما يوجد للشخص الواحد عدة أنماط، ولكن يغلب عليه نمطاً معيناً ويتكرر بشكل أكثر وضوحاً من غيره من الأنماط، وهذا النمط السائد هو الذي تحاول الدراسات أن تتعرف عليه وتحدده من خلال الأبحاث والمقاييس وغيره.

وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، حيث يصنف كل اتجاه الأنماط بناءً على معايير محددة، ومن أبرز هذه المعايير (كنعان، 2009، 125):

- الأنماط بناءً على مصدر السلطة:
 - أ. قائد رسمي: يستمد قوته وسلطته من مركزه في المنظمة.
 - ب. قائد غير رسمي: يستمد سلطته من سماته وخبراته ومهاراته.
- الأنماط بناءً على مركز السلطة:
 - أ. قائد مركزي: السلطة والقرار بيده وحده، ولا يفوض أبداً.
 - ب. قائد غير مركزي: يفوض الآخرين ويمنحهم حق اتخاذ القرار والتصرف، ويبقى هو المرجعية.

اختيار النمط القيادي الفعال:

بغض النظر عن الاختلاف بين النظريات القيادية، والتباين في تقسيمات الأنماط القيادية التي توصل لها علماء القيادة والإدارة، فإنه بلا شك لا يوجد نمط قيادي واحد فعال وإيجابي يمكن أن يتبعه القائد في كل البيئات ومع كل المرؤوسين وعند تعامله مع جميع المواقف التي يتعرض لها في منظمته، فالأمر نسبي، والنمط الفعال في موقف ما قد يكون هو النمط المدمر في موقف آخر، وما يلائم فئة معينة من المرؤوسين ويحفزهم قد يكون مثبطاً لفئة أخرى من المرؤوسين،

يبقى الأمر المهم والثابت هو: كيف يختار القائد نمطه القيادي بما يحقق أهداف المجموعة ويشبع حاجاتها؟

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية (أي اختيار النمط القيادي حسب الموقف بمختلف عناصره) أكثر واقعية من الأساليب الأخرى، لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي، فالقائد الفعال يجب أن يدرس عدة عناصر مهمة لاختيار نمطه القيادي الفعال، وأهم هذه العناصر هي (دودين، 2014، ص: 288-291):

- قدرات وخبرات المرؤوسين.
- احتياجات ومشاعر ودوافع المرؤوسين.
- تحليل توقعات المرؤوسين من الأعمال التي يؤديونها.
- تحليل الموقف.
- مصادر القوة المتاحة للقائد.
- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

وسنعرض الأنماط القيادية حسب أبرز النظريات في القيادة، وهي كالتالي:

جدول (6) الأنماط القيادية حسب أبرز النظريات القيادية

م	النظرية	المرتكزات	الأنماط القيادية
1	التقسيم التقليدي (دراسة جامعة أيوا)	- سلوك القائد	القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) (الاستبدادية)
		- طريقة استخدام	القيادة الديمقراطية (الاستشارية)
		الصلاحيات والتأثير	القيادة الحرة (المتسببة) (المنطلقة)
2	نظرية النظم الإدارية الأربعة (ليكرت)	- الثقة بالعاملين	القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) المستغلة
		- قدرة العاملين	القيادة الأوتوقراطية العادلة (الخيرة)
			القيادة الجماعية المشاركة
			القيادة الديمقراطية (الاستشارية)
3	نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين (الشبكة الإدارية) (بلاك وموتن)	- الاهتمام بالعمل	القائد السلبي (المنسحب)
		- الاهتمام بالعاملين	القائد الرسمي (العلمي)
			القائد الاجتماعي (المتعاطف)
			القائد المتأرجح (المنقلب)

			القائد الجماعي (المتكامل) (المتوازن)
4	نظرية الفاعلية والكفاءة (وليام ريدن)	- الاهتمام بالعاملين - الاهتمام بالعمل - درجة الفاعلية	القائد الانسحابي القائد المجامل القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي) (الديكتاتوري) القائد الواسطي (الموفق) القائد الروتيني (البيروقراطي) القائد التطوري (المنمي) (المطور) القائد الأوتوقراطي العادل القائد الإداري (المتكامل) (التنفيذي)
5	نظرية التوجيه والدعم (دورة الحياة) DSDC (هبرسي وبلانشارد)	- درجة التوجيه - درجة الدعم والمساندة	القائد الموجه (المباشر) D القائد المساند (الداعم) S القائد المفوض D القائد الرئيس (المشارك) C
6	نظرية DISC	- درجة التوجيه - درجة الدعم والمساندة	القائد المسيطر D القائد المؤثر I القائد المستقر S القائد المحافظ C

المصدر: (السويدان، 2005، ص: 41 - 47)

وسنتناول بالتفصيل والشرح التقسيم الأول والثاني للأنماط القيادية، حيث لا يتسع المجال لشرح جميع التقسيمات.

أولاً: الأنماط القيادية حسب دراسة جامعة أيوا (التقليدية):

جدول (7) الأنماط القيادية حسب دراسة جامعة أيوا

م	النمط القيادي	السمة الجوهرية	الخصائص	ظواهر ترافق النمط
1	القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) (التسلطية)	يتخذ من السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم	يسعى دائماً إلى إبقاء السلطة والقرار بيده وحده. ينفرد بوضع الخطط والأهداف وسياسات العمل.	بروز النزعة العدائية بين أفراد المنظمة وضعف التماسك. ضعف التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

		على إنجاز العمل	
شروع الفوضى عند غياب القائد.	قليل الثقة بقدرات الآخرين، ويعتد بنفسه وبقدراته كثيراً.		
انخفاض الروح المعنوية وارتفاع الشكاوى ومعدل الدوران.	يعتقد أن الجزاء المادي والترهيب وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.		
عدم الاندفاع الذاتي للعمل، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.	يكثر من إصدار الأوامر، ولا يحب أن يعارض.		
تتميز بارتفاع الإنتاجية بشرط وجود القائد الدائم بين الأفراد وممارسته لضغطه عليهم.	يرفع شعار (نفذ ولا تناقش)، بمعنى أنه يصدر الأوامر لتنفيذ دون نقاش.		
	يركز على العمل، ولا يلتفت كثيراً إلى العلاقات الإنسانية في موقع العمل.		
	ينظر إلى العاملين معه على أنهم آلات لها مهام إنتاجية مادية بحتة.		
	يتبع الأساليب الرقابية البوليسية والمخابراتية.		
	يشرف بشكل مباشر على تنفيذ القرارات.		
	ينسب النجاح لنفسه ويقلل من جهود الآخرين، ويلقي بالفشل على التابعين.		
	لا يعطي فرصة للحوار أو المشاركة في صنع القرارات والأهداف.		
	اتصالاته تكون دائماً إلى أسفل.		
	يظهر الود لمن لا يعارضه، ويظهر الجفوة والغلظة لكل فرد يخالفه الرأي.		
	اجتماعات عمله قصيرة ويعطي فيها ما يريد من معلومات وتعليمات.		
شروع الروح الاجتماعية المتفاعلة.	يشرك الأتباع في اتخاذ القرارات، ويأخذ الآراء بالأغلبية.	يساعد القائد الجماعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها، ويشركهم في توزيع الأعمال على	2 القيادة الديمقراطية (الشورية) (المشاركة)
الثقة العالية في إنجاز المهام من قبل المرؤوسين والقائد.	يثق بقدرات الآخرين ويحترم آراءهم.		
ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة.	يحفز الآخرين على تقديم البدائل لحل مشكلات العمل.		

			الأعضاء. ويعتمد على العلاقات والمشاركة والنفويض	
تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد.	يمدح وينتقد بموضوعية، ويكون هادئاً في نقده.			
بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف.	يهتم بمشاعر الأتباع، ويراعي حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويعمل على إشباعها.			
	يخلق في الآخرين شعوراً بالمسؤولية.			
	يعمل على تحقيق التوازن بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.			
	يفوض الآخرين ويمنحهم السلطات، ويهيئ لهم ما يحتاجونه لنجاح العمل.			
	يتفهم مشاكل المرؤوسين الشخصية ويعمل على معالجتها.			
	يؤمن أن الحافز المادي ليس هو الوحيد، ويستخدم حوافز معنوية أيضاً.			
تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.	ثقة القائد بقدراته ضعيفة.	لا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيهه أو متابعة عمل الأفراد، فهو لا يحدد أو يوزع المهام عليهم، ويعطي الحرية لكل فرد في أداء مهماته وتنظيم مجريات عمله.	القيادة الحرة (المتسببة) (المنطلقة)	3
ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.	يعطي قدراً كبيراً من الحرية للأتباع، ويترك لهم حرية التصرف، دون تدخل منه.			
ضعف الروح الاجتماعية.	لا يقوم بتحديد أي أهداف للمنظمة.			
هبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون.	لا يقوم بإعطاء توجيهات محددة للمجموعة التي يفودها، بل يكتفي بالملاحظات العامة.			
يشعر العاملون بالضياع بسبب الافتقار إلى التوجيه الجيد.	علاقاته الاجتماعية ضعيفة، لأن أتباعه لا يشعرون بوجوده، بل ويتجاهلونه.			
	يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ولكن يكتفي فقط بتوجيهات عامة تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف.			

المصدر: (حمود واللوزي، 2008) (العواشز، 2010)، (أبو النصر، 2012)، (ماهر، 2009)، (المخلافي،
2009)، (كنعان، 2009)

تقييم الأنماط الثلاثة حسب دراسة جامعة أيوا:

جدول (8) تقييم الأنماط القيادية حسب دراسة أيوا

م	النمط	المزايا	العيوب
1	القيادة الأوتوقراطية	ناجحة وملائمة في بعض المواقف مثل الأزمات، أو الطوارئ.	بشكل عام، هذا النمط يعوق إنجاز العمل.
		فعالة عندما يكون القائد على قدر كبير من الكفاءة والقدرة البارزة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى، ولديه المعرفة والخبرة الواسعة بمجال العمل.	يثير سخط الموظف الكفاء الوائق في نفسه وفي عمله، ويولد القلق والاضطراب النفسي لدى الموظفين.
		فعالة عندما تكون الأعمال روتينية ومعروف طريقة أدائها.	فساد الاتصالات الإدارية وتعطل التغذية الراجعة من قبل المرؤوسين.
		فعالة في الأنشطة التي يحتاج الموظف لأدائها إلى تعليمات محددة ومفصلة لعدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لديه.	استخدام هذا النمط للجزاءات، يدفع الموظف إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه المساءلة فقط.
		هذا النمط ملائم وناجح في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين مثل: الذين يخشون استعمال السلطة، أو الموظفين الجبناء، ومن تنقصهم الثقة بالنفس، وذوي الميول العدوانية، والمشاغبون.	شيوع الشعور بالفشل وخيبة الأمل لدى الموظف نتيجة الضغط.
			يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية داخل التنظيم، لمقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية.
			يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.
2	القيادة الديمقراطية	ينتج جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً.	يرى البعض أن المشاركة تضعف مركز القائد وتبعده عن مهامه القيادية.
		رفع الروح المعنوية، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.	يسبب إحباطاً للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياعاً للوقت ويعيق التقدم.

		يرى البعض أن استشارة المرؤوسين وتبادل الرأي معهم أسلوب غير عملي.	يدفع العاملين إلى التفاني في أداء العمل.
		هناك بعض الفئات لا يجدي النمط الديمقراطي في التعامل معهم.	يزيد الإحساس بأن أهداف المرؤوسين وأهداف التنظيم واحدة.
			يقلل من الصراعات ونسب التغيب، ويزيد الرضا.
			تساعد على ترشيد اتخاذ القرار.
			التفويض يتيح للقائد المزيد من الوقت والجهد لممارسة مهامه القيادية الرئيسية.
			يساعد في تنمية قدرات ومهارات العاملين.
3	القيادة الحرة	الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى محاولة العاملين السيطرة على زملائهم لعدم وجود قيود.	فعال عندما يحسن القائد استخدام أسلوب القيادة الحرة والتفويض ويتكيف معه، ويحسن مرؤوسه استخدام التفويض.
		تفكك المجموعة وفقدان روح التعاون والعمل الجماعي.	فعال عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعليم، ولديهم تحمل للمسؤولية.
		عدم تأدية العمل بشكل كامل.	ملائم للمؤسسات العلمية العليا ومراكز البحث العلمي.
		ضياح معظم وقت القائد في الاستقبال والحفلات وحضور اللجان.	فعال وملائم للأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية.
		ضعف القدرة على توحيد جهود المجموعة مما يضعف قدرتها على الإنتاج.	
		يؤدي إلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان.	
		انخفاض مستوى الأداء والابتكار.	
		عدم وجود حماسة وانخفاض الدافعية لدى الأفراد.	

المصدر: (المخلافي، 2009) (كنعان، 2009) (ماهر، 2009) (ناصر، 2010)

ثانياً: الأنماط القيادية حسب نظرية ليكرت:

جدول (9) مقارنة بين الأنماط القيادية حسب نظرية ليكرت

م	النمط القيادي	السمة الجوهرية	الخصائص	الصفات التفصيلية			
1	النمط الأوتوقراطي (السلطوي) (الديكتاتوري) المستغل	هذا النمط ديكتاتوري للغاية، يحاول أن يستغل مرؤوسيه ويستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب، ويتخذ جميع القرارات بنفسه، ويدير بالسلطة الرسمية.	القيادة	ثقة الرئيس بالمرؤوسين معدومة. حرية مناقشة الرئيس معدومة.			
			الدافعية	يستخدم التهديد والتخويف والعقوبات لتحفيز المرؤوسين. لا يشعر بالمسؤولية الشخصية نحو الأهداف.			
			الاتصال	كمية الاتصالات قليلة جداً. اتجاه تدفق المعلومات تنازلي. لا يعلم بمشكلات المرؤوسين.			
			التفاعل	درجة التفاعل قليل مع عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين. لا يوجد تعاون بين الأفراد.			
			اتخاذ القرارات	القرار يتم اتخاذه في القيادة العليا للمنظمة. القائد لا يعرف المشكلات وتفصيلها بدقة. لا يوجد مشاركة للمرؤوسين في القرارات.			
			تحديد الأهداف	القائد يحدد الأهداف لوحده، ويوصلها على شكل أوامر للمرؤوسين. المرؤوسين يتقبلون الأهداف ظاهرياً وتقاوم باستمرار بشكل كبير.			
			الرقابة	الرقابة مركزية من القيادة العليا، وبأسلوب مخبراتي. يتشكل تنظيم غير رسمي يعارض. التركيز على العقوبات فقط عند وجود أخطاء.			
			2	النمط الأوتوقراطي العادل (الخير)	تتصاعد هنا ثقة القائد في المرؤوسين، ولكنها ثقة معتدلة، كثقة السيد بالخادم، ولا زال يحتفظ برقابة شديدة عليهم، ويعتمد في تحفيز مرؤوسيه على الترغيب والتقدير بصفة رئيسية، والتهديد بالعقوبات في بعض	القيادة	ثقة معتدلة بين القائد والأتباع، كثقة السيد بالخادم. يتيح حرية محدودة للمناقشة وإبداء الآراء. يستخدم المكافآت أساساً وبعض العقوبات. تتوفر القليل من المسؤولية نحو الأهداف.
						الدافعية	كمية الاتصالات قليلة. اتجاه تدفق المعلومات تنازلي غالباً. يعلم ببعض مشكلات المرؤوسين ولديه بعض التفهم لهم.
						الاتصال	تفاعل قليل مع شيء من التعالي والحدس. يوجد تعاون قليل نسبياً.
						التفاعل	القرارات المصيرية والسياسات يتم تحديدها في القيادة العليا. القائد يعرف بعض مشكلات المنظمة ويستفيد من ذلك في قراراته.
						اتخاذ القرارات	

		الأحيان، يسمح ببعض الآراء والأفكار، وقد يفوض جزءاً من السلطة في اتخاذ بعض القرارات.	
	يتاح قدر من المشاركة خصوصاً للإدارة العليا والوسطى.		
	تحديد القائد يصدر الأهداف على هيئة أوامر مع السماح بمناقشتها.		
	الأهداف تقبل ظاهرياً مع مقاومة متوسطة.		
	الرقابة هناك بعض التفويض للمستوى الأوسط والأدنى.		
	هناك معارضة جزئية مع مكافآت أو عقوبات.		
3	النمط المشارك	تزداد هنا ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، يستشيرهم في الظروف الغير اعتيادية قبل اتخاذه للقرارات التي يحتفظ لنفسه بحق اتخاذها في النهاية، ويعتمد على المكافآت الإيجابية بشكل أساسي في التحفيز، مع استخدام العقوبات أحياناً.	
	الثقة الرئيس بالمرؤوسين كبيرة ولكنها غير كاملة.		
	هناك حرية نسبية لمناقشة المرؤوسين، وعادة يقوم القائد باستشارتهم.		
	يعتمد المكافآت أساساً والعقوبات أحياناً.		
	النسبة الكبرى من المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف		
	القيادة		
	كمية الاتصالات كثيرة نسبياً.		
	الاتصال		
	اتجاه الاتصالات تنزلي وتصاعدي.		
	تصل المعلومات وهناك تقارب بدرجة كبيرة بين القائد والمرؤوسين.		
	التفاعل		
	درجة التفاعل متوسطة مع الاطمئنان.		
	يوجد تعاون بدرجة متوسطة.		
	اتخاذ السياسات في القمة والقرارات مفوضة للمرؤوسين.		
	القرارات		
	القائد لديه معرفة متوسطة المشكلات وهذه المعلومات متاحة لكل المستويات		
	تتم الاستشارة للمرؤوسين فقط مع احتفاظ القائد بحق اتخاذ القرار النهائي.		
	تحديد يتم تحديد الأهداف بعد مناقشة المرؤوسين.		
	الأهداف		
	الأهداف مقبولة من المرؤوسين فعلياً وظاهرياً.		
	الرقابة		
	هناك تفويض متوسط للمرؤوسين.		
	احتمال وجود المعارضة، مع التركيز على المكافآت بشكل أساسي.		
4	النمط الديمقراطي	يطلق عليه (الإدارة بالاشترك)، القائد يملك التقدير والثقة الكاملة بينه وبين مرؤوسيه في جميع الأحوال، ويتيح لهم حرية كاملة في	
	الثقة القائد بالمرؤوسين كاملة.		
	هناك حرية كاملة في مناقشة القائد، ويستطلع آراءهم دائماً.		
	الدافعية		
	يستخدم القائد المكافآت الاقتصادية.		
	هناك إحساس بمشاركة جماعية بالمسؤولية.		
	الاتصال		
	كمية الاتصالات كثيرة على المستويين الفردي والجماعي.		
	تدفق المعلومات في كل الاتجاهات.		
	الاتصالات دقيقة والتقارب النفسي بين القائد والمرؤوسين جيد جداً.		

درجة التفاعل كثيفة مع درجة عالية من الثقة.	التفاعل	مناقشة تحديد الأهداف وتقويم النتائج، ومشاركة كاملة في اتخاذ القرارات.	
درجة التعاون عالية.			
عملية اتخاذ القرارات موزعة بشكل منسق.	اتخاذ القرارات		
المعلومات متوفرة لمتخذ القرار.			
هناك مشاركة كاملة من المرؤوسين.			
تحدد الأهداف بالمشاركة الجماعية.	تحديد الأهداف		
لا يوجد مقاومة والتقبل فعلي.	الرقابة		
التفويض في جميع المستويات.			
التنظيم غير الرسمي متطابق مع الرسمي، فلا يوجد معارضة.			

المصدر: (المخلافي، 2009) نقلاً عن (العديلي، 1995، ص 335 - 336).

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

مقدمة:

يقول العلماء: "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، ونجد ذلك مصداقاً لما نعيشه في الحياة من تغييرات مستمرة، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الدول، وحتى على المستوى الكوني، وهذا التغيير يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية عشوائية أو بحكم الظروف وضغط الواقع.

والمنظمات - بمختلف أنواعها - هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها. ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم. وتعتبر مظاهر التغير المستمر في المنظمة بوضوح عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة بها. ويمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج، والتغيير في مستوى التكنولوجي المستخدمة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وفي المفاهيم والقيم وجماعات العمل وطرق الاتصال وأساليب الرقابة وغيرها.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف صلاح الدين عبد الباقي التغيير بأنه: "خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً" (السكرانة، 2013، ص: 51).

ويعرف **Bechrd (1969)** التغيير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة من أجل زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم" (المخلافي، 2009، ص: 318).

التغيير هو: "عملية الانتقال من الواقع الحالي إلى المستقبل المنشود" (السويدان، 2014، ص: 5).

ويعرف علي الحمادي التغيير بأنه: "التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة" (الحمادي، 2011، ص: 23).

ويعرف عبوي (2006، ص: 172) التغيير بأنه: "إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية، وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية". ويعرف المخلافي (2009، ص: 318) التغيير التنظيمي بأنه: (الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر جديد في المنظمة).

ثانياً: مفهوم إدارة/قيادة التغيير التنظيمي:

يعرف الحمادي (2011، ص: 23) إدارة التغيير بأنها: "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وأقصر وقت وأقل جهد".

ويعرف (عرفة، 2012، ص: 15) إدارة التغيير بأنها: "إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم لمواكبة التغييرات والتطورات في محيط العمل، لغرض الارتقاء بالإنتاجية والكفاءة في المؤسسة".

يعرف السويدان (2014، ص: 5) إدارة التغيير بأنها: "تخطيط وتوجيه الإمكانيات والعلاقات نحو المستقبل المنشود"

يعرف Roberts (1985) قيادة التغيير بأنها: "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تحديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم" (الزهراني، 1433هـ، ص: 11).

ويعرف محمد العظيات إدارة التغيير بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية)، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الافراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد و تكلفة و بناء، على ما تقدم يرى الباحث أن فهم و اتقان مهارة و ادارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر و خاصة عند احداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الافراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة. مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير و أسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها" (العسكري، 2010، ص: 26)

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص أهداف التغيير التنظيمي بالأمر التالي (السكرانة، 2013، ص: 67):

1. التخلي: عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
2. التبنى: لاستراتيجية أو تكنولوجيا أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح للمنظمة بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
3. التطور والتنمية: من أجل البقاء والاستمرار والمنافسة.
4. التحسين: لتصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

رابعاً: دوافع وأسباب التغيير التنظيمي:

صنف الكثير من العلماء الأسباب التي تدفع المنظمة إلى التغيير، وتبرز حاجتها إليه إلى مجموعتين: الأسباب الداخلية، والأسباب الخارجية.

ويقسم (السكرانة، 2013، ص: 65 - 66) أسباب التغيير التنظيمي إلى المجموعتين التاليتين:

أولاً: الأسباب الداخلية:

1. وعي إدراك المديرين للتغيير: فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة أو إدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.
2. زيادة طموحات وحاجات العمال.
3. نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

ثانياً: الأسباب الخارجية:

وهي أسباب تظهر تسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية:

1. التطور التكنولوجي: من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.
2. التغيير في ظروف السوق: مثل النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.
3. ازدياد حدة المنافسة.

ويجمل المخلافي (2009، ص: 322 - 323) أسباب ودوافع التغيير التنظيمي في مجموعتين كالتالي:

• **المسببات الداخلية:**

1. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها.
2. ندرة القوى العاملة.
3. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
4. الاندماج مع منظمات أخرى.
5. تدني معنويات العاملين.
6. ارتفاع معدل دوران العمل الوظيفي.
7. حدوث أزمة داخلية طارئة.
8. عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
9. تدني الأرباح.
10. التغييرات في الآلات والمنتجات.
11. التغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
12. التغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
13. التغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ

• **المسببات الخارجية:**

1. التنافس الحاد بين المنظمات.
2. الأوضاع الاقتصادية.
3. العولمة وما تحمله من تحديات تستدعي التغيير التنظيمي.

ويرى روبنسون وروبينسون أن هناك أربعة أسباب تدفع نحو التغيير التنظيمي (أيوب، 2012، ص: 13):

1. الأزمة: إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
2. الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
3. الفرصة: التنبؤ بأن التغيير سيكون للأفضل، وبالتالي يجب ألا نترك هذه الفرصة تمر من أيدينا.
4. التهديد: التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنظمة واستمراريتها.

خامساً: أنواع التغيير التنظيمي:

ينقسم التغيير التنظيمي إلى عدة أنواع وفقاً لاعتبارات مختلفة مثل: مدى التغيير، مدة التغيير، التحضير للتغيير وغيره، ويذكر (الجابري، 2009) و (مرزوق، 2006) (عرفة، 2012) عدة أنواع للتغيير التنظيمي:

1. وفقاً للسرعة: التغيير المتدرج/ السريع:

التغيير المتدرج يحدث ببطء وعلى فترة زمنية طويلة، التغيير السريع هو تغيير مفاجئ وكبير وآثاره واضحة في المنظمة.

2. وفقاً للمضمون: التغيير المادي/ المعنوي:

التغيير المادي مثل تغيير الهيكل أو التكنولوجيا، أما التغيير المعنوي مثل تغيير القناعات أو التغيير النفسي.

3. وفقاً للنطاق: التغيير الجزئي/ الشامل:

التغيير الجزئي يعتمد على قطاع واحد أو جانب واحد من مكونات المنظمة، أم التغيير الشامل فيشمل كافة الجوانب والمجالات في المنظمة.

4. وفقاً للمنهج: التغيير المخطط/ العشوائي:

التغيير المخطط يتم بمبادرة وتخطيط مسبق من قيادة المنظمة وإشرافها، أما التغيير العشوائي فيتم كردة فعل على تطورات البيئة ودون تخطيط مسبق. وأضاف دودين (2014، ص: 30) نوعاً خامساً وهو:

5. وفقاً للأسباب: استجابة لضغوط خارجية/حلاً لمشاكل داخلية/ للسيطرة على المحيط:

التغيير الذي يتم استجابة لضغوط خارجية تضطر المنظمة له وليس اختيارياً، إذ ليس بإمكانها الاستمرار دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة تتطور.

والتغيير الذي يهدف لحل مشاكل داخلية يتم بسبب ما تتعرض له المنظمات من مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى التغيير والتطوير.

والقسم الأخير هو التغيير بهدف السيطرة على المحيط، وهو يحدث بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط داخلية أو خارجية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيها لصالحها.

سادساً: مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في عدة مجالات يمكن حصرها في المجالات التالية (السكرانة، 2013، ص: 68-69)، (دودين، 2014، ص: 41-43):

1. التغيير على مستوى الاستراتيجيات.

2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.
3. التغيير على مستوى أنماط القيادة.
4. التغيير على مستوى الثقافة والسياسات.
5. التغيير التكنولوجي.
6. التغيير الإنساني (تغيير الأفراد، التغيير في الأفراد).
7. الأنشطة والأعمال.
8. الموارد المادية.
9. طرق وإجراءات العمل.

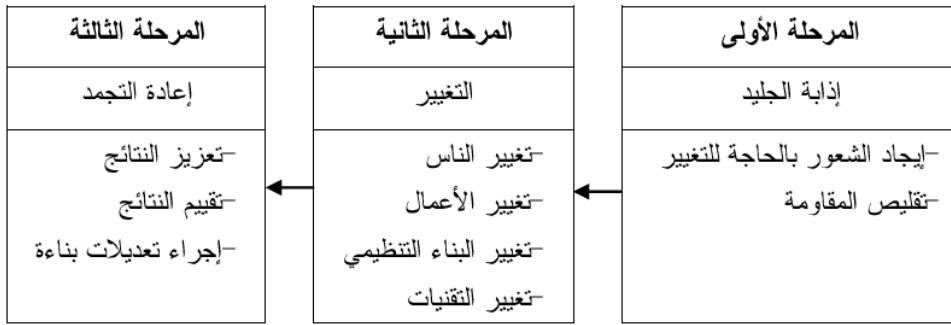
سابعاً: نماذج التغيير التنظيمي:

حاول عدة علماء وباحثين تحديد مراحل وخطوات عملية التغيير التنظيمي، منهم من اختصر وركز في خطوات قليلة، ومنهم من فصل وتوسع في الخطوات، وسنذكر أبرز هذه النماذج، ثم نحاول وضع مقارنة لنموذج يجمع بين معظم النماذج:

1. نموذج Lewin :

يقترح Kurt Lewin ثلاث مراحل أساسية لإحداث التغيير التنظيمي بشكل مخطط وفعال، وهذه المراحل هي (ماهر، 2009، ص: 437-443):

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



شكل (4) نموذج لوين في مراحل التغيير

المصدر: (العطشان، 2011، ص: 57)

أ. مرحلة الإذابة:

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات في المنظمة لضرورة الحاجة إلى التغيير، وجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم.

ومن أساليب إذابة الموقف:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوبة.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف.
- مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء والرقابة بشكل جاد.
- إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا.

ب. مرحلة التغيير:

وتمثل مرحلة التدخل الفعلي الذي يقوم به قادة التغيير، سواء على مستوى الأنظمة أو أساليب العمل أو السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير.

وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.

ت. مرحلة التجميد:

بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المطلوبة، يجب تجميد وتثبيت ما تم التوصل إليه، فهذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم إنجازه، والحفاظ على المكاسب والمزايا.

وللحفاظ على عملية التغيير يمكن تتبع بعض الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالمخطط له، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- الاستمرار في تدريب العاملين.

- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير والتطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في تطوير المنظمة.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجع السلوك الإبداعي.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محلهم.

2. نموذج إدارة التغيير (Ivancevich's Change Mangement Model):

اعتمد هذا النموذج على النموذج السابق بعد البناء عليه وتطويره، ويفترض هذا النموذج أن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منهجية تحتوي على عدة خطوات ومراحل مترابطة، وهذه المراحل هي (المخلافي، 2009، ص: 347-348):

- أ- التعرف على قوى التغيير (الدوافع).
- ب- إدراك الحاجة للتغيير (تقارير ومعلومات).
- ت- تشخيص المشكلة.
- ث- تطوير بدائل لأساليب التغيير.
- ج- التعرف على الظروف المقيدة.
- ح- اختيار استراتيجية التغيير.
- خ- مقاومة التغيير (تحديدها وسبل مواجهتها).
- د- تنفيذ ومتابعة التغيير.

3. نموذج (Greiner) :

قام جرينر بدراسة ثمانية عشر بحثاً عن التغيير واستنتج من خلالها أن التغيير يمر بست مراحل رئيسية وهي كما يلي (الحمادي، 2011، ص: 80-81):

- أ- الضغط على الإدارة العليا: وذلك للنتبه إلى ضرورة عمل شيء ما.
- ب- التدخل على المستوى الأعلى: حيث يتم إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والسعي للتجاوب مع المشكلات الداخلية.
- ت- تشخيص مواقع المشكلات: حيث يتم التعرف وكذلك الاعتراف بمشكلات محددة.
- ث- ابتكار الحلول الجديدة: حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة.
- ج- تجربة الحلول الجديدة: مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد تطبيقها وتجربتها.

ح- فرض الحلول الجديدة: وذلك بعد ثبوت نجاحها.

4. نموذج قيادة التغيير لـ جون كوتر (Kotter) :

صاحب هذا النموذج هو عالم الإدارة الشهير والأستاذ في جامعة هارفرد جون كوتر، ويعتبر كوتر الأب الروحي لعلم التغيير في العالم، ومن خلال دراسته الميدانية ومقابلاته الشخصية لأكثر من 400 مدير وقيادي ينتمون لـ 130 منظمة أمريكية، توصل كوتر إلى هذا النموذج المنهجي لقيادة تغيير ناجح وفعال في المنظمة، وقد خلص كوتر إلى أن التحسينات التدريجية والتقليدية لم تعد ضامنة لاستمرار وبقاء المنظمات اليوم، ويتطلب تفوق المؤسسات إلى قفزات وتغييرات كبيرة وجوهريّة للتمكن من المنافسة في بيئتها، ويقترح لهذا التغيير التنظيمي ثمانية خطوات رئيسية لا بد منها:

جدول (10) خطوات قيادة التغيير عند كوتر

م	الخطوة	السلوك الجديد
1	إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة	يبدأ الموظفون يقولون لبعضهم البعض: "دعنا نذهب، نحن بحاجة إلى تغيير الأشياء!"
2	إقامة تحالف لقيادة التغيير	يتم تشكيل مجموعة قوية بما فيه الكفاية لتوجيه وقيادة التغيير الكبير، وابدأون العمل معا بشكل جيد.
3	وضع رؤية واستراتيجية التغيير	قيادة التغيير تطور رؤية واستراتيجية صحيحة لجهود التغيير.
4	توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة	يبدأ الأعضاء يفتتعون ويتشربون رؤية التغيير، وهذا يظهر في سلوكهم.
5	تمكين الأعضاء من التحرك والعمل	يشعر المزيد من الأعضاء بأنهم قادرون على العمل، والقيام بأفعال لتحقيق رؤية التغيير.
6	تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير	هذه المكاسب تعطي الزخم والدافع للأعضاء للمزيد من المحاولات لتحقيق رؤية التغيير وإنجاز التحول، بينما تقلل شيئاً فشيئاً من مقاومة التغيير.
7	تعزيز المكاسب وعدم التوقف	جعل الأعضاء يحدثون موجة بعد موجة من التغييرات حتى يتم الوفاء بتحقيق الرؤية التغييرية كاملة.

8	ترسيخ وتثبيت التغيير	يستمر السلوك الجديد وتحقيق المكاسب على الرغم من سحب التقاليد القديمة، ويستمر دوران العجلة من قادة التغيير، الخ
---	----------------------	--

المصدر: (Kotter, 2002,p:7)

5. نموذج معادلة التغيير لـ Beckhard & Harris :

يعد نموذج معادلة التغيير أداة قوية ذات قدرة عالية على إعطائك انطباعاً حول إمكانية إحداث تغيير في المنظمة، حيث المعادلة كالتالي (المخلافي، 2009، ص: 362) (السويدان، 2012، ص: 28):

$$C = D * V * F > R$$

C = احتمالية نجاح التغيير

D = عدم الرضا عن الوضع الحالي.

V = الرؤية المنشودة لعملية التغيير.

F = الخطوات الأولية الثابتة نحو الهدف المنشود.

R = مقاومة التغيير أو كلفة التغيير.

باختصار، فإن المعادلة توضح أنك إذا أردت أن يتغير الناس في المنظمة فعليك بأن تسعى (D) لإقناعهم بأنهم بحاجة إلى تغيير الوضع الحالي لسوئه وللمشكلات التي فيه، و (V) إيجاد تصور لديهم بمدى التحسن الذي سيطراً على حياتهم ومنظمتهم جراء التغيير، و (F) تبين لهم بأنك تعي ما تقول عن طريق تحقيق النتائج الإيجابية الأولية لعملية التغيير، وأن (R) حاصل عملية التغيير وفوائدها يفوق تكلفة التغيير ومتاعبه.

6. نموذج علي الحمادي:

يذهب علي الحمادي (دكتوراه في التطوير الإداري من بريطانيا) إلى أن العملية التغييرية تمر بالمراحل والخطوات العشرين التالية (الحمادي، 2011، ص: 82-87):

أ. الشعور بالألم:

حيث تبدأ عملية التغيير بشعور الأفراد بألم وضيق بسبب إخفاقات أو خسائر أو ضياع فرص أو فشل في تحقيق الأهداف أو تفوق المنافسين.

ب. التنبؤ بالمشكلة أو الشعور بها:

يتبادر إلى أذهان ونفوس الأفراد أن ثمة مشكلة وخلل يلم بالمنظمة أو سيلم بها في الأجل القريب أو البعيد.

ت. بروز قادة التغيير:

حيث لا يمكن أن يتم التغيير إلا بعد أن يتبناه نفر من الناس ويقودونه إلى نهايته، وعادة يظهر هؤلاء القادة في بداية العملية التغييرية.

ث. تحديد فجوة الأداء:

يجب التعرف على الفجوة بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للمنظمة.

ج. دراسة المشكلة وتحليلها:

وذلك بدراسة مظاهر المشكلة، وأسبابها الحقيقية وأبعادها والمؤثرين فيها والمتأثرين بها.

ح. تحديد أهداف التغيير:

إن كل تغيير ليس لديه أهدافاً واضحة ومحددة فهو تغيير قد ولد ميتاً، أو هو تغيير يخشى عليه الانحراف أو الفشل وعدم الاستمرار.

خ. اقتراح المشروع التغيير:

هنا يتم اقتراح مشروع تغيير متكامل لتحقيق أهداف التغيير، يتناول الطرق والوسائل والمتطلبات وكيفية تجاوز المخاطر وغيرها.

د. المطالبة بالتغيير:

بعد وضوح أبعاد التغيير المختلفة لدى المغيرين وخاصة قادة التغيير، تأتي مرحلة مهمة وهي المجاهرة والمطالبة بالتغيير، والسعي لإقناع الآخرين بضرورة تغيير الوضع القائم مع شرح خطة التغيير ومشروعه.

ذ. ظهور المؤيدين:

كل تغيير يظهر له بعض المؤيدين، لذا على قائد التغيير أن يعتني بهؤلاء المتحمسين والمؤيدين ويوليهم اهتماماً خاصاً، ويحدد لهم بعض الأدوار للقيام بها، إذ أنهم سنده الاستراتيجي خصوصاً في الأزمات.

ر. بروز المقاومة:

كذلك لكل تغيير بعض المقاومين والرافضين، وغالباً تكون هذه المقاومة سبباً في فشل التغيير، لذا يجب التنبه لهم.

ز. ترويض المقاومة أو القضاء عليها:

وذلك بدراسة عناصر المقاومة، وأسبابها ودوافعها وأساليبها، ومن ثم تحديد الوسائل الملائمة لترويضها أو تحييدها أو التخلص منها.

س. التبنى الجماعي للتغيير:

إذا تمت قيادة التغيير بمنهجية صحيحة، فإن أنصار التغيير يزدون والمقاومين ينقصون، وتصبح العملية التغييرية مطلباً جماعياً بعد أن كانت مطلباً فردياً لبعض الأفراد، وفي هذه

المرحلة ينبغي على قادة التغيير أن يحسنوا قيادة الجماهير الداعمة لهم، ذلك أن قيادة الجماهير تختلف عن قيادة عدد قليل من الأفراد، فهي أصعب وتحتاج إلى مهارات متعددة.

ش. دراسة المشروع التغييرى:

يتم دراسة مقترح المشروع التغييرى مرة أخرى بأسلوب جاد مع العمل على تقويمه وتطويره، ويقوم بهذه المهمة عادةً قيادة المنظمة، ويمكن الاستعانة بالخبراء، أو تكليف فريق داخلي بذلك.

ص. اعتماد التغيير:

بعد دراسة المشروع التغييرى واستكمال نواقصه والافتتاح به، يتم اعتماده ومن ثم الدعوة إلى تطبيقه.

ض. التخطيط لتنفيذ التغيير:

حيث يتم تهيئة وتوفير متطلبات واحتياجات التغيير، مثل: تحديد المسؤول عن العملية التغييرية، والفريق المساعد له، وإقناع المرؤوسين بقبول التغيير والتفاعل معه من خلال شرحه لهم وتوزيع الأدوار عليهم، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لإنجاز التغيير المطلوب بنجاح.

ط. تجريب التغيير:

يحسن قبل تطبيق التغيير على جميع أجزاء المنظمة أن يتم تجريبه في حدود ضيقة، لاسيما إذا كان التغيير كبير وخطير.

ظ. تقويم ومعالجة التجربة:

وذلك بمتابعة التجربة التغييرية، ودراسة نتائجها، والتعرف على ثغراتها، ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها.

ع. تعميم التغيير:

بعد نجاح التجربة الأولى، وبعد علاج مشكلاتها، يتم تعميم التغيير على جميع أجزاء المنظمة.

غ. تقويم ومعالجة التعميم:

لابد من متابعة تنفيذ العملية التغييرية، والتأكد من ممارستها بصورة فعالة، والعمل على إزالة أي عقبات تعترضها، وتصحيح المسار عند وجود أخطاء واضحة أثناء التنفيذ.

ف. الرقابة والتطوير:

ينبغي ألا يجمد القائد أو المنظمة على تغيير واحد، بل يجب أن يقوده التغيير إلى تغيير آخر، فالتطوير والتحسين ممارسات لا يجوز أن تتوقف أبداً.

ثامناً: مقاومة التغيير (الأسباب، مقاومة المقاومة):

أصبح من الطبيعي والمتوقع أن تواجه كل عملية تغيير مقاومة من الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة أو خارجها، ومن يتحدث عن إدارة التغيير لابد وأن يتطرق لمقاومة التغيير وكيفية مقاومة هذه المقاومة والتغلب عليها، وإلا باءت محاولات التغيير بالفشل. وهناك اتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (السكرانة، 2013، ص: 319).

1. تعريف مقاومة التغيير:

يعرف مخلوفي وبلعربي (2005) مقاومة التغيير بأنها: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (السكرانة، 2013، ص: 319).

ويعرف عبوي (2006، ص: 177) مقاومة التغيير بأنها: "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع الحالي".

2. أسباب مقاومة التغيير:

لكل فعل أو رد فعل يصدر من الأشخاص أو الجماعات دوافع ومسببات، وتحدث الكثير من الباحثين عن عدة أسباب لمقاومة التغيير، منهم من عزا المقاومة إلى أسباب نفسية، ومنهم من عزاها إلى أسباب اجتماعية، ومنهم من عزاها إلى أسباب تنظيمية بحثة، وفيما يلي نعرض مجموعة من الأسباب التي تدفع إلى مقاومة التغيير التنظيمي:

ذكر السكرانة (2013، ص: 321 - 322) عدة أسباب تؤدي إلى مقاومة التغيير، وهي:

- الخوف من المجهول:

قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو خوفاً من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل مستقبلاً.

- تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:

يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية، والخوف من أن مكتسبات شخصية حقوقها سوف تنتزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسياً ومادياً الإبقاء على الوضع الحالي.

- عدم الاقتناع بجدوى التغيير:

يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون لذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملاءمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.

- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:

حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه بسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها وفهمها لمضمون التغيير.

- أسباب اجتماعية:

من أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، كتفكك جماعات حالية وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد للمركز الاجتماعي، وعدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.

ويقدم (Larry) قائمة بأسباب مقاومة التغيير كما يأتي (ماهر، 2009، ص: 418 - 419):

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.

- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

ويرى السويدان (2012، ص: 20 - 26): أن معظم المؤلفين يتفقون على ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير، وهي

- توقع النتائج السلبية:

بمعنى أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير تتوقع أن تتأثر سلباً بذلك التغيير.

- الخوف من زيادة العمل:

يظن الموظفون أن التغيير سوف يؤدي بهم إلى أداء كم أكبر من العمل والحصول على عائد أقل.

- ينبغي تحطيم العادات:

تستلزم التغييرات من الموظفين تعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن.

- ضعف الاتصال:

عدم قيام المنظمة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير.

- الإخفاق في التماشي مع المنظمة ككل:

يكنم الفشل في كون هيكل المنظمة وأنظمة العمل فيها وتقنياتها ومهاراتها ومعلوماتها ومبادئ العاملين (من ناحية القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات) ليست متوائمة مع جهود التغيير.

- تمرد العاملين والموظفين:

إن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن التغيير مفروض عليهم بالقوة.

3. ردود الأفعال على التغيير:

ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص، ويفسره بالقدر الذي يشبع احتياجاته المختلفة، أو ما يواجهه من مواقف جديدة، وبناءً على ذلك تختلف ردود أفعال الموظفين على التغييرات من حولهم، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي:

جدول (11) ردود الأفعال على التغيير

م	رد الفعل	التوضيح
1	الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
2	عدم التصديق	الشعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.

3	الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
4	الإسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
5	التبرير	قيام الفرد بوضع وافترض أسباباً للتغيير.
6	التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد أو
7	القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

المصدر: (ماهر، 2009، ص: 417 - 418):

4. صور ووسائل مقاومة التغيير:

يواجه التغيير مقاومة من قبل الآخرين، وهذه المقاومة تظهر على شكل صور متعددة وتستخدم قوى المقاومة عدة وسائل وأساليب في تشويشها على التغيير ومحاولة إيقافه أو تأخيرها. ويذكر (Kreitner & Kinicki) عدة صور لمقاومة التغيير وهي (المخلافي، 2009، ص: 386 - 387):

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
 2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير.
 3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
 4. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
 5. يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية.
 6. يعتقد الفرد ويصر بأن التغيير ليس عادلاً.
 7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت النتائج ليس لها صلة بالتغيير.
 8. يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير.
 9. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.
- ويرى الخضيرى (2003) أنه على الرغم من تعدد أساليب مقاومة التغيير إلا أنه يمكن حصرها في ثلاثة أساليب رئيسية كالتالي (الفائز، 2008، ص: 30):

1. الرفض والمقاومة العنيفة.
2. تعطيل قوى التغيير.
3. تأخير سرعة التغيير.

4. مقاومة المقاومة:

لا يمكن إغفال أثر القوى المعيقة للتغيير على نجاح وفعالية التغيير، وبخاصة إذا كانت القوى الداعية للتغيير ليست بالمستوى المطلوب في قوتها أمام القوى المعيقة للتغيير، وقد تتزايد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة مما يهدد فعلاً نجاح التغيير في تحقيق أهدافه المرغوبة لدى قيادة المنظمة، ومن هنا لا تستطيع قيادة المنظمة أن تقف متفرجة على مقاومة الأفراد للتغيير، بل ينبغي عليها أن تتخذ كافة الإجراءات والطرق المحتملة على الأقل لتخفيف حدة مقاومة التغيير إذ لم يكن اجتنائها من الوجود كلياً، لأن من شأن ذلك إفساح الطريق أمام إحداث التغيير بسهولة ويسر مما يضمن تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بكاملها (المخلافي، 2009، ص: 388).

ولقد حدد (Kotter & Communication) ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير نوجزها فيما يلي (المخلافي، 2009) (السكرانة، 2013) (العسكري، 2010)، (دودين، 2014):

أ. التعليم والاتصال:

تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات وتحليلات كافية أو تتوفر ولكنها غير دقيقة للتحليل، وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق، فالمعلومات الكاملة والدقيقة عن اتجاهات ومضمون وآثار التغيير تزيل الشعور بالغموض والخوف وعدم التأكد من نتائج التغيير، وبالتالي يقلل من المقاومة.

وهذا العمل يقلل من الوشائيات الكاذبة ذات العلاقة بآثار التغييرات الجارية في المنظمة والتي عادة لا يوجد لها أي أساس من الصحة.

ب. المشاركة والارتباط:

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأعضاء القائمين على التغيير لا يمتلكون المعلومات الكافية والوافية التي يحتاجونها لتخطيط عملية التغيير وإحداثه، بينما يمتلك الآخرون قوة واسعة جدية بالاعتبار لمقاومة التغيير، فعندما يكون العاملون مشاركين بانهماءك شديد في جهود التغيير فإنه من المحتمل جداً أن يؤمنوا بالتغيير بدلاً من مقاومته، فهذه الطريقة تضعف المقاومة للتغيير وتجعلها تدعن له.

وتتم عملية المشاركة بالسماح للآخرين بالمساعدة والانخراط في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة تزيد من ولائهم.

ت. التسهيل والدعم والموازة:

تستخدم هذه الطريقة عندما يقاوم الأفراد للتغيير بسبب مشاكل التوافق أو التكيف، وتعد طريقة سهلة وميسورة، وتتطلب من القائد أن يكون مصدراً للدعم وسنداً له، وتتضمن توفير الدعم المعنوي والإصغاء لعناية لما يقوله الآخرون من مشكلات وتدمر، وتوفير فرص التدريب لصقل المواهب ولاكتساب أساليب ومهارات جديدة، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءً فعالاً للمكافئين للتغيير.

ث. التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عندما يتعرض شخص ما أو جماعة للخسارة من جراء التغيير، وفي نفس الوقت يكون لهذا الشخص أو لتلك الجماعة قدراً كبيراً من القوة للمقاومة، أي عندما يكون مقاومي التغيير في أوج قوتهم أو في مواقع القوة داخل المنظمة لمناهضة التغيير، وتتمثل هذه الطريقة في تقديم الحوافز للأفراد المقاومين للتغيير، وإجراء بعض المساومات لتوقفهم عن المقاومة، وتقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعدم إعاقة التغيير والانخراط فيه، وتبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه وإعطائهم حق الرفض لبعض عناصر التغيير.

ج. المناورة والاستقطاب:

تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية في بعض المواقف، كإسناد أدوار رئيسية لبعض الأفراد أو الجماعات في تخطيط وتنفيذ التغيير المنشود، وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون طرق أخرى تكتيكية غير قادرة على العمل أو عالية التكلفة، ولكي تكون طريقة المناورة فاعلة يقترح اختيار عدد من قادة المقاومة للعمل معهم كزملاء جدد في مسيرة التغيير ولو بالشكل الصوري، ويمكن إعطاء هؤلاء دور رمزي في صنع القرارات بشرط عدم تهديد جهود التغيير.

ح. الإكراه الضمني والصريح:

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون السرعة مطلوبة وكخيار لرفض التغيير، وتتضمن استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة، كإفقدان الوظيفة أو الطرد أو الحرمان من الترقية، ويكون التهديد بشكل ضمني، في صيغة مكتوبة أو تلميح ضمني، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين الالتزام به.

وأورد القريوتي (2013، ص: 343-344) وعبوي (2006، ص: 179) عدة وسائل لتقليل

أثر مقاومة التغيير التنظيمي وهي:

أ- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علماً بالتغييرات وبشكل مسبق.

- ب- العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه لتجنب سوء الفهم.
- ت- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير.
- ث- تطبيق التغيير تدريجياً، وذلك حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه، والوقوف على مزاياه وسلبياته.
- ج- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.
- ح- اشتراك العاملين بكافة مراحل التغيير إن أمكن (التخطيط، التنفيذ، الرقابة).
- خ- إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.
- د- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين يساعدون في تحقيقها والبناء عليها.
- ذ- توفير كافة الإمكانيات والترتيبات اللازمة لإنجاح التغيير.

تاسعاً: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

تحدث الباحثون عن عدة استراتيجيات أثبتت فعاليتها وكفاءتها في تغيير وتطوير المنظمات، وهناك أربع استراتيجيات رئيسية تعتبر من أهم ما ذكر في هذا الباب، وهي كالتالي (الفائز، 2008، ص: 47 - 55):

1. فرق العمل:

أثبتت الدراسات ضرورة تبني فرق العمل لنجاح المنظمات، واعتماد نظام فرق العمل يمكن المنظمة من استخدام القدرات الكامنة لدى العاملين وتساعدهم على تقبل التغيير ودعمه.

2. الإدارة بالأهداف:

وهي منهجية عصرية قدمها عالم الإدارة بيتر دركر، ويقوم هذا الأسلوب على أهمية صياغة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح ومحدد، بحيث تعمل جميع الوحدات الإدارية كخلية نحل، لتحقيق ما تم الاتفاق عليه والالتزام به.

3. إدارة الجودة الشاملة:

وتقوم هذه الاستراتيجية على توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج، ومشاركة كل فرد في المنظمة في عملية تحسين الجودة، بحيث يتم التركيز على تحقيق رضا المستفيدين والعاملين والمسؤولين وبمشاركة الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة.

4. إعادة الهندسة الإدارية:

تسعى هذه الاستراتيجية لإيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق المنظمة، ويعرفها هامر وشامبي بأنها: (إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة)

عاشراً: مقومات نجاح التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير التنظيمي، وهي (دودين، 2014، ص: 127 - 128):

1. مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل، وألا يتم على دفعة واحدة، وهذا كله بشرط أن يكون التخطيط للتغيير يتم بصورة كلية وواحدة، بينما يكون التنفيذ مجزأً على مراحل.
2. تدريب القائمين على التغيير ومدعم بكافة وسائل الدعم اللازمة ليتمكنوا من إنجاز أعمال ومهام التغيير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
3. وضوح أهداف التغيير وتحديد بدقتها، وأن تكون مصاغة بشكل منهجي وعلمي، ويجب أن تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة، (بحيث تكون ممكنة ولكن بصعوبة وليس بسهولة).
4. استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة تقود إلى تحقيق الصورة الكلية والبعيدة للتغيير.
5. عدم الاعتماد على الخبير الاستشاري الخارجي الخاص بالتغيير التنظيمي بصورة كلية، فيبقى لدى قيادات المنظمة خبرات ومعارف وسبر لأغوار المنظمة أكثر من أي مستشار خارجي.
6. الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات، وإشراكهم في مراحل التغيير المختلفة قدر الإمكان، لتحقيق رضاهم والتزامهم التنظيمي.
7. الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواءً في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة، مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئتين الداخلية والخارجية.
8. التركيز على عملاء المنظمة، وتحقيق رضاهم بل وتحقيق أكثر مما يتوقعون، لأن تحقيق رضاهم وكسب ولاءهم سيؤثر إيجابياً على نجاح المنظمة ونموها.

الحادي عشر: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي:

لاشك أن الجزء الأهم من نجاح عملية التغيير يقع على عاتق قيادة المنظمة، فهي التي يفترض بها المبادرة بالتغيير وقيادته ومتابعة تنفيذه وترسيخ نتائجه الإيجابية، وإذا فقدت القيادة توجيه دفة التغيير داخل المنظمة فقد تتعثر مجالات أو دوائر العمل داخل المنظمة.

ويقع على عاتق إدارة التغيير داخل المنظمة عدة أمور أساسية لكي تضمن نجاح وفعالية هذا التغيير، من أهمها (السكرانة، 2013، ص: 333)

1. حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة.
2. العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها.
3. حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة لإظهار أعلى قدر من قدراتها وإمكانياتها.
4. العمل على تطوير المهارات البشرية الحالية وجلب الأفضل منها.
5. البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم أفضل منتج للسوق.

ويرى السلمي (2005) أنه يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتشمل تلك المهام ما يلي (الزهراني، 1433هـ، ص 32):

1. التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالعمل بدلاً من ردة الفعل.
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف.
3. إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج التفكير الإداري وضمان مهام المديرين في المنظمات.
4. تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.
5. تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثة مهام: التحليل، التفكير، التغيير.

وحتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة، نوجزها فيما يلي (السكرانة، 2013، ص: 333 - 334):

1. القدرة على تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات.
2. القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار.

3. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة أو التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية والأزمات الحادة.
4. القدرة على إحداث التغيير: توافر القدرة والرغبة لإحداث التغيير.
5. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية الرشيدة والمبنية على منهجية علمية.
6. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية.
7. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.
8. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض

وقد حدد سيمانزك عدة مقومات لنجاح التغيير في المنظمة، عند التأمل فيها يتضح أن مجملها يقع على عاتق فريق إدارة التغيير داخل المنظمة، وقد أوردها (محمد، 2010، ص: 45- 46) على النحو التالي:

1. دعم القيادة للتغيير والالتزام به من يوم ليوم.
2. وجود شعور قوي لدى القيادة وباقي أعضاء المنظمة بالحاجة للتغيير.
3. أن يكون لدى الإدارة رؤية واضحة حول اختلاف المستقبل عن الحاضر.
4. أن يوجد مقياس هادف لتقويم جهود التغيير.
5. أن يكون المديرون على استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل المنظمة.
6. القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير.
7. أن يتوافق هذا التغيير مع باقي التغييرات في المنظمة.
8. أن يكافأ المدراء والموظفين على مخاطرهم وتجديداتهم وبحثهم عن حلول جديدة.
9. أن يكون البناء التنظيمي الجديد مرناً.
10. أن تتوفر اتصالات صاعدة ونازلة مفتوحة القنوات.
11. أن يكون الهيكل التنظيمي أفقي بشكل مناسب.
12. الاستفادة من تجربة التغييرات الجوهرية التي طبقتها المنظمة في السابق.
13. أن يكون الرضا الوظيفي والثقة عاليان لدى الموظفين.
14. أن يتوافر التفاعل والتعاون بين الوحدات داخل المنظمة بدرجة عالية.
15. أن يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات التغيير بالاقتراحات العريضة والمتنوعة.
16. مراقبة الإدارة للتغييرات والتصرفات التي طبقت لدى الجهات المنافسة.

الثاني عشر: ملائمة النمط القيادي لتنفيذ التغيير:

يؤكد كلالدة (1997) أن درجة تقبل التغيير يعتمد على درجة تقبل النموذج القيادي للتغيير، فكل تغيير له نمط قيادي يلائمه، فنمط القيادة (X) مثلاً لا يتقبل التغيير أصلاً لأنه نمط متسلط وإذا سمح بالتغيير يكون التغيير فردياً من طرفه وحده فقط، أما لو نظرنا إلى النمط (Y) سنجد أن له قاعدة عريضة لتقبل التغيير والعمل به مع المرؤوسين، كما نجد على نفس المنوال أنماط القيادة الموقفية (كنعان، 2009، ص: 417).

المبحث الثالث: مجموعة الاتصالات الفلسطينية

مقدمة:

باشرت الاتصالات الفلسطينية أعمالها عام 1997 كشركة مساهمة عامة بهدف تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت في فلسطين، وذلك من خلال إنشاء وتطوير البنية التحتية اللازمة للتشغيل والقادرة على تقديم أفضل الخدمات وأحدثها للمشاركين، وقيادة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين.

وتلعب مجموعة الاتصالات الفلسطينية دوراً محورياً هاماً في عجلة الاقتصاد الفلسطيني، إذ تساهم المجموعة بما يقارب 5% من الناتج المحلي الإجمالي، كما تعتبر مجموعة الاتصالات المنشأة الأولى في فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني، ويمثل سهم بالنل حوال 33.20% من القيمة السوقية الإجمالية لبورصة فلسطين وذلك بحسب بيانات بورصة فلسطين كما في نهاية عام 2014 (التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 4).

أولاً: مكونات مجموعة الاتصالات الفلسطينية:

تضم مجموعة الاتصالات الفلسطينية الشركات التالية :

- ✓ شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل): التي تقدم خدمات الخط الثابت وخدمات النفاذ للإنترنت وغيرها من الخدمات المضافة.
- ✓ شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال): أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين.
- ✓ شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي (حضارة): أكبر مزود لخدمات الإنترنت في فلسطين.
- ✓ شركة ريتش لخدمات الاتصالات (ريتش): وهي أول مركز اتصال متخصص في فلسطين.
- ✓ شركة بالميديا للخدمات الإعلامية متعددة الوسائط (بالميديا): الذراع الإعلامي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ شركة حلول لتقنية المعلومات (حلول): وهي ذراع المجموعة في مجال تقنية المعلومات وحلول الأعمال.

وقد تناولت الدراسة الشركات الثلاث الأولى، نظراً لكونها الأكبر والأكثر عملاً وشهرةً، والأولى في التأسيس، بينما شركة ريتش تعتمد على التوظيف المؤقت، وشركة بالميديا تعتبر كامتداد

للأمور الإعلامية التي تتعلق بمجموعة الاتصالات الفلسطينية وعدد موظفيها قليل جداً، وشركة حلول تم توزيع موظفيها على شركات المجموعة وبالأخص شركة الاتصالات وشركة جوال، وبالتالي لم تعد قائمة فعلياً.

ولم تقتصر استثمارات المجموعة على السوق المحلية فحسب، بل عملت المجموعة على الاستثمار في الأسواق الخارجية، حيث تمتلك مجموعة الاتصالات الفلسطينية 25% من أسهم شركة فيتل (VTel) المسجلة في مركز دبي المالي العالمي (Dubai International Financial Centre) الذي يعتبر من أهم المراكز المالية شأناً في المنطقة، حيث يعتبر تسجيل شركة فيتل القابضة أمراً مهماً للشركة ويساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق النمو المتوقع ضمن خطط العمل الخاصة بها. (التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 5).

تعريف عام بمجموعة الاتصالات

الاسم	مجموعة الاتصالات الفلسطينية
الموقع الجغرافي	فلسطين
سنة الإنشاء	1995
سنة بدء العمل	1997
القيمة السوقية	1.01 مليار دولار أمريكي كما في نهاية الربع الثالث من العام 2015
عدد الموظفين	3,000
القطاع	الاتصالات

المصدر: الموقع الإلكتروني الرسمي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2016

ثانياً: تعريف عام بالمجموعة:

1. رؤية مجموعة الاتصالات:

نلتزم بأن نبقى الخيار الأول لمشركينا في خدمات الاتصالات، وذلك عبر التزامنا بقيمتنا وبمبادئنا، واتباع المعايير العليا في الممارسات الإدارية والعناية بالزبائن، وبتوفير أفضل خدمات الاتصالات في فلسطين، حتى نحافظ على موقعنا كمجموعة اتصالات رائدة في المنطقة (التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 6).

2. استراتيجية المجموعة:

تتمثل استراتيجية المجموعة في الحفاظ على المركز القيادي في السوق، وذلك من خلال إغناء وتطوير الخدمات المتكاملة التي تقدمها المجموعة، مما يجعل شبكات المجموعة الوجهة المختارة للحصول على أفضل الخدمات، ويسهم في تحقيق الفعالية التشغيلية، وتعزيز البيع بالجملة بالاعتماد على موجودات المجموعة، وتوسيع نطاق خدمات المجموعة لتصل إلى كافة المناطق في فلسطين، بما فيها النائية والمهمشة(الموقع الالكتروني الرسمي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2016).

3. رسالة المجموعة:

تعزيز القيمة المضافة لمشاركي المجموعة ومساهميها من أجل تمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين عن طريق الالتزام الراسخ بالنمو والتميز، والاهتمام المستمر بمسؤولية المجموعة الاجتماعية والبيئة المحلية(الموقع الالكتروني الرسمي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2016).

4. منهجية المجموعة:

تؤمن مجموعة الاتصالات أن الإدارة المثلى والحوكمة الرشيدة ستقود بدقة إلى زيادة الاستثمارات والأرباح لمساهمي المجموعة، وتقوم منهجية المجموعة على الأسس التالية:

- تأسيس شركات وطنية ملتزمة بتحقيق الشراكة والتوافق بين المشاركين والمساهمين.
- موارد بشرية متميزة وعالية الكفاءة، وتهتم باستمرار بتنمية قدرات الكوادر المهنية.
- تعمل إدارة المجموعة وطواقمها وفقاً لسياسات التنمية المستدامة من أجل توفير خدمات نوعية عالية المستوى تتماشى مع أحدث التطورات التكنولوجية.
- تشجيع الإبداع نحو الالتزام بمسؤوليات المجموعة الاقتصادية والاجتماعية.
- تتعدى رؤية المجموعة في المسؤولية الاجتماعية تقديم واجبات محددة، بل تسعى إلى الإسهام في كل جوانب التنمية الاجتماعية في المدن والقرى الفلسطينية، لاسيما في المناطق المهمشة.
- تتبع المجموعة معايير عالمية في الممارسات الإدارية المثلى في عالم الاتصالات(الموقع الالكتروني الرسمي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2016).

5. قيم المجموعة:

- الأخلاقيات والمبادئ.
- الشفافية والاستدامة.
- النزاهة والأمانة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والوطنية.

- تعزيز القدرات الداخلية.
- الجودة والتميز في الخدمات.
- الشراكة نحو بناء المستقبل التكنولوجي.
- رضا المشتركين (التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 8 - 9).

6. الأداء المالي والمؤشرات للمجموعة:

جدول (12) الأداء المالي ومؤشرات مجموعة الاتصالات

م	المؤشر	الوحدة	2013	2014	المؤشر
1	الربح الإجمالي	مليون دينار أردني	303.8	293.2	-3.5%
2	الإيرادات التشغيلية	مليون دينار أردني	375.3	355.9	-5.2%
3	صافي الدخل	مليون دينار أردني	91.8	85.1	-7.4%
4	الربح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاءات	مليون دينار أردني	163.9	145.9	-11%
5	قاعدة المشتركين	مليون مشترك	3.25	3.308	+1.9%
6	مشترك جوال	مليون مشترك	2.63	2.67	+1.5%
7	خط للهاتف الثابت	ألف	403	403	0%
8	خط ADSL	ألف	213	235	+10.4%
9	القيمة السوقية لسهم بالتل من إجمال القيمة السوقية لبورصة فلسطين	%	33.16	33.20	

المصدر: (التقرير السنوي 2014)

ثالثاً: شركة الاتصالات الفلسطينية:

تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل عام 1995، وبأشرت أعمالها في العام 1997 وتعتبر الشركة الفلسطينية الأولى الرائدة في مجال تكنولوجيا الاتصالات، حيث توفر أحدث التقنيات والحلول لكلا القطاعين المنزلي والتجاري.

فمنذ أكثر من 16 عاماً وبالتل توفر خدمات مبتكرة، مميزة، وجودة عالية لكل من الهاتف الثابت، والانترنت إلى جانب الدعم التقني والفني وخدمة المشتركين المميزة. وتضع بالتل نصب أعينها تحقيق رؤيتها لمواكبة أحدث تقنيات صناعة تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة المستجدات المتعلقة بها إذ تجسدها من خلال إبتكار حلول خلاقة تتال رضى مشركيها، معززة قيم الولاء والوفاء للمشركين، ومتعهدة بجعل حياتهم " كما يتمنوها." بالتل هي الشركة الأولى التي تأسست من مجموعة شركات الاتصالات الفلسطينية والتي تضم كل من: جوال وحضارة وبالميديا وريتش، وحلول (الموقع الالكتروني الرسمي لمجموعة الاتصالات، 2016).

رؤية شركة الاتصالات:

تنري بالتل حياة مشركيها من خلال تقديم حلول خلاقة وترفيهية تمكنهم من جعل حياتهم كما يتمنوها.

رسالة شركة الاتصالات:

تسعى بالتل إلى تقديم خدمات مميزة بجودة عالية وأسعار مناسبة، تحاكي تطلعات مشركيها وتقودهم نحو آفاق جديدة في عالم تكنولوجيا الاتصالات.

خدمات شركة الاتصالات:

- الاتصالات الثابتة.
- خدمات الانترنت.
- تراسل المعطيات وغيرها من الخدمات المضافة.
- الاستثمار في مشاريع ذات علاقة بقطاع الاتصالات.

قيم شركة الاتصالات:

التجدد، الثقة، الابتكار، الأمان(الموقع الالكتروني الرسمي لشركة الاتصالات، 2016).

رابعاً: شركة الاتصالات الخلوية جوال:

رغم الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، تمكنت "جوال" من تحقيق نجاحات متتالية ولملوسة على أرض الواقع، منذ اللحظة التي بدأت فيها تقديم خدماتها عام 1999، وأثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، وصولاً لاختيارها من قبل أكثر من 2.75 مليون مشترك في عام 2014.

ومنذ انطلاقتها، نجحت "جوال" -في وقت قصير للغاية- في تحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها، بحصة سوقية تمثل 76.5% من السوق الفلسطينية، بالإضافة لحصولها على شهادة "جودة إدارة البيئة" العالمية (ISO14001) عام 2005.

وعبر شبكة مراكز خدماتها التي تضم 29 مركزاً مجهزة على أعلى المستويات، وأكثر من 1,000 موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من 10,000 منفذ بيع في الضفة وقطاع غزة، تمكنت "جوال" من تأدية مهامها وخدمة مشتركيها.

وبالإضافة لذلك، وقّرت "جوال" خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 429 مشغلاً، في أكثر من 172 دولة، وبمستوى تغطية يصل إلى 99% من مناطق الضفة وقطاع غزة (التقرير السنوي 2014، ص: 23).

وفي ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، تحرص "جوال" على تزويد مشتركيها بأكثر الخدمات تميّزاً وتقدّماً، وتسعى لتوقيع اتفاقيات سنوية مع شركة Ericson لتطوير وتحديث شبكتها، بالإضافة لإدخال برنامج (Siebel CRM) المخصص لخدمات المشتركين، لتوحيد منظومة برامجها، والتمكّن من طرح المزيد من الخدمات والعروض المميزة.

هذا غير الشراكات العالمية مع شركات عملاقة مثل Facebook وWhatsapp والبنك العربي. خلال عام 2014 بلغ عدد موظفي الشركة أكثر من 946 موظفاً، اختيروا بعناية وبعد العديد من الاختبارات، ليمثلوا نخبة مميزة من شباب الوطن.

وتعمل "جوال" باستمرار على إثراء خبراتهم العملية والعلمية من خلال الدورات التدريبية والتقنية المتواصلة، وتوفير بيئة عمل صحية وملائمة، وتطبيق برامج ومشاريع متخصصة وذات مقاييس عالمية في رفع الكفاءة.

وبالتعاون مع شركة الاستشارات العالمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية " Hay Group" طوّرت "جوال" نظام الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي والإداري، بما يخدم مصلحة العمل، ويرفع من كفاءة الأداء لأعلى المستويات (الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة جوال، 2016).

رؤية شركة جوال:

أن تظل "جوال" على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية، التي توفّر خدمات الاتصال الخلوي بكفاءة وفاعلية وموثوقية لجميع مشتركيها، متغلبة على جميع المصاعب والمعوقات، ويكون لها الدور الأكبر في التقريب بين الجميع ولم شملهم وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نموّها جنباً إلى جنب مع نمو الاقتصاد الفلسطيني (التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 23).

رسالة شركة جوال:

- الإصغاء لمشتركيها، أفراداً وشركاتٍ، وتلبية احتياجاتهم المتجدّدة.
- العمل باستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وأمنة في جميع أرجاء الوطن.
- تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قدوة بمهنتها وشفافيتها.

• تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمنا لتحقيق رؤيتنا على أرض الواقع(التقرير السنوي 2014، ص: 23).

هوية وقيم شركة جوال:

ودّ واهتمام، سلاسة، أهلٌ للثقة، تواصل، رؤية لا يحدّها المستحيل(الموقع الالكتروني الرسمي لشركة جوال، 2016).

سياسة جوال البيئية:

تحرص الشركة من خلال جميع عملياتها إلى منع التلوث والتقليل من التأثيرات البيئية الناتجة أو المحتملة عن أنشطتها وخدماتها، من خلال الالتزام بمجموعة من المعايير التي تساهم بالحفاظ على البيئة وهي:

- العمل بما يتوافق مع كافة التشريعات والقوانين البيئية المحلية والإقليمية ذات العلاقة بعمليات وأنشطة وخدمات الشركة، تطبيق التشريعات والقوانين البيئية ذات العلاقة بمحطات التوسعة وبناء على تعليمات العمل الصادرة عن سلطة جودة البيئة
- الحد من الملوثات البيئية الناتجة عن أنشطة الشركة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ البرامج البيئية وتطبيق تعليمات العمل الهادفة إلى منع أو الحد من التأثيرات البيئية السلبية، ومراجعة وتحسين هذه البرامج وتعليمات العمل بشكل دوري.
- رفع الوعي البيئي لدى موظفي الشركة من خلال تنفيذ العديد من المشاريع والفعاليات المتنوعة.
- ضمان التحسين البيئي المستمر على كافة عمليات وأنشطة الشركة التي لها علاقة بالبيئة(الموقع الالكتروني الرسمي لشركة جوال، 2016).

محطات رئيسية في تاريخ شركة جوال:

- 1999: الإطلاق التجاري للشركة في كل من الضفة وقطاع غزة.
- 2002: إيقاف بيع الخطوط، للمحافظة على مستوى الخدمة بالتناسب مع سعة الشبكة.
- 2005: اعتماد مقاسم اتصال للشركة في لندن.
- 2006: حصول الشركة على شهادة "نظام إدارة البيئة العالمي" ISO14001 .
- 2007: تخطي "جوال" حاجز المليون مشترك.
- 2007: وقف عمليات البيع التجاري في قطاع غزة، بسبب تدمير البنية التحتية جراء العدوان على القطاع.
- 2010: تخطي "جوال" حاجز المليون مشترك.
- 2011: إدخال معدّات ومحطّات تقوية للقطاع، لأول مرة منذ 2007، واستكمال عمليات البيع التجاري.

- 2013: الشركة تقدّم خدماتها لأكثر من 2,600,000 مشترك.
- 2014: الشركة تقدّم خدماتها لأكثر من 2,670,000 مشترك.
- 2015: الشركة تقدّم خدماتها لأكثر من 2,750,000 مشترك (الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة جوال، 2016).

خامساً: شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي:

شركة حضارة، هي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتعتبر الشركة الرائدة في تقديم خدمة الإنترنت في فلسطين مع ما يزيد على 60 % من سوق خدمات الإنترنت في كل من قطاعي الأفراد والشركات.

تأسست الشركة عام 2005 إثر عملية اندماج كبيرة بين أهم مزودي خدمة الإنترنت الرائدة في فلسطين لخلق شركه انترنت عملاقة ذات خدمات مميزة وموثوق فيها تلبي احتياجات عملائها وتستطيع تقديم أفضل العروض لهم إضافة لخدمات الانترنت، قامت الشركة بابتكار العديد من الخدمات المضافة القيمة لعملائها كي تمكنهم من الاستفادة الكاملة من ثوره الاتصال عبر الانترنت، ومنها مركز البيانات المحوسبة الأول و الأكبر في فلسطين والذي يتصل بالعمود الفقري لشبكة الانترنت الفلسطينية عبر أسرع الخطوط وبالتالي يستطيع توفير أسرع أوقات الاستجابة للمستهلك الفلسطيني على الشبكة المحلية، كما يستضيف مركز البيانات خدمات متعددة بما في ذلك خدمة الوصول إلى البريد الإلكتروني.

شركة حضارة من الشركات الرائدة بتطوير مواقع الانترنت لعملائها، وبهذا توفر لعملائها جميع ما يحتاجونه من خدمات الانترنت، المواقع الإلكترونية، الإيميل و الاستضافة تحت سقف واحد (الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة حضارة، 2016).

رؤية شركة حضارة:

أن تواصل الريادة والإبداع في طرح أحدث التقنيات والخدمات التكنولوجية لإثراء حياة مستخدمي الانترنت في فلسطين وتوفير خدمات غير مسبوقة في التميز والإتقان.

رسالة شركة حضارة:

تسخير جميع الطاقات والقدرات لإثراء المجتمع الفلسطيني بخدمات تناسب وتفوق تطلعات مشتركها في فلسطين (التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 24)

سادساً: المخاطر التي تواجه مجموعة الاتصالات الفلسطينية:

حسب التقرير السنوي للعام 2014 لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، فإنه يوجد عدة مخاطر قد يكون لها تأثير مادي على المجموعة خلال العام 2015 وهي:

- استمرار هبوط قيمة الشيكال مقابل الدولار الأمريكي والدينار الأردني، حيث سينتج عن ذلك خسائر نتيجة تحويل الإيرادات من الشيكال (عملة التحصيل) إلى الدينار الأردني (عملة البيانات المالية) بالإضافة إلى خسائر إعادة تقييم البنود المالية في الميزانية نهائية كل فترة مالية.
- استمرار الحصار على قطاع غزة حيث لا تستطيع شركات المجموعة مزاوله أعمالها بشكل طبيعي وتقديم الخدمات لجميع المواطنين في القطاع.
- عدم استقرار الوضع السياسي والأمني في قطاع غزة واحتمالية مزاوله أي عدوان جديد على القطاع وما له من آثار سلبية شديدة على الحياة والأعمال في القطاع.
- دخول المشغل الخليوي الثاني إلى قطاع غزة وما قد ينتج عنه من حرب أسعار واشتداد للمنافسة(التقرير السنوي للمجموعة 2014، ص: 48).

تعقيب عن التغيير وأساليب القيادة في المجموعة:

وبعد اطلاع الباحث على التقارير السنوية الصادرة عن مجموعة الاتصالات الفلسطينية، تبين للباحث وجود ثقافة تنظيمية تدعم وتحرص على إجراء تغييرات تنظيمية مستمرة لمواكبة التغيير السريع سواء في بيئة المجموعة الداخلية أو البيئة الخارجية، ويظهر ذلك بوضوح في الرؤى المستقبلية المضمنة في التقرير السنوي للمجموعة عن عام 2014 م، حيث تتطلع المجموعة إلى تحقيق عدة أهداف طموحة مثل (استخدام تقنيات الاتصال والبقاء على اطلاع بأحدث التطورات العالمية في هذا القطاع- تقديم المزيد من العروض المنافسة للمشاركين - تعزيز الاستثمار في الخدمات الذكية والحديثة)، ومثل هكذا أهداف طموحة وكبيرة تعبر بوضوح عن حجم التغيير التنظيمي الكبير الذي تسعى قيادات الشركة لإحداثه، بل وتدفع جميع العاملين للانخراط في تحقيق هذا التغيير.

أما فيما يخص أنماط القيادة السائدة وأساليب القيادة المتبعة في شركات المجموعة، فلاحظ الباحث أثناء تجواله في شركات المجموعة وتوزيع الاستبانة، وبعد اطلاعه على التقارير السنوية للمجموعة، يتضح وجود اتجاه عام لدى القيادات بالاهتمام بالعاملين والتركيز على إرضائهم وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، ويمكن تلمس ذلك في الرؤية المستقبلية للمجموعة المذكورة في التقرير السنوي للعام 2014 م، حيث من ضمن أهدافها المستقبلية: الحفاظ على إنجاز المجموعة بتوفير بيئة عمل عصرية للعاملين تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات للمشاركين وتشجع على الإبداع والريادة والتميز.

وأيضا يتضح توجه أنماط القيادة في المجموعة نحو العاملين، من خلال تعدد الحوافز والمزايا التي تقدمها المجموعة للموظفين، مثل: صندوق الادخار والتكافل الاجتماعي وغير ذلك.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية
- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي
- المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين المتعلقة بالأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي، وذلك بهدف الاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تناول العديد من الباحثين والمتخصصين المجالين المذكورين لأهميتهما، وقام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث محاور، المحور الأول يتكون من الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية، والمحور الثاني يتكون من الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، والمحور الثالث يتكون من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي، وتم عرض الدراسات السابقة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

• المحور الأول: الأنماط القيادية

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (المدهون، 2015) بعنوان:

(الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما، من وجهة نظر العاملين في الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أبرزها:

- النمط الديمقراطي هو النمط السائد في شبكة الأقصى الإعلامية، أما النمط الأوتوقراطي فهو غير متبع في الشبكة، أما النمط الترسلّي فلم يثبت اتباعه أو نفي اتباعه بشكل قاطع.

- العاملون في الشبكة لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية، والعمل على معالجة صفات النمط الترسلّي والأوتوقراطي السلبية التي تبين وجود بعضها لدى المسؤولين في الشبكة.

- الحرص على إعطاء الموظفين ترقية ورفع رواتبهم في موعدها بما يتناسب مع الموارد المتاحة.
- الحرص على إجراء عملية قياس رضا الموظفين في الشبكة بشكل دوري.

2. دراسة (شاهين، 2013) بعنوان:

(الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- ترتيب الأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس: النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الترسلّي.
- هناك درجة موافقة كبيرة على توافر محاور الإنجاز في المدارس الحكومية.
- توجد علاقة طردية قوية بين النمط الديمقراطي وتعزيز ثقافة الإنجاز
- توجد علاقة عكسية ضعيفة بين كل من النمط الأوتوقراطي والترسلّي وبين تعزيز ثقافة الإنجاز.

وأوصت الدراسة بعدة نتائج نذكر منها:

- إجراء تدريب خاص ومكثف لمدرء المدارس قبل استلامهم لمناصبهم، للتوعية بالأنماط القيادية وأثرها على أداء المرؤوسين.
- دعم القيم المرتبطة بالإنجاز مثل: الإتيقان، الاعتماد على الذات، تحمل المسؤولية، التعاون، الإيجابية والمشاركة، التجديد.

3. دراسة (العامودي، 2013) بعنوان:

(مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية..)

دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نمط القيادة الديمقراطية هو السائد في سلطة الترخيص، ويليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلّي.

- يوجد علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي وكفاءة الأداء.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي وتعزيز مفاهيم القيادة في كافة الدوائر بالوزارة.
- الموازنة بين النمط الديمقراطي والنمط الترسلّي في انتهاج الأسلوب القيادي الموقفي.

4. دراسة (ناصر، 2010) بعنوان:

(الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها:

- النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.

- يوجد علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- يوجد علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الأداء الوظيفي.

كما وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها:

- تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي من خلال الممارسات التالية: رفع الروح المعنوية للعاملين، تشجيع الإبداع والمشاركة، الثقة بقدرات العاملين وتميئتها.
- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات.
- الحد من استخدام النمط الحر، وتجنب النمط الأوتوقراطي.

5. دراسة (شحادة، 2008) بعنوان:

(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى أفراد مجتمع الدراسة، يليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسيبي.
 - بالنسبة لأنماط الاتصال: فكان نمط الاتصال الشفهي هو الأكثر شيوعاً، يليه نمط الاتصال الكتابي، وجاء أخيراً نمط الاتصال بناءً على اتجاهاته (طرقه).
 - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها:**
- تعزيز الاهتمام بأنماط الاتصال الشفهية من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، ومن خلال الأنشطة اللامنهجية.
 - تطوير أعضاء الهيئة التدريسية علمياً وعملياً وفنياً من خلال تفويض السلطات لهم وتوفير التغذية الراجعة.

6. دراسة (النيرب، 2003) بعنوان:

- (الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة)
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة من تطويره لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:
- حصل النمط الديمقراطي على تقدير متوسط، وحصل النمط التسيبي على تقدير منخفض، وحصل النمط الديكتاتوري على تقدير منخفض.
- وأوصت الدراسة بعدة أمور منها:**
- إجراء تدريب خاص لأعضاء هيئة التدريس عند بدء استلامهم للعمل.
 - عقد دورات تدريبية حول القيادة التربوية الناجحة لأعضاء الهيئة التدريسية.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (النويقه، 2015) بعنوان:

(أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين في مركز الوزارة في عمان، واستخدم الباحث الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) في تعزيز الالتزام التنظيمي.

- تتوافر درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أبرزها:

- توعية الموظفين بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم.
- توسيع مشاركة العاملين في الوزارة في رسم السياسات وصنع القرارات.
- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي والنمط الحر، لما لهما من أثر إيجابي كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي.

2. دراسة (واعر، 2015) بعنوان:

(دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفه، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكثر من ممارستهم النمط الأبوي.
- مستوى توافر الإبداع الإداري بمجمع صيدال كان مرتفعاً.
- هناك علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الأربعة وبين الإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات كان من أبرزها:

- العمل على تهيئة استراتيجية الشراكة التي تعتمد على صيدال من المخابر العالمية للحصول على إبداعات جديدة.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى "إدارة تنمية الإبداع الإداري".

- ترسيخ القادة لثقافة الإبداع والعمل على دفع الأفراد للبحث والتطوير وتقديم أفكار إبداعية، ورعاية المبدعين.

3. دراسة (النهار ومالكه، 2014) بعنوان:

(الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعات الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد من قبل مشرفي النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة المشاركين في الفرق الرياضية المختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لذلك، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى مشرفي النشاط الرياضي هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم الدكتاتوري، وأخيراً النمط المتساهل.
- لا يوجد فروق في الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين تبعاً لمتغير الجنس.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات نذكر منها:

- إجراء دراسات للتعرف على أسباب استخدام النمط الديمقراطي في الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الحكومية.
- إجراء دراسات للتعرف على أي الأنماط هو الأفضل للتعامل مع الطلبة.

4. دراسة (العجارمة، 2012) بعنوان:

(الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج على النحو التالي:

- احتل النمط القيادي الأوتوقراطي المرتبة الأولى لدى المدراء، يليه النمط الديمقراطي، فالنمط المتسيب (الحر).
- مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة كان متوسطاً.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة وفي جميع المستويات.

ومن أبرز التوصيات التي قدمها الباحث:

- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لتحسين ممارساتهم وأنماطهم القيادية وتوظيف هذه الأنماط بفاعلية، وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم.
- تعزيز النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه، والعمل على تجنب النمط الأوتوقراطي والمتسيب بتوضيح أسسهما ومساوئهما.
- تدعيم أواصر العلاقة بين المديرين والمعلمين.

5. دراسة (العياني، 2011) بعنوان:

(الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض)

هدفت الدراسة إلى فحص الأنماط القيادية السائدة في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في القوة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، يليه النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الحر.
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اتباع قادة قوة الطوارئ للنمط الديمقراطي وممارستهم لأساليب إدارة الخلافات التنظيمية.
- وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة منها:

- بزيادة تدريب وتمكين قادة قوة الطوارئ بمنطقة الرياض من مهارات وأساليب النمط الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين ليكونوا أكثر انضباطاً ومرونة.
- توعية القادة بأهمية تفهم مواقف ووجهات نظر أطراف الخلاف والمفاضلة بين الأساليب المناسبة لظروف الخلاف وموضوعه.

6. دراسة (ياسين، 2010) بعنوان:

(علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم الإدارية وأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية، والتعرف على العلاقة بين القيم الإدارية وأنماط السلوك القيادي السائدة بين أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- كان ترتيب الأنماط القيادية للمديرين الصينيين كالاتي: نمط (قيادة الفريق أولاً)، يليه نمط (القيادة المعتدل)، ثم نمط (القيادة الإنساني)، ثم نمط (القيادة المتساهل)، وأخيراً نمط (القيادة السلطوي).
- ترتيب القيم الإدارية للمديرين الصينيين كالاتي: القيم الإنسانية أولاً، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، فقيم المشاركة، وأخيراً قيم الراحة والفراغ.
- تختلف الأنماط القيادية للمديرين بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.
- ضرورة اهتمام المديرين ورجال الأعمال العرب بالقيم الاجتماعية الأصيلة ونشرها بين العاملين.
- تطوير وتنمية مهارات المدراء العرب القيادية من خلال التدريب والاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة (كالصين مثلاً).

7. دراسة (الشقحاء، 2001) بعنوان:

(علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر.
- يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية وبين مستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات، وأن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر بصورة كبيرة على مستوى الإبداع الإداري عكس النمط الحر والمتسلط اللذان يقللان من مستوى الإبداع.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها:

- ضرورة التخلص من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية، وإفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة للتطوير والإبداع الإداري.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Zumitzavan & Udchachone, 2014) بعنوان:

(The Influence of Leadership Styles on Organisational Performance Mediated by Organisational Innovation: A Case Study of the Hospitality Industry in Thailand)

(تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي مع وجود التنظيمي الابتكار كمتغير وسيط : دراسة حالة لقطاع الفنادق السياحية في تايلاند)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في قطاع الفنادق السياحية في تايلاند، وقد استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التفاعلية (transactional) وبين الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة التسيبية وبين الأداء التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- تدريب القيادات للمحافظة على الابتكار التنظيمي، وتوفير الميزانيات المالية اللازمة لذلك.
- تصميم وتوفير برامج تدريب قيادية (على رأس العمل، وخارج العمل) لتشجيع المديرين على ممارسة أساليب القيادة التحويلية والتعاملية.

2. دراسة (Tsai, 2009) بعنوان:

(Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels)

(الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وبين الرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في فنادق السياحة العالمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يكون الموظفون أكثر رضاً مع نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات مع الموظفين، عنه مع نمط القيادة الذي يركز على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين.
 - يتضح عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وأنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.
- وكان من أهم التوصيات ما يلي:
- وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين حول أنماط القيادة وسلوكيات القادة مع التعامل معهم وتوجيههم، لتكون كأساس لتطوير القيادات المختلفة.
 - وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق، ليكونوا قادة فعالين في المستقبل.

3. دراسة (Lok & Crawford, 2003) بعنوان:

(The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment "A cross-national comparison")

تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، دراسة مقارنة قومية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها:

- الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار ودعم مبادرات الموظفين لها تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- النمط القيادي (consideration: تفهم واعتبار مشاعر الآخرين) له تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- النمط القيادي (Initiating: المبادر) له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات مهمة أبرزها:

- تعزيز النمط القيادي القائم على تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، وتشجيع هذه الممارسات.

• المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: دراسات محلية:

1. دراسة (أبو سمرة، 2014) بعنوان:

(فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت كذلك إلى دراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت الدراسة عن عدد من النتائج من أبرزها:

- هناك درجة مرتفعة جداً لفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من جهة نظرهم.
- يتبنى رؤساء الأقسام قيادة التغيير بدرجة عالية.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- العمل على الأخذ بأسباب نجاح اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية داخل القسم الأكاديمي، من خلال الاعتماد على نظام الحوافز والتشجيع، ودراسة مناصب العمل.
- منح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات التغيير.

2. دراسة (أبو سلوت، 2014) بعنوان:

(درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم وعلاقتها بضغوط العمل لديهم)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة خاصة لجمع البيانات من المبحوثين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير كبيرة من وجهة نظر رؤوسهم.

- درجة ضغوط العمل لدى مرؤوسي مديري المناطق التعليمية قليلة.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير وبين درجة ضغوط العمل لدى مرؤوسيه.
- وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها:
- إشراك مديري المدارس والمشرفين التربويين في عملية وضع الرؤية وأهداف عملية التغيير والتخطيط له.
- عقد دورات تدريبية لتطوير المدراء في مجال التغيير.
- منح مديري المناطق التعليمية المزيد من الصلاحيات.

3. دراسة (حلس، 2012) بعنوان:

- (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة)
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي في بلدية غزة.
 - الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوب، بسبب البيروقراطية السائدة.
 - انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي.
- وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:
- الاعتماد على الخبراء عند إعداد الهياكل التنظيمية، ويجب أن يكون التغيير في الهيكل بناءً على مقتضيات العمل.
 - دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في صنع القرارات واعتماد الإدارة بالأهداف.

4. دراسة (أيوب، 2012) بعنوان:

- (درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم)
- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من مدراء المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، إذ بلغت العينة 225

مديرا ومديرة، مستخدمة بذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود درجة عالية لفاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها:
- زيادة توعية مدراء المدارس بفوائد المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، وعقد دورات تدريبية لهم في هذا المجال.
- إنشاء مراكز تدريب في المدرسة للمجتمع المحلي حول المنهاج والطلبة والتكنولوجيا.

5. دراسة (ثابت، 2012) بعنوان:

(دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- دلت آراء الباحثين على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة، مما يساعد في إحداث التغيير.
- أكدت الدراسة على تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولاً ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات.
- أكدت الدراسة على ضرورة (القيادة المميزة) و (الثقة بين العاملين) و (تنمية الانتماء الوظيفي) لضمان نجاح عملية التغيير.
- أكدت الدراسة على أهمية تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ووجود نظام فعال لتقييم الأداء، لزيادة فرص نجاح عملية التغيير التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها:

- ضرورة وجود رؤية ورسالة وأهداف نهائية واضحة للمؤسسة، وتوفير قيادة مميزة للمؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على فرق العمل، وتحديد دور كل عضو في فرق العمل.
- الاعتماد على الكفاءة والقدرة على التعلم والمهارات المتعددة للموظف.

6. دراسة (الرقب، 2008) بعنوان:

(واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، مستخدماً استبانة لجمع البيانات من المستويات الإدارية للوزارات بقطاع غزة، وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- المستوى الكلي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية متدني، حيث لم يرتقي إلى مستوى موافق من قبل أفراد العينة.
- دور الإدارة العليا للوزارات في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب (الرؤية، الأولويات، إيمان ودعم القيادة للتغيير)
- التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارات.
- استراتيجيات الوزارات وأساليبها لإحداث عملية التغيير ضعيفة.
- لا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية والتكنولوجية مع الحاجة للتغيير والدفع له.
- لا توجد خطة تطوير وتنمية لمفاهيم الموظفين بالعمليات الإدارية للتغيير.
- تنعكس الأوضاع السياسية والبيئة الخارجية بصورة مباشرة على عملية التغيير.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- ضرورة تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، وتحديد الأولويات التغييرية، وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات.
- أهمية إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة، وتشجيع المبادرات التي تساهم في إحداث تغيير فعال وجوهري في الوزارات.

7. دراسة (مرزوق، 2006) بعنوان:

(فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك لمعرفة أثر هذه المتطلبات على المؤسسات المبحوثة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.

- توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وبين كل من: اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، تنمية وتطوير مهارات العاملين، وضوح الأنظمة والسياسات، مراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، ملائمة الهيكل التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات هامة نذكر منها:

- اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية واستغلال الفرص والإمكانيات في تحقيق النمو والتوسع للمؤسسة.
- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ومحاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات.

ثانيا: دراسات عربية:

1. دراسة (أحمد، 2015) بعنوان:

(أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم)

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، من خلال دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على استبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له.
- التزام القيادة العليا بعملية التغيير وإدخاله على مراحل تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين.
- التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- نشر ثقافة التغيير التنظيمي لتحسين الأداء الإداري.
- إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تطبيق مناهج التغيير التنظيمي، وتدريبهم لإرساء قواعد التغيير بفاعلية وكفاءة عالية.

2. دراسة (الحسنية وآخرون، 2014) بعنوان:

(واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها، دراسة ميدانية على جامعة دمشق)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، مستخدماً استبياناً لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة أهمها:

- ارتفاع مستوى واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- تأكيد المبحوثين على أهمية وألوية وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- ضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذة على اختلاف مستوياتهم للمشاركة في عملية صناعة القرارات.
- ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وخلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع على التميز والإبداع والابتكار.

3. دراسة (حسين، 2012) بعنوان:

(التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية إلى التغيير، والتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود علاقات جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية، إدراك التغيير، عوامل التغيير الخارجية) وبين المتغير التابع (نتائج التغيير).
- ضعف تأثير المتغيرات الديمغرافية في إدراك التغيير ونتائجه باستثناء متغيري (العمر والخبرة).

وقدم الباحث عدداً من التوصيات من أهمها:

- بتسمية معلومات المديرين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط لإدخالها.
- ضرورة التنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها.
- العمل على إشراك العاملين (أفراداً وجماعات) ممن سيتأثرون بالتغيير في تحديد أهداف التغيير والتخطيط لإجراءاته.

- إشراك المديرين في مختلف مراحل إعداد الخطط التغييرية وتمثيلهم في اللجان والهيئات المشكلة لهذا الغرض، وعدم الاكتفاء بالاعتماد على مؤسسات وخبرات خارجية فقط.

4. دراسة (صبري، 2009) بعنوان:

(القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير.. دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما في بعض المصارف العراقية، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية، وهذا المفهوم من أهم المفاهيم في قيادة التغيير.
 - يتضح بالتحليل الإحصائي أن القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها، ولكن لابد لهم أن يمتلكوا خريطة طريق لإيصالها إلى المرؤوسين من أجل تسهيل التنفيذ.
 - الفشل في تبني استراتيجية الاتصال الفعال سوف يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.
 - فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة بالمشاركة والتشاور.
 - يوجد علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات هامة نذكر منها:

- الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات، لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير
- الاهتمام بقيادة التغيير في منظمات الأعمال، لتعزيز البيئة الداخلية وتحقيق احتياجات الزبائن.
- يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة في المنظمة بالحاجة إلى التغيير، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل توضيح الرؤية والأهداف للعاملين.

5. دراسة (الجابري، 2009) بعنوان:

(المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي.. دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى نتائج مهمة أبرزها:

- أبرز المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي هي: مهارة إدراك الحاجة للتغيير، مهارة فهم المرؤوسين وقدراتهم، مهارة تحديد الوقت، مهارة الإقناع، مهارة توزيع المهام، مهارة بناء وتنمية الفريق، مهارة التشجيع والتحفيز.
- أبرز معوقات نجاح التغيير التنظيمي: نقص المهارات للقائمين على تخطيط وتنفيذ التغيير، المركزية في القرار، عدم المشاركة وعدم وضوح الأهداف للعاملين.

كما وقدم البحث عدة توصيات من أبرزها:

- ضرورة قيادة التغيير التنظيمي بأسلوب واعٍ وعلمي وعبر مراحل منهجية مدروسة.
- العمل على تنمية المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير لضباط الشرطة باعتبارها أحد معوقات نجاح التغيير.

6. دراسة (الغالبى وصالح، 2009) بعنوان:

(تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تطوير مصفوفة يتم فيها وضع تقنيات التغيير على وفق قدرتها في التعامل مع مختلف حالات التغيير التي تواجه المنظمة، وقد استخدم الباحثون لذلك المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى اعتماد بعدين في هذه المصفوفة: أولهما (تمركز التغيير داخل المنظمة وخارجها)، والبعد الثاني (مستوى وشمولية التغيير ومتطلباته)، وكانت أبرز الاستنتاجات:

- إن التغييرات التي تواجه منظمات الأعمال يمكن عرضها في مصفوفة أكثر عملية استناداً إلى بعدين مهمين هما: تمركز هذا التغيير (داخل/خارج)، ومستوى ما مطلوب تعديله وتغييره (تكيف صغير/ إبداع كبير).
- إن الاستخدام الخاطئ لتقنيات التغيير المختلفة للتعامل مع ما يواجه المنظمة من إشكالات في بيئة عملها لا يهدر الموارد ويزيد الكلف فقط، بل لا يحل المشكلات المطروحة وتتكور هذه المشكلات باستمرار لتترك الإدارة والمنظمة، وهكذا يتضح

أنه لا يفترض استخدام تقنيات محدودة تقليدية للتعامل مع حالات مطلوب فيها تغيير جذري وإبداع كبير والعكس صحيح أيضاً.

وقدمت الدراسة عدة توصيات هامة، نذكر منها:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع حالات التغيير الجذري من خلال تدريب العاملين وزيادة حساسيتهم للتعامل مع الحالات والأوضاع الجديدة.
- من الضروري أن يعي الجميع أن التغيير ضروري للتطوير والتحسين، وهذا يفترض تجسيد ذلك على أرض الواقع من خلال آليات عمل وإجراءات تصدر من جهة مسؤولة في المنظمة تتشاور بخصوص ذلك مع الجميع.

7. دراسة (الفائز، 2008) بعنوان:

(الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.. دراسة ميدانية على قيادات قطاع وزارات الداخلية في المملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية في قطاعات الداخلية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته، والتعرف على أسباب وأساليب وساليب مقاومة التغيير، وكانت أهم نتائج الدراسة هي التالي:

- خوف العاملين على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الروتينية، وضعف الاتصال، تعتبر من أهم أسباب مقاومة التغيير.
- ترسيخ أساليب العمل القديمة، وعرقلة سير الأعمال، وإحباط العاملين، وإضعاف قادة التغيير، وتعظيم الاتجاهات السلبية، ونفسي الصراع بين العاملين، من أهم السبلات المترتبة على مقاومة التغيير.
- التدرج في إدخال التغيير، وتكثيف التدريب، وتبني مداخل الإبداع والتمكين، واختيار الوقت المناسب، من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

وقدمت الدراسة عدة توصيات هامة منها:

- توجيه القيادات نحو دعم إدارات الدراسات والبحوث العلمية بما تحتاجه من إمكانات.
- ضرورة إدراك القادة لأهمية التدريب لمهارة عصرية ضرورية لابد من إتقانها.
- تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وتأصيلها مثل: التعلم، المشاركة، الإبداع، التمكين، لتكون واقعاً عملياً ممارساً على مستوى المنظمة.

8. دراسة (القواسمة، 2005) بعنوان:

(عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، والتعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة لمجموعة من برامج التغيير، وتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل شركة، ومقارنة عوامل النجاح الحرجة بين الشركات المبحوثة، واعتمد الباحث لتحقيق هذه الأهداف على توزيع استبانة على عينة طبقية من المديرين في خمس شركات للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عوامل النجاح الحرجة التي أجمعت عليها الشركات تتألف من سبعة عوامل هي: الموارد، ودعم الإدارة العليا، والتكنولوجيا، والأنظمة والعمليات، والجودة، ورضا العاملين، والتدريب.

- جميع الارتباطات بين أبعاد إدارة التغيير موجبة وذات دلالة إحصائية.

وجاءت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة على النحو التالي:

- التأكيد على أهمية عوامل النجاح الحرجة المتعلقة ببرامج التغيير والاهتمام بها من قبل الإدارة.

- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات لدورها في إنجاح برامج التغيير.

- تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات من خلال الاندماجات والائتلافات والشراكات الاستراتيجية.

ثالثاً: دراسات أجنبية

1. دراسة (Behnam, 2014) بعنوان:

The Key to Change Is Middle Management)

(القيادة الوسطى هي مفتاح نجاح التغيير التنظيمي)

درس الباحث جهود التغيير والابتكار واسعة النطاق في 56 شركة تم اختيارها عشوائياً في صناعات التكنولوجيا الفائقة، وتجارة التجزئة، والمستحضرات الدوائية، والخدمات المصرفية، والسيارات، والتأمين والطاقة والمنظمات الغير هادفة للربح، والرعاية الصحية، وأظهرت النتائج أن غالبية الجهود باءت بالفشل، وكانت السمة المميزة للنجاح (نسبته 32%) إشراك مدراء من المستوى المتوسط ممن تقلّ مراتبهم بدرجة أو درجتين عن الرئيس التنفيذي. وفي هذه الحالات، لم يقتصر عمل مسؤولي الإدارة الوسطى على إدارة التغيير التدريجي، بل قادوا هذا التغيير من خلال تفعيل السلطة على مستوى أصحاب المناصب الأعلى، والوسطى والأدنى في مؤسساتهم.

و راجع الباحث حصيلة 553 ساعة من المقابلات التي أجراها مع 380 مسؤولاً تنفيذياً، ومديراً، ومساهمياً، في محاولة لمعرفة سبب بروز بعض المدراء كقادة تغيير، ورصد عدداً من الخصائص التي تميزهم :

- يتسم قادة التغيير الناجحون بالانفتاح والجرأة، ويدركون تماماً الحوافز التي تدفعهم إلى التحرك.
- ولا شك في أنّ قادة التغيير هم من أصحاب الرؤى، بيد أنّهم يقرّون بحاجتهم - وبحاجة المؤسسة - إلى إجراء يساعدهم على بلوغ أهدافهم. وبالتالي، يعتمدون إجراءً ويلتزمون به ويلهمون الآخرين للعمل به.
- يتخطى قادة التغيير الحدود التي يعملون ضمنها، ويتصلون مباشرةً بالإدارة العليا في أحيان كثيرة.
- يتسم قادة التغيير بسرعة الحركة.

2. دراسة (Voet, 2013) بعنوان:

(The Effectiveness And Specificity Of Change Management In Public Organization)

(فعالية ونوعية إدارة التغيير في المنظمة الهولندية العامة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مناهج التغيير المختلفة، ومدى إسهام القيادة التحويلية من المشرفين المباشرين في التنفيذ الفعال للتغيير التنظيمية في المنظمات العامة، وقد تم دراسة المنظمة الهولندية العامة، واستخدم الباحث في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- المنظمات البيروقراطية قد تنفذ التغيير التنظيمي بفعالية باستخدام نهج التغيير المخطط والتغيير الطارئ.
- مساهمة القيادة التحويلية في التغيير تعتمد على نوع التغيير والهيكل التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن سلوك القيادة التحويلية من المشرفين المباشرين يساهم نوعاً ما في عمليات التغيير المخطط لها، لكن الأمر الحاسم يكمن في عمليات التغيير الطارئة التي تحدث في سياق غير بيروقراطي، وعلى الرغم من أن معظم من كتب حول إدارة التغيير يؤكد على أهمية ودور قيادة كبار المدراء (القيادة العليا)، إلا أن الدور القيادي للمشرفين المباشرين لا يمكن تجاهله خلال التغيير التنظيمي في المنظمات العامة.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

- دعم التغيير المخطط باستراتيجيات أخرى للتغيير تزيد فرص نجاحه.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر البيئة السياسية على تنفيذ وقيادة التغيير في المؤسسات العامة.

3. دراسة (Abbas & Asghar, 2010) بعنوان:

(The Role Of Leadership In Organizational Change, Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership)

(دور القيادة في التغيير التنظيمي، وعلاقة التغيير التنظيمي الناجح بالقيادة ذات الرؤية والمبتكرة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التغيير التنظيمي ومفاتيح نجاحه، وأشار الباحث إلى أن البحوث الحديثة تشير إلى أن 70% من عمليات التغيير التنظيمية تفشل في تحقيق أهدافها، واكتشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي الناجح والقيادة ذات الرؤية والإبداع، واستخدم البحث المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة لشركتين: شركة حلويات نيرالا في باكستان وشركة ماس القابضة في سيريلانكا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- التغيير التنظيمي الذي يقوم على رؤية القائد ونهجه المبتكر والإبداعي، له علاقة ارتباطية قوية بتحسين أداء المنظمة، ويقود إلى إبداع تنظيمي محتمل.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها:

- اقترحت الدراسة نموذجاً يوضح أن التغيير التنظيمي الناجح يقوم على: القيادة الرشيدة (تبادر بالتغيير و تنفذه)، والرؤية القيادية، والسلوك الإبداعي المبتكر.

4. دراسة (Caldwell et.all, 2008) بعنوان:

(Implementing Strategic Change In A Health Care System: The Importance Of Leadership And Change Readiness)

(تنفيذ التغيير الاستراتيجي في منظمة الرعاية الصحية : أهمية القيادة والاستعداد للتغيير)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (الاتفاق مع الاستراتيجية الجديدة، وإجراءات القادة، والتوجه العام نحو التغيير) على أعضاء فرق الأطباء لاتخاذ إجراءات تدعم التحول الاستراتيجي بهدف تحسين رضا المرضى، وقد قام البحث بجمع الأطباء في 37 إدارة متخصصة في منظمة الرعاية الصحية، ومسح آرائهم بشأن دعمهم لمبادرة جديدة لخدمة العملاء، وتصرفات قادة القسم،

ومعايير لدعم التغيير، وثم ربط نتائج المسح بالتغيرات في رضا المرضى عن القسم، وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين دعم التغيير الاستراتيجي وبين زيادة رضا المرضى وذلك بعد سنة واحدة فقط، وكانت التفاعل بين دعم الاستعداد للتغيير ونوعية القيادة متصل إيجابياً مع التغيير في رضا المرضى.
- تنفيذ تغيير استراتيجي بنجاح يتطلب تغيير سلوكيات الأفراد، ويمكن للقادة أن يعززوا نتائج التغيير من خلال العمل على تطوير قواعد عامة مثل: العمل الجماعي، التسامح عن الأخطاء، والتي تزيد من استعداد المجموعة العام للتغيير.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تركيز القادة على بكسب الدعم لهم عند إجراء تغييرات استراتيجية، وهذا يتطلب الاتصال المباشر والواسع.
- البحث عن سبل لإشراك الموظفين في تحديد سبل تنفيذ الاستراتيجية.
- العمل على فهم الموظفين لكل من فوائد التغيير ومخاطر استمرار الوضع الراهن، وذلك لضمان بناء الدعم اللازم للتغيير.

5. دراسة (Carpinetti , et.all, 2005) بعنوان:

(An Investigation of Improvement and Change Management Practices in a Brazilian Based Company)

(التحقق من توافر ممارسات إدارة التحسين والتغيير في الشركة البرازيلية لصناعة قطع السيارات)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من توفر ممارسات التحسين والتغيير لدى إدارة القسم البرازيلي من شركة صناعة قطع السيارات، وبناء على دراسة الحالة و مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، توصل الباحثون إلى أن التحسين والتغيير يعتمد على عدة عناصر أهمها: القيم التنظيمية لدعم برنامج التغيير، القدرات التنظيمية والفردية اللازمة للتغيير، التوجه الاستراتيجي، استعراض ومراجعة الإجراءات والمنهجيات الموجودة، نظام القياس، وقد كشف تحليل دراسة الحالة إلى عدة نتائج أهمها:

- الشركة لديها مستوى كبير من النضج في إدارة التحسين والتغيير .
- تشير النتائج إلى أنه على الرغم من توفر عدة عناصر من قدرات التحسين والتغيير في الشركة، إلا أن (الهيكل التنظيمي الموجه، وعدم وجود تغيير رسمي في العمليات التجارية) تقوضان إمكانية تحسين أداء الإدارة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات هامة أبرزها:

- إشراك المديرين الوظيفيين وقادة البرامج في التخطيط للتغيير، وتحديد أولويات التغيير.
- إيجاد هيكل تنظيمي تتداخل فيه مسؤوليات التغيير والتحسين بين المديرين الوظيفيين وقادة البرامج، لضمان التزام كامل من قبلهم للتميز في الأداء والإنجاز.

6. دراسة (Kotter, 1995) بعنوان:

(Leading Change: Why Transformation Efforts Fail)

(قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التغيير؟)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج فعال لقيادة التغيير، وقد توصل صاحب هذه الدراسة إلى أنه يجب اتباع خطوات ثمانية حتى تضمن إنجاز عملية التغيير بنجاح، وهي:

1. إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة.
2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
3. وضع رؤية واستراتيجية.
4. توصيل رؤية التغيير.
5. التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل).
6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.
7. توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير.
8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

7. دراسة (Jacobs, 1994) بعنوان:

(The Role Of Leadership In The Management Of Change)

(دور القيادة في إدارة التغيير)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإدارة التغيير بفعالية، والتفريق بين المدراء والقيادات في عملية التغيير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث اعتمد البحث على تصميم استبانة لجمع البيانات من المدراء التنفيذيين في شركة التأمينات قصيرة الأجل في جنوب أفريقيا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أبرزها:

- القيادة هي المفتاح الرئيسي في المنظمة للتطوير والبقاء وسط بيئة متغيرة.
- القيادة ذات الرؤية تشكل عامل حاسم لإنشاء بيئة تدعم التغيير التنظيمي.
- قادة التغيير الناجح يتميزون بعدة اتجاهات وأنماط:

- أ. لا يتخذون موقع الدفاع عن أنشطة التغيير، بل موقع المبادرة والسبق.
- ب. يعرفون أن الأتباع يتطلعون لمساعدة القادة لهم.
- ت. يعرفون أن رؤساءهم يراقبون نجاحاتهم في الانتقال الناعم نحو الوضع الجديد المنشود.
- ث. ذواتهم محفزة ذاتياً لقيادة السفينة بهدوء، وليس كمن يضطرب مع مرؤوسيه ويقلق.
- السلوك القيادي يعتبر عنصراً حرجاً في أي برنامج تغيير تنظيمي، ويشمل السلوك القيادي: الاتصال، دعم التغيير، ربط برنامج التغيير باحتياجات العمل.
 - القيادات يملكون اتجاهات أساسية تجاه التغيير، فهم يعتقدون أن التغيير يمكن إدارته بل يجب إدارته، ويعتقدون أن إدارة التغيير جزء من عملهم.
- ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة:**
- أهمية العمل على تحفيز الموظفين تجاه التغيير من خلال إشراكهم في اتخاذ قرارات التغيير.
 - أهمية الرؤية القيادية وأولويتها على القيادة التنفيذية، ويجب ضمان التزام ودعم القيادة التنفيذية للتغيير.

• المحور الثالث: علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي

أولاً: دراسات محلية:

1. دراسة (الأغا، 2010) بعنوان:

(القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي في البنوك العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليهِ البيروقراطي ويليهِ الحر.

- هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي، وهناك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها:

- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة من خلال (إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه، تشجيع المرؤوسين على الإبداع، مناقشة الأفكار مع المرؤوسين، تقدير جهود العاملين، ربط الدرجات الوظيفية بدرجة الأداء والتميز في العمل، الاستفادة من أصحاب الخبرات).
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في المؤسسة من خلال التدريب والتأهيل للقادة بما ينسجم مع المسؤوليات المكلف بها القائد.

ثانيا: الدراسات العربية:

1. دراسة (أبو الغم، 2013) بعنوان:

(أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- النمط السائد في شركة مناجم الفوسفات الأردنية هو النمط الأوتوقراطي.
- أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل، وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي.
- كشفت الدراسة عن وجود مقاومة من قبل العاملين للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

وقد أوصت الدراسة بعدة أمور أهمها:

- إعادة هيكلة التنظيم الإداري في الشركة لغرض تحديثه وتجديده بما يتناسب وحجم الشركة ونشاطاتها ودورها الاستراتيجي.
- زيادة الاهتمام بالتدريب الإداري والفني لتطوير مهارات الموظفين الإداريين والفنيين.
- تطوير القيادات الإدارية وإكسابهم المعارف والمهارات التي تؤهلهم للقيام بمهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية.

- تعريف الموظفين بأهداف التغيير، وإشراكهم في عمليات صنع قرارات التغيير للتقليل من مقاومتهم أو معارضتهم.

2. دراسة (عباس، 2012) بعنوان:

(تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير.. دراسات تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، واعتمد الباحث في عمله على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة.
- النمط الديمقراطي (وهو النمط السائد) له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، بينما النمط المتساهل له أهمية قليلة، أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد في الشركة، لما له من تأثير إيجابي على مقاومة صنع القرار وقيادة التغيير، سواءً من خلال إجراءات تنظيمية مناسبة، أو إلحاقهم ببرامج تدريب متقدمة.
- تفعيل مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل صنع القرار وتنفيذه، لأن ذلك يساهم في تقبلهم لقرارات التغيير، ويساعدهم على إدراك الحاجة إليه، وبالتالي يصبحون أقل عرضة لمقاومته.
- الاهتمام بآراء المرؤوسين ومقترحاتهم، ومنحهم التفويض الملائم، ورفع سوية الاتصال والتنسيق بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالقرار.

3. دراسة (العطشان، 2011) بعنوان:

(أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، وإلى تحديد أثر هذه الأنماط على استراتيجية التغيير التنظيمي في تلك الشركات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط المتسلط، النمط الموجه، النمط الداعم، النمط المشارك، النمط الديمقراطي) على

استراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات المذكورة (استراتيجية القوة والإكراه، استراتيجية التحكم والاستمالة، استراتيجية التسهيل، استراتيجية المشاركة، استراتيجية التعليم والاتصال).

- النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر المتغيرات تأثيراً، يليه المشارك، يليه الموجه، وأقلها تأثيراً النمط المتسلط.

- وجود أكثر من نمط قيادي في تلك الشركات إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد.

- استراتيجية التسهيل هي الاستراتيجية الأكثر استخداماً في هذه الشركات.

وقدمت الدراسة عدة توصيات هامة منها:

- ضرورة عقد دروات تدريبية للمديرين لتبني أنماط قيادية مناسبة تسهم في نجاح التغيير.

- على المديرين العمل بجدية من أجل زيادة دعم القوى الدافعة للتغيير، وتخفيض القوى المقاومة للتغيير.

4. دراسة (سليمان، 2010) بعنوان:

(الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في جامعة الموصل)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل، فضلاً عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين وعلاقة النمط القيادي بمواجهة المقاومة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة الدراسة، وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- جاء النمط القيادي الموجه نحو العناية بالعمل أولاً، ثم النمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين.

- يوجد علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير.

- لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير.

وبناءً على نتائج الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها:

- ضرورة إيمان الإدارة بالتغيير المخطط وأهميته في تعزيز نجاح الجامعة.

- تهيئة العاملين لتنفيذ التغيير، وإشراكهم في مراحل عملية التغيير، وإعلامهم بشكل مسبق عن التغييرات التي ستجري.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Alkahtani , et.all, 2011) بعنوان:

(THE IMPACT OF PERSONALITY AND LEADERSHIP STYLES
ON LEADING CHANGE CAPABILITY OF MALAYSIAN
MANAGERS)

(أثر خصائص الشخصية والأنماط القيادية على القدرة في قيادة التغيير لدى المدراء الماليزيين)

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير خمسة أبعاد كبيرة للشخصية لدى مدراء ماليزيا وأنماطهم القيادية التي يستخدمونها في قيادة التغيير، وكانت عينة البحث عبارة عن 105 مدير ماليزي من قطاعات مختلفة ومتنوعة، واستخدم الباحثين استبانة من تصميمهم لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- المدراء الماليزيون يميلون للتمتع بالشخصية الواعية والمنفتحة على التجارب، ويميلون لاستخدام النمط القيادي الاستشاري، ثم النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الديمقراطي، ثم النمط التسيبي.
- سمة الانبساط والسعي لإرضاء الآخرين، والنمط القيادي التشاركي، كلاهما لهما ارتباط إيجابي مع قيادة التغيير.
- سمة الانفتاح على التجارب والاستقرار العاطفي مرتبطة بشكل إيجابي وكبير مع النمط القيادي الاستشاري.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين شخصية المدراء وأنماطهم القيادية، وبين قدرتهم على قيادة التغيير في مؤسساتهم.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها:

- من أجل إحداث التغيير، على القادة أن يشاركوا الموظفين في أنشطتهم، وألا يكونوا في معزل عن موظفيهم.
- العمل على تدريب المدراء التنفيذيين على تعزيز وتطوير السمات الشخصية وأساليب القيادة التي يستخدمونها.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، لاحظ ندرة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين متغيري الدراسة الحالية وهما (الأنماط القيادية) و(إدارة التغيير التنظيمي) - كعملية متكاملة وليس جزء منها -، كما أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت نفس التقسيم التقليدي للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)، ولم يقف الباحث على دراسة تناولت متغير الأنماط القيادية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، كذلك لم يقف على دراسة تناولت متغير إدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطيني في قطاع غزة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة التي قام بها الباحث، وفي تحديد أدوات البحث وشكله وطريقة تطبيقه.
2. تم الاستفادة منها في مناقشة النتائج وتفسيرها وفي تقديم التوصيات والمقترحات.
3. تم الاسترشاد بالدراسات السابقة في تحديد أبعاد الدراسة، حيث تكرر في أكثر من دراسة السابقة التأكيد على أهمية الأبعاد التالية في دور القيادة في التغيير: دعم التغيير، امتلاك الرؤية، التدريب، التحفيز، والتواصل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأنماط القيادية والتغيير التنظيمي، ركزت على علاقة الأنماط القيادية بمقاومة التغيير، أو علاقة الأنماط القيادية باستراتيجيات تنفيذ التغيير، لكن الدراسة الحالية تناولت علاقة الأنماط القيادية بعملية إدارة التغيير كاملةً ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي.
- الدراسات السابقة اعتمدت التقسيم التقليدي للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)، والدراسة هي الأولى - حسب اطلاع الباحث - التي طبقت نموذج ليكرت للأنماط القيادية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة هنا من المستويات القيادية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، والدراسة هي الأولى التي تناولت الأنماط القيادية في مجموعة الاتصالات وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي.
- تعتبر الدراسة الحالية الأولى في فلسطين التي تربط بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي - حسب اطلاع الباحث-.

الفصل الرابع منهجية الدراسة

مقدمة.

أولاً: منهجية الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق الاستبانة.

سادساً: ثبات الاستبانة.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة.

مقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من القيادات العليا والوسطى في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في

قطاع غزة والمكونة من الشركات التالية: شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل، شركة الاتصالات الخليوية جوال، شركة حضارة لخدمات الانترنت، والبالغ عددهم 109 شخص في قطاع غزة .

جدول رقم (13) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المجموع	شركة حضارة لخدمات الانترنت	شركة الاتصالات الخليوية جوال	شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل	المستوى
16	1	5	10	مدير
58	2	0	56	مشرف
10	3	7	0	رئيس قسم
8	0	8	0	مدير معرض
13	0	13	0	رئيس وحدة
4	0	4	0	مدير منطقة
109	6	37	66	المجموع

المصدر: مدراء شؤون الموظفين في الشركات الثلاث، 2015 م

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد المسح الشامل لجميع القيادات العليا والوسطى في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وهم المستويات الإدارية المذكورة في الجدول أعلاه.

وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة.

ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة ، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- الاطلاع على الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين (106) فقرة.
- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في الجامعات. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (82) فقرة، ملحق (3).

رابعاً: أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول " الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة ".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (82) فقرة، موزع على محورين أساسيين:

المحور الأول: الأنماط القيادية ويتكون من (52) فقرة

المجال الأول : النمط الديمقراطي ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: النمط المشارك، ويتكون من (10) فقرة.

المجال الثالث : النمط الأوتوقراطي العادل، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: النمط الأوتوقراطي المستغل ويتكون من (10) فقرة.

المجال الخامس: النمط التسبيبي الحر و يتكون من (10) فقرة.

المحور الثاني : إدارة التغيير التنظيمي ويتكون من (30) فقرة.

المجال الأول : فناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له ويتكون من (8) فقرة.

المجال الثاني: وضع رؤية وخطة التغيير، ويتكون من (5) فقرة.

المجال الثالث : التواصل خلال عملية إدارة التغيير، ويتكون من (5) فقرة.

المجال الرابع: تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم ويتكون من (5) فقرة.

المجال الخامس: مقاومة التغيير والتعامل معها ويتكون من (7) فقرة.

تم استخدام التدرج (1- 10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (13) :

جدول رقم (14) درجات المقياس

موافق بشدة	←←←←←←←←								غير موافق بشدة	الاستجابة	
	10	9	8	7	6	5	4	3			2
											المقياس

اختار الباحث التدرج (1- 10) للاستجابة ، وكلما اقتربت الاجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

خامساً: صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

• صدق المحكمين "الصدق الظاهري" :

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

• صدق المقياس :

أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي :

المحور الأول: الأنماط القيادية

يوضح جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الديمقراطي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الديمقراطي " والدرجة الكلية للمجال

م	النمط الديمقراطي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في الشركة.	0.748*	0.000
2	يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل الشركة.	0.749*	0.000
3	يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين أسلوبية المشاركة والعقاب.	0.744*	0.000
4	تتوفر معرفة شاملة لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه وهمومهم.	0.684*	0.000
5	يمنح القائد الحرية للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم والتحدث معهم.	0.713*	0.000
6	يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق.	0.788*	0.000
7	يحرص القائد على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين ويطبق كل ما هو جيد منها.	0.735*	0.000
8	تتسم الشركة بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وعلى المستويين الفردي والجماعي.	0.608*	0.000
9	يميل القائد إلى اللامركزية في وظائف المتابعة والرقابة وتجاوز إشكاليات العمل.	0.720*	0.000
10	تشجع درجة عالية من التعاون والتفاعل داخل الشركة.	0.731*	0.000
11	يمارس القائد التفويض بشكل فعال في جميع المستويات التنظيمية.	0.729*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط المشارك " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط المشارك " والدرجة الكلية للمجال

م	النمط المشارك	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يشرك القائد العاملين بشكل محدود في تحديد أهداف الشركة.	0.755*	0.000
2	يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات القيادية.	0.759*	0.000
3	يتخذ القائد القرار بعد مناقشة المرؤوسين، مع احتفاظه بحق اتخاذ القرار النهائي حتى لو عارض آراء المرؤوسين.	0.744*	0.000
4	يميل القائد لممارسة دوره القيادي إلى أسلوب المشاركة وحده.	0.634*	0.000
5	تتوفر معرفة لا بأس بها لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه.	0.704*	0.000
6	يتيح القائد قدر كبير من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.	0.676*	0.000
7	يتوفر قدر غير كامل من الثقة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه.	0.413*	0.000
8	ينظر القائد باستمرار في آراء المرؤوسين ويأخذ بها.	0.747*	0.000
9	يتوفر تدفق عمودي وأفقي للمعلومات بشكل كبير في الشركة.	0.658*	0.000
10	يقوم القائد بتفويض مرؤوسيه بين الفترة والأخرى.	0.643*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي العادل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي العادل " والدرجة الكلية للمجال

م	النمط الأوتوقراطي العادل	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يحدد القائد أهداف الشركة في الإدارة العليا مستفيداً من بعض الآراء.	0.738*	0.000
2	تتخذ القرارات الرسمية في الإدارة العليا مع بعض التفويض، ومع السماح بمناقشتها.	0.731*	0.000

0.000	0.624*	3	يُتيح القائد مشاركة محدودة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.
0.000	0.687*	4	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: أسلوب المشاركة والمكافآت أساساً مع بعض العقاب.
0.000	0.627*	5	توجد درجة متوسطة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين.
0.000	0.683*	6	يعطي القائد بعض الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.
0.000	0.647*	7	يتوفر قدر معتدل من الثقة بين القائد والمرؤوسين.
0.000	0.640*	8	ينظر القائد في آراء المرؤوسين ويطبق بعضها.
0.000	0.793*	9	تسهم عملية اتخاذ القرارات بشكل قليل نسبياً في دفع وحفز المرؤوسين.
0.000	0.579*	10	يوجد بعض المعارضة غير المعلنة لأهداف الشركة.
0.000	0.479*	11	يميل القائد إلى حد ما إلى المركزية في وظائف التدقيق والرقابة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي المستغل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي المستغل " والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	م	النمط الأوتوقراطي المستغل
0.000	0.607*	1	يفضل القائد تحديد أهداف الشركة في الإدارة العليا فقط.
0.000	0.659*	2	تنجز القرارات الرسمية في المستوى القيادي الأعلى فقط.
0.000	0.802*	3	يتخذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك.
0.000	0.822*	4	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: الخوف والتهديد والعقاب بشكل أساسي.
0.000	0.844*	5	تتوفر معرفة قليلة لدى القادة عن مشاكل المرؤوسين.
0.000	0.856*	6	يصر القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة لمرؤوسيه.
0.000	0.771*	7	يمنتع القائد عن النظر أو الاستماع لآراء المرؤوسين.
0.000	0.723*	8	يسمح القائد بتدفق المعلومات عمودياً فقط من أعلى إلى أسفل.

0.000	0.814*	توجد معارضة شديدة غير معلنة لأهداف الشركة لدى العاملين.	9
0.000	0.705*	يحرص القائد على تركيز جميع وظائف التدقيق والرقابة في القمة.	10

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط التسيبي الحر والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط التسيبي الحر " والدرجة الكلية للمجال

م	النمط التسيبي الحر	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف.	0.735*	0.000
2	يتترك القائد حرية اتخاذ القرارات للمرؤوسين بشكل كلي.	0.853*	0.000
3	يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.	0.485*	0.000
4	يتترك القائد المجال للمرؤوسين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.	0.671*	0.000
5	يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منتظم.	0.652*	0.000
6	يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.	0.826*	0.000
7	يتردد القائد في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو مراجعتهم.	0.751*	0.000
8	يقضي القائد وقتاً كبيراً في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في الشركة.	0.769*	0.000
9	يجتهد المرؤوسون في المنظمة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد	0.755*	0.000
10	يتخذ القائد قراراته بناءً على معلومات غير كافية وناقصة.	0.655*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

يوضح جدول رقم (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (20)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له" والدرجة الكلية للمجال

م	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تؤمن الإدارة العليا بأن التغيير عملية مستمرة ولازمة للشركة بشكل مستمر حتى لو كانت الشركة تحقق أرباحاً عالية.	0.702*	0.000
2	تؤمن الإدارة العليا بالحاجة للتغيير عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة أو وجود خسائر فقط.	0.733*	0.000
3	تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.	0.817*	0.000
4	توفر الإدارة العليا جو تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح.	0.827*	0.000
5	تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرات التغييرية.	0.784*	0.000
6	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير.	0.829*	0.000
7	تقوم الإدارة العليا بشرح عملية التغيير للعاملين وإيصال الرؤية كاملة وواضحة لهم.	0.793*	0.000
8	يتم تدريب العاملين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاز التغيير المطلوب.	0.802	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "وضع رؤية وخطة التغيير" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (21)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "وضع رؤية وخطة التغيير" والدرجة الكلية للمجال

م	وضع رؤية وخطة التغيير	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوجد خطة واضحة ومكتوبة لدى الشركة للتغيير المنشود.	0.818*	0.000
2	يوجد رؤية بعيدة المدى للشركة لمدة 10 أعوام على الأقل.	0.832*	0.000
3	هناك مؤشرات قياس للأهداف التغييرية، محددة كمياً وزمناً.	0.859*	0.000
4	تحرص الإدارة العليا على تعريف جميع العاملين بالرؤية ودورهم للوصول إليها.	0.828*	0.000
5	يشارك العاملون في الشركة في وضع خطة التغيير.	0.738*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التواصل خلال عملية إدارة التغيير" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التواصل خلال عملية إدارة التغيير" والدرجة الكلية للمجال

م	التواصل خلال عملية إدارة التغيير	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتم التواصل لتوضيح المعلومات والتوجيهات اللازمة لإنجاز عملية التغيير، وفوائده المحتملة مع جميع العاملين.	0.666*	0.000
2	يتم تنظيم حواراً مفتوحاً لمناقشة الصعوبات والعقبات المحتملة عند السير في عملية التغيير.	0.7508	0.000
3	تفتح الإدارة العليا قناة رسمية لحل أي إشكاليات يتعرض لها العاملين وللإجابة على الاستفسارات.	0.682*	0.000
4	عند استخدام عمليات أو آليات جديدة للعمل، يعرف العاملين لمن يتوجهوا بالسؤال وطلب المساعدة.	0.681*	0.000

0.000	0.780*	5 يتم اعتماد آليات إدارية للحصول على تغذية راجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالعاملين.
-------	--------	---

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (23)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم " والدرجة الكلية للمجال

م	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتم إعلام العاملين وتهيئتهم نفسياً للتغييرات قبل البدء فيها.	0.835*	0.000
2	توجد استراتيجية منهجية ومكتوبة لتطوير وتنمية قدرات العاملين في الشركة.	0.879*	0.000
3	تخصص إدارة الشركة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين.	0.878*	0.000
4	تلتزم إدارة الشركة كل عضو بإتمام عدد محدد من الساعات التدريبية سنوياً، حسب حاجة كل عضو.	0.826*	0.000
5	تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة اللازمة للعاملين حسب خطة التغيير.	0.796*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " مقاومة التغيير والتعامل معها " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (24)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مقاومة التغيير والتعامل معها " والدرجة الكلية للمجال

م	مقاومة التغيير والتعامل معها	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	لدى القيادة معرفة جيدة ومفصلة بقوى مقاومة التغيير وأطرافها.	0.769*	0.000
2	يعرف القائد أسباب مقاومة البعض للتغيير بشكل جيد.	0.812*	0.000
3	لديك خطة منهجية واضحة ومكتوبة للتغلب على قوى مقاومة التغيير والحد منها.	0.776*	0.000
4	توضح الإدارة العليا فوائد التغيير المحتملة للعاملين لتجنب مقاومتهم للتغيير.	0.827*	0.000
5	تقوم الإدارة العليا بالتواصل مع العاملين أو الجهات المقاومة للتغيير وتستفسر عن مخاوفها وتوضح لها أي غموض	0.837*	0.000
6	تميل الإدارة العليا للتوصل لحلول وسط مع قوى مقاومة التغيير والعمل على احتوائها.	0.858*	0.000
7	تعمل الإدارة العليا على توفير جميع التقنيات والأدوات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام العاملين الجديدة.	0.777*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً : الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (25) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (25)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الأنماط القيادية) والدرجة الكلية للمحور
وأيضاً بين درجة كل مجال من محور (إدارة التغيير التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور

م	المحور	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	0.704*	0.000
2		النمط المشارك	0.851*	0.000
3		النمط الأوتوقراطي العادل	0.855*	0.000
4		النمط الأوتوقراطي المستغل	0.688*	0.000
5		النمط التسبيبي الحر	0.801*	0.000
1	إدارة التغيير التنظيمي	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	0.916*	0.000
2		وضع رؤية وخطة التغيير	0.877*	0.000
3		التواصل خلال عملية إدارة التغيير	0.744*	0.000
4		تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	0.884*	0.000
5		مقاومة التغيير والتعامل معها	0.900*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة 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 الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وهما:

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

ب. طريقة التجزئة النصفية.

وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (26).

جدول رقم (26) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	النمط الديمقراطي	11	*0.910	*0.919
2	النمط المشارك	10	*0.868	*0.916
3	النمط الأوتوقراطي العادل	11	*0.872	*0.926
4	النمط الأوتوقراطي المستغل	10	*0.919	*0.955
5	النمط التسبيبي الحر	10	*0.888	*0.919
الأنماط القيادية				
		52	*0.948	*0.923
1	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	8	*0.906	*0.952
2	وضع رؤية وخطة التغيير	5	*0.872	*0.893
3	التواصل خلال عملية إدارة التغيير	5	*0.578	*0.767
4	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	5	*0.900	*0.922
5	مقاومة التغيير والتعامل معها	7	*0.911	*0.914
إدارة التغيير التنظيمي				
		30	*0.947	*0.911

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (26) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور الأنماط القيادية حيث تتراوح بين (0.868 ، 0.919) بينما بلغت لجميع المجالات (0.948)، وكذلك نجد م قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت (0.947)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ، حيث أن قيمة التجزئة النصفية لمحور الأنماط القيادية تتراوح بين (0.916 ، 0.955) بينما بلغت لجميع مجالات محور الأنماط (0.923)، وكذلك كانت قيمة التجزئة النصفية لمحور إدارة التغيير التنظيمي مرتفعة حيث بلغت (0.911)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (27).

جدول رقم (27)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجالات	عدد الفقرات	كولمغوروف - سمرنوف (S)	Sig.
1	النمط الديمقراطي	11	0.805	0.537
2	النمط المشارك	10	1.345	0.054
3	النمط الأوتوقراطي العادل	11	1.174	0.127
4	النمط الأوتوقراطي المستغل	10	1.151	0.141
5	النمط التسبيبي الحر	10	1.006	0.263
	الأنماط القيادية	52	0.472	0.979
1	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	8	1.121	0.162
2	وضع رؤية وخطة التغيير	5	0.752	0.625
3	التواصل خلال عملية إدارة التغيير	5	1.318	0.062
4	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	5	1.155	0.139
5	مقاومة التغيير والتعامل معها	7	1.301	0.068
	إدارة التغيير التنظيمي	30	0.784	0.571

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov : Test يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test): ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression باستخدام طريقة Stepwise : لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)
- 10- اختبار الانحدار البسيط Simple Regression : لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) كلا على حدا مع المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

ثانياً: الوزن النسبي لفقرات الدراسة.

ثالثاً: تحليل محاور الدراسة

مقدمة :

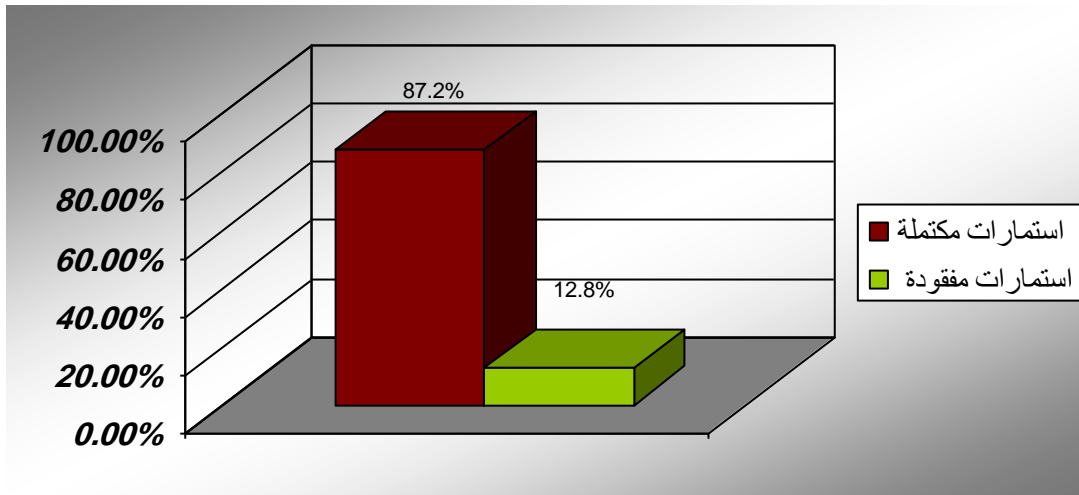
يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، قطاع الاتصال، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

يتضح من خلال شكل (5) أن 87.16% من الاستثمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما 12.84% من الاستثمارات لم تستكمل وتم اعتبارها استثمارات مفقودة، أي أنه تم استرداد 95 استثماراً من أصل 109 استثماراً تم توزيعها.

يعزو الباحث وجود عدد من الاستثمارات المفقودة إلى سفر بعض الأشخاص، وإلى وجود بعضهم في إجازات، أو خروجهم في جولات خارجية أثناء فترات الدوام.



شكل رقم (5) الاستبانات المكتملة والمفقودة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من خلال جدول (28) يتضح أن 70.5% من عينة الدراسة من الذكور، بينما 29.5% من الإناث، ويعزو الباحث ذلك بأن المجتمع العربي عموماً ذكوري بطبيعته، والمجتمع الفلسطيني خاصة مجتمع ذكوري بشكل أكبر.

2. توزيع أفراد العينة حسب قطاع الاتصال:

يتضح من خلال جدول (28) أن أفراد العينة من شركة الاتصالات يشكلون ما نسبته 54.7% من مجمل قطاع الاتصالات، بينما 38.9% من جوال و 6.3% من حضارة. وهذه النسب طبيعية ومتوقعة في ظل العدد الفعلي للمستوى الإداري الأعلى والأوسط في قطاع الاتصالات، حيث تشكل شركة الاتصالات 60.6% من العينة، وشركة جوال 33.9%، و شركة حضارة 5.5%.

3. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يتضح من خلال جدول (28) أن ما نسبته 34.7% من العينة أعمارهم ما بين 31- 40 سنة، و 30.5% أعمارهم من 30 سنة فأقل، و 22.1% أعمارهم من 41- 50 سنة و 12.6% أعمارهم من 51 سنة فما أكثر.

وتدل هذه النتائج على أن أغلب القيادات في مجموعة الاتصالات من فئة الشباب، وهذا يعني اهتمام المجموعة بتمكين وترقية فئة الشباب في المستويات الإدارية، والاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم المتجددة.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يلاحظ أن 51.6% من مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، بينما 24.2% خبرتهم من 6-10 سنوات، وأيضاً 24.2% منهم لديهم خبرة 5 سنوات فأقل. مما يدل بوضوح على التنوع من حيث سنوات الخبرة لدى القيادات في مجموعة الاتصالات، وهذا يشكل عامل قوة وثناء يسهم في تبادل الخبرات، حيث أن معظم القيادات سنوات خبرتها أكثر من 10 سنوات، مما يجعل لديهم حصيلة كبيرة ومتنوعة من الخبرات يمكن نقلها للآخرين، وفي هذا مؤشر على رضا هذه القيادات ونجاحها حيث استمرت لهذه الفترة الطويلة في العمل والقيادة.

5. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ أن 68.4% من مجتمع الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما 25.3% حاصلين على درجة الدبلوم، و 6.3% حاصلين على درجة الماجستير.

ويعزو الباحث حصول الغالبية على درجة البكالوريوس فما فوق (74.7) أن مجتمع الدراسة هو القيادات العليا والوسطى، وطبيعة هذه المناصب والمستويات الإدارية تتطلب غالباً مؤهل

البكالوريوس فما فوق.

6. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يتضح أن 47.4% مساهم الوظيفي مشرف ، بينما 15.8% مساهم الوظيفي مدير ، و 10.5% مساهم رئيس قسم ، و 13.7% مساهم رئيس وحدة، و 8.4% مساهم مدير معرض و 4.2% مساهم مدير منطقة.

علماً أن هذه المسميات هي التي تعبر عن مستوى القيادة العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الثلاث.

جدول (28) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة	التكرار	البند	
70.5	67	ذكر	الجنس
29.5	28	أنثى	
54.7	52	الاتصالات	قطاع الاتصال
38.9	37	جوال	
6.3	6	حضارة	
30.5	29	30 سنة فأقل	العمر
34.7	33	31-40 سنة	
22.1	21	41-50 سنة	
12.6	12	51 سنة فأكثر	
25.3	24	دبلوم	المؤهل العلمي
68.4	65	بكالوريوس	
6.3	6	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
24.2	23	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
24.2	23	6-10 سنوات	
51.6	49	أكثر من 10 سنوات	
15.8	15	مدير	المسمى الوظيفي
47.4	45	مشرف	
10.5	10	رئيس قسم	
8.4	8	مدير معرض	
13.7	13	رئيس وحدة	
4.2	4	مدير منطقة	

ثانيا: تحليل نتائج أسئلة الدراسة:

تم استخدام اختبار "t" للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، حيث اعتبر الباحث النسبة 60% هي الحياد على مقياس الدراسة، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة "t" المحسوبة أكبر من قيمة "t" الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة "t" المحسوبة أصغر من قيمة "t" الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من (60%).

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجداول التالية :-

جدول (29) النمط الديمقراطي

م	النمط الديمقراطي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في الشركة.	6.66	5.70	66.56	11	.000
2	يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل الشركة.	7.70	11.78	77.02	1	.000
3	يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين أسلوب المشاركة والعقاب.	7.49	12.57	74.95	5	.000
4	تتوفر معرفة شاملة لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه وهمومهم.	7.20	10.20	72.00	9	.000
5	يمنح القائد الحرية للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم والتحدث معهم.	7.21	8.84	72.13	8	.000
6	يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق.	7.47	12.29	74.74	6	.000
7	يحرص القائد على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين ويطبق كل ما هو جيد منها.	7.53	13.73	75.32	4	.000
8	تنتم الشركة بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وعلى المستويين الفردي والجماعي.	7.56	11.45	75.58	3	.000

9	يميل القائد إلى اللامركزية في وظائف المتابعة والرقابة وتجاوز إشكاليات العمل.	6.98	10.76	69.79	10	.000
10	تشجيع درجة عالية من التعاون والتفاعل داخل الشركة.	7.64	13.62	76.42	2	.000
11	يمارس القائد التفويض بشكل فعال في جميع المستويات التنظيمية.	7.30	10.52	73.04	7	.000
	اجمالي المجال النمط الديمقراطي	7.29	17.32	72.86		

من خلال جدول (29) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال النمط الديمقراطي، فكانت الفقرة الثانية (يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل الشركة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.02%، بينما كانت الفقرة الأولى (يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في الشركة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.56%. وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال النمط الديمقراطي بلغ 72.86%، مما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة على وجود هذا النمط، وهذا يدل على حرص قيادات مجموعة الاتصالات على السماح باتخاذ وإنجاز القرارات في جميع المستويات، مما يشجع جو من الديمقراطية والمشاركة، ويؤكد على وجود درجة جيدة من التعاون والتفاعل داخل المجموعة.

جدول (30) النمط المشارك

م	النمط المشارك	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يشرك القائد العاملين بشكل محدود في تحديد أهداف الشركة.	6.68	6.26	66.81	9	.000
2	يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات القيادية.	7.46	11.42	74.63	1	.000
3	يتخذ القائد القرار بعد مناقشة المرؤوسين، مع احتفاظه بحق اتخاذ القرار النهائي حتى لو عارض آراء المرؤوسين.	7.25	9.52	72.53	3	.000
4	يميل القائد لممارسة دوره القيادي إلى أسلوب المشاركة وحده.	6.81	8.34	68.11	8	.000
5	تتوفر معرفة لا بأس بها لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه.	7.12	9.78	71.16	7	.000
6	يتيح القائد قدر كبير من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.	7.15	10.07	71.47	5	.000

7	يتوفر قدر غير كامل من الثقة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه.	6.66	7.21	66.63	10	.000
8	ينظر القائد باستمرار في آراء المرؤوسين ويأخذ بها.	7.32	12.54	73.16	4	.000
9	يتوفر تدفق عمودي وأقوي للمعلومات بشكل كبير في الشركة.	7.35	11.21	73.47	2	.000
10	يقوم القائد بتفويض مرؤوسيه بين الفترة والأخرى.	7.12	10.01	71.20	6	.000
	اجمالي المجال النمط المشارك	7.06	13.91	70.62		.000

من خلال جدول (30) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال النمط المشارك فكانت الفقرة الثانية (يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات القيادية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.63% ، بينما كانت الفقرة السابعة (يتوفر قدر غير كامل من الثقة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.63% .

يتضح أن فقرة (يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات القيادية) احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات النمط الديمقراطي وفقرات النمط المشارك، حيث تشكل هذه الفقرة سمة مشتركة بين النمطين، وهذا يعكس عقلية منفتحة وتشاركية تغلب على قيادات مجموعة الاتصالات، والفقرة رقم (9) تؤكد هذا الاتجاه حيث بلغ وزنها النسبي 73.47%، مما يعني تدفق جيد للمعلومات داخل شركات المجموعة، وهذا يساعد على إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات بكفاءة وفعالية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بامتلاك المرؤوسين في مجموعة الاتصالات لمؤهلات علمية ومهارات متقدمة تتطلبها طبيعة العمل، مما يجعلهم أهلاً لإشراكهم في عمليات صنع وإنجاز القرارات.

جدول (31) النمط الأوتوقراطي العادل

م	النمط الأوتوقراطي العادل	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يحدد القائد أهداف الشركة في الإدارة العليا مستفيداً من بعض الآراء.	7.23	9.70	72.32	5	0.00
2	تتخذ القرارات الرسمية في الإدارة العليا مع بعض التفويض، ومع السماح بمناقشتها.	7.37	11.51	73.68	1	0.00
3	يتيح القائد مشاركة محدودة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.	6.79	8.60	67.87	9	0.00
4	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: أسلوب المشاركة والمكافآت أساساً مع بعض العقاب.	7.15	10.91	71.47	6	0.00
5	توجد درجة متوسطة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين.	6.85	8.82	68.53	10	0.00
6	يعطي القائد بعض الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.	7.07	9.56	70.74	7	0.00
7	يتوفر قدر معتدل من الثقة بين القائد والمرؤوسين.	7.33	13.07	73.26	2	0.00
8	ينظر القائد في آراء المرؤوسين ويطبق بعضها.	7.17	9.89	71.68	3	0.00
9	تسهم عملية اتخاذ القرارات بشكل قليل نسبياً في دفع وحفز المرؤوسين.	6.88	9.19	68.84	8	0.00
10	يوجد بعض المعارضة غير المعلنة لأهداف الشركة.	6.20	4.73	62.00	11	0.00
11	يميل القائد إلى حد ما إلى المركزية في وظائف التدقيق والرقابة.	7.31	10.28	73.15	4	0.00
	اجمالي المجال النمط الأوتوقراطي العادل	6.98	17.26	69.84		0.00

من خلال جدول (31) يتضح الوزن النسبي ل فقرات مجال النمط الأوتوقراطي العادل، فكانت الفقرة الثانية (تتخذ القرارات الرسمية في الإدارة العليا مع بعض التفويض، ومع السماح بمناقشتها) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 73.68% ، بينما كانت الفقرة الخامسة (توجد درجة متوسطة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 62% . وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال النمط الأوتوقراطي العادل بلغ 69.84%، مما يدل على وجود درجة فوق المتوسطة من الموافقة على وجود هذا النمط، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود لوائح وقواعد تنظم العمل داخل المجموعة، وتمنع التسلط على المرؤوسين، بل وتعزز احترام المرؤوس ومعاملته كشريك وليس كمجرد موظف.

جدول (32) النمط الأوتوقراطي المستغل

م	النمط الأوتوقراطي المستغل	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يفضل القائد تحديد أهداف الشركة في الإدارة العليا فقط.	6.58	5.62	65.79	2	.000
2	تتجز القرارات الرسمية في المستوى القيادي الأعلى فقط.	6.82	7.11	68.21	1	.000
3	يتخذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك.	6.19	4.22	61.89	3	.000
4	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: الخوف والتهديد والعقاب بشكل أساسي.	5.74	2.43	57.37	6	.017
5	تتوفر معرفة قليلة لدى القادة عن مشاكل المرؤوسين.	6.05	3.75	60.53	5	.000
6	يصر القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة لمرؤوسيه.	5.39	1.32	53.89	8	.190
7	يمتنع القائد عن النظر أو الاستماع لآراء المرؤوسين.	5.18	0.59	51.79	10	.554
8	يسمح القائد بتدفق المعلومات عمودياً فقط من أعلى إلى أسفل.	5.58	2.08	55.79	7	.040
9	توجد معارضة شديدة غير معلنة لأهداف الشركة لدى العاملين.	5.39	1.32	53.89	9	.191
10	يحرص القائد على تركيز جميع وظائف التدقيق والرقابة في القمة.	6.15	3.98	61.47	4	.000
	اجمالي مجال النمط الأوتوقراطي المستغل	5.91	4.15	59.06		.000

من خلال جدول (32) يتضح الوزن النسبي ل فقرات مجال النمط الأوتوقراطي المستغل، ويتضح أن الفقرة الثانية (تتجز القرارات الرسمية في المستوى القيادي الأعلى فقط) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 68.21% ، بينما الفقرة السابعة (يصر القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة لمرؤوسيه) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 51.79% . ونلمس من الجدول السابق ضعف تواجد النمط الأوتوقراطي المستغل داخل مجموعة الاتصالات حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي النمط 59.06%، وهذا يتوافق مع النتيجة التي تم التوصل إليها من جدول (31) والتي تؤكد وجود النمط الأوتوقراطي العادل بدرجة أعلى، وهذا النمط يقابل النمط الأوتوقراطي المستغل.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتباع مجموعة الاتصالات لمنهجيات ونظريات الإدارة والقيادة الحديثة التي تتجه نحو الانفتاح والمشاركة والديمقراطية، حيث تحرص مجموعة الاتصالات على

تنظيم دورات تدريبية متقدمة للمستويات الإدارية فيها، منها ما يتم في داخل القطاع ومنها ما يتم خارج القطاع.

جدول (33) النمط التسيبي الحر

م	النمط التسيبي الحر	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف.	6.17	4.00	61.68	5	.000
2	يترك القائد حرية اتخاذ القرارات للمرؤوسين بشكل كلي.	6.09	3.72	60.95	6	.000
3	يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.	6.86	4.95	68.63	1	.000
4	يترك القائد المجال للمرؤوسين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.	6.49	6.33	64.95	2	.000
5	يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منتظم.	6.21	4.57	62.11	4	.000
6	يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.	5.86	3.04	58.63	7	.003
7	يتردد القائد في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو مراجعتهم.	5.45	1.52	54.53	9	.132
8	يقضي القائد وقتاً كبيراً في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في الشركة.	5.56	1.93	55.58	8	.057
9	يجتهد المرؤوسون في المنظمة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد	6.48	5.28	64.84	3	.000
10	يتخذ القائد قراراته بناءً على معلومات غير كافية وناقصة.	5.02	0.07	50.21	10	.946
	اجمالي المجال النمط التسيبي الحر	6.02	4.89	60.16		.000

من خلال جدول (33) يتضح الوزن النسبي ل فقرات مجال النمط التسيبي الحر، حيث احتلت الفقرة الثالثة (يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل) المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 68.63% ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود درجة عالية من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في كل مستوى إداري، وهذه الثقة تدفع القائد لتفويض صلاحياته إلى المرؤوسين مع

إتاحة ما يلزم من معلومات وتسهيلات لهم، وكذلك تدفع المرؤوس لإحسان استخدام هذ التفويض، مما يعزز من الثقة بينهما بعد كل عملية تفويض.

بينما احتلت الفقرة العاشرة (يتخذ القائد قراراته بناءً على معلومات غير كافية وناقصة) المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 50.21%، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضوح خطوط الاتصال بين كافة المستويات والأقسام في الشركة، وسهولة وصول كل مستوى لما يلزمه من معلومات دون تعب أو بذل وقت طويل لذلك، مما يحفز القيادات على جمع كافة المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار، وأيضاً يفسر الباحث ذلك بوجود نظام سكرتاريا فعال داخل مجموعات الشركة، يضع المعلومات اللازمة بين يدي القيادات بسرعة وكفاءة.

جدول (34) المحاور الأساسية و (الأنماط القيادية)

م	المجالات	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	النمط الديمقراطي	7.29	17.32	72.86	1	.000
2	النمط المشارك	7.06	13.91	70.62	2	.000
3	النمط الأوتوقراطي العادل	6.98	17.26	69.84	3	.000
4	النمط الأوتوقراطي المستغل	5.91	4.15	59.06	5	.000
5	النمط التسبيبي الحر	6.02	4.89	60.16	4	.000
	المحور الإجمالي الأنماط القيادية	6.67	42.51	66.69		.000

من خلال جدول (34) يتضح أن الوزن النسبي لمجالات الأنماط القيادية: 66.69% .

أما الوزن النسبي للأنماط الخمسة فكان كالتالي:

- النمط الديمقراطي: احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 72.86% .
- النمط المشارك: احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ 70.62% .
- النمط الأوتوقراطي العادل: احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 69.84% .
- النمط التسبيبي الحر: احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي 60.16% .
- النمط الأوتوقراطي المستغل: احتل المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 59.06% .

يتضح من الجدول (34) أن النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي 72.86% ودرجة موافقة أعلى من باقي الأنماط الأخرى، وبذلك يكون النمط السائد في مجموعة الاتصالات هو النمط الديمقراطي، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة العليا لمجموعة الاتصالات على تطبيق الممارسات الحديثة في الإدارة والتي تضمن تحقيق درجة عالية من رضا العاملين ودافعيتهم ومستوى عالي من جودة الأداء، وإلى وجود سياسات ولوائح إدارية وتنظيمية واضحة ومكتوبة تؤكد هذه الممارسات مثل التفويض وتوزيع الصلاحيات وتمكين العاملين وفتح قنوات الاتصال والاستماع للموظفين وغير ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من: (العامودي، 2013)، (ناصر، 2010)، (النيرب، 2003)، (شحادة، 2008)، (الشقهاء، 2001)، (العياني، 2011)، (الأغا، 2010)، (عباس، 2012)، (العطشان، 2011)، (المدهون، 2015)، (شاهين، 2013)، (النهار ومالكه، 2014) والتي أظهرت جميعها أن النمط الديمقراطي هو السائد في أفراد العينة. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (العجارمة، 2012) والتي أثبتت أن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي، ودراسة (أبو الغنم، 2013) التي أثبتت أن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي، ودراسة (Alkahtani, et.all, 2011) والتي أثبتت أن النمط السائد هو النمط الاستشاري، ويعزو الباحث اختلاف النتائج لاختلاف مجتمع الدراسة وشخصيات أفراد مجتمع الدراسة.

ويتضح من الجدول (34) حصول النمط الأوتوقراطي المستغل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.06%، ويعزو الباحث ذلك إلى أمرين:

- من ناحية تأخر مرتبة النمط الأوتوقراطي المستغل: يعزو الباحث ذلك إلى تعامل قطاع الاتصالات مع فئة عاملين متعلمة ومثقفة وعادةً يكونوا من أصحاب المهارات العالية، مما يجعل القيادات تبتعد عن هذا النمط الذي قد يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين ونتائج سلبية للعمل.
- من ناحية وجود النمط الأوتوقراطي المستغل في مجموعة الاتصالات: يعزو الباحث ذلك إلى المواقف التي يجد القائد فيها نفسه مضطراً لاستخدام وتمثل هذا النمط، كمواقف الأزمات خصوصاً في ظروف الحصار والتضييق التي يتعرض لها قطاع غزة، ومثل ظروف الطوارئ والكوارث التي تتطلب سرعة الاستجابة للجمهور وتقديم خدمات بسرعة وبجودة عالية.

ونظراً لاعتماد هذه الدراسة على نموذج ليكرت للأنماط القيادية، وعدم وقوف الباحث على دراسات سابقة اعتمدت على نموذج ليكرت، فإنه يصعب مقارنة نتائج باقي الأنماط القيادية بدراسات سابقة، إلا أنه يمكن القول بأن النمط الأوتوقراطي المستغل أقرب إلى النمط الأوتوقراطي في التقسيم الثلاثي التقليدي للأنماط القيادية (ديمقراطي، أوتوقراطي، تسيبي). وبناءً على هذه المقدمة، فإن حصول النمط الأوتوقراطي المستغل على الترتيب الأخير في هذه الدراسة، يتفق مع نتائج الدراسات التالية: (النيرب، 2003)، (ياسين، 2010)، (العطشان، 2011)، (المدهون، 2015) التي أثبتت أن النمط الأوتوقراطي هو الأقل شيوعاً.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: (العامودي، 2013)، (ناصر، 2010)، (شحادة، 2008)، (الشقهاء، 2001)، (العيباني، 2011)، (العجارمة، 2012)، (أبو الغنم، 2013)، (عباس، 2012)، (شاهين، 2013)، (النهار ومالكه، 2014)، (Alkahtani, et.all, 2011)، والتي لم يجيء فيها ترتيب النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة. ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود لاختلاف مجتمع الدراسة وظروف الدراسة نفسها.

جدول (35) قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له

م	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	تؤمن الإدارة العليا بأن التغيير عملية مستمرة ولازمة للشركة بشكل مستمر حتى لو كانت الشركة تحقق أرباحاً عالية.	7.79	12.08	77.87	1	.000
2	تؤمن الإدارة العليا بالحاجة للتغيير عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة أو وجود خسائر فقط.	7.18	9.23	71.79	8	.000
3	تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.	7.28	9.53	72.84	6	.000
4	توفر الإدارة العليا جو تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح.	7.46	11.59	74.63	3	.000
5	تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرات التغييرية.	7.38	10.45	73.79	5	.000
6	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير.	7.63	12.79	76.32	2	.000
7	تقوم الإدارة العليا بشرح عملية التغيير للعاملين وإيصال	7.21	9.96	72.11	7	.000

					الرؤية كاملة وواضحة لهم.
8	7.44	10.41	74.36	4	.000
	7.40	24.05	74.01		.000

من خلال جدول (35) يتضح أن الوزن النسبي لمحور قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له كان 74.01% ، مما يشير إلى وجود قناعة كبيرة لدى قيادات مجموعة الاتصالات بالتغيير ودعمها له باستمرار .

واحتلت الفقرة الاولى (تؤمن الإدارة العليا بأن التغيير عملية مستمرة ولازمة للشركة بشكل مستمر حتى لو كانت الشركة تحقق أرباحاً عالية) المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 77.87% ، بينما احتلت الفقرة الثانية (تؤمن الإدارة العليا بالحاجة للتغيير عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة أو وجود خسائر فقط) المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 71.79% .

ويشير ذلك إلى أن قناعة ودعم الإدارة العليا للتغيير لا يرتبط بمستوى أرباح معين أو بوجود خسائر، إنما ينبع هذا من قناعة داخلية ووعي لدى الإدارة العليا بأن التغيير سمة المنظمات المعاصرة المتميزة، ولا بد من التغيير لمواجهة التطورات السريعة في العالم خصوصاً في مجال الاتصالات والتكنولوجيا المستخدمة فيه.

يدعم هذه النتيجة ما توصلت له دراسة (القواسمة، 2005) والتي توصلت إلى أن دعم الإدارة العليا للتغيير هو عامل رئيسي ومهم من سبعة عوامل حرجة لنجاح إدارة التغيير التنظيمي. وتتفق مع دراسة (Kotter, 1995)، حيث أكد كوتر على أن الخطوة الأولى لإدارة تغيير تنظيمي ناجح هي: إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة، والإدارة العليا هي التي يقع على عاتقها إيجاد هذه الشعور بعد اقتناع الإدارة العليا نفسها بذلك، وكذلك دراسة (الجابري، 2009) حيث يرى أفراد العينة أن مهارة (إدراك الحاجة الملحة للتغيير) هي أهم مهارة على الإطلاق من بين المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير.

وتختلف نتيجة هذا المحور مع دراسة (الرقب، 2008) ، والتي كانت فيها آراء أفراد العينة تدل على أن دور الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب.

ويفسر الباحث هذا الاختلاف بتباين القطاعين العام والخاص، حيث عادةً ما يسود قطاع الوزارات الحكومية العامة الترهل والبيروقراطية والمشاكل التنظيمية والإدارية، فيما يتفوق القطاع الخاص عليها في جوانب الإدارة والتنظيم والفعالية بشكل عام.

جدول (36) وضع رؤية وخطة التغيير

م	وضع رؤية وخطة التغيير	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يوجد خطة واضحة ومكتوبة لدى الشركة للتغيير المنشود.	7.26	9.32	72.63	3	.000
2	يوجد رؤية بعيدة المدى للشركة لمدة 10 أعوام على الأقل.	7.38	11.32	73.79	2	.000
3	هناك مؤشرات قياس للأهداف التغييرية، محددة كمياً وزمنياً.	7.44	10.81	74.42	1	.000
4	تحرص الإدارة العليا على تعريف جميع العاملين بالرؤية ودورهم للوصول إليها.	7.18	9.12	71.79	4	.000
5	يشارك العاملون في الشركة في وضع خطة التغيير.	6.57	6.66	65.68	5	.000
	إجمالي المجال وضع رؤية وخطة التغيير	7.17	11.54	71.66		.000

من خلال جدول (36) يتضح أن الوزن النسبي لمحور وضع رؤية وخطة التغيير كان 71.66%، وهذه نسبة مرتفعة تشير إلى رسوخ ثقافة التخطيط للتغيير وترجمة ذلك في رؤى وخطط مكتوبة، ويرى الباحث أن هذا عامل مفسر للنجاحات التي تحققت مجموعة الاتصالات واستمرارها رغم الظروف الصعبة والأزمات التي يمر بها قطاع غزة ككل. ويتضح أن الفقرة الثالثة (هناك مؤشرات قياس للأهداف التغييرية، محددة كمياً وزمنياً) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.42%، ويرجع الباحث ذلك إلى اتباع الإدارة العليا في مجموعة الاتصالات للإجراءات المنهجية العلمية في وضع الخطط وتحديد الأهداف، واهتمامهم بالتدريب الإداري بشكل كبير.

بينما احتلت الفقرة الخامسة (يشارك العاملون في الشركة في وضع خطة التغيير) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.68%، وهي نسبة متدنية نوعاً ما، ويفسر هذا توجه مجموعة الاتصالات في إشراك العاملين وتمكينهم وإلى شيوع النمط الديمقراطي بين قيادات مجموعة الاتصالات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2006)، حيث أظهرت نتائج الدراسة درجة موافقة كبيرة حول وجود رؤية وخطة استراتيجية مكتوبة وواضحة لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

وتتفق كذلك مع دراسة (الجابري، 2009)، حيث وافق أفراد العينة بدرجة عالية على أهمية مهارة (صياغة الأهداف المشتركة والواضحة) في عملية إدارة التغيير التنظيمي في شرطة المدينة المنورة.

وتتفق أيضاً مع دراسة (Behnam, 2014)، حيث أشارت إلى أن قادة التغيير يمتلكون عدة خصائص من أهمها: أنهم من أصحاب الرؤي، ويقرون بحاجتهم وحاجة المؤسسة إلى إجراء يساعدهم على بلوغ اهدافهم، وأكدت اعتماد التغيير التنظيمي على رؤية القائد المعتمدة على إبداعه، ومع دراسة (Kotter, 1995)، حيث أشارت إلى أن (وضع رؤية واستراتيجية) تعتبر خطوة رئيسية من خطوات ثمان للتغيير التنظيمي.

جدول (37) التواصل خلال عملية إدارة التغيير

م	التواصل خلال عملية إدارة التغيير	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يتم التواصل لتوضيح المعلومات والتوجيهات اللازمة لإنجاز عملية التغيير، وفوائده المحتملة مع جميع العاملين.	7.21	10.17	72.11	2	.000
2	يتم تنظيم حواراً مفتوحاً لمناقشة الصعوبات والعقبات المحتملة عند السير في عملية التغيير.	7.03	8.63	70.32	4	.000
3	تفتح الإدارة العليا قناة رسمية لحل أي إشكاليات يتعرض لها العاملين وللإجابة على الاستفسارات.	6.73	6.95	67.26	5	.000
4	عند استخدام عمليات أو آليات جديدة للعمل، يعرف العاملين لمن يتوجهوا بالسؤال وطلب المساعدة.	7.18	9.34	71.79	3	.000
5	يتم اعتماد آليات إدارية للحصول على تغذية راجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالعاملين.	8.18	4.07	81.83	1	.000
	إجمالي المجال التواصل خلال عملية إدارة التغيير	7.23	8.88	72.32		.000

من خلال جدول (37) يتضح أن الوزن النسبي لمحور (التواصل خلال عملية إدارة التغيير) كان 72.32%، وهو وزن نسبي مرتفع، يدل على اهتمام مجموعة الاتصالات بعملية التواصل مع العاملين لإنجاح عملية التغيير، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل مجموعة الاتصالات

وانفتاحها على الجمهور مما يتطلب تواصل سريع ودائم مع جميع العاملين لتذليل أي إشكاليات أو عقبات يتعرض لها العاملون أثناء عملهم وتقديمهم الخدمات، ويعزز هذا التواصل سهولة تفعيله وضمانه في ظل توافر جميع أدوات الاتصال والتواصل السريعة لدى مجموعة الاتصالات.

ويلاحظ أن الفقرة الخامسة (يتم اعتماد آليات إدارية للحصول على تغذية راجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالعاملين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 81.83%، ويعتبر هذا الوزن النسبي مرتفع جداً، وهذا يعزز نجاح وفاعلية عملية التواصل لضمان نجاح التغيير وتسهيل تنفيذه على العاملين، بينما جاءت الفقرة الثالثة (تفتح الإدارة العليا قناة رسمية لحل أي إشكاليات يتعرض لها العاملين وللإجابة على الاستفسارات) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.26%.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2006)، حيث أظهر أفراد العينة موافقة عالية على حرص إدارة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين بها، ومع دراسة (صبري، 2009) التي حقق فيها متغير (الاتصال الفعال) موافقة فوق المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

ويدهم هذه النتيجة ما جاء في دراسة (الجابري، 2009)، حيث درس أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، وأبرزت النتائج درجة موافقة عالية على فقرتي (إقناع العاملين بمبررات وأهداف التغيير الإيجابية) و (نشر رؤية التغيير بين العاملين في المستويات الإدارية بصورة محفزة).

وتتفق مع ما جاء في دراسة (Kotter, 1995)، حيث أكدت على أن الخطوة الرابعة من خطوات عملية التغيير التنظيمي هي (توصيل رؤية التغيير)، وبهذا تحسب نتيجة هذه المحور إيجابياً لصالح قيادة مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

وفي دراسة (الفائز، 2008) جاء السبب السادس في ترتيب أهم أسباب مقاومة التغيير حسب آراء أفراد العينة هو: (ضعف الاتصال بين العاملين ومسؤولي التغيير)، وهذا يشير إلى أهمية ضرورة إتقان عنصر الاتصال والتواصل لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما توافر في مجموعة الاتصالات الفلسطينية حسب النتيجة السابقة.

بينما لا تتفق مع نتيجة دراسة (الرقب، 2008)، حيث أبدى أفراد العينة رأياً محايداً حول فقرة (يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لاختلاف البيئة التنظيمية (القطاع الخاص، القطاع الحكومي العام)، حيث دراسة الرقب كانت عن الوزارات الحكومية في السلطة الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (38) تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم

م	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	يتم إعلام العاملين وتهيئتهم نفسياً للتغييرات قبل البدء فيها.	6.95	8.10	69.47	5	.000
2	توجد استراتيجية منهجية ومكتوبة لتطوير وتنمية قدرات العاملين في الشركة.	7.18	9.86	71.79	4	.000
3	تخصص إدارة الشركة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين.	7.59	10.93	75.85	1	.000
4	تلتزم إدارة الشركة كل عضو بإتمام عدد محدد من الساعات التدريبية سنوياً، حسب حاجة كل عضو.	7.34	9.65	73.37	3	.000
5	تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة اللازمة للعاملين حسب خطة التغيير.	7.46	10.88	74.63	2	.000
	إجمالي المجال تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	7.29	11.60	72.86		.000

من خلال جدول (38) يتضح أن الوزن النسبي لمحور (تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم) كان 72.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لمجموعة الاتصالات لدور العاملين الأساسي والمحوري في إحداث أي تغيير أو تطوير تنظيمي، وقناعتهم بأن رأس مال الشركة الحقيقي هو الإنسان المحفز والمدرّب.

احتلت الفقرة الثالثة (تخصص إدارة الشركة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.85%، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يؤكد انعكاس توجهات وقناعات الإدارة العليا على توزيع الموارد المالية لشركات مجموعة الاتصالات بأشكال مختلفة أهمها التنمية البشرية والتدريب الإداري والفني.

بينما احتلت الفقرة الأولى (يتم إعلام العاملين وتهيئتهم نفسياً للتغييرات قبل البدء فيها) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 69.47%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة فوق متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك على شيوع جو من المصارحة والمكاشفة بين القيادة والمرؤوسين في مجموعة الاتصالات خصوصاً فيما يتعلق بالتغييرات المستقبلية التي تمس مهام المرؤوسين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مرزوق، 2006) والتي أشارت إلى توفر سياسات تنمية وتطوير وتدريب العاملين بشكل كبير في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، وكذلك مع

دراسة (الجابري، 2009) ، حيث يرى أفراد العينة أن (تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها التغيير) تعتبر من أهم المهارات الأساسية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في مرحلة التهيئة والتخطيط.

ويدعم هذه النتيجة دراسة (صبري، 2009) التي توصلت إلى أن الفشل في تبني استراتيجية الاتصال الفعال سوف يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير، ودراسة (الفائز، 2008) التي أكدت أن (عدم توفر التدريب الكافي) يعد سبب من أهم أسباب مقاومة التغيير، ودراسة (القواسمة، 2005) التي جعلت (التدريب) أحد سبعة عوامل حرجة لنجاح إدارة التغيير التنظيمي، ودراسة (ثابت، 2012) التي أكدت على أهمية (تدريب العاملين وتنمية قدراتهم) لزيادة فرص نجاح عملية التغيير وأوصت بالتركيز على عنصر التدريب والتطوير للعاملين.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2006)، حيث كانت درجة الموافقة على فقرة (تدرب الوزارة الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتها) ضعيفة بوزن نسبي 49.7%، وهذا قاد إلى زيادة مقاومة التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (39) مقاومة التغيير والتعامل معها

م	مقاومة التغيير والتعامل معها	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	لدى القيادة معرفة جيدة ومفصلة بقوى مقاومة التغيير وأطرافها.	7.24	9.44	72.42	3	.000
2	يعرف القائد أسباب مقاومة البعض للتغيير بشكل جيد.	7.16	10.27	71.60	5	.000
3	لديك خطة منهجية واضحة ومكتوبة للتغلب على قوى مقاومة التغيير والحد منها.	6.95	8.58	69.46	7	.000
4	توضح الإدارة العليا فوائد التغيير المحتملة للعاملين لتجنب مقاومتهم للتغيير.	7.00	9.59	70.00	6	.000
5	تقوم الإدارة العليا بالتواصل مع العاملين أو الجهات المقاومة للتغيير وتستفسر عن مخاوفها وتوضح لها أي غموض.	7.34	10.49	73.40	2	.000
6	تميل الإدارة العليا للتوصل لحل وسط مع قوى مقاومة التغيير والعمل على احتوائها.	7.24	9.76	72.42	4	.000

7	تعمل الإدارة العليا على توفير جميع التقنيات والأدوات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام العاملين الجديدة.	7.41	10.52	74.15	1	.000
	إجمالي المجال مقاومة التغيير والتعامل معها	7.14	19.83	71.38		.000

من خلال جدول (39) يتضح أن الوزن النسبي لمحور (مقاومة التغيير والتعامل معها) كان 71.38%.

ويلاحظ أن الفقرة السابعة (تعمل الإدارة العليا على توفير جميع التقنيات والأدوات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام العاملين الجديدة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.15%، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بتطوير مجموعة الاتصالات وإحداث تغييرات إيجابية مستمرة فيها، مما استوجب عملهم على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتسهيل مهام رؤوسهم وتذليل أي عقبات في طريقهم، بينما احتلت الفقرة الثالثة (لديك خطة منهجية واضحة ومكتوبة للتغلب على قوى مقاومة التغيير والحد منها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 69.46%، وقد يكون تأخر مرتبة هذه الفقرة نظراً لمرور عدة سنوات على تأسيس مجموعة الاتصالات في قطاع غزة، وتراكم عدة منهجيات وممارسات ناجحة في التعامل مع أي مقاومة للتغيير أثبتت نجاعتها، مما جعلها حاضرة ومترسخة في تصرفات القيادات ولا تحتاج إلى كتابة وتدوين.

ويدعم هذه النتيجة ما جاء في دراسة (الفائز، 2008)، حيث أشار الباحثين إلى أن عدم وجود الدعم الكافي لتنفيذ التغيير) يسبب بدرجة كبيرة جداً زيادة مقاومة التغيير، ومن نتيجة الفقرة السابعة أعلاه نلاحظ أن إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية تجاوزت هذا السبب بتوفيرها جميع التقنيات والأدوات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام العاملين الجديدة، ومن خلال المكافآت المالية والحوافز.

تختلف هذه النتيجة مع عدة دراسات، منها دراسة (الرقب، 2008) حيث أشارت إلى أن أساليب الوزارات الحكومية في السلطة الفلسطينية للتعامل مع مقاومة التغيير ضعيفة، ويلمس المنتبع عادةً ارتفاع درجة مقاومة التغيير في القطاعات الحكومية، وكذلك دراسة (أبو الغنم، 2013) التي كشفت عن وجود مقاومة من قبل الموظفين لعمليات التغيير، وهو تعبير عن عدم قناعتهم بالتغيير، وعن عدم رضاهم نسبياً للطريقة التي تتخذ فيها الإدارة قرارات التغيير، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود لاختلاف مجتمع الدراسة وظروف الدراسة نفسها.

جدول (40) إدارة التغيير التنظيمي

م	إدارة التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له	7.40	24.05	74.01	1	.000
2	وضع رؤية وخطة التغيير	7.17	11.54	71.66	4	.000
3	التواصل خلال عملية إدارة التغيير	7.23	8.88	72.32	3	.000
4	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	7.29	11.60	72.86	2	.000
5	مقاومة التغيير والتعامل معها	7.14	19.83	71.38	5	.000
	إجمالي المجال إدارة التغيير التنظيمي	7.25	38.02	72.53		.000

من خلال جدول (40) يتضح أن الوزن النسبي لمحور (إدارة التغيير التنظيمي) كان 72.53%، مما يدل على قيام قيادات مجموعة الاتصالات باتباع طرق ومنهجيات ووسائل ناجحة وفعالة في إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، ويعزو الباحث هذا الوزن المرتفع إلى عدة عوامل أهمها:

- العقلية الواعية المنفتحة التي يملكها قيادات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التي تؤمن بالتجديد والتطوير ومواكبة التطورات وحركة المنافسين.
- امتلاك القيادات مؤهلات وكفاءات علمية عديدة ومتنوعة، حيث أكثر من 68% من العاملين في مجموعة الاتصالات يحملون درجة أكاديمية بكالوريوس أو دراسات عليا (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، عام 2014، ص: 53)، وهذا ينعكس على فعالية الإدارة ومستوى الإبداع والتطوير في الأداء.
- اهتمام المجموعة بتطوير الموارد البشرية، وتدريب العاملين بشكل دوري ودائم لتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لرفع مستواهم، وتحديث ما لديهم ليواكب التطورات المعاصرة في مجالات عملهم المختلفة، حيث بلغت تكاليف التدريب للعام 2014 ما يقارب 1.25 مليون دينار أردني (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، عام 2014، ص: 53).
- إحساس واستشعار قيادة مجموعة الاتصالات المخاطر التي تواجهها من المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذلك مخاطر الاعتداءات والحروب الصهيونية التي تؤثر سلباً على إنجازات المجموعة، مما يدفع نحو الحرص على إحداث تغييرات وتطورات مستمرة.
- تقديم مجموعة الاتصالات العديد من المزايا لموظفيها مثل صندوق الادخار، صندوق التكافل الاجتماعي، التأمين الصحي للموظف وعائلته، صندوق الرعاية الطبية، صندوق الرعاية الاجتماعية، منح الجامعات لأبناء الموظفين، سياسة الدراسات العليا، سياسة

البكالوريوس والشهادات المهنية، المكافآت السنوية وغيرها، وهذا كله يجعل التزام الموظفين التنظيمي والوظيفي مرتفع، مما يسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغييرات التي تقوم الإدارة على تنفيذها، ويرفع فناعة الموظفين وتبنيهم لقناعات وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة.

ويتضح أن مجال (فناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له) احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 74.01% ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجال العمل في قطاع الاتصالات يتسم بسرعة التغيرات والتطور الدائم، ويتطلب حساً دقيقاً للتغييرات، ومواكبة يقظة لها للاستمرار في سوق الاتصالات وتحقيق نجاحات متواصلة، وهذا ساهم في فناعة الإدارة العليا لمجموعة الاتصالات بضرورة التغيير وأهميته، وينتقل هذا الاهتمام والدعم إلى باقي المستويات القيادية بالضرورة، بينما احتل مجال (مقاومة التغيير والتعامل معها) المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 71.53%، ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية في ظل ارتفاع فناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له، مما حدّ من قوى مقاومة التغيير أصلاً وجعل التعامل مع ما تشكل منها بشكل فعال وسليم.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات سابقة، منها دراسة (أيوب، 2012) التي أظهرت وجود درجة عالية لفاعلية المدراء في قيادة التغيير في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، وكذلك دراسة (مرزوق، 2006) التي كشفت عن درجة فعالية عالية لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدة المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، وكذلك دراسة (أبوسمرة، 2014)، (أبوسلوت، 2014)، (الحسنيه ومالكه، 2014) والتي أظهرت جميعها ممارسة إدارة أو قيادة التغيير بدرجة عالية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرقب، 2008)، حيث توصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية متدني، حيث لم يرتقي إلى مستوى موافق من قبل أفراد العينة، واختلفت كذلك مع دراسة (حلس، 2012) والتي أظهرت ضعف مستوى إدارة التغيير في بلدية غزة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بطبيعة القطاع الحكومي وقطاع البلديات، واللذان يعانيان من سوء الإدارة والتنظيم وشح الموارد في قطاع غزة، مما يؤثر سلباً على مستوى وفعالية إدارة التغيير فيهما

رابعاً: اختبار الفرضيات :

- اختبار الفرضيات: حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى).
- الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

جدول (41)

معامل الارتباط بين بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.734	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

يبين جدول رقم (41) أن معامل الارتباط يساوي 0.734، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة (الأغا، 2010)، حيث توصلت إلى أن القيادات الإدارية لها دور فعال وكبير في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، ومع دراسة (Alkahtani, et.all, 2011) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية كبيرة بين شخصية المدراء وأنماطهم القيادية، وبين قدرتهم على قيادة التغيير في مؤسساتهم.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

جدول رقم (42)

معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.017	*0.245	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (42) أن معامل الارتباط يساوي 0.245، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستغل وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ضعف العلاقة إلى طبيعة النمط الأوتوقراطي المستغل الذي ينصب اهتمامه وتركيزه على إنجاز المهام والأعمال التي يوكلها للمرؤوسين، دون اهتمام أو انتباه لحاجات وآراء هؤلاء المرؤوسين، ودون فحص لما ينقصهم من مهارات وأدوات وتسهيلات لإتمام التغيير المطلوب، وكل هذا يساهم في تدني مستوى الأداء التعبيري، ويزيد من مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الأوتوقراطي العادل و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

جدول رقم (43)

معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي العادل و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.822	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) النمط القيادي الأوتوقراطي العادل و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (43) أن معامل الارتباط يساوي 0.822، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي العادل و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

وتبدو هذه النتيجة مخالفة لكثير من الأبحاث السابقة، وقد يكون ذلك بسبب تفصيل النمط الأوتوقراطي إلى نمطين مستقلين وهما: المستغل والعادل، ويتضح من النتيجة أن العلاقة قوية جداً بين النمط الأوتوقراطي العادل وبين إدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المرؤوسين يرون في القائد الأوتوقراطي العادل ميزتين: الأولى هي أنه يسهل عليهم المهام والإجراءات المطلوبة إذ تعليماته حرفية وواضحة ومحددة فلا مجال لاجتهاد المرؤوسين واحتمالات الصواب والخطأ في هذه الاجتهادات، والميزة الثانية: هي عدل هذا النمط واستماعه لشكاوى المرؤوسين وبعض آرائهم وأفكارهم، وقيام هذا النمط ببعض التفويض الضروري لإنجاز الأعمال.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي المشارك و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

جدول رقم (44)

معامل الارتباط بين النمط القيادي المشارك و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.748	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي المشارك و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (44) أن معامل الارتباط يساوي 0.748، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المشارك و بين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

ويعتبر النمط المشارك نمط متوسط بين النمط الأوتوقراطي العادل وبين النمط الديمقراطي، ويتضح أنه يوجد علاقة طردية قوية بين هذا النمط وبين إدارة التغيير التنظيمي، وترجع هذه العلاقة إلى ارتفاع المستوى المعرفي والمهاري للعاملين في مجموعة الاتصالات، مما يجعل ميزات المشاركة تظهر بشكل أكبر وأكثر إيجاباً.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

جدول رقم (45)

معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.721	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (45) أن معامل الارتباط يساوي 0.721، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

ويعزو الباحث هذه العلاقة الطردية إلى أن النمط الديمقراطي ينصب تركيزه على الناس والعلاقات أكثر من العمل والإنجاز، وإن كان لا يهمل الجانب الثاني، وهذا يجعل اتباع العاملين وولائهم للقائد يزيد، ويرفع من ثقتهم بالقائد، إضافة إلى مشاوره القائد الديمقراطي لأتباعه باستمرار وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، مما يجعل التزام الأتباع بتحقيق الأهداف وتبنيها يظهر بشكل جلي أثناء العملية التغييرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأغا، 2010) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

جدول رقم (46)

معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.456	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (46) أن معامل الارتباط يساوي 0.456، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وبين إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة.

وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين في مجموعة الاتصالات مؤهلين بشكل جيد وفعال، ولديهم قدر من الوعي والكفاءة يجعلهم يتصرفون بما يخدم مصلحة الجماعة والمنظمة حتى عندما يترك القائد لهم حرية التصرف ويعطيهم هامشاً واسعاً من حرية الحركة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الأغا، 2010)، حيث أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وبين عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، ويفسر الباحث هذا الاختلاف بأن قطاع البنوك وطبيعة العمل في الجانب المالي تتطلب تدقيق ومتابعة وتدخل مستمر من قبل القيادات لخطورة الأمور المالية وتعلقها بحقوق الغير.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (47) نتائج independent sample t. test - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.520	-0.646	7.44	7.22	النمط الديمقراطي
0.704	-0.382	7.15	7.03	النمط المشارك
0.860	0.177	6.94	7.00	النمط الأوتوقراطي العادل
0.085	1.741	5.33	6.15	النمط الأوتوقراطي المستغل
0.578	0.558	5.84	6.09	النمط التسيبي الحر
0.619	0.500	6.57	6.71	المحور الإجمالي الأنماط القيادية

من النتائج الموضحة في جدول (47): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " independent sample t. test " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (الأنماط القيادية) 0.619 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى تكافؤ الجنسين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، في شروط القبول والتوظيف عند التقدم للمناصب الإدارية داخل المجموعة، بحيث لا يصل إلى المناصب الإدارية إلا صاحب الكفاءة والخبرة التي تؤهله لشغل المنصب بجدارة، إضافة إلى تكافؤ فرص التدريب والتأهيل للجنسين في مجموعة الاتصالات.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التالية: (النيرب، 2003)، (شحادة، 2008)، (العجارمة، 2012)، وتختلف مع دراسة (ياسين، 2010)، التي أكدت جميعها عدم تأثير الجنس في الأنماط القيادية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (48) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.367	1.015	8.12	7.27	7.12	النمط الديمقراطي
0.741	0.301	7.33	7.10	6.89	النمط المشترك
0.966	0.034	7.03	7.00	6.92	النمط الأوتوقراطي العادل
0.588	0.534	5.13	5.89	6.14	النمط الأوتوقراطي المستغل
0.260	1.368	7.12	5.82	6.26	النمط التسببي الحر
0.839	0.176	6.97	6.64	6.68	المحور الإجمالي الأنماط القيادية

من النتائج الموضحة في جدول (48): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "اختبار التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الأنماط القيادية) 0.839 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات سابقة وهي: (العامودي، 2013)، (شحادة، 2008)، (الشحقاء، 2001)، (العجارمة، 2012)، وتختلف مع دراسة (ياسين، 2010)، والتي أكدت جميعها عدم تأثير المؤهل العلمي في الأنماط القيادية.

ويعزو الباحث عدم تأثير المؤهل العلمي على الأنماط القيادية إلى لعدة أسباب منها:

- هناك جزء لا بأس به من النمط القيادي للقائد يعود إلى شخصيته والتي يعود تكوين الجزء الأكبر منها إلى فترة الطفولة والشباب.
- جميع القيادات في مجموعة الاتصالات يملكون مؤهلاً جامعياً، وحتى حملة المؤهل العلمي الأقل قد يمتلكون سنوات خبرة جيدة، تساعدهم على التعامل بشكل أكثر وعياً وإيجابية مع المرؤوسين والمواقف من حوله.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (49) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA-العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		51-فاكثر	50-41 سنة	40-31 سنة	30 سنة فاقل	
0.057	2.605	7.45	7.05	6.87	7.88	النمط الديمقراطي
0.036	2.970	7.29	6.95	6.57	7.61	النمط المشترك
0.033	3.034	7.10	66.62	6.61	7.56	النمط الأوتوقراطي العادل
0.886	0.214	5.58	5.73	6.07	5.98	النمط الأوتوقراطي المستغل
0.223	1.488	6.15	5.37	5.90	6.56	النمط التسبيبي الحر
0.105	2.102	6.74	6.38	6.42	7.14	المحور الإجمالي الأنماط القيادية

من النتائج الموضحة في جدول (49): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الأنماط القيادية) 0.105 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وهذا يدل على أن العمر لا يؤثر على الأنماط القيادية المستخدمة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشقهاء، 2001)، والتي أكدت عدم تأثير العمر في الأنماط القيادية، وتختلف مع دراسة (ياسين، 2010) التي أظهرت وجود فروق معنوية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير العمر.

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (50) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	
0.157	1.891	7.00	7.46	7.71	النمط الديمقراطي
0.173	1.790	6.82	7.13	7.50	النمط المشارك
0.026	3.801	6.63	7.19	7.52	النمط الأوتوقراطي العادل
0.478	0.745	5.86	5.57	6.33	النمط الأوتوقراطي المستغل
0.389	0.955	5.78	6.03	6.49	النمط التسبيبي الحر
0.109	2.274	6.44	6.70	7.13	المحور الإجمالي الأنماط القيادية

من النتائج الموضحة في جدول (50): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الأنماط القيادية) 0.109 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التالية: (العامودي، 2013)، (شحادة، 2008)، (الشقحاء، 2001)، وتختلف مه دراسة (العجارمة، 2012)، (ياسين، 2010)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة تؤثر في الأنماط القيادية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة، وبعض أفراد مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خبرتهم قليلة نسبياً يمتلكون مؤهلات علمية ومهارية تعوض سنوات الخبرة، إضافة إلى محدودية الفرص التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأفراد وتدريبهم بسبب ظروف الحصار وصعوبة السفر إلى الخارج.

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (51) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		مدير منطقة	رئيس وحدة	مدير معرض	رئيس قسم	مشرف	مدير	
0.008	3.326	6.73	7.73	7.69	7.17	6.79	8.41	النمط الديمقراطي
0.006	3.495	6.53	7.35	7.66	6.99	6.58	8.12	النمط المشارك
0.045	2.377	7.09	7.44	6.98	6.95	6.57	7.82	النمط الأوتوقراطي العادل
0.418	1.007	5.63	6.28	6.24	4.69	5.85	6.47	النمط الأوتوقراطي المستغل
0.103	1.897	6.43	6.33	7.16	5.64	5.49	6.86	النمط التسبيبي الحر
0.012	3.128	6.50	7.05	7.15	6.32	6.27	7.56	المحور الإجمالي الأنماط القيادية

من النتائج الموضحة في جدول (51): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الأنماط القيادية) 0.012 ، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المسمى الوظيفي مدير.

ويرجع الباحث وجود فروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير) إلى عدة عوامل متظافرة:

- حصول الشخص من لحظة توظيفه إلى حين وصوله إلى منصب (مدير) على عدة خبرات وتجارب وفرص تدريب وتطوير ذاتية تجعله أكثر وعياً بنمطه القيادي وحرصاً على تمثيل نمط قيادي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- تأثير المدير الكبير على من أسفل منه في السلم التنظيمي، مما يجعله يمارس دوراً قيادياً كبيراً على المرؤوسين، وهذا يجعل اختلاف النمط القيادي للمدير يظهر بشكل أكبر.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العامودي، 2013)، ودراسة (النيرب، 2003)، والتي أظهرت وجود فروق معنوية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود لاختلاف مجتمع الدراسة وظروف الدراسة أيضاً.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (52) نتائج independent sample t. test - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.883	-0.147	7.44	7.38	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له
0.172	-1.376	7.56	7.00	وضع رؤية وخطة التغيير
0.762	-0.303	7.35	7.18	التواصل خلال عملية إدارة التغيير
0.961	0.049	7.27	7.29	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم
0.801	-0.253	7.21	7.11	مقاومة التغيير والتعامل معها
0.673	-0.423	7.36	7.21	إجمالي المجال إدارة التغيير التنظيمي

من النتائج الموضحة في جدول (52): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " independent sample t. test " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إدارة التغيير التنظيمي) 0.673 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. ويرجع الباحث ذلك إلى تشابه ظروف العمل وسياساته ووحدة الخطط والرؤى في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وإلى وحدة الحوافز والدوافع التي يتأثر بها كل من الجنسين.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القواسمة، 2005)، ودراسة (حسين، 2012)، والتي أكدت عدم وجود فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس تؤثر في إدارة التغيير التنظيمي، وتختلف مع دراسة (الرقب، 2008) التي أظهرت وجود فروق معنوية في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود لاختلاف مجتمع وظروف الدراسة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (53) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.564	0.577	8.04	7.30	7.52	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له
0.452	0.802	8.03	7.16	6.97	وضع رؤية وخطة التغيير
0.963	0.038	7.47	7.24	7.16	التواصل خلال عملية إدارة التغيير
0.507	0.684	8.10	7.17	7.39	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم
0.360	1.034	7.79	6.97	7.43	مقاومة التغيير والتعامل معها
0.572	0.563	7.89	7.17	7.33	إجمالي المجال إدارة التغيير التنظيمي

من النتائج الموضحة في جدول (53): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "اختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إدارة التغيير التنظيمي) (0.572)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى شيوع ثقافة تنظيمية قوية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، هذه الثقافة تتميز بدعم المبادرات والتطوير وأي أفكار تغييرية إيجابية، مما يحد من أثر المؤهل العلمي، إضافة إلى ما ذكره الباحث سابقاً من اشتراط مؤهل جامعي لكل من يتقدم لوظيفة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وغالباً يشترط بكالوريوس فما فوق للمناصب العليا، وهذا يشكل عامل تقارب بين القيادات العليا.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القواسمة، 2005)، (حسين، 2012)، والتي أكدت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي تؤثر في إدارة التغيير التنظيمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008)، التي أظهرت وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (54) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		51- فأكثر	41-50 سنة	31-40 سنة	30 سنة فأقل	
0.009	4.102	8.29	7.26	6.71	7.92	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له
0.038	2.918	7.33	6.97	6.59	7.90	وضع رؤية وخطة التغيير
0.047	2.747	6.75	7.60	6.44	8.07	التواصل خلال عملية إدارة التغيير
0.014	3.725	7.92	7.00	6.59	8.02	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم
0.026	3.238	7.94	6.71	6.65	7.67	مقاومة التغيير والتعامل معها
0.011	3.910	7.73	7.10	6.61	7.90	إجمالي المجال إدارة التغيير التنظيمي

من النتائج الموضحة في جدول (54): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إدارة التغيير التنظيمي) (0.011)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح من 30 سنة فأكثر. ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن الفئة العمرية (30 عام فأقل) غالباً ما تكون حديثة التوظيف نسبياً، وتكون درجة الحافزية والدافعية لديها مرتفعة، وتتمتع هذه الفئة بالانفتاح على التعلم ومحاولة اكتساب خبرات وتجارب جديدة، وبذلك تكون هذه الفئة أكثر تقبلاً وحباً للتغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008) التي أكدت وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القواسمة، 2005)، (حسين، 2012)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (55) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		اكثر من 10 سنوات	10-6 سنوات	5 سنوات فاقل	
0.305	1.202	7.16	7.41	7.86	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له
0.130	2.086	6.80	7.46	7.64	وضع رؤية وخطة التغيير
0.201	1.634	6.84	7.36	7.94	التواصل خلال عملية إدارة التغيير
0.135	2.046	6.95	7.36	7.92	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم
0.241	1.444	6.89	7.18	7.63	مقاومة التغيير والتعامل معها
0.124	2.135	6.96	7.35	7.79	إجمالي المجال إدارة التغيير التنظيمي

من النتائج الموضحة في جدول (55): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إدارة التغيير التنظيمي) (0.124 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك بتقارب الخبرات المكتسبة لأفراد مجتمع الدراسة، وتشابه أسلوب إدارة التغيير الذي يتبعه القياديين في مجموعة الاتصالات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القواسمة، 2005)، والتي أكدت عدم وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008)، (حسين، 2012)، والتي أظهرت وجود فروق في إدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (56) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		مدير منطقة	رئيس وحدة	مدير معرض	رئيس قسم	مشرف	مدير	
0.030	2.604	6.94	7.82	8.11	7.11	6.91	8.47	قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له
0.004	3.777	7.30	7.95	8.35	7.14	6.43	8.04	وضع رؤية وخطة التغيير
0.261	1.324	7.95	7.89	7.03	7.38	6.64	8.24	التواصل خلال عملية إدارة التغيير
0.109	1.864	7.45	7.45	7.77	6.90	6.83	8.43	تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم
0.060	2.214	7.50	7.44	7.93	6.69	6.67	8.08	مقاومة التغيير والتعامل معها
0.021	2.799	7.39	7.72	7.87	7.87	6.71	8.26	إجمالي المجال إدارة التغيير التنظيمي

من النتائج الموضحة في جدول (56): تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إدارة التغيير التنظيمي) (0.021)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المسمى الوظيفي مدير. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرقب، 2008) التي أظهرت وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القواسمة، 2005)، (حسين، 2012)، والتي أكدت عدم وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير ميل الفروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير) للالتزام العالي من قبل المدير تجاه منظمته، وارتفاع درجة الولاء تجاه منظمته، بسبب الامتيازات والمحفزات العديدة التي يتمتع بها المدير في مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

ما أثر الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات مُجتمعة على مستوى إدارة التغيير التنظيمي؟

جدول (57) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار الغير قياسية	المتغيرات المستقلة
.761	-.305-		14.858	-4.534-	المقدار الثابت
.000	7.988	.622	.254	2.027	النمط الأوتوقراطي العادل
.000	3.656	.285	.227	.828	النمط الديمقراطي

لوقوف على مستوى تأثير الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات مُجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي :

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن إدارة التغيير التنظيمي وهو يمثل المتغير التابع، يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النمط الأوتوقراطي العادل و النمط الديمقراطي).

ب- تم استبعاد كلا من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين إدارة التغيير التنظيمي والمتغيرات المستقلة (النمط المشارك و النمط الاوتوقراطي المستغل والنمط التسيبي الحر).

ت- أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.716 و هذا يعني أن 71.6% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (النمط الأوتوقراطي العادل و النمط الديمقراطي) والباقي 29.4% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي.

معادلة التأثير :

إدارة التغيير التنظيمي = 4.534 - 2.027 (النمط الأوتوقراطي العادل) + 0.828 (النمط الديمقراطي).

في حالة تثبيت قيمة (النمط الديمقراطي) وعند زيادة (النمط الأوتوقراطي العادل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار (2.027).
في حالة تثبيت قيمة (النمط الأوتوقراطي العادل) وعند زيادة (النمط الديمقراطي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار (0.828).
وهذا ما يدعو قطاع الاتصالات الى الاهتمام بزيادة النمط الأوتوقراطي العادل و النمط الديمقراطي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو الغنم، 2013) التي أثبتت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكذلك دراسة (عباس، 2012) التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، ومع دراسة (العطشان، 2011) التي كشفت عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي والمتسلط على استراتيجية التغيير التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو الغنم، 2013) التي أثبتت أيضاً وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، ودراسة (عباس، 2012) حيث كشفت عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع وظروف الدراسة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.
ثانياً: التوصيات.

أولاً: النتائج

1. الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب التالي:

النمط الديمقراطي: احتل المرتبة الأولى، يليه النمط المشارك في المرتبة الثانية، يليه النمط الأوتوقراطي العادل في المرتبة الثالثة، يليه النمط التسيبي الحر في المرتبة الرابعة، وجاء النمط الأوتوقراطي المستغل في المرتبة الأخيرة.

كما أظهرت نتائج الدراسة توافر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث كان الوزن النسبي لمجال (إدارة التغيير التنظيمي): 72.53%، وقد جاءت محاور إدارة التغيير التنظيمي بالترتيب التالي من الأعلى وزناً إلى الأقل:

- قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له.
- تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم.
- التواصل خلال عملية إدارة التغيير.
- وضع رؤية وخطة التغيير.
- مقاومة التغيير والتعامل معها.

2. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادل، الأوتوقراطي المستغل، المشارك، الحر) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة.

3. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

4. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغير (المسمى الوظيفي).

5. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزي للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي تعزي للمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي).

7. توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط، حيث أن 71.6% من من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة

التالية (النمط الأوتوقراطي العادل و النمط الديمقراطي) والباقي 29.4% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي.

8. بناءً على نتائج الدراسة السابقة، يمكن أن نقول أن الممارسات القيادية المثلى لإدارة تغيير تنظيمي ناجح تتمثل في التالي:

- صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في الشركة.
- الموازنة في ممارسة الدور القيادي بين أساليب المشاركة والعقاب والمكافأة.
- معرفة القائد الواسعة لمشاكل مرؤوسيه وهمومهم.
- منح الحرية للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم المباشرين والتحدث معهم.
- الثقة الكبيرة بقدرات وإمكانات المرؤوسين.
- الحرص على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين وتطبيق الجيد منها.
- إتاحة تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وعلى المستويين الفردي والجماعي.
- ممارسة التفويض بشكل فعال في جميع المستويات التنظيمية.

ثانياً: التوصيات:

جدول (58) التوصيات وآليات التنفيذ المقترحة

م	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ
1	<p>التركيز على تعزيز النمط الديمقراطي ابتداءً يليه النمط الأوتوقراطي العادل (حسب الموقف وطبيعة العمل) داخل شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، حيث تؤدي هذه الأنماط إلى رفع مستوى فعالية ونجاح إدارة التغيير التنظيمي، مما يؤثر إيجابياً على أداء مجموعة الاتصالات بشكل عام.</p>	<p>- تنظيم دورات تدريبية حول (القيادة الديمقراطية) و(القيادة العادلة) تستهدف المستويات الإدارية في مجموعة الاتصالات.</p> <p>- تنظيم دورات تدريبية متخصصة في الأنماط القيادية وكيفية اكتشاف النمط القيادي وتوجيهه أو العمل على تغييره ليلتئم العمل.</p>	<p>- إدارة الموارد البشرية في المجموعة.</p> <p>- التعاقد مع شركات تدريب عالمية احترافية.</p>
1		<p>- وجود لائحة داخلية تنظم اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية وتشرك جميع المستويات.</p> <p>- العمل على ترسيخ الممارسات الديمقراطية في القيادة في الثقافة التنظيمية من خلال امتثال القيادة العليا لذلك، وتداول هذه المفردات والمفاهيم في اللقاءات والاجتماعات التنظيمية وإبراز أثرها الإيجابي على العاملين والمنظمة ككل.</p>	<p>- مجلس الإدارة.</p>
2	<p>ضرورة إيجاد حالة دائمة تدفع المنظمة والعاملين للبحث عن التغيير والتطوير، والانخراط والدعم لأي مبادرة تغييرية تستهدف تطوير المنظمة، وكذلك تشجيع الأفراد على المبادرات والأفكار الإبداعية.</p>	<p>- اطلاع أفراد المنظمة على أحوال المنافسين واحتمالات تفوقهم على المنظمة.</p> <p>- إيجاد أهداف ورؤى طموحة وبراقة تجذب الجميع نحوها، وتصاغ بطريقة تشمل تحقيق وإشباع حاجات العاملين أيضاً.</p> <p>- الاحتفال بالأفكار الإبداعية التي يتم اقتراحها من العاملين وتكريم</p>	<p>- مجلس الإدارة.</p> <p>- شؤون الموظفين.</p> <p>- لجان التخطيط والتطوير.</p>

	<p>صاحبها على الملأ معنوياً ومادياً.</p> <p>- تقييم الأداء الجماعي والفردى بشكل موضوعي ودورياً، والإفصاح عن نتائج التقييم بما تشمل من إيجابيات وسلبيات لجميع المعنيين.</p>		
<p>- إدارة الموارد البشرية في المجموعة.</p>	<p>- دراسة الاحتياجات التدريبية حول إدارة التغيير التنظيمي.</p> <p>- تصميم البرنامج التدريبي.</p> <p>- وضع خطة تنفيذية للتدريب تشمل قياس أثر التدريب.</p> <p>- اشتراط اجتياز برنامج تدريبي في إدارة التغيير التنظيمي للارتقاء إلى المناصب القيادية العليا.</p>	<p>تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمستويات القيادية في (إدارة التغيير التنظيمي)، لتحقيق عدة أهداف هامة منها: التعريف بمفاهيم وأهمية التغيير - إيجاد فقاعة راسخة لدى القيادات بالحاجة الدائمة والماسة للتغيير التنظيمي - فهم المناهج والآليات الحديثة لإدارة التغيير التنظيمي - التدرب على كتابة خطة متكاملة وشاملة للتغيير التنظيمي - منهجيات إقناع المتابعين بالخطة التغييرية - كيفية فهم قوى مقاومة التغيير ومقاومة المقاومة.</p>	<p>3</p>
<p>- مجلس الإدارة.</p> <p>- فريق التخطيط للتغيير المكلف.</p> <p>- التعاون مع مستشار خارجي إن لزم.</p>	<p>- اختيار وتكليف فريق التخطيط للتغيير.</p> <p>- تأهيل وتدريب الفريق بالمفاهيم والمنهجيات والمهارات اللازمة للتخطيط لتغيير ناجح.</p> <p>- وضع ميثاق وجدول زمني لإنجاز الفريق للخطة التغييرية.</p> <p>- الاتفاق على آلية متابعة وتقويم تنفيذ الخطة.</p>	<p>ضرورة كتابة خطة منهجية للتغيير التنظيمي داخل مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وربط خطة التغيير بالخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمجموعة.</p>	<p>4</p>

<p>- إدارة الموارد البشرية في المجموعة.</p>	<p>- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري، بحيث يلزم كل موظف بحد أدنى من الساعات التدريبية سنوياً.</p> <p>- تشجيع وتحفيز العاملين على الالتحاق ببرامج دراسية وتدريبية.</p>	<p>العمل على تطوير وتدريب العاملين والكادر البشري في مجموعة الاتصالات، حيث يسهم ذلك في رفع المستوى العام للمجموعة، وتنمية رأس المال البشري، وهذا له آثار مباشرة وغير مباشرة في دعم وإنجاح أي عملية تغيير وتطوير للمجموعة.</p>	<p>5</p>
<p>- طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال.</p> <p>- الباحثون المتخصصون.</p> <p>- عمادات البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية.</p>	<p>- عرض فكرة البحث على طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال لتبنيها.</p> <p>- جلب تمويل لتنفيذ البحث خصوصاً أن مقياس (DISC) طويل نسبياً ويحتاج آلية لضمان تعبئته وبدقة من قبل عينة الدراسة.</p>	<p>يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات بحثية مستقبلية تتناول علاقة الأنماط القيادية حسب تقسيمات أخرى أحدث وأكثر دقة (مثل مقياس DISC) بإدارة التغيير التنظيمي.</p>	<p>6</p>
<p>- عمادات البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية.</p> <p>- المنظمات الفلسطينية المهتمة.</p> <p>- مؤسسات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية في قطاع غزة</p>	<p>- عرض فكرة البحث على طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال لتبنيها.</p> <p>- عرض فكرة البحث على المؤسسات والمنظمات الفلسطينية لتمويلها وتطبيقها على بيئتها الداخلية.</p>	<p>يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تتناول أثر البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في المنظمات على مستواهم في إدارة التغيير التنظيمي.</p>	<p>7</p>
<p>- عمادات البحث العلمي في الجامعات</p>	<p>- عرض فكرة البحث على طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال</p>	<p>يقترح الباحث إجراء دراسات بحثية أخرى تتناول دور وتأثير</p>	<p>8</p>

<p>الفلسطينية. - المؤسسات الفلسطينية المهمة. مؤسسات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية في قطاع غزة</p>	<p>لتبنيها. - عرض فكرة البحث على المؤسسات والمنظمات الفلسطينية لتمويلها وتطبيقها على بيئتها الداخلية.</p>	<p>كل مستوى إداري أو إشرافي أو تنفيذي في إحداث تغيير وتطوير فعال للمنظمات.</p>	
--	---	--	--

المراجع

- أولاً: المراجع العربية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.
- ثالثاً: المواقع الالكترونية.

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

- أبو النصر، مدحت (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أدير، جون (2011). قيادة محمد، الطبعة الثانية، دار اليربوع للنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- توفيق، عبد الرحمن (2008). الشخصية القيادية فكراً وفعلاً، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
- حريم، حسين (2010). مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحمادي، علي (2011). التغيير الذكي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان.
- حمود، خضير واللوزي، موسى (2008). مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، أحمد (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الإصدار الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال (2013). التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السويدان، طارق (2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- السويدان، طارق (2014). الخطة المنهجية لإدارة التغيير، شركة الإبداع الخليجي للتدريب، الكويت.
- السويدان، طارق (2014). مقياس مهاراتك القيادية، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2005). القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- السويدان، طارق وهواري، غياث (2010). القيادة المبادئ الأساسية (نسخة الكترونية حيث لم ينشر الكتاب بعد)، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
- الطجم، عبد الله والسواط، طلق (2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيق، الطبعة الرابعة، دار حافظ، المملكة العربية السعودية.

- عبوي، زيد (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عرفة، سيد (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية.
- العواشز، عبد الله (2010). القيادة متكاملة الجودة، الطبعة الأولى، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
- القريوتي، محمد (2013). نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كرمز، جيفري (2007). جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- كوتر، جون (2009). جبلنا الجليدي يذوب، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كوتر، جون (2009). قيادة التغيير، نشرة تلخيصية للكتاب، نشرة خلاصات.
- كوزس، جيمس وبوسنر، باري (2005). القيادة تحدٍ، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- كوفي، ستيفن (2005). القيادة المرتكزة على مبادئ، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- الظاهر، نعيم (2011). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- ماهر، أحمد (2009). السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية.
- المخلافي، محمد (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- المدهون، محمد والعجومي، محمود (2011). القيادة، نشر الكتروني.
- نجم، نجم (2012). القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرسائل العلمية:

- أبو الغنم، شروق (2013). "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو سلوت، سامر (2014). "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيه، وعلاقتها بضغط العمل لديهم" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، أسماء (2014). "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، مناهل (2015). "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدماتية، بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الأغا، وفيق (2010). "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة" مجلة جامعة الأزهر بغزة - العلوم الإنسانية، 12 (4): 297 - 346.
- أيوب، حنان (2012). "درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- ثابت، وائل (2012). "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة- فلسطين" مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 14 (2): 151 - 180.
- الجابري، صلاح (2009). "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي.. دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الحسنية، سليم والجزائري، معاذ ومنصور، هديل (2014). "واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها، دراسة ميدانية على جامعة دمشق" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (2): 277 - 297.

- حسين، عبد الكريم (2012). "التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1): 265 – 300.
- حلس، صقر (2012). "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرحيم، أياد (2007). "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية" مجلة التقني، 20 (2).
- الرقب، حماد (2008). "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهراني، سهام (1433هـ). "الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- سليمان، حيدر (2010). "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في جامعة الموصل" مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 9 (4): 75 – 100.
- شاهين، نرمين (2013). "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحادة، رائف (2008). "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشقحاء، عادل (1424هـ). "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صبري، ماهر (2009). " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير.. دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78: 100 – 141.
- العامودي، محمد (2013). "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل

- والمواصلات في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- عباس، علي (2012). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية" مجلة الجامعة الإسلامية بغزة للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (1): 129 – 157.
 - العجارمة، موافق (2012). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 - العسكري، بهاء الدين (2010). "إدارة التغيير في منظمات الأعمال، التجربة الماليزية نموذجاً" رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية المفتوحة، كوبنهاجن، الدنمارك.
 - العطشان، عبد الرحمن (2011). "أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
 - العيباني، زايد (2011). "الأنماط القيادية وعلاقته بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - الغالبي، طاهر وصالح، أحمد (2009). "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي" مجلة العلوم الاقتصادية، 7 (25): 33 – 60.
 - الفائز، صالح (2008). "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.. دراسة ميدانية على قيادات قطاع وزارات الداخلية في المملكة العربية السعودية" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 - القواسمة، فريد (2005). "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
 - محمد، عبد الحميد (2010). "القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- المدهون، بهاء الدين (2015). "الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً" رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مرزوق، ابتسام (2006). "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ناصر، حسن (2010). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النهار، حازم ومالكه، يوسف (2014). "الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعات الأردنية" مجلة دراسات العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، 41 (1): 223 - 234.
- النويقه، عطا الله (2015). "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن" مجلة دراسات العلوم الإدارية بالجامعة الأردنية، 42 (1): 45 - 64.
- النيرب، أحمد (2003). "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- واعر، وسيلة (2015). "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ياسين، ملاذ (2010). "علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة، دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية" رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.

التقارير:

- التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية 2014م، منشور على الموقع الإلكتروني الرسمي لمجموعة الاتصالات.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, Wasim & Asghar, Imran. (2010). " **The Role Of Leadership In Organizational Change**". Unpublished MA Thesis, University Of Gavle.
- 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, 2011, 1 (2), 70–99.
- Bennis, Warren. (2009). " **On Becoming A Leader**". Twentieth Anniversary Edition, A Member Of The Perseus Books Group, New York, United States.
- Caldwell, David and others. (2008). " **Implementing Strategic Change In A Health Care System: The Importance Of Leadership And Change Readiness**". Health Care Manage Rev, 2008, 33(2), 124–133.
- Carpinetti Luiz & others. (2005). " **An Investigation of Improvement and Change Management Practices in a Brazilian Based Company**". Brazilian Journal of Operations & Production Management, 2 (2): 59–74.
- Jacobs Charlene. (1994). " **The Role Of Leadership In The Management Of Change**". Unpublished MA Thesis, Rand Afrikaans University.
- Kotter, John. (2002). " **The Heart Of Change**". Harvard Business School Press, United States Of America.
- Kotter, John. (1995). " **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**". Harvard Business Review, March–April 1995, 60–67
- Lok, Peter. & Crawford, John. (2003). " **The Effect Of Organisation Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment, A Cross–**

National Comparison" Journal Of Management Development, 23 (4): 321 – 338.

- Tabrizi, Behnam. (2014) "**The Key To Change Is Middle Management**". Harvard Business Review, October 2014.
- Tsai, Chien–Wen. (2008) " **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels**". Advances In Culture, Tourism And Hospitality Research, 2: 293 – 332.
- Voet, Joris. (2013). "**The Effectiveness And Specificity Of Change Management In Public Organization**" European Management Journal, 32 (3): 373 – 382.
- Zumitzavan, Vissanu. & Udchachonne, Sarinthree. (2014) "**The Influence Of Leadership Styles On Organasational Performance Mediated By Organisational Innovation: A Case Study Of The Hospitality Industry In Thailand**". International Conference On Economics, Management And Development, 2014, 45 – 52.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- www.paltel.ps (تاريخ الوصول: 2016/2/20)
- www.jawwal.ps (تاريخ الوصول: 2016/2/20)
- www.hadara.ps (تاريخ الوصول: 2016/2/20)

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكم	م
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	1
جامعة الأزهر	د. شادي التلباني	2
جامعة الأزهر	د. محمد فارس	3
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. محمد المدهون	4
جامعة الأزهر	د. محمد البوجي	5
جامعة الأزهر	د. نهاية التلباني	6
الجامعة الإسلامية	د. وسيم الهاويل	7
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	8
الجامعة الإسلامية	د. يوسف بحر	9
الجامعة الإسلامية	د. ياسر الشرفا	10

ملحق رقم (2) الصورة الأولية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ تعبئة استبانة بحث ماجستير

في إطار بحث الماجستير يقوم الباحث بدراسة "علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي" في قطاع الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك كبحث أكاديمية تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر بغزة، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة، علماً بأن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونحن على استعداد لتزويدكم بالنتائج في حال طلبكم ذلك.

وتفضلوا بقبول تحياتي واحترامي،،

الباحث/ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي

جامعة الأزهر

قسم إدارة الأعمال

رقم للتواصل: 0598947090

تعريف المصطلحات:

القيادة:

هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة (الهوري، 1976).

النمط القيادي:

هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف (عباس، 2012).

التغيير:

هو الانتقال من وضع قائم إلى وضع جديد في المنظمة (المخلافي، 2009).

إدارة التغيير:

هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد (الحمادي، 2011).

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:		
() ذكر	() أنثى	
2. المؤهل العلمي:		
() دبلوم	() بكالوريوس	() دراسات عليا
3. العمر:		
() 30 عام فأقل	() 31 - 40 عام	() 41 - 50 عام () 51 عام فأكثر
4. سنوات الخبرة:		
() أقل من 5 سنوات	() 6 - 10 سنوات	() أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي:		
() مدير	() مشرف	() رئيس قسم () مدير معرض () رئيس وحدة
() مدير منطقة		

الجزء الثاني: قياس المتغيرات المتعلقة بالأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي:

الرجاء قراءة العبارة الآتية بتمعن وتحديد درجة موافقتك عليها من واقع تجربتك العملية في مؤسستك بوضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

أولاً: الأنماط القيادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الديمقراطي						
1.	يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في المنظمة					
2.	يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل المنظمة					
3.	تتوفر الخبرة الإدارية والفنية للقائد من خلال جميع المواقع					
4.	يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب					
5.	تتوفر معرفة ممتازة لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه وهمومهم					
6.	يمنح القائد حرية تامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم والتحدث معهم					
7.	يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق					
8.	يحرص القائد دائماً على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين ويطبق كل ما هو جيد منها					
9.	تتسم المنظمة بشيوع تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وبشكل كبير على المستويين الفردي والجماعي					
10.	يوجد تقبل لأهداف المنظمة، ولا يوجد معارضة غير معلنة لها.					
11.	يميل القائد إلى اللامركزية في وظائف المتابعة والرقابة وتجاوز إشكاليات العمل.					
12.	تشيع درجة عالية من التعاون والتفاعل داخل المنظمة					
13.	يمارس القائد التفويض بشكل فعال في جميع المستويات التنظيمية.					
النمط المشارك						
1.	يشرك القائد العاملين بشكل محدود في تحديد أهداف المنظمة					

					2. يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات القيادية غالباً
					3. يتخذ القائد القرار بعد مناقشة المرؤوسين، مع احتفاظه بحق اتخاذ القرار النهائي حتى لو عارض آراء المرؤوسين.
					4. يميل القائد لممارسة دوره القيادي إلى استخدام أسلوب المشاركة
					5. تتوفر معرفة لا بأس بها لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه
					6. يتيح القائد قدر كبير من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم
					7. يتوفر قدر كبير من الثقة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، ولكنها ثقة غير كاملة.
					8. ينظر القائد في آراء المرؤوسين ويأخذ بها غالباً
					9. يتوفر تدفق عمودي وأفقي للمعلومات بشكل كبير في المنظمة
					10. توجد بعض المعارضة لأهداف المنظمة من المستويات الدنيا فقط
					11. يقوم القائد بتفويض مرؤوسيه بين الفترة والأخرى.

النمط الأوتوقراطي العادل

					1. يحدد القائد أهداف المؤسسة في القمة مع بعض الاستفادة من بعض الآراء
					2. تتخذ القرارات الرسمية في القمة مع بعض التفويض، والسماح بمناقشتها.
					3. يتيح القائد مشاركة محدودة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات
					4. مصدر الخبرة الإدارية والفنية المستخدمة في اتخاذ القرارات هو الإدارة العليا فقط
					5. يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: أسلوب المشاركة والمكافآت أساساً مع بعض العقاب.
					6. توجد درجة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين إلى حد ما
					7. يعطي القائد قدرًا ضئيلاً من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم
					8. يتوفر قدر معتدل من الثقة بين القائد والأتباع.
					9. ينظر القائد في آراء المرؤوسين ويطبقها أحياناً
					10. يوجد اتصالات قليلة، يغلب على اتجاه تدفق المعلومات: التدفق العمودي، مع بعض التدفق الأفقي.

					11. تسهم عملية اتخاذ القرارات بشكل قليل نسبياً في خلق الدافعية لدى العاملين
					12. يوجد قدر متوسط من المعارضة غير المعلنة لأهداف المنظمة
					13. يميل القائد إلى حد ما إلى المركزية في وظائف التدقيق والرقابة
النمط الأوتوقراطي المستغل					
					1. يتم تحديد أهداف المؤسسة من القمة، ويفضل القائد ذلك دائماً
					2. تتجز القرارات الرسمية في المستوى القيادي الأعلى فقط
					3. لا يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إطلاقاً
					4. مصدر الخبرة الإدارية والفنية المستخدمة في القرارات هو الإدارة العليا والتنفيذية
					5. يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: الخوف والتهديد والعقاب
					6. تتوفر معرفة قليلة لدى القادة عن مشاكل المرؤوسين
					7. لا يمنح القائد أي حرية للمرؤوسين للتحدث مع مسؤوليهم
					8. يصبر القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة لمرؤوسيه
					9. نادراً ما ينظر القائد في آراء المرؤوسين إذا كانت جيدة
					10. يسمح القائد بتدفق المعلومات عمودياً فقط من أعلى إلى أسفل
					11. لا تسهم عملية اتخاذ القرارات في خلق الدافعية لدى العاملين
					12. توجد معارضة شديدة غير معلنة لأهداف المؤسسة لدى العاملين
					13. يحرص القائد على تركيز جميع وظائف التدقيق والرقابة في القمة
النمط التسيبي الحر					
					1. يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف
					2. يترك القائد حرية اتخاذ القرارات للمرؤوسين بشكل كلي.
					3. يميل القائد دائماً لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل
					4. يترك القائد المجال للمرؤوسين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم
					5. يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منتظم
					6. يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم
					7. يتردد القائد كثيراً في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو

					مراجعتهم.
					8. يقضي القائد وقتاً كبيراً في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في المنظمة.
					9. يجتهد المرؤوسون في المنظمة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد
					10. يتخذ القائد قراراته بناءً على معلومات غير كافية وناقصة.

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
مفهوم التغيير التنظيمي					
1.	إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل				
2.	إدارة التغيير هي عملية تجاوز العقبات والمشكلات التي تواجه المنظمة وتطوير القدرات الموجودة.				
3.	إدارة التغيير عبارة عن الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى وضع مستقبلي أفضل.				
4.	إدارة التغيير هو عملية مشاركة من الموظفين أنفسهم في التخطيط والتنفيذ.				
5.	تركز المنظمة في مجالات إدارة التغيير على: - التغيير في الاستراتيجية.				
6.	- التغيير في الهيكل التنظيمي.				
7.	- التغيير في الثقافة التنظيمية.				
8.	- التغيير في الموظفين وتطويرهم.				
9.	- التغيير في الأهداف والبرامج.				
10.	- التغيير في التقنية والتكنولوجيا.				
قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له					
1.	تؤمن الإدارة العليا بأن التغيير عملية مستمرة ولازمة للمنظمة بشكل مستمر حتى لو كانت المنظمة تحقق أرباحاً عالية.				

					2. تؤمن الإدارة العليا بالحاجة للتغيير عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة أو وجود خسائر فقط.
					3. تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.
					4. توفر الإدارة العليا جو تنظيمي ملهم ومحفز لأحداث تغيير ناجح.
					5. تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرات التغييرية.
					6. يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير.
					7. تقوم الإدارة العليا بشرح عملية التغيير للعاملين وإيصال الرؤية كاملة وواضحة لهم.
					8. يتم تدريب العاملين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاز التغيير المطلوب.
وضع رؤية وخطة التغيير					
					1. يوجد خطة واضحة ومكتوبة لدى المنظمة للتغيير المنشود.
					2. يوجد رؤية بعيدة المدى للمنظمة لمدة 10 أعوام على الأقل
					3. هناك مؤشرات قياس للأهداف التغييرية، محددة كمياً وزمناً.
					4. تحرص الإدارة العليا على تعريف جميع العاملين بالرؤية ودورهم للوصول إليها.
					5. يشارك العاملون في المنظمة في وضع خطة التغيير.
التواصل خلال عملية إدارة التغيير					
					1. يتم التواصل لتوضيح المعلومات والتوجيهات اللازمة لإنجاز عملية التغيير، وفوائده المحتملة مع جميع العاملين.
					2. يتم تنظيم حواراً مفتوحاً لمناقشة الصعوبات والعقبات المحتملة عند السير في عملية التغيير.
					3. تفتح الإدارة العليا قناة سريعة لحل أي إشكاليات يتعرض لها العاملون وللإجابة على أي استفسارات.
					4. عند استخدام عمليات أو آليات جديدة للعمل، يعرف العاملون لمن يتوجهوا بالسؤال وطلب المساعدة.

					5. يتم اعتماد آليات إدارية للحصول على تغذية راجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالعاملين.
تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم					
					1. يتم إعلام العاملين وتهيئتهم نفسياً للتغيرات قبل البدء فيها.
					2. توجد استراتيجية منهجية ومكتوبة لتطوير وتنمية قدرات العاملين في المنظمة.
					3. تخصص إدارة المنظمة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين.
					4. تلزم إدارة المنظمة كل عضو على إتمام 45 ساعة تدريبية سنوياً، وبتوجيه من الموارد البشرية حسب حاجة كل عضو.
					5. تحرص إدارة المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة اللازمة للعاملين حسب خطة التغيير
مقاومة التغيير والتعامل معها					
					1. لدى القيادة معرفة جيدة ومفصلة بقوى المقاومة وأطرافها
					2. يعرف القائد أسباب مقاومة البعض للتغيير بشكل جيد.
					3. لديك خطة منهجية واضحة ومكتوبة للتغلب على قوى مقاومة التغيير والحد منها بحيث لا تعوق تنفيذ التغيير.
					4. توضح الإدارة العليا فوائد التغيير المحتملة للعاملين لتجنب مقاومتهم للتغيير.
					5. تقوم الإدارة العليا بالتواصل مع العاملين أو الجهات المقاومة للتغيير وتستفسر عن مخاوفها وتوضح لها أي غموض.
					6. تميل الإدارة العليا للتوصل لحلول وسط مع قوى مقاومة التغيير والعمل على احتوائها.
					7. تعمل الإدارة العليا على توفير جميع التقنيات والأدوات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام العاملين الجديدة.
					8. حسب رأيك، فإن أسباب مقاومة التغيير هي: - عدم قناعة العاملين بضرورة وجدوى التغيير.
					9. - عدم مشاركة العاملين في وضع رؤية وخطة التغيير.
					10. - الخوف من تأثير التغيير على مصالحهم الشخصية.
					11. - عدم وضوح أهداف واستراتيجيات التغيير.

					12. - الخوف من زيادة الأعباء على العاملين.
					13. - ضعف الاتصال بين العاملين وفريق إدارة التغيير.

ملحق رقم (3) الصورة النهائية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأزهر - غزة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ تعبئة استبانة بحث ماجستير

في إطار بحث الماجستير يقوم الباحث بدراسة "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر بغزة، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة، علماً بأن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونحن على استعداد لتزويدكم بالنتائج في حال طلبكم ذلك.
وتفضلوا بقبول تحياتي واحترامي،،

الباحث/ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي
جوال للتواصل: 0598947090

تعريف المصطلحات:

القيادة:

هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة (الهوري، 1976).

النمط القيادي:

هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف (عباس، 2012).

التغيير:

هو الانتقال من وضع قائم إلى وضع جديد في المنظمة (المخلافي، 2009).

إدارة التغيير:

هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد (الحمادي، 2011).

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:		
() أنثى	() ذكر	
2. المؤهل العلمي:		
() دكتوراه	() ماجستير	() بكالوريوس
3. العمر:		
() 30 عام فأقل	() 31 - 40 عام	() 41 - 50 عام
4. سنوات الخبرة:		
() 5 سنوات فأقل	() 6 - 10 سنوات	() أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي:		
() مدير	() مشرف	() رئيس قسم
() مدير منطقة	() مدير معرض	() رئيس وحدة
6. قطاع الاتصال:		
() شركة الاتصالات الفلسطينية	() شركة جوال	() شركة حضارة

الجزء الثاني: قياس المتغيرات المتعلقة بالأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي:

- نأمل منكم استخدام التدرج من (1) إلى (10) ، حيث أنه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة (10) دل ذلك على موافقتكم التامة على ما ورد في الفقرة المعنية من وجهة نظركم فيما هو مطبق في شركتكم، وكلما اقتربت الإجابة من الدرجة (1) دل ذلك على عدم موافقتكم التامة على الفقرة.

أولاً: الأنماط القيادية

الدرجة من (1 - 10)	الفقرة	م
النمط الديمقراطي		
	1. يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في الشركة.	
	2. يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل الشركة.	
	3. يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين أسلوب المشاركة والعقاب.	
	4. تتوفر معرفة شاملة لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه وهمومهم.	
	5. يمنح القائد الحرية للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم والتحدث معهم.	
	6. يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق.	
	7. يحرص القائد على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين ويطبق كل ما هو جيد منها.	
	8. تتسم الشركة بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وعلى المستويين الفردي والجماعي.	
	9. يميل القائد إلى اللامركزية في وظائف المتابعة والرقابة وتجاوز إشكاليات العمل.	
	10. تشيع درجة عالية من التعاون والتفاعل داخل الشركة.	
	11. يمارس القائد التفويض بشكل فعال في جميع المستويات التنظيمية.	
النمط المشارك		
	1. يشرك القائد العاملين بشكل محدود في تحديد أهداف الشركة.	
	2. يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات القيادية.	
	3. يتخذ القائد القرار بعد مناقشة المرؤوسين، مع احتفاظه بحق اتخاذ القرار النهائي حتى لو عارض آراء المرؤوسين.	
	4. يميل القائد لممارسة دوره القيادي إلى أسلوب المشاركة وحده.	
	5. تتوفر معرفة لا بأس بها لدى القائد عن مشاكل مرؤوسيه.	

6.	يتيح القائد قدر كبير من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.
7.	يتوفر قدر غير كامل من الثقة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه.
8.	ينظر القائد باستمرار في آراء المرؤوسين ويأخذ بها.
9.	يتوفر تدفق عمودي وأفقي للمعلومات بشكل كبير في الشركة.
10.	يقوم القائد بتفويض مرؤوسيه بين الفترة والأخرى.
النمط الأوتوقراطي العادل	
1.	يحدد القائد أهداف الشركة في الإدارة العليا مستفيداً من بعض الآراء.
2.	تتخذ القرارات الرسمية في الإدارة العليا مع بعض التفويض، ومع السماح بمناقشتها.
3.	يتيح القائد مشاركة محدودة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.
4.	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: أسلوب المشاركة والمكافآت أساساً مع بعض العقاب.
5.	توجد درجة متوسطة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين.
6.	يعطي القائد بعض الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.
7.	يتوفر قدر معتدل من الثقة بين القائد والمرؤوسين.
8.	ينظر القائد في آراء المرؤوسين ويطبق بعضها.
9.	تسهم عملية اتخاذ القرارات بشكل قليل نسبياً في دفع وحفز المرؤوسين.
10.	يوجد بعض المعارضة غير المعلنة لأهداف الشركة.
11.	يميل القائد إلى حد ما إلى المركزية في وظائف التدقيق والرقابة.
النمط الأوتوقراطي المستغل	
1.	يفضل القائد تحديد أهداف الشركة في الإدارة العليا فقط.
2.	تتجز القرارات الرسمية في المستوى القيادي الأعلى فقط.
3.	يتخذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك.
4.	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: الخوف والتهديد والعقاب بشكل أساسي.
5.	تتوفر معرفة قليلة لدى القادة عن مشاكل المرؤوسين.
6.	يصر القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة لمرؤوسيه.
7.	يمتنع القائد عن النظر أو الاستماع لآراء المرؤوسين.
8.	يسمح القائد بتدفق المعلومات عمودياً فقط من أعلى إلى أسفل.
9.	توجد معارضة شديدة غير معلنة لأهداف الشركة لدى العاملين.
10.	يحرص القائد على تركيز جميع وظائف التدقيق والرقابة في القمة.

النمط التسبيبي الحر	
1.	يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف.
2.	يترك القائد حرية اتخاذ القرارات للمرؤوسين بشكل كلي.
3.	يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.
4.	يترك القائد المجال للمرؤوسين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.
5.	يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منتظم.
6.	يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.
7.	يتردد القائد في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو مراجعتهم.
8.	يقضي القائد وقتاً كبيراً في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في الشركة.
9.	يجتهد المرؤوسون في المنظمة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد
10.	يتخذ القائد قراراته بناءً على معلومات غير كافية وناقصة.

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي:

م	الفقرة	الدرجة من (1 - 10)
قناعة الإدارة العليا بالتغيير ودعمها له		
1.	تؤمن الإدارة العليا بأن التغيير عملية مستمرة ولازمة للشركة بشكل مستمر حتى لو كانت الشركة تحقق أرباحاً عالية.	
2.	تؤمن الإدارة العليا بالحاجة للتغيير عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة أو وجود خسائر فقط.	
3.	تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.	
4.	توفر الإدارة العليا جو تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح.	
5.	تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرات التغييرية.	
6.	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير.	
7.	تقوم الإدارة العليا بشرح عملية التغيير للعاملين وإيصال الرؤية كاملة وواضحة لهم.	
8.	يتم تدريب العاملين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاز التغيير المطلوب.	
وضع رؤية وخطة التغيير		
1.	يوجد خطة واضحة ومكتوبة لدى الشركة للتغيير المنشود.	
2.	يوجد رؤية بعيدة المدى للشركة لمدة 10 أعوام على الأقل.	
3.	هناك مؤشرات قياس للأهداف التغييرية، محددة كمياً وزمناً.	

4.	تحرص الإدارة العليا على تعريف جميع العاملين بالرؤية ودورهم للوصول إليها.
5.	يشارك العاملون في الشركة في وضع خطة التغيير.
التواصل خلال عملية إدارة التغيير	
1.	يتم التواصل لتوضيح المعلومات والتوجيهات اللازمة لإنجاز عملية التغيير، وفوائده المحتملة مع جميع العاملين.
2.	يتم تنظيم حواراً مفتوحاً لمناقشة الصعوبات والعقبات المحتملة عند السير في عملية التغيير.
3.	تفتح الإدارة العليا قناة رسمية لحل أي إشكاليات يتعرض لها العاملون وللإجابة على الاستفسارات.
4.	عند استخدام عمليات أو آليات جديدة للعمل، يعرف العاملون لمن يتوجهوا بالسؤال وطلب المساعدة.
5.	يتم اعتماد آليات إدارية للحصول على تغذية راجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالعاملين.
تهيئة العاملين للتغيير وتطويرهم	
6.	يتم إعلام العاملين وتهيئتهم نفسياً للتغييرات قبل البدء فيها.
7.	توجد استراتيجية منهجية ومكتوبة لتطوير وتنمية قدرات العاملين في الشركة.
8.	تخصص إدارة الشركة جزءاً من ميزانيتها لتدريب العاملين.
9.	تلتزم إدارة الشركة كل عضو بإتمام عدد محدد من الساعات التدريبية سنوياً، حسب حاجة كل عضو.
10.	تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة اللازمة للعاملين حسب خطة التغيير.
مقاومة التغيير والتعامل معها	
1.	لدى القيادة معرفة جيدة ومفصلة بقوى مقاومة التغيير وأطرافها.
2.	يعرف القائد أسباب مقاومة البعض للتغيير بشكل جيد.
3.	لديك خطة منهجية واضحة ومكتوبة للتغلب على قوى مقاومة التغيير والحد منها.
4.	توضح الإدارة العليا فوائد التغيير المحتملة للعاملين لتجنب مقاومتهم للتغيير.
5.	تقوم الإدارة العليا بالتواصل مع العاملين أو الجهات المقاومة للتغيير وتستفسر عن مخاوفها وتوضح لها أي غموض.
6.	تميل الإدارة العليا للتوصل لحلول وسط مع قوى مقاومة التغيير والعمل على احتوائها.
7.	تعمل الإدارة العليا على توفير جميع التقنيات والأدوات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام العاملين الجديدة.