

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Mohamed Cherif Messadia



جامعة محمد الشريف مساعديّة

سوق اهراس

Souk-Ahras

Mohamed Cherif Messadia University
Souk-Ahras

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر

الادوار القيادية للطاقم الاداري لكليات جامعة سوق اهراس في ظل متطلبات ادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا

علوم التسيير

التخصص

ادارة اعمال

من اعداد

جفافية زينب

زامشة فطيم الزهرة

لجنة المناقشة/التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن خديجة منصف	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بوعشة فوزية	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
برجي نسرين	أستاذ محاضر أ	مناقشا

2022 رقم...../



قال تعالى :

((يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات))

صدق الله العظيم

المجادلة : 11

شكر وتقدير

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي
وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه، وأدخلني برحمتك
في عبادك الصالحين"

النمل 19

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا كثيرا مباركا فيه يطيب لجلال قدرك
وعظيم سلطانك. فلك الحمد ربي حتى يبلغ الحمد منتهاه.
وإنه يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان
للأستاذة الدكتورة الفاضلة بوعشة فوزية
على تفضلها بالإشراف على هذا العمل وعلى ماقدمته
من توجيهات قيمة ورعاية علمية سديدة فلا نملك أكبر من الشكر
سوى أن ندعو الله لك بوافر الصحة والعافية في دينك ودنياك.
كما لا ننس أن نشكر كل ذي فضل علينا
فشكرا له مهما بفضله استصغر.

إهداء

إلى الرحمة المهداة والنعمة المسداة سيد الخلق
قائد التغيير الأعظم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
وإلى روح أمي العزيزة الغالية رحمها الله وأسكنها جنة
الفردوس الأعلى.

إلى والدي حفظك الله ورعاك وأعاني على برك ورضاك.
إلى قرّة عيني ومهجة حياتي مؤنساتي غالياتي: رؤية، مارية
رعاكما الله وأنبتكما نباتا حسنا
إلى الساعد والعضد والسند زوجي. أختي. وأخوتي.

أزف لكم الإهداء حبا ورفعة وكرامة.

إلى كل العائلة.

إلى العلم رواده وطلابه



اهداء

الى روح امي وابي رحمهما الله
وجعل كل حرف ينتفع به من
هذا العمل صدقة جارية لهما.

الى قرة عيني اولادي ريماس
، سيدة ، معتصم بالله

الى زوجي ، اخوتي و اخواتي
وكل عائلتي

الى كل زملائي وكل من
ساندني في انجاز هذا العمل من
قريب او من بعيد.

زينب

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الادوار القيادية للطاقت الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا وذلك من خلال طرح الاشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأدوار القيادية للطاقت الإداري لكليات جامعة سوق أهراس وإدارة التغيير في ظل جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05؟

هل تختلف متوسطات اجابات المبحوثين حول علاقة الأدوار القيادية للطاقت الاداري في كليات جامعة سوق أهراس وإدارة التغيير تعزي الى سماتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، أقدمية المنصب)؟

هل تؤثر الادوار القيادية للطاقت الاداري لكليات جامعة محمد اشريف مساعدي في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء كليات جامعة سوق أهراس واعتمدت الباحثتان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مستخدمتين المسح الشامل، حيث تم توزيع 32 استبياناً واسترداد 30 منها، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

__ للمؤسسة محل الدراسة ادوار قيادية تتميز بالأبعاد التالية: صياغة الرؤية، تحديد الإستراتيجية، الاتصال، تمكين العاملين، الرقابة، وهذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حيث كانت موافقة مرتفعة جداً على توفر هذه الأبعاد، وجاءت بالترتيب: صياغة الرؤية يليها الاتصال ثم تمكين العاملين وبعده تحديد الإستراتيجية وأخيراً الرقابة.

__ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأدوار القيادية والمتمثلة في صياغة الرؤية، الاتصال، تمكين العاملين، تحديد الإستراتيجية، الرقابة والمتغير التابع إدارة التغيير.

__ كما توصلت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية ودورها في إدارة التغيير تعزي للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، أقدمية المنصب).

__ أثبتت الدراسة ان الأدوار القيادية بمختلف أبعادها تؤثر بشكل كبير على إدارة التغيير، وهذا بناء على نتائج الانحدار المتعدد حيث تبين إن الأدوار القيادية تفسر ما نسبته 82.8% في إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة .

وخلصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

تبني منهج ادارة التغيير كمدخل لتطوير ادارات التعليم العالي، من خلال عقد الندوات و المؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم ادارة التغيير، والتوعية بأهميتها في مجال التعليم العالي.

وضع استراتيجية عامة من قبل الوزارة تضمن للطواقم الادارية احداث التغيير النابع من حاجاتها، وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في اطار الاستراتيجية العامة للوزارة، والعمل على توفير الدعم اللازم لبرامج التغيير التي تبناها الطواقم الادارية على مستوى كليات الجامعة.

الغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب وادخال لوائح وانظمة جديدة تماشي مع متطلبات ادارة التغيير، وخاصة مايتعلق باللوائح و الانظمة المالية، الامر الذي يتيح للقادة والمديرين ايجاد نظام للحوافز والمكافآت يضمن مشاركة الموظفين في دعم عملية التغيير، ويسهم في توفير الامكانيات المالية اللازمة لعملية التغيير

منح الطاقم الاداري على مستوى كليات الجامعة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الانظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات ادارة التغيير.

تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير اداء الطاقم الاداري في ضوء متطلبات ادارة التغيير، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج.

الكلمات المفتاحية: الأدوار القيادية، ادارة التغيير، الطاقم الاداري، جائحة كورونا

Study summary:

This study aimed to identify the relationship between the leadership roles of the administrative staff of the faculties of Muhammad Sharif University assistant in Souk Ahras and the management of change during the period of the Corona pandemic, by posing the following problem: - Is there a relationship of statistical significance between the leadership roles of the administrative staff of the faculties of Souk University Ahras and change management in light of the Corona pandemic at the 0.05 level of significance? Do the averages of the respondents' answers differ about the relationship of the leadership roles of the administrative staff in the faculties of Souk Ahras University and Change Management due to their personal and job characteristics (gender, job title, seniority of position)? - Do the leadership roles of the administrative staff of the faculties of Muhammad Ashraf University affect change management in light of the Corona pandemic? The descriptive analytical approach was used, and the study population consisted of all the deans and heads of faculties of Souk Ahras University. The two researchers relied on the questionnaire as a main tool for data collection, using the comprehensive survey, where 32 questionnaires were distributed and 30 of them retrieved, and the study reached several results, the most important of which are: The study has leadership roles characterized by the following dimensions: vision formulation, strategy identification, communication, employee empowerment, and oversight. Censorship. The study concluded that there is a strong, intrinsic, and statistically significant correlation between the independent variable, the leadership roles, represented in vision formulation, communication, empowering employees, defining strategy, control and the dependent variable of change management. The study also found that there were statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the averages of the respondents' answers about leadership roles and their role in managing change due to personal data (gender, job title, seniority of position). The study proved that leadership roles in its various dimensions significantly affect change management, and this is based on the results of the multiple regression, as it was found that leadership roles explain a rate of 82.8% in managing change in the organization under study. The study concluded with several recommendations, the most important of which were: - Adopting the change management approach as an entry point for the development of higher education departments, by holding seminars, conferences and scientific lectures to introduce the concepts of change management, and raise awareness of its importance in the field of higher education. - Developing a general strategy by the Ministry of Higher Education to ensure that the administrative staff bring about change that stems from their needs, and increase their ability to self-improvement within the framework of the general strategy of the Ministry, and work to provide the necessary support for the change programs adopted by the administrative staff at the level of university faculties. Cancellation of old regulations that conflict with the required modernization and the introduction of new regulations and systems in line with the requirements of change management, especially with regard to regulations and financial regulations, which allows leaders and managers to find a system of incentives and rewards that ensures the participation of employees in supporting the change process, and contributes to providing the financial capabilities necessary for the change process. Granting the administrative staff at the university faculties level more powers that enable them to update the rules and regulations and develop organizational structures in line with the requirements of change management. - Designing training programs necessary to develop the performance of the administrative staff in light of the requirements of change management, and coordinating with local and international bodies specialized in providing these programs.

Keywords: leadership roles, change management, administrative staff, corona pandemic

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
02	اية قرآنية
03	كلمة الشكر و التقدير
04	اهداء
07	ملخص الدراسة
09	فهرس المحتويات
13	فهرس الجداول
14	فهرس الاشكال
16	مقدمة عامة
17	الاشكالية
18	فرضيات الدراسة
20	اسباب اختيار الموضوع
21	اهداف الدراسة
21	حدود الدراسة
21	مصطلحات الدراسة
22	الدراسات السابقة
24	موقف البحث من الدراسات السابقة
25	نموذج الدراسة
26	الفصل الاول: الاطار النظري للأدوار القيادية وادارة التغيير - الجانب النظري -
27	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية
27	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول القيادة الادارية
27	اولا:تعريف القيادة
28	ثانيا:عناصر القيادة
29	ثالثا:نظريات القيادة
32	المطلب الثاني : مفهوم القيادة الادارية و اهميتها
32	اولا:مفهوم القيادة الادارية
33	ثانيا:اهمية القيادة الادارية

34	المطلب الثالث: مفهوم، صفات، و مصادر قوة القائد الاداري
34	اولا: مفهوم القائد الاداري
35	ثانيا: صفات القائد الاداري
37	ثالثا: مصادر قوة القائد الاداري
38	المطلب الرابع: خصائص و انماط القيادة الادارية
38	اولا: خصائص القيادة الادارية
39	ثانيا: انماط القيادة الادارية
42	المطلب الخامس: وظائف و مهارات القيادة الادارية
42	اولا: وظائف القيادة الادارية
43	ثانيا: مهارات القيادة الادارية
45	المبحث الثاني: الاطار النظري لادارة التغيير
46	المطلب الاول: ماهية التغيير و خصائصه و انواعه
46	اولا: ماهية التغيير
49	ثانيا: خصائص ادارة التغيير
50	ثالثا: انواع ادارة التغيير
52	المطلب الثاني: مجالات و مراحل التغيير و الاسباب الدافعة له
52	اولا: مجالات التغيير
53	اولا: مراحل التغيير
54	ثانيا: الاسباب الدافعة للتغيير
56	المطلب الثالث: مقاومة التغيير و اسبابها
56	اولا: تعريف مقاومة التغيير
56	ثانيا: خصائص مقاومة التغيير
57	ثالثا: اسباب مقاومة التغيير
58	المطلب الرابع: العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير و اساليب التقليل منها
58	اولا: العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير
59	ثانيا: اساليب التقليل من مقاومة التغيير
63	المطلب الخامس: اشكال مقاومة التغيير

67	المبحث الثالث: الادوار القيادية في ظل متطلبات ادارة التغيير
68	المطلب الاول: علاقة القيادة الادارية بالتغيير و الخصائص الواجب توافرها لإنجاحه
68	اولا: علاقة القيادة الادارية بإدارة التغيير
68	ثانيا: الخصائص الواجب توافرها في القيادة الادارية لإنجاح التغيير
70	المطلب الثاني: دور القيادة الادارية في ضوء متطلبات ادارة التغيير
70	اولا: دور القيادة الادارية في ادارة التغيير
71	ثانيا: متطلبات قيادة التغيير
72	المطلب الثالث: الاساليب القيادية المعتمدة وفق مستويات التغيير
72	اولا: الاساليب القيادية لإنجاح التغيير
73	ثانيا: الاساليب القيادية وضعف مستويات التغيير
74	المطلب الرابع: عوامل نجاح القيادة الادارية في مقاومة التغيير
76	المطلب الخامس: الصعوبات و العراقيل التي قد تواجه القيادة الادارية في مقاومة التغيير
78	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي
79	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة
79	المطلب الاول: لمحة تاريخية حول نشأة و تطور جامعة سوق اهراس
81	المطلب الثاني: الجامعة: تعريفها، هيكلها التنظيمي، اهدافها ووظائفها
86	المطلب الثالث: الطاقم الاداري الجامعي - تعريفه، ادواره، اهدافه
89	المطلب الرابع: جائحة كورونا: تعريفها، اسبابها، اعراضها، تبعاتها
94	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية
94	المطلب الاول: المنهج المستخدم في الدراسة
94	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
94	حدود الدراسة
95	مجتمع و عينة الدراسة
96	المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات
96	مصادر جمع البيانات
96	اداة الدراسة الاساسية
97	هيكل الدراسة

98	المطلب الرابع :خصائص اداة جمع البيانات
98	صدق و ثبات اداة الدراسة
102	المطلب الخامس: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
103	المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات و منافستها
104	المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة في ضوء البيانات الشخصية
104	اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test
105	الوصف الاحصائي للعينة
108	المطلب الثاني :تحليل محاور الدراسة
109	تحليل فقرات القسم الاول:الادوار القيادية
114	تحليل فقرات القسم الثاني:ادارة التغيير
116	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة
116	اختبار فرضيات الدراسة
116	الفرضية الرئيسية الاولى
121	الفرضية الرئيسية الثانية
124	الفرضية الرئيسية الثالثة
129	خاتمة
131	نتائج و توصيات وافاق الدراسة
133	قائمة المراجع
139	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين صفات المدير والقائد	35
02	محددات القائد	39
03	مراحل التغيير التنظيمي	53
04	مقاومة التغيير التنظيمي	57
05	أساليب التقليل من مقاومة التغيير	61
06	مقياس ليكارت الخماسي	96
07	الصدق الداخلي لفقرات القسم الأول: الأدوار القيادية	99
08	الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني: ادارة التغيير	100
09	معامل الثبات للاستبيان	101
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي $K - S$ (Kolmogorov – Smirnov)	104
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	105
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	106
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أقدمية المنصب	107
14	مقياس تحديد الأهمية النسبية	108
15	تحليل فقرات محور صياغة الرؤية	109
16	تحليل فقرات محور تحديد الاستراتيجية	110
17	تحليل فقرات محور الاتصال	111
18	تحليل فقرات محور تمكين العاملين	112
19	تحليل فقرات محور الرقابة	113
20	تحليل فقرات قسم إدارة التغيير	114
21	معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون	116
22	معامل الارتباط بين الأدوار القيادية للطاقت الإداري وإدارة التغيير.	117
23	معامل الارتباط بين القدرة على صياغة الرؤية وإدارة التغيير.	117
24	معامل الارتباط بين القدرة على تحديد الاستراتيجية وإدارة التغيير.	118
25	معامل الارتباط بين القدرة على الاتصال وإدارة التغيير	119
26	معامل الارتباط بين القدرة على تمكين العاملين وإدارة التغيير	120
27	معامل الارتباط بين قدرة الطاقم الإداري على الرقابة وإدارة التغيير	120
28	دلالة الفروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية وإدارة في ادارة التغيير تعزى الى متغير الجنس.	121
29	دلالة الفروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية ودورها في ادارة التغيير تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.	122
30	دلالة الفروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية ودورها في ادارة التغيير تعزى الى متغير أقدمية المنصب.	123
31	معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolérance)	125
32	يوضح تأثير الأدوار القيادية على إدارة التغيير.	126
33	ملخص نموذج الانحدار المتعدد.	127
34	معاملات نموذج الانحدار المتعدد.	127

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
25	أتمودج الدراسة	01
48	أهمية إدارة التغيير	02
50	أنواع التغيير	03
61	نمودج كوثر وشيليزنجر والتغلب على مقاومة التغيير	04
80	كليات ومعاهد جامعة سوق أهراس	05
82	الهيكلة التنظيمي المختصر لجامعة سوق أهراس	06
97	هيكلة أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبيان)	07
105	الدائرة النسبية لجنس العينة	08
106	الدائرة النسبية توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	09
107	توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية المنصب	10

مقدمة عامة

مقدمة عامة

ان التطور و التجديد هو الصفة الملازمة للعصر الحالي المعاش، و الذي يستدعي البحث المستمر عن الكفاءة و الفعالية و الابداع و السعي الدائم لمواكبة الانفتاح العالمي لا سيما المعرفي و التقني و الاداري و المعلوماتي ،وتبرز اهمية التغيير في منظمات الاعمال باقترانه بمختلف جوانبها ، سواء من حيث رؤيتها و رسالتها، او من حيث عملياتها و مهامها ،او من حيث هياكلها التنظيمية ، او سلوك الافراد العاملين و اتجاهاتهم و الاجراءات و التقنيات المستخدمة.

ولكي تضمن المنظمة استمراريتها في بيئة تسودها حالة عدم التأكد، ينبغي عليها وضع استراتيجية تغيير مخططة وجعل القيادة و التغيير اكبر تحدياتها و انطلاقا من كون مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات ،تشكل كلا متكامل مع بيئتها، تتأثر و تؤثر فيها ،لذا فالجامعة يطالها التغيير و صار محتما عليها النظر في الكثير من المفاهيم كالسوق و المنافسة و العملاء باعتبارهم محددات لقدرتها على مواصلة نشاطها التربوي العلمي و مفتاح المرور لعصر المعرفة وتطوير المجتمعات وبناء الاقتصاديات القوية.

ان اهم تحدي يفرض نفسه على الجامعة هو ان تتمكن القيادة الجامعية من اداء دورها الجوهري و المتمثل بالنهوض بقطاع التعليم العالي ومواجهته لأصعب الازمات لاسيما جائحة كورونا ،التي كانت معيار حقيقي لقياس مدى القدرة على قيادة التغيير و التغلب على ازمة التعليم خلالها و التقليل من الاثار السلبية لها و اكتساب الخبرة لمواجهة الطوارئ المشابهة مستقبلا.

لم تكن الجامعة في مأمن من هذه الجائحة اذ قامت بتأجيل او الغاء جميع فعاليتها ، من دراسات و أنشطة و محافل اكااديمية و بحثية و مؤتمرات علمية لكن كان لا بد على قياداتها احداث تطوير سبل وحلول مبتكرة لاستمرار النشاط الاكاديمي مثل التعلم الالكتروني و المؤتمرات الافتراضية و العمل جماعات عن بعد .

تعد الادوار القيادية لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام المسؤول الاول عن تحديد الرؤية ومدى توافقها مع استراتيجية مرنة وفعالة لإنجاح التغيير التنظيمي و تمكين العاملين و احداث التغيير فيهم حيث لم يكن من السهل ابدأ ان يقوموا بتغيير نظام دأب الاداريين و العمال و الاساتذة و كل الاسرة الجامعية على العمل وفق قوانين و معطيات استثنائية .

انطلاقا مما سبق ذكره فان دراستنا هذه تسلط الضوء على ابرز الادوار القيادية للطاقتم الاداري لجامعة محمد الشريف مساعديه بسوق اهراس في ظل متطلبات ادارة التغيير خلال جائحة كورونا. كمثال عن الجامعة الجزائرية من اجل إنجاح التغيير واعطاء نقلة نوعية لمنظومة التعليم العالي وتصحيح اي اختلال او مشكل قد يقف عقبة امام انشاء و تكوين كفاءات المستقبل.

1- الاشكالية:

ان احداث تغييرات عميقة على مستوى الجامعة، ووضع استراتيجيات تطويرية قادرة على استيعاب الازمات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و البيئية الناجمة عن جائحة كورونا الوبائية الخطيرة التي تهدد البشرية، يستوجب توفير قيادات ادارية مؤثرة و قادرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيه الجامعة نحو تحقيق اهدافها المسطرة . ولقد تلى استخلاف الطاقم الاداري الجامعي لجامعة محمد الشريف مساعديه بطاقم جديد سنة 2019 ظهور هذه الازمة ، الامر الذي تطلب التأكيد على ذلك التغيير ورفع التحدي للارتقاء نحو الجودة و التميز في الاداء، من هذا المنطلق فان اشكالية البحث تدور حول التساؤل التالي :

ما مدى تأثير الأدوار القيادية للطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه -سوق أهراس على ادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا؟

ولفك معالم هذه الاشكالية ارتأينا طرح الاسئلة التالية :

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأدوار القيادية للطاقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا ؟

ويتفرع عن هذه السؤال الأسئلة الجزئية التالية:

- 1- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس على صياغة الرؤية وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05؟
- 2- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس على تحديد الاستراتيجية وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05؟
- 3- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس على الاتصال وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05؟
- 4- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس على تمكين العاملين وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05؟
- 5- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس على الرقابة وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05؟

السؤال الرئيسي الثاني:

هل توجد فروق دالة احصائيا بين المتوسطات الحسائية لاجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية للطايم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس وإدارة التغيير تعزى الى سماتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، أقدمية المنصب)؟

ويتفرع عن هذه السؤال الأسئلة الجزئية التالية:

1- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسائية لإجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية للطايم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسائية لإجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية للطايم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسائية لإجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية للطايم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير اقدمية المنصب عند مستوى دلالة 0.05 ؟

السؤال الرئيسي الثالث:

هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للادوار القيادية للطايم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس في إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأدوار القيادية للطايم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

1_ الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد

الشريف مساعدية سوق أهراس على صياغة الرؤية وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

2_ الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف

مساعدية سوق أهراس على تحديد الاستراتيجية وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

3_ الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد

الشريف مساعدي سوق أهراس على الاتصال وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

4_ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف

مساعدي سوق أهراس على تمكين العاملين وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

5_ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد

الشريف مساعدي سوق أهراس على الرقابة وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

-الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية للطاقم الاداري لكليات

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى سماتهم الشخصية والوظيفية (الجنس،

المسمى الوظيفي، أقدمية المنصب) عند مستوى دلالة 0.05

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

1_ الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية

للطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير الجنس عند

مستوى دلالة 0.05

2_ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية

للطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير المسمى

الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05

3_ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية

للطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير اقدمية

المنصب عند مستوى دلالة 0.05

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للادوار القيادية للطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس

في إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

2- اسباب اختيار الموضوع :

لم يكن اختيار هذا الموضوع محض الصدفة وانما هو وليد عدة دوافع و اسباب تثير الرغبة في التعمق بالبحث فيه و التي يمكن تقسيمها الى :

● اسباب ذاتية: اهمها:

- الميل الشخصي و الرغبة الذاتية في البحث و الاستطلاع في موضوع القيادة الادارية و متطلبات ادارة التغيير خاصة و ان له علاقة مباشرة مع اختصاص ادارة الاعمال.
- التأثير النفسي الذي تركته جائحة كورونا على الصعيد الشخصي من الم وفقدان اعز ما نملك كمحاولة منا عدم السماح بتكرار هذه السيناريوهات والحد منها و التصدي لها.

● اسباب موضوعية :اهمها:

- الازمة العالمية المتمثلة في جائحة كورونا و التي تجعل الموضوع يطرح نفسه و بشكل قوي كونها موضوع الساعة.
- الضرورة القصوى لتحسين بيئة التعليم عن بعد و بنيتة التحتية المادية و المعنوية في ظل انتشار فيروس كورونا و العمل على انشاء منصات تعليمية شاملة للمناهج و تدعيمها بالتغذية الراجعة و برامج التدريب التي تزيد من دافعية الطلبة و الاساتذة و الطواقم الادارية ككل و المحافظة على الاتصال و التواصل المستمرين.
- الالهمية البالغة للموضوع بالنسبة للجامعة في عصرنا الحالي كونه محمدا رئيسيا في نجاحها او فشلها.
- اضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع لكن تحت ظل الازمات بصفة عامة و جائحة كورونا بصفة خاصة.

اهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة تزامنا مع جائحة كورونا و استجابة للعديد من الدراسات التي تدعو الى ضرورة دراسة الادوار القيادية و متطلبات التغيير خلالها بسبب الحاجة القصوى لوجود قيادة فاعلة قادرة على استيعاب التغيرات التي تفرضها هذه الازمة العالمية لاسيما على الجزائر و بالذات على الجامعة الجزائرية و ما تفرضه من تحديات. وكذلك حاجة مؤسسات التعليم العالي الى التغيير المستمر لتمكين الطواقم الادارية من الاستفادة من استراتيجياته و رفع مستوى الاداء و احتواء الازمة.

تبرز الالهمية من خلال التطلعات و الطموحات التي تلقيها على كاهل الجامعات و قياداتها في المساهمة في تحقيق اهدافها كما تضع المبررات لأهمية العمل بجد لتطوير اداء القيادات الجامعية كإجراء تأهيلي وقائي ازاء التحديات التي تواجهها في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات الجائحة.

كما تقدم الدراسة تصورا مقترحا لكيفية تطوير برامج التنمية المهنية و التدريب و مجموعة من النتائج و التوصيات لمؤسسات التعليم العالي لا سيما انها ركزت على الدور القيادي في ظل متطلبات التغيير بغية التقليل من تأثيرات مرض كوفيد-19 و عرقلة سير العملية التعليمية الجامعية ان لم نقل التصدي للجائحة.

3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على التحديات التي تواجهها القيادة الجامعية اثناء جائحة كورونا.
- 2- الكشف عن واقع ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الاكاديمية لجامعة محمد الشريف مساعديه - سوق اهراس - لكل من ابعاد القيادة الادارية ومدى قدرتهم على بناء وتطوير رؤية مشتركة للتغيير و صياغة الافكار الهادفة و التنبؤ بالمشكلات لتذليل الصعاب.
- 3- معرفة درجة امتلاك الطاقم الاداري القدرة على تعزيز قيم التغيير الايجابية وتفعيل دورهم في نشر ثقافة التغيير و اقناعهم بأهميته و توفير الآليات الداعمة له و البيئة المناسبة لتحقيقه.
- 4- اظهار العلاقة بين القيادة الادارية و ادارة التغيير التنظيمي.
- 5- الربط بين الادوار القيادية للطاقم الاداري و التغيير التنظيمي و التعبير عنها من خلال ابعاد ومحاور كل من المفهومين و توضيح كل بعد من الابعاد ومدى تأثيره في انجاح التغيير التنظيمي بالجامعة الذي يتجسد على الاقل في استمرارية التواصل و الربط بين الطالب والجامعة.

4- حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي :** تمثلت الدراسة في دراسة ادوار القيادة الادارية وواقع ممارسات الطاقم الاداري الاكاديمي لها في ظل متطلبات ادارة التغيير ولكن تحت ضغط ظروف خاصة تستوجب اجراءات قد تكون مغايرة او استثنائية الا وهي ازمة كورونا، حيث ركزت على خمسة ابعاد للقيادة الادارية و المتمثلة في دور الاستراتيجية و صياغة الرؤية ، ودور الاتصال و تمكين العاملين و الرقابة و العلاقة التي تربطها مع متطلبات ادارة التغيير.
- **الحد المكاني :** طبقت هذه الدراسة على الطاقم الاداري و المتمثل في عمداء الكليات ورؤساء الاقسام على مستوى جامعة محمد الشريف مساعديه - سوق اهراس - .
- **الحد الزمني :** الفصل الثاني من العام الدراسي الجامعي 2021/2022 .

5- مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الادارية:** هي القدرة على التأثير في الاخرين في سلوكهم ، و افعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة وجد ، لتحقيق اهداف المنظمة في اطار ظروف او مواقف معينة ، و كذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الامور و خلق روح الابداع لدي الافراد.
- **ادارة التغيير:** هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة ، وكذلك الاحوال الخاصة داخل التنظيم كما ان منهجية ادارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم و المتمثلة بالثقافة التنظيمية و الاتصال و التصميم الوظيفي و الافراد و المعارف و المهارات و انظمة التحفيز و علاقات الافراد بالتكنولوجيا.
- **الجامعة :** هي مؤسسة تعليمية (جامعة محمد الشريف مساعديه - سوق اهراس-) تم انشاؤها وفق نصوص وزارية بغرض تأطير و تكوين الطلاب الجزائريين للمساهمة في التنمية الاجتماعية من كل الجوانب .
- **الطاقم الاداري الجامعي :** و يقصد به في هذه الدراسة عمداء الكليات و رؤساء الاقسام بجميع الكليات.

➤ **جائحة كورونا**: هي الازمة العالمية التي سببها انتشار فيروس كورونا الذي هو مرض يسببه نوع جديد او مستجد من فيروسات كورونا ،اكتشف لأول مرة عندما تفش المرض في ديسمبر 2019 .

6- الدراسات السابقة :

توفر الدراسات السابقة نظرة شمولية لآخر ما توصل إليه الباحثون، وتعد القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير من المواضيع المهمة جداً في قيادة المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وقسم الباحث أهم الدراسات إلى عربية وأجنبية على النحو التالي:

الدراسات العربية:

- دراسة هبال عبد الملك(2016) بعنوان: " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي"¹
- هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسيرين في الجامعة الجزائرية في إنجاح التغيير التنظيمي
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة: طبقت الدراسة على (264) فرد من مجتمع الدراسة
- نتائج الدراسة: {التأثير الايجابي لممارسة ادوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه}
- {عدم تحقيق التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام(ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية}
- توصيات الدراسة: { أوصت الدراسة بزيادة توجيه وتدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة المؤسسات الجامعية في ظل بيئة تنسم بالتغيير الدائم}
- دراسة عبيد بن عبد الله بن بخت السبيعي(2009) بعنوان:"الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"².
- هدف الدراسة : تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك.
- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : شملت الدراسة جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (100)فرد، وهم العينة التي طبقت عليهم الدراسة.
- أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة.
- نتائج الدراسة: {الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة

¹ هبال عبد الملك: دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على تطبيق نظام LMD في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2015-2016

² عبيد بن عبد الله بن بخت السبيعي. الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير. الرياض، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية العودية: كلية التربية . 1430هـ

{هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير موجودة بدرجة كبيرة.

توصيات الدراسة: {وضع استراتيجية عامة من قبل وزارة التربية والتعليم تضمن تحقيق الدعم اللازم لإحداث التغيير النابع من حاجات إدارات التربية والتعليم.

الدراسات الاجنبية:

➤ دراسة Nordin (2013) بعنوان: "سلوك القيادة التحويلية وفعالية مخرجات العمل في مؤسسات التعليم العالي".¹

Outcomes In A higher "Transformational Leadership Behaviour And Its Effectiveness Learning Institution"

هدف الدراسة : التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والآثار "المخرجات" في أوساط الأكاديميين في مؤسسة التعليم العالمي الماليزية

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة : شملت الدراسة على (169) عضو هيئة تدريس من جامعة ما را للتكنولوجيا بماليزيا

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة : وجود علاقة إيجابية بين المخرجات والنتائج ونمط القيادة التحويلية

توصيات الدراسة : اعتماد نمط القيادة التحويلي مع العاملين.

➤ دراسة (Jacobs ,1994) بعنوان: دور القيادة في ادارة التغيير

" The Role Of Leadership In The Management Of Change"²

هدف الدراسة: تهدف إلى التعرف على العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار لإدارة التغيير بفعالية والتفريق بين المدراء والقادة في عملية التغيير

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة

عينة الدراسة: تتكون من المديرين التنفيذيين في شركة التأمينات قصيرة الاجل في جنوب افريقيا

نتائج الدراسة: { القيادة هي المفتاح الرئيسي في المنظمة للتطوير والبقاء وسط بيئة متغيرة. { القيادة ذات الرؤية تشكل عامل حاسم لإنشاء بيئة تدعم التغيير التنظيمي.

¹ - رسلان صيام: فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين 2017 ص98

² - وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة). غزة، كلية الاقتصاد والعلوم

توصيات الدراسة:

{ أهمية العمل على تحفيز الموظفين اتجاه التغيير من خلال إشراكهم في اتخاذ قرارات التغيير.

{ أهمية الرؤية القيادية و أولويتها في القيادة التنفيذية، كما يجب ضمان التزام ودعم القيادة التنفيذية للتغيير.

7- موقف البحث من الدراسات السابقة :

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها نلاحظ أنها أكدت على أهمية دور القيادة في نجاح عملية التغيير كما ركزت على أمور تتعلق بفلسفة التغيير ودوافعه وأهميته وأهدافه ومتطلباته ومعوقاته كدراسة السبيعي(2009) التي هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك أوجه الشبه و الاختلاف:

معظم الدراسات السابقة تناولت وصف واقع ممارسة إدارة التغيير في هذه المؤسسات، اما الدراسة الحالية فهي تسعى الى درجة أهمية الادوار القيادية وامكانية ممارستها في ظل متطلبات التغيير اضافة الى تشابها مع بعض الدراسات من حيث المنهج والعينة والأساليب الاحصائية وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في جميع مراحل الدراسة الحالية كبناء الإطار النظري أو بناء وتعميم أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

8- تقسيمات البحث:

للإمام بكل جوانب الموضوع وحيثياته تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة عامة وفصل نظري وفصل تطبيقي. أما الفصل النظري تناولنا فيه ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول من هذه الدراسة إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، وأما المبحث الثاني فقد تناول بالدراسة والتحليل الإطار النظري لإدارة التغيير ، كما عرضنا في المبحث الثالث الأدوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير.

أما الفصل التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية تناولنا فيه ثلاث مباحث ،حيث تم التعريف بميدان الدراسة في المبحث الأول ،كما تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في المبحث الثاني، وأخيرا عرضنا نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفي خاتمة هذا البحث تطرقنا إلى نتائج اختبار فرضيات البحث، ثم خرجنا بصياغة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات في ضوء ما استشفه من الدراسة الحالية النظرية والتطبيقية وأخيرا آفاق البحث.

9- صعوبات الدراسة :يمكن حصر اهم الصعوبات و العراقيل التي تمت مواجهتها في :

- ندرة المراجع وكذا الدراسات الخاصة بالموضوع خاصة باللغة الاجنبية و بالتالي قلة المعلومات و الاحصائيات.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته.
- جائحة كورونا التي تعد السبب الرئيسي في عرقلة التنقل لجمع المعلومات.
- حداثة الموضوع خاصة عندما تم دراسته في ظل الجائحة.

10- نموذج الدراسة: الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين احدهما مستقل وهو الادوار القيادية والآخر تابع وهو ادارة التغيير.

الشكل رقم (01) يمثل أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين



المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية في أمور تستدعي مواصلة البحث في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة، حيث يعرف كل باحث القيادة وفقا لمنظوره الشخصي، او يعرفها حسب تعلقها بالسمات أو الأنماط أو التأثير أو الأهداف أو الاتجاه، أو بسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة . وفيما يلي عرض موجز لأهم التعريفات التي تناولت موضوع القيادة:

1- تعريف القيادة:

لغة: القيادة جاءت من كلمة قود وقيد، أي حبل يقاد به، وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد¹. عرف ابن منظور القيادة على أنها مصدر القائد، القائد من جبل أنفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض، فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة: رأسه دبر أمره².

أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح commandement أي التأمير والتوجيه مابين الأشخاص والجماعات³

أما باللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح leadership أي توجيه القائد⁴

إصطلاحا:

- **عرفت القيادة** بأنها: القدرة التي يتميز بها المدير عن رؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتم من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، وهي العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة⁵.
- **أكد بيتر دراكر أن القيادة** : ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية⁶.
- **يرى جراي وستارك Stark و Gray** أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين القائد و الرؤوسين بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة¹.

¹ - صبحي حمودي. المنجد في اللغة العربية. بيروت: دار المشرق. 2001 ص479

² - ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صابر 1994 . ص371

³ - Librairei. Larousse. france: imprimerie france. 1985 p209

⁴ - Oxford dictionaire. china: printed in china. 2003 p243

⁵ - عزت، م. ا. &، وآخرون. (). المفاهيم الحديثة في علم الادارة. (éd. 1). عمان: اثناء للنشر والتوزيع 2010. ص159

⁶ - نجم عبود عبود. القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. 2011 ص22

- اعتبر محمد منير مرسى بأن القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ".وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل(السلوك) تتمثل في :المبادأة أي تملك القائد لزام الأمور, والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة , والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع.

- أشار ستودجيل STODGILL 1974 وهو من الرواد الباحثين في القيادة إلى وجود ثلاث شروط أساسية ضرورية لوجود القيادة هي:

○ وجود جماعة مرتبطة بعضها بعض.

○ -وجود مهمة مشتركة و وجود اختلاف وتمتاز بالمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة، كما تعرف أيضا بأنها قوة التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم والتي تحقق أهداف المنظمة² وتعرف القيادة بأنها علم وفن يمارسه القادة خلال قيادتهم للأفراد، يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون لها، من خلال التأثير فيهم وضمان ثقتهم ومشاركتهم وطاعتهم، بقدرته على كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة، من خلال تفهم سلوكهم ومشاعرهم وتلبية حاجاتهم، وامتلاكه مهارات وكفاءات تؤهله للقيادة.

وقد بينت العديد من الدراسات الفرق بين مفهوم القيادة و اختلافه عن الإدارة، بأن المديرين يهتمون بما سيحققون اليوم، وما يوكل إليهم من أعمال ، وأهداف، ومستوى الكفافية، والصلاحيات المتاحة لهم ولبقية أفراد المجموعة، مع تركيزهم على التحكم وكل ما هو صحيح فيما يتعلق بالمؤسسة، في حين أن القادة يوجهون أفكارهم للمستقبل و للتطوير، وبناء رؤية ورسالة استراتيجية مبنية على التحفيز المستمر للعاملين.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أنه مع تعدد تعريفات القيادة وتباينها، إلا أنها تتمحور حول وجود قائد وقدرته على التأثير في الأتباع، لتوجيه جهودهم نحو انجاز الأعمال والأهداف بكفاءة وفعالية.

2- عناصر القيادة:

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تنفذ الخطة والبدء بالأنشطة من أجل

تحقيق الأهداف، ويقود المدير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس.

وقد قسم بعض الباحثين عناصر القيادة إلى ثلاثة أقسام وهي:

-**القائد**: وهو مسؤول الجماعة، ويمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

¹ - شوقي ط . السلوك القيادي وفعالية الإدارة . القاهرة : دار الغريب 1993 . ص 34

² - عبد العزيز زواتيني، و آخرون. مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات. القيادة الادارية ودورها في تكوين المورد البشري. جامعة المدينة، المدينة. 201 ص

- الجماعة: وهم مجموعة الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة.

- الهدف: ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها

- العمليات: والتي تتم خلال العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة بين القائد ومرؤوسيه.

3- نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة وتنقسم إلى نظريات تقليدية وحديثة.

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة

1- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي أن القائد شخص موهوب ذو قدرات معينة منحها له الخالق، وهذه القدرات إذا لم تكن متوافرة في الفرد أصلاً لا يمكن اكتسابها كما تقول أن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، كذلك تقول النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم، وقد قدمها توماس كارليل في القرن التاسع عشر مؤكداً على أنه لا يمكن للقائد أن يكون قائداً دون سمات خاصة تميزه عن غيره من الناس¹.

توجه إلى هذه النظرية الكثير من الانتقادات من أهمها، أن درجة التغيير التي يحدثها القائد في الجماعة ليست مطلقة، بل هي مقيدة بشخص هذا القائد مرتبطة بظروف الجماعة، كما أن هذه النظرية لا تكون إلا إذا كانت الجماعة على استعداد لتقبل التغيير الذي يريد القائد إحداثه².

2- نظرية السمات:

ركزت نظرية السمات على أن الفاعلية القيادية تتوقف على سمات وخصائص معينة يتسم بها القائد عن غيره، وتوافر هذه السمات هي التي تجعل منه قائداً فعالاً .

ويشير أن هذه النظرية تفترض أن القادة يولدوا مع الصفات التي تهيئ لهم النجاح في الأدوار القيادية، وترى أن بعض الصفات الموروثة، مثل الشخصية والقدرة المعرفية، هي التي تكمن وراء القيادة الفعالة، إلا أن هذه النظرية لم تستطع تفسير وجود بعض الأشخاص الذين يملكون نفس السمات ولكنهم ليسوا قادة، وكذلك تفسير وجود قادة يملكون نفس السمات، منهم قادة فاعلين وآخرين غير فاعلين.

3- النظرية الموقفية:

نظراً لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب

¹ - السعدي وآخرون، نظريات القيادة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، ط1433، ص1، ص105

² - فتحي أحمد، إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2013، ص1، ص178

الصفات و المواقف والشخص المقاد، ومن تم فهي ترتكز على ثلاثة عناصر أساسية : سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة¹.

4- النظرية التفاعلية

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث نرى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة في:

- السمات الشخصية.

- خصائص المرؤوسين.

- عناصر الموقف.

فالقيادة هي تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، والقائد هو ذلك الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم مراعيًا اتجاهاتهم وقيمهم وتطلعاتهم.

لقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة الإدارية وكان لها دور إيجابي، في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من ذلك، فإن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أشارت إلى عدم كفاية هذه النظريات منفردة، لتحديد خصائص القيادة الناجحة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكاتف الجهود من الباحثين والدارسين للبحث عن الخصائص والسمات اللازمة الواجب توافرها في القادة لتتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتساعد على تحقيق الفاعلية الإدارية².

ثانياً: الاتجاهات الحديثة في القيادة:

1- نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) :

يقوم هذا النمط من القيادة على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقيادة التبادلية كما يرى Bass تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال. وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية نذكرها:

➤ Bass & Avolio هي:

- المكافأة الطارئة (المشروطة) : وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.
- الإدارة بالاستثناء : وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.
- الإدارة بدون تدخل : حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل³.

¹ - ماجدة عطية، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، دارالشروق للنشر والتوزيع،الاردن،2003،ص224

² - موسى اللوزي. التنمية الادارية (الإصدار 1). عمان: دار وائل للطبع والنشر. 2000 ص 101

³ - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي. الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير. الرياض، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية العودية: كلية التربية . 1430هـ ص

2- نظرية القيادة التحويلية:

يعد "Burns" مؤسس نظرية القيادة التحويلية عندما ميزها عن القيادة الإجرائية عام ١٩٧٨م ثم قام Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام ١٩٨٥، والقيادة التحويلية كما يصفها بيرنز في (عيا صرة ، ٢٠٠٦ م) هي عبارة عن عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، لها أربعة أبعاد هي:

- التأثير والجادبية : وتعني قدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة ، والإحساس بالرسالة العليا للمنظمة.
- الدفع والإلهام : وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين.
- التشجيع الإبداعي : وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل الأتباع يتصدون لحل المشكلات بطرق إبداعية.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية : وتعني اهتمام القائد الشخصي بمروءوسيه ، والتعامل مع كل واحد منهم بالطريقة التي تناسبه.¹

ويظهر من العرض السابق لنظريات القيادة أن موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت الباحثين والمفكرين على مر العصور في محاولة لفهم ظاهرة القيادة والتعرف على أبعاد السلوك القيادي. وإذا كانت النظريات القديمة مثل نظرية الرجل العظيم ، ونظرية السمات قد ركزت على الخصائص والمميزات الفردية للقائد ، فإن الاتجاه الجديد في دراسة ظاهرة القيادة يركز على التفاعل بين القائد والموقف ، كما يؤكد على أهمية دراسة القيادة في إطار ثقافي يشمل البعد النفسي والاجتماعي لظاهرة القيادة ، وصولاً إلى تأكيد الدور الجوهرى الذي يؤديه القادة في تغيير المنظمات وتحويلها من وضع غير مرغوب إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال القدرة على قيادة عملية التغيير.

¹ - المرجع نفسه ص 47

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

تعتبر القيادة الإدارية احد الركائز الأساسية في المنظمة، وتعد ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم لطرق تؤدي إلى الحصول على ولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، كما تعد القيادة الإدارية علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية دون مقاومة حيث تكون بواسطة قوة تأثير شخصية القائد، في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة الإدارية هي التي تستطيع أن تثبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الراحية بينها وبين العاملين وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة.

1- مفهوم القيادة الإدارية :

- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .
- القيادة الإدارية هي "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين"¹
- كما أشار كونتز و أدونيل Koontz&O'donnell إلى القيادة الإدارية على أنها: عملية التأثير التي يقوم بها الفرد(القائد)أو(المدير) على مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم وتحفيزهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني²
- وتعني القيادة الإدارية أيضا بأنها"قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"³
- واعتبر الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا" القيادة الإدارية بأنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁴.
- كما تعتبر القيادة الادارية عملية انسانية تجمع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكن انتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها" :القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد.

¹ - حلاق، ب. القيادة الادارية . سوريا: المنشورات الجامعية الافتراضية السورية 2020 . ص 16

² - الشاهين م . القيادة الإدارية . سوريا: دار صائب للنشر والتوزيع 2003 . ص 264

³ - العرفاوي، ذ. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. صفات القائد الإداري الناجح. تيزي وزو 2020. ص 35

⁴ - بوعلام، غ. ١. مبادئ علم النفس الاجتماعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1983 ص 90

2_ أهمية القيادة الادارية:

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية، فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف : لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها¹. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:²

- أنها حلقة الوصول بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة ، و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

¹ - المرجع السابق ص 33

² - عبد الرحيم بوخلخال. القيادة الادارية مفاهيم ونظريات. ورقة. د س ن، ص 260

المطلب الثالث: مفهوم، صفات ومصادر قوة القائد الإداري

يشير بيتر دراكر إلى أن أحد أركان نجاح المنظمة هو القائد، وباتت الحاجة إلى الكفاءة القيادية موازية أو ربما تفوق الحاجة إلى التقنية المتقدمة ، ولما كانت العملية الإدارية تمثل جانبا جوهريا من نشاطات المجتمع فان اختيار القيادات الإدارية وإعدادها يصبحان رهن فلسفة المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

إن الاهتمام المستمر بتدريب القيادات في المؤسسات ويعد من أهم متطلبات القيادة الفعالة مما يساعده في تحمل المسؤوليات التي يضيقها عليه المنصب واتخاذ القرارات لتطوير أداء المرؤوسين وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب من جهة، وسعي المنظمة نحو التقدم ورفع مستواها وتطوير أدائها التنافسي لتحقيق التميز من جهة أخرى.

1- مفهوم القائد الإداري:

القائد هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود ويدفع الجماعة وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد بدلا من دفع التابعين دفعا الى الهدف المنشود، وهو شخص يعطي اهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة على سلوكه، وهو يفهم بدقة نفسه والأفراد والجماعة التي يتعامل معها، ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على ان يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه وهناك من يرى أن القائد هو الشخص الذي يدعو الآخرين للعمل بخبرتهم.¹

كما أن القائد الناجح هو الذي يراجع أداءه و سلوكه باستمرار ويحللها في ضوء المؤثرات التي أدت الى نوع من السلوك، وهذا التحليل يدفعه إلى ان يفهم ذاته، فإذا أجاد هذا الفهم فان هذا يساعده حتما على ان يفهم الأفراد والجماعة التي يتعامل معها، وبالتالي يفهم المحيط الاجتماعي العريض في نطاق البيئة التي يوجد فيها بما ينعكس إيجابا على تنمية مرؤوسيه، والتنمية هنا تعني الارتقاء بمستوى الكفاءة، يقول فرانسيس هيسليبين: (إن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أي كيف يطور الجودة الشخصية والعقلية، القيم والمبادئ والشجاعة)²

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعاون معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلا هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله، وأن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته.³

تتمثل المهمة الاساسية للقائد الاداري في احداث التأثير على الافراد في التنظيم بصورة طوعية وتلقائية من اجل تعديل وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بغية تحقيق الاهداف، اذ ان المدير الذي لا يكون قائدا جيدا يفشل لأنه يركز على النتيجة وعلى متطلبات الربح والانتاجية فقط في ظل غياب الاهتمام بالعامل الانساني، فالقائد الجيد يستطيع أن يؤثر في الغير وأن يخلق جوا معينا لفريق العمل من خلال مواقفه وأفعاله، ولكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية اللازم، وهذه المهارات في مجملها ضرورية لأي مدير في أي مستوى اداري، وعليه نحاول التطرق الى عرض الفرق بين المدير والقائد الاداري ومن

¹ -BOB, n., & ECONOMIE, p. *Le manegment pour les nule*. paris: first. 2004 p68

² - هشام برو. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية. اعداد وتنمية القيادات الادارية في الاجهزة الدارية الحكومية. جامعة المسيلة، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2021. ص 853

³ - محمد شهاب. القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. مجلة دراسات تربوية 2010 . ص 112

أهم من تحدث في هذا الموضوع عالم الإدارة والقيادة الأمريكي وارن بينيس في كتابه (On Becoming A Leader) من خلال الجدول التالي:¹

جدول رقم (01) يمثل الفرق بين صفات المدير والقائد

المدير	القائد
يدير ويشرف	يبدع وابتكر
نسخة	الاصل
يحافظ ويصون	يطور
يركز على الانظمة والهياكل	يركز على الافراد
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 للأفق
يقلد	ينشئ الجديد
يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
ينجز الامور بشكل صحيح	ينجز الامور الصحيحة

2- صفات القائد:

تستلزم القيادة الفعالة توافر صفات وخصائص يتفرد بها القائد الإداري عن أتباعه، حيث قام كل من داني كوكس Dany cex وجون هوفر John Hoover بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين لبعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد الى عشر صفات هي:²

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة(الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- النشاط العالي: حيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا المهمة و المثيرة.

¹ - وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة). غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين: جامعة الازهر. 2016 ص16

² - عناية حسن القبلي. القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، شركة أمال للنشر والتوزيع. القاهرة. 2009 ص 42

- الإنجاز: فالقائد الإداري الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات و الاهتمام بها.
- الشجاعة: أن تكون شجاعا ولديه القدرة على إتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة دون تردد أو تهور.
- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، فالأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام لن يكون لديهم الوقت لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء في العمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع.
- العمل الجاد بتفان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير، كما يكون لديهم الإلتزام اتجاه تلك الأعمال.
- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.
- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا، فنمو القائد وتطوره يتطلب منه حماسا حقيقيا وملهما.
- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بجرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المؤسسة والعاملين فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق المهمة¹.
- كما صنف الباحثون صفات القائد الإداري الناجح الذي يقوم بادوار مختلفة ومتغيرة لكنها متكاملة ومتداخلة فهو يتحلى بمواصفات تجعله يتماشى مع هذه الادوار، ومنها مايلي:²
- القدرة أو الكفاءة: مثل الذكاء ، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والاصالة، القدرة على اصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة على ابداء الآراء والمقترحات، المثابرة، المبادرة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
- الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم: مثل تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الامكانيات البشرية والمادية المتاحة.
- التفوق الأكاديمي والمعرفي: أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: قوة التصور والادراك، ربط الاسباب بالمسببات، ادارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين.
- الصفات الشخصية: مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، النشاط، التعاون، المرح والبشاشة، المودة، الاستقامة والعدل، الحزم عند اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، الجرأة على مساندة الحق، الصبر، القدرة على تحمل الاحباط والفشل، التنظيم وعدم الميل الى الفوضى.
- صفات جسمية مناسبة: مثل الصحة الجيدة، المظهر الممتاز

¹ - العرفاوي: المرجع السابق ص 42

² - سلطان مطيري، وآخرون. القيادة والتفكير: دار الكتاب للتأليف. الرياض 2021 ص 20-22

- صفات خلقية: مثل الأمانة ، الاخلاص، الكرامة، الابتعاد عن التحيز، الصدق، القدوة الحسنة.
- صفات اجتماعية: مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، ديمقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، احترام الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير.

3- مصادر قوة القائد: يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي:

- السلطة الشرعية** : هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها
- سلطة منح المكافأة** : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسة سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
- القوة القسرية** : أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- القوة المبنية على الخبرة** : أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الأخيرة.
- القوة المنية على امتلاك مصادر المعلومات** : تنتج هذه القوة نظرا لمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.
- قوة الإعجاب** : ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه توافر الجاذبية في شخصية القائد.¹

تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي و يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة.

قوة التأثير على الأفراد تأتي من مصادر متعددة على النحو التالي:

- القوة الشرعية أو القانونية : و تستمد هذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- قوة الإكراه والإجبار : و تستمد هذه القوة نتيجة إدراك المرؤوسين أن المؤثر يمتلك القدرة على التأييب و العقاب المادي أو المعنوي إذا ما قصر الموظف في عمله.
- قوة المكافأة : تعتمد هذه القوة على حفز الآخرين ماديا مثل الرواتب و المكافآت و العلاوات و الجوائز إذا قام بعله على الوجه المطلوب.
- قوة الخبرة : مصدر هذه القوة الخبرة التي يمتلكها القائد، يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين.
- قوة الإعجاب : و يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية.²

¹ - محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2018 ص258-259

² - سامية ابريغم، و آخرون. ماهية القيادة الادارية. الجزائر: جامعة أم البواقي. 2019 ص564

المطلب الرابع: خصائص و انماط القيادة الادارية

تباينت النظريات القيادية من حيث تقسيمات الانماط الادارية التي توصل اليها علماء القيادة و الادارة، حيث ان النمط الفعال في موقف ما قد يكون هو النمط المدمر في موقف اخر ، وما يلائم فئة معينة من المرؤوسين و يحفزهم قد يكون مثبطا لفئة اخرى من المرؤوسين، و بالرغم من الاختلافات بينهم الا ان هناك صفات تجمعهم.

ان القيادة تتميز بالحرص الى الوصول الى الهدف المحدد عن طريق مجموعة الافراد المؤمنين برسالتهم و المدركين لمسؤولياتهم.

1- خصائص القيادة الادارية:

تستمد القيادة الفعالة خصائصها من خصائص ادارتها و عليه يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- القيادة الادارية عملية انسانية: تستهدف تحقيق اقصى اشباع ممكن للرغبات و الحاجات الانسانية.
- القيادة الادارية عملية اجتماعية: فهي احدى مكونات النسق الاجتماعي و بهذا المنطلق يكون القائد اجتماعيا في علاقاته مع التابعين متعاوننا و مخلصا و منفتحا و محبا لهم.
- القيادة الادارية عملية جماعية تعاونية: اذ يحتاج القائد الى دراسة خصائص الجماعة و بنائها و تماسكها و قيمها و توزيع الادوار فيها و التفاعل بين اعضائها و تجاهل القائد لهذه الامور يجعل المؤسسة عرضة للصراعات التنظيمية بالإضافة الى تدني مستوى الروح المعنوية للعاملين و ضعف انتاجية المؤسسة و العكس صحيح.
- القيادة عملية تربوية: نتيجة التفاعل بين الخصائص السابقة فان دور المدير كقائد تربوي يؤثر في سلوك العاملين و يوجه تفاعلهم الاجتماعي.
- القيادة الادارية عملية منظمة : ليست عشوائية بل تتم من خلال تنظيم و تنسيق لكافة الجهود و تنظيم شاملا للأنشطة التي تمارس تحت امره مديرها.

على العموم يمكن اجمال الخصائص في النقاط التالية:²

- القيادة هي القدرة على الاقتناع و التصور و التخيل و جمع المعلومات.
- القيادة هي القدرة على طرح الافكار الجديدة و الجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة و الشجاعة.
- القيادة هي الثقة بالنفس و بالمرؤوسين من خلال معرفة مهاراته و طموحاته و ووعيه بواقع امكانيات منظمته البشرية و المادية و التكاليف اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة.
- القيادة هي البصيرة النافذة التي تتمثل في التشخيص العميق و التحليل الواسع و المنطقي لما سيؤول اليه المستقبل ،اي تكوين خارطة ذهنية لتنظيم واقع مكونات المنظمة و الربط فيما بينها ، و قراءة القرارات بعقلية ناقدة ثم انتقاء افضلها.

¹ بن خورير خير الدين، اسماعيلي يامنة: الابعاد المحدد للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الاولى، 2019، ص

ص56، 57

² القحطاني عوض سعد ال جابر: اثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي، دراسة حالة في الشركات الصغيرة و المتوسطة في قطر، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال، جامعة عمان الاهلية 2020 ص ص23 25

- القيادة هي القدرة على الاتصال بالآخرين و التفاعل معهم و التحاور بأسلوب محفز على العمل و تكوين علاقات من شأنها ان تعزز مكانة المنظمة.

2- أنماط القيادة الادارية:

2-1/ مفهوم النمط القيادي:

- اختلفت التعاريف لدى العديد من العلماء حيث هناك من يعرفه على انه :
- المجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الاخرين معه باتجاه اهداف المنظمة كما انه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في احداث سلوكه مع الاخرين و الطريقة التي يؤدي بها عمله.¹
 - يعرفه الهواري 1976 :على انه سلوك القائد كما يراه الاخرون ممن يعمل معه و ليس كما يراه صاحبه.
 - يعرفه البياع على انه الاسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة و العاملين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة

تتنوع انماط القيادة بتنوع المؤسسات و اختلاف الشخصيات و الادوات و الوظائف و المواقف ، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره ، و قد حاولت عدة دراسات التمييز بين انماط القيادة ،لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه و ان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب اخرى ، و يصبح بينهما تداخل و قد يجمع القائد بين اكثر من نمط وان كان يميل الى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على اساسه.

2-2/ محدداته:

ليس من الضروري ان يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد يكون له عدة انماط لكنه يعرف بالنمط الغالب على سلوكه و يتحدد ذلك عموما بالعوامل الوراثية و البيئية و الموقفية للقائد ويمكن حصر هذه المحددات في الجدول التالي:²

جدول رقم (02) محددات القائد

خصائص المهمة	خصائص السياق القيادي	خصائص النسق القيادي	خصائص الاتباع	خصائص القائد
- غموض المهمة.	- الثقافة المحيطة	- دوام الجماعة.	- مستوى النضج.	- مفهوم القائد عن ذاته.
-قابلية المهمة للتقسيم.	بالجماعة.	- حجم الجماعة.	- التوقعات.	- تصورات الضمنية حول
- تقديم عائد حول	-الظروف الاقتصادية و	- تاريخ القائد في	- الاستعداد لتحمل	الاتباع.
الاداء	الاجتماعية السائدة.	الجماعة.	المسؤولية.	- مستوى دافعيته للإنتاج.
	-التطور الاجتماعي و	- البناء التنظيمي.	-السلوك مع القائد.	- مستوى الخبرة الفنية.
	التكنولوجي...			- نسق القيم لديه.
				- سمات شخصية.

¹ ابو النيل محمد السيد :علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان ،الطبعة 1، 1985 ص364

² درويش شهيناز: اثر انماط القيادة الادارية على تنمية الموارد البشرية،رسالة ماجستير، جامعة منتوري 2012/2001 ص163.

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المرجع

من الجدول السابق يتضح لنا ان للقيادة علاقة تبادلية وتأثير بين القادة و التابعين لهم، و هذه العلاقة تتم في اطار مناخ و ظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الاداري، كما ان هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي تؤثر على القيادة الادارية ايجابا او سلبا ، و فيما يلي شرح لأهمها :

- السمات و الانماط الشخصية للقائد و سلوكه و نعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الجسمية او النفسية او السلوكية.
- صفات التابعين اي المرؤوسين التي قد تكون جسمية او نفسية او سلوكية.
- كما قد تتباين القدرة على مواجهة المواقف و اتخاذ القرار الاداري ، فقد يميل البعض الى الاستقلال و يميل البعض الاخر الى الاعتماد او التردد في اتخاذ القرار، و فوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحمل المسؤولية.
- اهداف المنظمة سواء منها الاستراتيجية او القصيرة المدى.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها او نوع انتاجها او الاساليب التنظيمية و هيكله التنظيمي و انواع القرارات و المهام فيه ، و نوع الحوافز الجماعية و جماعة العمل.
- الظروف و العوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل ، اي ما تمر به المنظمة من ظروف و عوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة او في بيئتها الداخلية.

2-3/ الانماط القيادية الادارية:

2-3-1/ النمط القيادي التسلطي: ان القادة من هذا الطراز يتخذون من سلطتهم الرسمية اداة تحكم و ضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على العمل لكن بدرجات متفاوتة. يمكن تلخيص صفاته التفصيلية فيما يلي:

- ثقة الرئيس بالمرؤوسين معدومة.
- حرية مناقشة الرئيس معدومة.
- يستخدم التهديد و التخويف و العقوبات لتحفيز المرؤوسين.
- لا يشعر بالمسؤولية الشخصية نحو الاهداف.
- كمية الاتصالات قليلة جدا.
- اتجاه تدفق المعلومات تنازلي.
- لا يعلم بمشكلات المرؤوسين.
- درجة التفاعل قليلة مع عدم الثقة.
- لا يوجد تعاون بين الافراد.
- القرار يتم اتخاذه في القيادة العليا للمنظمة.
- القائد يحدد الاهداف لوحده و يوصلها على شكل اوامر للتابعين.

- التابعين يتقبلون الاهداف ظاهريا و تقاوم باستمرار بشكل كبير.
- الرقابة مركزية من القيادة العليا، و بأسلوب مخابراتي.

2-3-2/ النمط القيادي الديمقراطي يقوم هذا النمط على اساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و التحفيز الايجابي و اعطاء التابعين حرية التصرف و التفكير و ابداء الراي و الايمان بمصطلح العمل معي و ليس العمل عندي و الذي يتجسد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات .فهذا النمط يحد من التفرد بالراي و يتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم و يفوض السلطة لمؤوسيه.¹

2-3-3/ النمط التسيبي : او الفوضوي فيه يتخذ الافراد قراراتهم بكل حرية بسبب عدم مقدرة القائد على ادارة الجماعة او اللامبالاة او كي يكون محبوبا لدى الجميع. و يسمى ايضا النمط غير الموجه او سياسة اطلاق العنان بحيث تترك للفرد حرية التصرف كما يشاء كما لو ان القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل.

ان هذا النمط يعطي القائد أكبر قدرة من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و اصدار القرارات واتباع الاجراءات و الاعتماد على الذات مما يجعل الافراد يقيمون نتائج اعمالهم ، و فيه تغيب الزعامة الادارية و يوجد تشوش و فوضى و لا يوجد توجيه حقيقي فعال او سياسات او اجراءات وايضا ازدواجية الجهود، فالمدير قد يكون ضعيف الشخصية و يتردد في اتخاذ القرارات .و التهرب من ابداء الراي و الملاحظات و عدم الاهتمام بحل المشاكل الاجتماعية و التشغيلية للموظفين .²

هذا النمط غير محبب لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية و يشجع على الفوضى الادارية.

2-3-4/ النمط الدبلوماسي : يكون فيه القائد متسلط في جوهره ،لقب في التعامل مع المرؤوسين ،مرن في معالجة المشكلات، يعتمد على الاتصالات الشخصية لإنجاز العمل.

¹ ماهر محمد حسن: القيادة اساسيات و نظريات ، دار الكندي ط1 ، الاردن ، 2004 ، ص 73

² شروق احمد سالم : اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013، ص24

المطلب الخامس: وظائف ومهارات القيادة الادارية

1/ الوظائف الاساسية للقيادة الادارية :

من الوظائف التي يقوم بها القائد عادة هي القدرة على التنسيق و الاتصال والرقابة، فتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة و يعتبر انجاز هذه العمليات مؤثرا قويا في الموظفين كونها تكون وسائل إقناعيه و استعمالية من اجل كسب رضاهم ومن بين هذه الوظائف نجد:

- **التنسيق** : هو من اهم الادوار و الوظائف حيث ان نسبة كبيرة من العمل القيادي هي دفع الافراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في مواقف سليمة و من خلالها يتحقق ولاء الافراد لأهداف المنظمة الذي يتطلب التفاني في السعي نحو تحقيقها و مهارة كبيرة من القائد ذلك لان الافراد لهم قيمتهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم اهدافهم المتعارضة و مهارته في تعديل القيم و تنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم.¹(محمود شحات،، 2010، ص 73، 2010).

وظيفة التنسيق ليست حكرا على القيادة الادارية العليا بل هي واجب القيادات الادنى بما في ذلك المشرفين على الموظفين.

- **الاتصال**: لا يعمل التنسيق بفعالية الا من خلال سهولة الاتصال و فعاليته فهو يعد وسيلة الربط التي تجمع بين كافة قنوات التنظيم الاداري فأهميته في الادارة العامة تكمن في كونه احدى الوظائف الاساسية التي تقع على عاتق القيادة الادارية ، فهو الجهاز العصبي للمنظمة و التي تبعث فيها روح الحياة و تدفع بها لتحقيق الهدف ، و تتضح اهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة و بإصدار القرارات من ناحية ثانية و بعملية الرقابة من ناحية اخرى.

- **الرقابة**: لا تعني التقييد او استغلال السلطة مع الموظفين فهي مرتبطة بالتوجيه و نظام المعلومات وما يحتويه من خطط و عمليات تأكد للقائد الاداري ان الموظفين يقومون بأداء وظائفهم التي تدفع بالمؤسسة للسير في الاتجاه الصحيح من اجل تحقيق الاهداف بتوجيه العاملين وتدريبهم عند مواجهة الاخطار فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط و التنظيم و القيادة وتعتبر الرقابة الجهاز العصبي للحسد كاملا ، فهي تلك العملية التي تقوم على جمع المعلومات و تصحيح الاخطاء و بالتالي تصويب اداء الموظفين وتحسينه في النهاية.²

يمكن ان نستخلص الوظائف الاساسية للقيادة الادارية:

- القيادة مصدر للفكر: وذلك من خلال المعرفة الواعية للقائد التي تجعله القائد الروحي و الموضوعي لجماعته.
- القيادة مصدر للخبرة: فعابا ما تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة و الخبرة الفنية و الادارية.
- القيادة برحمة للسياسة العامة للجماعة و تحديد الاهداف الاستراتيجية و التكتيكية لها.
- القيادة تخطيط لأساليب العمل ووسائل التنفيذ و البرامج.
- القيادة نموذج و قدوة ورمز و مثل اعلى لتحمل المسؤولية و ضبط العمل و بذل الجهد.

¹ محمود شحات: المدخل لعلم الادارة، دار الهدى، ط1 عين مليلة، الجزائر، 2010، ص73

² بيتر شافير: تحديات القيادة و الفعالية، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن ، ط1، دار الفكر ، عمان، الاردن، 2005، ص96

- القيادة ممثل خارجي للجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها و التزاماتها مع الاخرين و في نفس الوقت مؤثر على العلاقات الداخلية للجماعة.

- القيادة تقويمات ايجابية و سلبية من خلال الثواب او العقاب.

- القيادة رعاية ابوية للجماعة من خلال معرفة اوضاع العمال و معاناتهم و معالجتها.

2/ مهارات القيادة الادارية: يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

1- قدرة القائد على التعبير عن نفسه لإقناع الاخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.

2- التمتع بالصبر و الجلد و النشاط و تحمل مسؤولية اقبال مؤسسته الى اهدافها

3- تفهم معنى المسؤولية في المستويات الادارية كافة و القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت و المكان المناسبين.

4- استطلاع اراء الاخرين و معرفة سلوك الافراد و القدرة على التأثير فيهم لدفعهم الى المزيد من الفاعلية و الانتاج، و لقد حدد يوكي 1989 خمس مهارات قيادية تتمثل في:

- **مهمة تفويض السلطة** و تعني اشتراك العاملين في اعمال الرقابة و التأثير في الاخرين و ان امتلاك المدير لهذه المهارات يدفع العاملين الى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق اهداف المنظمة و من ثم دفع لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.
- **مهارة الحدس**: وهي توقع التغيير و توسيع الرؤية المستقبلية و تبني الثقة و المخاطرة و امتلاك روح المبادرة و قبول التغيير.
- **مهارة فهم الذات** وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف و القوة لديه و التعرف على قدراته و امكانياته و اختبارها من اجل اكساب مهارات جديدة.
- **مهارة الانسجام**: وهي قدرة القائد على فهم و استيعاب مبادئ مسير العمل في المنظمة و قيم العمل و العاملين و احداث التوافق بينهما من اجل انجاز افضل.
- **مهارة التبصر** : وهي قابلية القائد على التصور و التمثيل و النظرة الى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات.²

¹ احمد زغدود: الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل ، ، جامعة الوادي 2017.

2 شهرزاد محمد شهاب: المهارات القيادية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة من الموقع www.pdfactory.com



المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة التغيير

تعيش المنظمات المعاصرة و تعمل في واقع يتسم بالتغيير سواء كان ذلك محليا او عالميا ،اذ تمارس هذه التغييرات ضغوطا عليها باختلاف نشاطاتها، حيث اصبح من الطبيعي على المدراء التأقلم و التكيف مع هذه العوامل وضرورة فهم و ادراك اهمية التغيير من اجل ضمان اداء متميز و فعال و التمكن من اقتناص الفرص في البيئة الخارجية و التصدي للتهديدات و المخاطر.

ان التغيير هو حالة من حالات عدم الاستقرار و عدم الثبات كونه يتركز على خطوات متسلسلة حسب اسبقية الاحداث و الانشطة و ازممنتها من خلال رصد تقلبات بيئة العمل الخارجية مع تقدم استجابات توافقية دفاعية وذلك حسب تأثير التغيير على اهداف المنظمة و برامجها.

سوف نتطرق في هذا المبحث الى النقاط التالية:

- ماهية ادارة التغيير.
- مجالات و مراحل التغيير و الاسباب الدافعة له.
- مفهوم مقاومة التغيير واسبابها.
- العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير و اساليب التقليل منها.

المطلب الاول : ماهية التغيير وخصائصه وانواعه

I. ماهية التغيير:

اولا: مفهوم التغيير:

- لغة: التغيير مشتق من الفعل غير او حول او بدل بمعنى جعله في حالة مغايرة و مختلفة عما كان عليه في السابق .
- اصطلاحا: تعددت لتغيير عدة تعاريف وفيما يلي اهمها:
- التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة ويعني الانتقال من حالة الى اخرى في المكان و الزمان .¹
- يعرفه بيكار BECARD بانه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.²
- اما احمد طاهر عرفه بانه خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديده وتغيير ممارساتها الادارية و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الادارين و على الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و على التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.³
- عرفه رتشارد روبري على انه عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الانظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون اساسيات المجتمع.⁴

ثانيا: تعريف ادارة التغيير:

- يعرفها ستيف سميث بانها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي المراد الوصول اليه من خلال تطوير الاعمال و السلوك باتباع اساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه.⁵
- هي العملية التي من خلالها تبني قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم و المعارف و التقنيات مقابل التخلي عن قيم و معارف او تقنيات اخرى.⁶

على ضوء هاذين التعريفين و التعاريف الاخرى التي لا يمكن حصرها في هذا المقام يمكن ان نعرف ادارة التغيير على انها سلسلة من المراحل تقوم بها ادارة المنظمة بحجرة كانت او مخيرة للانتقال من وضعها الحالي الى وضع افضل اخر مستقبلا بإجراء التعديلات اللازمة ، مادية كانت ام معنوية ، حسب الظروف البيئية المحيطة بها من اجل تحقيق الاهداف المرجوة ، بمعنى اخر ادارة التغيير تهدف الى معالجة

¹ عثمان فاروق السيد: قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة و النشر، ط 1، المنصورة، مصر، 2000، ص20

² احمد يوسف دودين: ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2020، ص18

³ احمد يوسف دودين: ادارة التغيير و التطوير التنظيمي. مرجع سبق ذكره، ص19

⁴ انعام الحيايلى: ادارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان، 2015، ص27

⁵ انعام الحيايلى: ادارة التغيير في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص29

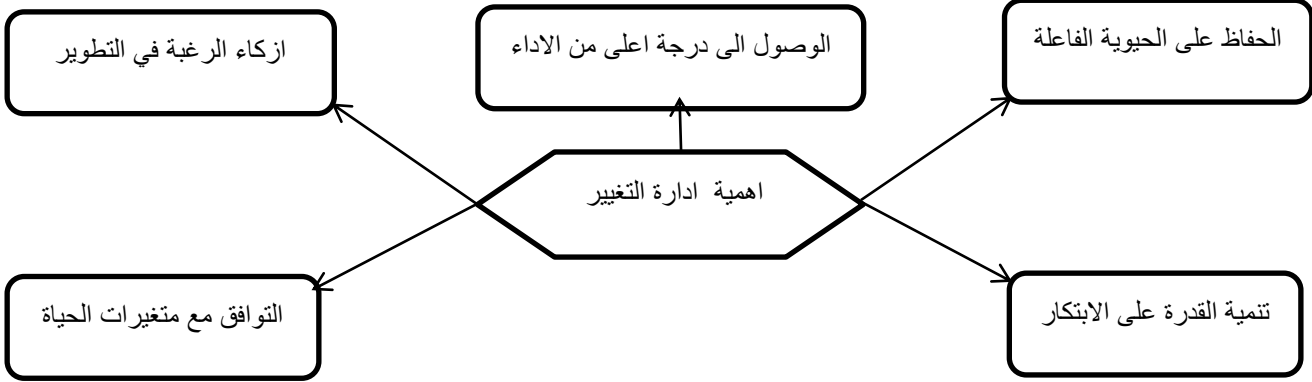
⁶ مشهور ثروت: التطوير الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان الاردن، 2010، ص78

مظاهر العيوب و الاخطاء و القصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها اين تنصهر جهود القيادة و الموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكيل جبهة تغيير، مستخدمة في ذلك شيء من الاساليب و الموارد لمواجهة التحديات القادمة.

ثالثا: اهمية ادارة التغيير :

التغيير التنظيمي شديد الاهمية فهو ظاهرة اقتصادية ، اجتماعية، سياسية مركبة تتعدى اهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و تمتد الى المستقبل، و يمكننا الاحاطة ببعض الجوانب وتمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (02) أهمية إدارة التغيير



المصدر: من اعداد الباحثين

- I. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات و المنظمات و الدول، فالتغيير يؤدي الى انتعاش الآمال، و الى تحريك الثوابت و الى سيادة روح من التفاؤل و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية ، و تظهر الاراء و الاقتراحات و يزداد الاحساس بأهمية و جدوى المشاركة الايجابية، و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية و نزعة التشاؤم الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- II. **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما الى جهد التعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف او التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل و ادوات و طرق مبتكرة، و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب و في الشكل المضمون.¹
- III. **اثراء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء:** وذلك بتفجير المطالب و توليد الرغبة و تنمية الدوافع و الحوافز نحو التقدم و الارتقاء، و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلائم في شيء ما.
- IV. **التوافق مع متغيرات الحياة:** و نقصد به التوافق مع متغيرات التكنولوجيا و عوامة التجارة و القدرة على التكيف مع الظروف و المواقف و التفاعل معها و هذا ما تستلزمه الديمومة و الاستمرارية للمنظمة مهما كان حجمها و وظيفتها.²
- V. **الوصول الى درجة اعلى من الاداء:** من خلال معالجة العيوب و الاخطاء و التجديد باستبعاد اساليب الانتاج المستهلكة و الاعتماد على التكنولوجيا المتحددة من اجل تحقيق الاشباع الذي يسوق الافراد الى التطوير المستمر.

¹ كحول زهرة: اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تخصص

ادارة الموارد البشرية جامعة زيان عاشور-الجلفة-2016/2017 ص28

² كمال بوقرة، حمصي سعيدة: التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي ، العدد27، سبتمبر2018، ص38

رابعاً : اهداف ادارة التغيير: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

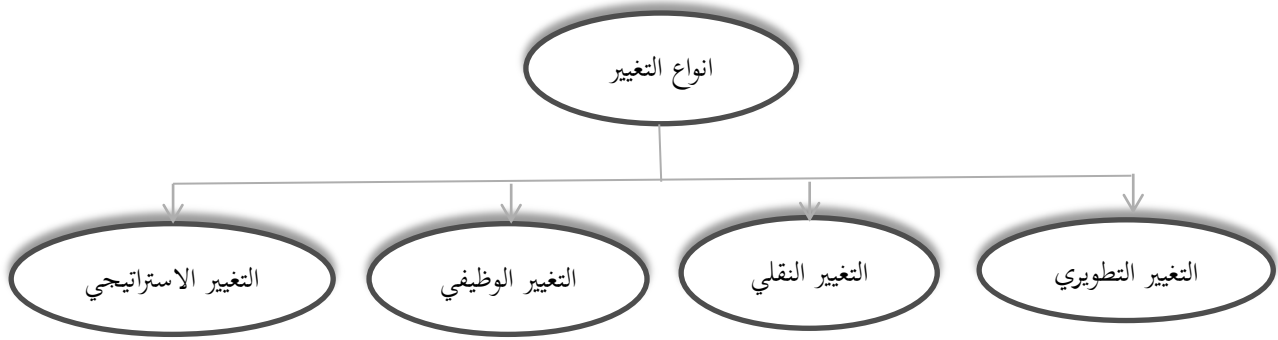
- تغيير سلوكيات الافراد العاملين بالمنظمة للانسجام مع التغييرات الحاصلة كالانتقال من العمل الفردي الى فرق جماعية.
 - زيادة قدرة المنظمة على التعلم.
 - ادخال التقنيات الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة.
 - القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة باستخدام اساليب المواجهة وطرق حل المشاكل و استخدام اهداف عليا بدل من استخدام السلطة الفردية.
 - زيادة قدرة الافراد على المواجهة الصريحة و اظهار المعلومات بدلا من اخفائها.
 - تغيير الانماط القيادية في المنظمة من بيروقراطية الى انماط مهتمة بالعاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 - احياء الركود التنظيمي و تجنب التدهور في الاداء و تحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- II. خصائص ادارة التغيير: هناك مجموعة هامة من الخصائص التي تتصف بها ادارة التغيير وهي:¹
- الاستهدافية: هذا يعني ان ادارة التغيير لا تتحرك عشوائيا ،انما على اساس غاية مرجوة و اهداف مسطرة من طرف قوى التغيير.
 - الواقعية: بمعنى ارتباط ادارة التغيير بالواقع العملي للمشروع، اي ان يتم في اطار امكانياته و موارده و ظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة و يسر.
 - التوافقية: تعني مدى التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و حاجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - الفعالية: يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة من خلال المرونة في التحرك و القدرة على التأثير في الاخرين و توجيههم، اي رصد قوى التغيير و التعامل معها لتحقيق اهداف التغيير.
 - المشاركة: تحتاج ادارة التغيير الى تفاعل كافة الاطراف ايجابيا من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير وذلك لتفادي معارضة او مقاومة التغيير و ضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
 - الشرعية: بمعنى مصداقية ادارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية و الاخلاقية في آن واحد ، اي تعديل القواعد و القوانين التي تتعارض مع التغيير و عدم تعارض ادارة التغيير مع الاخلاق و الاعراف السائدة و غيرها.
 - الاصلاح: هذا يعني ان نجاح ادارة التغيير مرتبطا بإصلاح العيوب و الاختلالات الموجودة سواء على مستوى الافراد او الجماعات او على مستوى المنظمة.
 - الكفاءة: يجب ان يخضع كل قرار و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد.
 - القدرة على التطوير و الابتكار: بمعنى العمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او معروف او مستخدم حاليا.
 - القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: و تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف و استبعاد ضغط الاحداث السريعة و العاصفة التي يحتاج الكيان الاداري ، اي ان تتوافق و تتكيف معها و تسيطر عليها و تتحكم في اتجاهاتها و مسارها.

¹ بن عبد العزيز فطيمة و اخرون: مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية-مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية-جامعة سعد دحلب، الجزائر، المجلد عدد4، 2019
<http://search.mandumah.com/Record/644525>

انواع التغيير:

على كل القادة ان يفهموا بشكل دقيق الانواع المختلفة من التغيير قبل العمل على قيادة المنظمة و ادارتها من اجل ان تتم عملية التغيير بشكل ناجح يحقق الاهداف و الشكل التالي يوضح انواع التغيير.¹

شكل رقم (03) أنواع التغيير



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المرجع نفسه

1/ التغيير التطويري Developmental change

هو ابسط انواع التغيير ،يوصف فيه الوضع الجديد بانه تحسين و تطوير للوضع القديم اي ان المنظمة تتقدم خطوة او خطوتين نحو الامام لمسايرة الظروف المحيطة بها، وتعتبر نسبة التكلفة و التطوير بسيطة مقارنة بالأنواع الاخرى و على القادة ان يحفزوا الموظفين على ابداء و طرح الافكار و الآراء المهمة بالنسبة للتغيير من خلال التحفيز المالي و المكافآت للمبدعين و تطوير عمليات الاتصال و التواصل و عمليات التغذية الراجعة و تسخير تطبيقات متعلقة بالجودة و لا ننسى اشراكهم في وضع خطة التغيير حتى التنفيذ و التشجيع على العمل الجماعي التعاوني.

2/ التغيير الاستراتيجي Strategie change

يرتبط بالقضايا طويلة الاجل مستقبلا او يمكن القول بانه الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة و بالتالي فهو يشمل هدفها وفلسفتها و رسالتها المتعلقة بالنمو و الجودة و الابتكار وعليه لا بد من تحديد مواصفات المراكز التنافسية الى جانب تدعيم هذه الاهداف بالسياسات التي تخص التسويق و المبيعات و التصنيع و معالجة و تطوير المنتجات و التمويل وادارة شؤون الافراد.

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيبي: ادارة التغيير - التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، المنهل، ط2011، ص1، 89، 90

3/التغيير الوظيفي Functional change

يرتبط بالأنظمة الجديدة و الاجراءات و بناء المنظمة و التقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيم العمل داخل اي قسم من المنظمة و يجب على كل افراد المنظمة ان يكونوا على دراية بالطرق و الاساليب الفنية و الادارية و ان يعلم القادة انهم اذا ارادوا تغيير تصرف العاملين عليهم :-

- تغيير البيئة التي يعملون بها.
- اقناعهم بالحكمة و النقاش انه يمكن لهم ان يتغيروا(التدريب مهم في هذه الحالة).
- اقناعهم بان هذا التصرف سيؤدي الى نتيجة ايجابية تكون لمصلحتهم.

4/ التغيير النقلي او التحولي Transforming change

- اكثر الانواع تعقيدا حيث يتطلب العديد من الامور لكي يكون تنفيذه ناجحا :
- استجابة قوية لمتطلبات السوق.
 - استجابة قوية للتحولات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة.
 - نفسية و عقلية الافراد و القادة.

المطلب الثاني: مجالات ومراحل التغيير و الاسباب الدافعة له

I. مجالات التغيير: تتعرض المنظمة للتغيير باستمرار كونها نظاما مرتبطا بالبيئة المحيطة بها و التي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و غيرها ،فهي تتأثر باي تغيير يحصل في هذه العوامل ،و لقد أكد العديد من المعينين على ان تطور المنظمة ونموها بسبب هو بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة بشكل متزايد و التي تتجه نحو التعقيد و تستطيع المنظمة ان تتبع عدة مناهج للتغيير سواء على المستوى التكنولوجي او التنظيمي الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمنظمة و ادارتها و وحداتها او الانساني الذي يتعلق بأفكار الناس و اتجاهاتهم و عاداتهم و قيمهم و طموحاتهم او في العمل بتغيير الواجبات الوظيفية كليا او نوعيا او كليهما.

لقد ذكر F.Pichault ان اكثر المجالات هي ¹:

- تغيير طرق تنظيم عمل العمال .
- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تغيير في سياسة ادارة الموارد البشرية.
- تغيير في استراتيجية المؤسسة.
- تبني نظام معلومات اكثر تطورا.

توجد عدة مجالات للتغيير في المؤسسة، يمكن توضيحها بالاتي:²

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يأتي التغيير في الهيكل التنظيمي كنتيجة لتغيير الرسالة، النشاط، الاهداف، التكنولوجيا، حجم عمليات المنظمة، و سعيا لتخفيض التكاليف و مواجهة متغيرات تنافسية سوقية او فنية او تشريعية او ثقافية او اجتماعية.
- **الافراد:** ويتم استخدام اساليب ووسائل متنوعة تستند على منهج تغيير القيم و المعايير و اعادة التعلم، و يستند منهج تغيير الفرد على افتراض ان ذلك سيصاحبه تغيير بالمؤسسة.
- **الاهداف و الاستراتيجيات:** يتم اجراء تعديلات بالأهداف و الاستراتيجيات لتحقيق تلك الاهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.
- **التكنولوجيا:** يستهدف هذا النوع من التغيير اجراء تعديلات بنظم و اساليب العمل المتبعة لإنجاز اعمال المنظمة ،بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة التي تسهم الى حد كبير بالاستثمار الامثل لموارد المنظمة.
- **القواعد:** من السهل تغيير القواعد الرسمية ،مع ضرورة التزام الافراد بها، اما القواعد غير الرسمية التي يتضمنها مناخ المؤسسة فيصعب تحديدها، و تعقب مساراتها، وغالبا ما تكون لها جذور قوية.

¹ برياش توفيق: التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات

بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات- جامعة سطيف 2015-2016،ص 29

² عمار ياسر كطان عبد الله، انعام علي توفيق الشهرلي: نماذج التغيير و تطبيقات ADKAR في استراتيجيات التغيير و مجالاته بأداء بيئة السياحة

- **النظم:** ويقصد بها كافة النظم الموجودة بالمؤسسة التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لعملية الرقابة و المتابعة و اتخاذ القرار، و اعداد نظاما متكاملًا لكل المعلومات بالمنظمة، من خلال تكامل الانظمة الفرعية.
- **الثقافة التنظيمية:** تغيير الثقافة يلزم الادارة للقيام بتغيير الافتراضات و الاساليب و المعتقدات لدى الافراد حول موضوع ما ، مع توفر وسائل تسهم بتغيير ثقافة المؤسسة.
- **الاسلوب الاداري:** مما لاشك فيه ان فلسفة الادارة او اسلوبها في العمل بالمؤسسة يؤثر على ادائها فاذا ما تغيرت هذه الفلسفة او الاسلوب فان ذلك من شأنه ان يتسبب بإحداث تغييرات بالمنظمة.
- **الاجراءات و الخدمات:** التي تلبي احتياجات و متطلبات متخذي القرارات والمستفيدين النهائيين.
- **البيئة:** و يتطلب تغييرات متنوعة تستلزم بها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها و تطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من التفوق في سوق العمل.

II. مراحل التغيير التنظيمي: ويمر بثلاثة مراحل كما يوضحه نموذج ليفن التالي:¹

جدول رقم (03) مراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
اذابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
- ايجاد الشعور بالحاجة الى التغيير. - تقليص مقاومة التغيير.	- تغيير الافراد. - تغيير الاعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - اجراء تعديلات بناءة.

المصدر: كتاب ادارة التغيير و التطوير التنظيمي

اولا: مرحلة اذابة الجليد **Unfreezing**:

فيها يتم اثاره اذهان افراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين و اقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، و العمل على التخلص من الاتجاهات و القيم و الممارسات و السلوكيات التي يمارسها الافراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ثم العمل على تهيئة الاجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الاشخاص لعمل شيء ما ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الاشخاص بضرورة استبدال الانماط السلوكية و القيم و الاتجاهات القديمة بأخرى جديدة ، و تتضمن هذه العملية دفع الافراد في المنظمة الى ادراك ان السلوك او الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة ، او انها تؤدي الى تدهور النتائج و الأداء ، و اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا،

¹ جمال محمد: ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2014، ص75

ثانيا: مرحلة التغيير Change

- يتم التركيز على ضرورة تعلم الفرد افكار و اساليب و مهارات عمل جديدة من خلال توفر بدائل مقدمة من طرف الادارة.
- اجراء تعديل في الواجبات و المهام و التقنيات و الهياكل التنظيمية.
- توفير معلومات و معارف و اساليب عمل جديدة لتطوير المهارات.
- التغيير في انماط توزيع السلطة: من خلال اعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الادارية او نظام التسلسل الاداري المعمول بها و استحداث وظائف جديدة و تغيير في نمط القيادة و زيادة المرونة و اعادة تصميم الاعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة اي في المعدات او في اساليب الانتاج و العلاقات بين النشاطات المختلفة و تحسين طرق تدفق العمل.
- التغيير في العمليات الادارية بإعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و انماط الاتصالات كان يصبح اسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان.
- تشجيع السلوك الابداعي و المبادرة و الابتكار.

ثالثا: مرحلة اعادة التجميد Refreezing:

تحاول المنظمة في هذه المرحلة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الانظمة و القواعد و الممارسات و السلوكيات الجديدة، من خلال تقوية و تثبيت ذلك بالمحافظة على ما تم تحقيقه و انجازته و اكتسابه في مرحلة التغيير ، و هذا ما يسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال:

- تعزيز النتائج: بالاستمرار بالتطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
 - تقييم النتائج: وذلك بالمقارنة بين الاهداف المرجوة، و الاهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل و اسباب الانحرافات.
 - اجراء تعديلات بناءة: عبر انشاء انظمة للاقتراحات و تشجيع المناقشات و الاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.
- بهذا تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة و تكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقة.

III. الاسباب الدافعة للتغيير: ان الدواعي التي ينشأ منها التغيير يمكن ان نلخصها فيما يلي:¹

- الضغوط الخارجية
- المسؤولون و العاملون في مختلف الشؤون و المجالات، باعتبار ان التغيير و المواكبة للظروف وسيلة للحفاظ علة المؤسسة و ضمان بقائها في مجتمع متغير و متطور بشكل مستمر.
- الضرورات و الحاجات و التطلعات.
- المجتمع.

يمكن شرح هذه الاسباب شرحا مفصلا و تقسيمها الى:²

اولا: اسباب داخلية: وتظهر لدى القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة نتيجة العمليات و التفاعلات داخلها وهي :

¹ سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1، 2012 ، ص45

² شوابي سارة: التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص- اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه-

تخصص تسيير المؤسسات -ادارة اعمال ، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2017-2018 ، ص 39-40

- القيام بتغييرات في اهداف المنظمة و استراتيجياتها و رسالتها.
- انخفاض مستوى الاداء التنظيمي و انتشار السلبية و اللامبالاة و الروتين في العمل و عدم ولاء العمال للمنظمة.
- الحاجة الى تطوير نظام تقييم الاداء.
- التطور الطبيعي لدى الموظفين بزيادة حجم نشاطها و الذي يخلق مشاكل.
- انخفاض الروح المعنوية يفرض تعديل سلوك الافراد.
- زيادة طموحات وحاجات الموظفين او زيادة معدلات الغياب و التذمر من ظروف العمل.

ثانيا : الاسباب الخارجية : بما ان المنظمة نظام مفتوح على البيئة الخارجية فهي تتأثر التغييرات التي تحدث فيها حيث يرى معظم الباحثين و

الكتاب ان القوى الخارجية هي الدافع الرئيسي لإحداث التغيير و التي تتمثل في:

- زيادة حدة المنافسة في السوق من خلال تكثيف الحملات الاعلانية و ادخال منتجات جديدة الى السوق و تغير رغبات المستهلكين .
- التغييرات في القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومة من لوائح لضبط طبيعة العلاقات بين بين الدول و المنظمات مثل التشريعات المتعلقة بالبيئة او بالاستثمار...
- التغييرات الاجتماعية وتتمثل في نمط المعيشة ، التغيرات المكانية، مستوى التعليم،...
- التغييرات الاقتصادية مثل تقلب الاسعار.
- التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات و الادارة عن بعد.
- اللوائح المحلية وفرض الضرائب.
- العولمة مثلا مؤسسات متباعدة جغرافيا تعمل عن طريق الشبكات.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير واسبابها

من الامور التي لا يختلف عليها الباحثين في مجال السلوك التنظيمي هو ميل الافراد الى مقاومة التغيير حيث من يقول التغيير يقول مقاومة التغيير، فكل شيء يتحرك ليتحول الى شيء جديد، الا ان ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة في كل المستويات الادارية وهذا ما يضعف الجهود و البرامج و يؤدي الى انقسامات بين مؤيدين و معارضين داخل المنظمة.

I. تعريف مقاومة التغيير:¹

- يعرفها **Zender** بانها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الافراد ازاء التغييرات التي حصلت او قد تحصل في المنظمة كالا او جزءا لاعتقادهم بتأثيرها السليبي عليهم او اتجاه مصالحهم.
- هي استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر او متوقع يهد اسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير امر حتمي مثلما ان التغيير امر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه و فطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل للاستقرار).
- هي سلسلة من التصرفات غير المنطقية احيانا و معارضة اي تغيير او هي امتناع الافراد لدعمهم لجهود التغيير و عدم الامتثال له بشكل علني او بشكل ضمني.
- هي موقف او اتجاه فردي او جماعي، شعوري او غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما انها مجموعة من الاستجابات السلوكية و المعرفية في حالة تغير مستمر تهدف الى معالجة متطلبات داخلية او خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق امكانيات الفرد وقدراته.²

II. خصائص مقاومة التغيير: من التعريفات السابقة بمك استخلاص خصائص مقاومة التغيير التنظيمي:

- المقاومة استجابة حسية عاطفية او سلوكية فردية او جماعية.
- قد يكون سببها حقيقيا اذا كان يمس مصالح الفرد، وقد يكون متوقعا ومجرد تخوفات بسبب عدم فهم برنامج التغيير او عجز في التكيف معه او خوف من فقدان المزايا المكتسبة.
- مقاومة التغيير قد تكون علنية او مستترة.
- درجتها متفاوتة حسب الاسباب التي تستدعي ذلك.

¹ محرز عبد الباسط-فكرون السعيد: مقاومة التغيير التنظيمي بين الاسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث

الانسانية، المجلد 4، العدد 4 ديسمبر 2019 مسيلة، ص 11

² عباس سمير: الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات- دراسة في الابعاد النفسية، مجلة البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 25، 2013، ص 135

III. اسباب مقاومة التغيير التنظيمي: 1

1/ اسباب على مستوى الفرد: يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

جدول رقم (04) مقاومة التغيير التنظيمي

عوامل اجتماعية	عوامل نفسية	عوامل منطقية
- التحالفات السياسية	- الخوف من المجهول	- الوقت المطلوب للتكيف
- القيم المضادة للتغيير	- عدم التسامح مع التغيير	- الوقت الاضافي لإعادة التعلم
- نضرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة	- عدم الميل نحو الادارة او وسيط التغيير	- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة
- الحفاظ على المصالح المكتسبة	- الحاجة للأمن و الرغبة في الحفاظ على	- تكاليف التغيير
- الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة	الوضع الراهن	

2/ اسباب على مستوى الجماعة:

- الخوف من التنافس و الصراع و قلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم.
- الرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة و تهديد التغيير للتحالفات و العلاقات القائمة.
- تعارض التغيير مع قيم و مبادئ الجماعة.

3/ اسباب على مستوى المنظمة:

- عدم الرفع في المكافآت.
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب.
- التكاليف العالية التي انجرت على التغييرات السابقة.
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في ادخال التغيير.
- الفشل في تغييرات سابقة.
- جمود الهيكل التنظيمي.

¹ سماتي حاتم: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة- اطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2017/2018، ص 76، 75

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير وأساليب التقليل منها

I. العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير:

- هناك عدة عوامل تؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، ولذلك فإن نفس التغيير قد يلقي قبولا في مؤسسة ما، بينما يجابه بمقاومة كبيرة في مؤسسة أخرى، ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة المقاومة ما يأتي¹:
- حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا، فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا إلى الخوف من أي عملية تغيير، وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر، كما تزداد قوة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة.
 - ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، كلما كانت ثقة العاملين في الإدارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الخوف من التغيير، وجعل العاملين أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، وبالعكس ذلك، فإن ضعف ثقة العاملين بالإدارة سيؤدي إلى زيادة المقاومة لأي عملية تغيير، لأنه في غياب الثقة ستسود افتراضات سوء النية من قبل العاملين، وهذا سيجعلهم يتعاملون مع أي عملية تغيير باعتبارها تهديدا لهم.
 - إذا كان التغيير يتعلق بنظام الحوافز أو يقلل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العاملين في المنظمة، في هذه الحالات جميعا يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل؛ الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير يمكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم.
 - ضعف أسلوب التقييم، عندما يأخذ أسلوب التقييم في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير، ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط، فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالقبول بالتغيير.
 - ثقافة عدم تقبل الأخطاء، هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة عملية التغيير، فثقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وقد تعرقله، لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أي خطأ ولا يتفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة، وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فيم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير.
- كما تضيف فريدة جمالة عوامل أخرى نذكرها في النقاط التالية²:
- فرض التغيير على الأفراد والجماعات، وهنا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وصلاحياتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

¹- ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط2013، ص1، ص274-275.

²- فريدة جمالة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013، ص40.

- التنظيم غير رسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير، حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة عن التغيير، ولقد أوضحت دراسات عديدة أن استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة قياداته قد أدى إلى إحداث تغييرات رئيسية لم يكن من الممكن القيام بها بالاعتماد على التنظيم الرسمي.

- تشكل رأي جماعي ضد التغيير؛ حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

وعليه على الإدارة أن تفهم انه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المنظمات، إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعها بجودة التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتبناه.

II. أساليب التقليل من مقاومة التغيير:

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. ويجب الملاحظة أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك. ولتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح، فإنه يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي¹:

أولا. إشعار العاملين بالتغيير: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وما هو المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية.

ثانيا. اشتراك العاملين بالتغيير: عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم.

¹ - براءة فريد: دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر

ثالثا. التفهم الإداري للعمال: تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة و القبول لما تريد إحداثه. يأتي دور الإداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب إيجابي واضح لأن ذلك يحقق للإداري فائدتين هما:

• إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وأن الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات حيث يمكن من التعامل معها ووضع الحلول لذلك.

• يجب أن يعرف الموظف الجدية في عملية إدخال التغيير وانه يجب أن يتأقلم معه وأن يشعر بأن لديه إمكانية النجاح في ذلك.

رابعا. التعليم والاتصال: حيث يتم تعليم الأفراد وإجراء اتصالات تعليمية وإرشادية لهم لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده؛ ويتم استخدام هذه الطريقة إذا كانت المقاومة ناشئة من نقص المعلومات، أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير

خامسا. التسهيل والدعم: وهو تيسير عملية تنفيذ التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير أو كان هنالك إحساس بعدم أمان جراء هذا التغيير، وذلك من خلال توفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة.¹

سادسا. التفاوض والاتفاق: تقدم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات لتقدم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

سابعا. التحكم والاستمالة (المناورة): وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة.

ثامنا. الإلزام الضمني والصريح: عندما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر على مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجها رسميا يتعين الالتزام به، وفي كل الأحوال يجب أن يرافق الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تطف الأثر السلبي للإلزام بالتغيير بحيث يبدو الأمر إلزاما له بالتغيير وليس إكراها.

تاسعا. النقل والفصل والتعيين: تعتبر هذه الوسيلة كآخر ورقة في يد الإدارة أو مخطط التغيير، لاسيما إذا كان المقاوم على درجة عالية من التعنت والتطلب، ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وبحيث لا يوجد هناك مجال من الوقت لتأجيل التغيير.

جدول رقم(05): (بوضوح أساليب التقليل من مقاومة التغيير)

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التبليغ والتعليم	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة والارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير فيكون للأخريين قوة كبيرة	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة

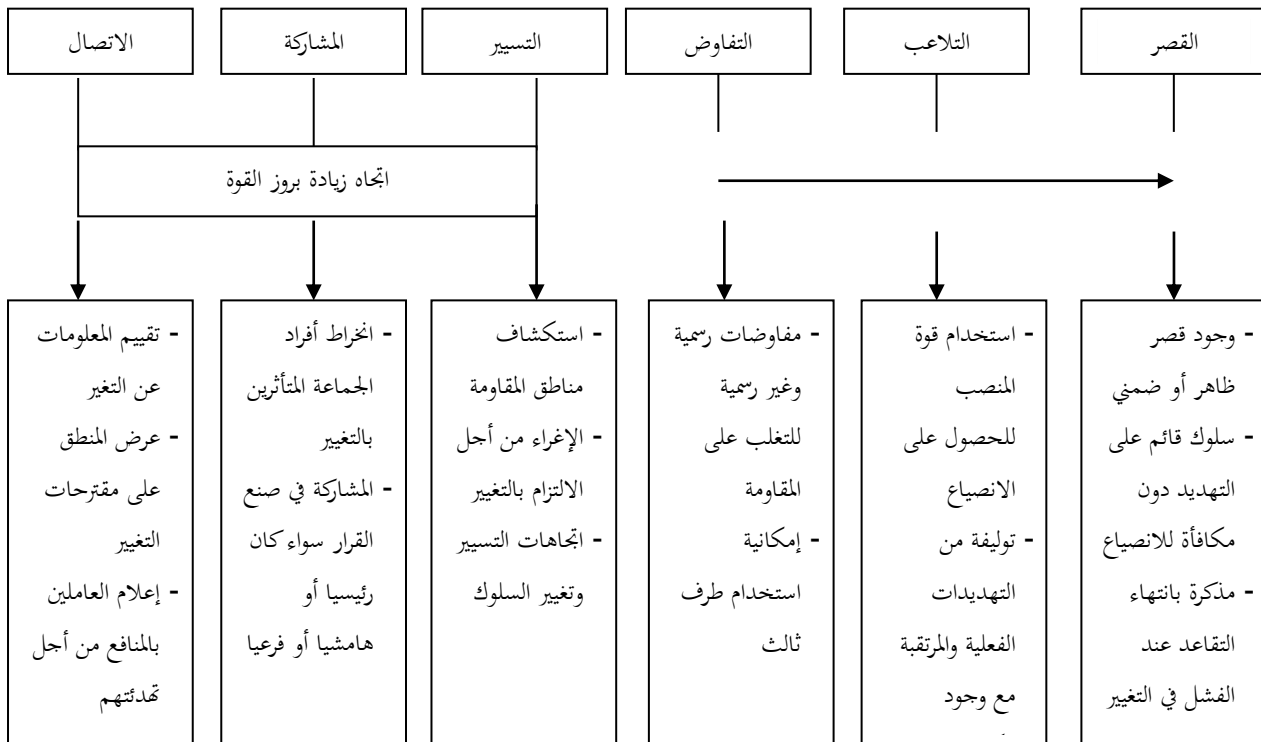
¹ - عايش مريم: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة مكملة لنيل ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر 2015-2016، ص 53-54

		للمقاومة	
من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله	متى اطمئن المستهدفون بالتغيير لجديّة الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم	المواقف التي يقاوم الأفراد التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	التسهيل والدعم
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض (السايرة)	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	التفاوض والاتفاق
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الأفراد بأنهم مستغلين	من الممكن أن يكون حلا غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	حينما تشغل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المناوراة والاستقطاب
ممكن أن تحفزهم المخاطر إذا ما أدى إلى احتياج وإثارة الأفراد على من يبادرون بالتغيير	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	الترهيب الصريح والضمني
قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية	التخلص من المقاومة المؤثرة وردع مقاومين آخرين	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام	النقل أو الفصل

المصدر: (سيزلاقي، ماركيجي، 1991، ص 562)

كما يمكن الاستعانة بنموذج كوثر وشيلينجر كنموذج تستعمله إدارة التغيير للتغلب والتقليل من مقاومة التغيير كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (04) يوضح نموذج كوثر وشيلينجر والتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: (محرز، فكرون، 2019، ص 21)

كما نلاحظ في محاولة (kotter/ Schlesinger) أن طرق معالجة مقاومة التغيير والتقليل منها تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب واستراتيجيات مرنة كالالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن عمليات التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين ول ما ترغب فيه، كما قد تعتمد على استراتيجيات أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الأساليب السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القصر سواء كان ظاهراً أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإيجاب لتنفيذ التغيير والتقليل من المقاومة¹.

¹ - محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 21

المطلب الخامس: أشكال مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير تعبيراً باطنياً وظاهرياً تتجسد في شكل ردود أفعال الراضية للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، معنى ذلك أن استجابة الفرد للتغيير بالرفض قد يعبر عنها في شكل أقوال أو سلوكيات وتصرفات معينة، وقد تكون غير معبر عنها ويظهر تأثيرها على أدائه لعمله في المؤسسة، وتمثل أشكال المقاومة حسب التصنيفات التالية:¹

أولاً. من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:

● المقاومة الظاهرة (العننية) للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال ظاهرة ومعلنة للجميع مثل:

- مصارحة العاملين لرفض التغيير.

- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.

- زيادة الصراعات داخل المؤسسة.

- تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات.

- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.

- ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.

- انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم إضراب والمشاركة فيه والذي يعتبر أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرفاً إليه.

- تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات.

- رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة.

- زيادة عدد الشكاوى والتذمر.

- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.

● المقاومة الضمنية (السرية) للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال مستترة وغير واضحة مثل:

- هبوط الحافز للعمل

- عدم استغلال كافة الإمكانيات المتاحة

¹ - شوابي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67

- استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فإذا كان هناك عدم الرضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف والإبكار في المغادرة

- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة

- استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد

- نشر إشاعات عن النتائج السلبية

- حجب المعلومات وتأخير وصولها

ثانيا. من حيث جماعية وفردية المقاومة¹:

- المقاومة الفردية: فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، وتتراوح اتجاهاتهم بين مؤيد للتغيير ومعارض له، تبعا للرؤية الشخصية للتغيير المقترح.

- المقاومة الجماعية: تعني عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

ثالثا. من حيث ايجابية وسلبية مقاومة التغيير²:

- المقاومة الايجابية: تتمثل ايجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة المؤسسة.

- المقاومة السلبية: تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغير ايجابية ومرد وديتها على الموظف والمؤسسة كبير مقارنة بتكاليفها.

رابعا: من حيث استمرارية مقاومة التغيير³:

- مقاومة التغيير المؤقتة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه.

- مقاومة التغيير المستمرة: في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له، أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المؤسسة على الإطلاق، من حيث مسالمة أو عدائية مقاومة التغيير.

خامسا: من حيث مسالمة وعدائية مقاومة التغيير¹:


¹ - إبراهيمي عبد القادر، عياش قويدر: إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات-العدد الاقتصادي- جامعة الاغواط، المجلد:4، العدد:1، سنة:2013، ص173

² - المرجع نفسه، ص173

³ - سمير عباس، الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص295.

- مقاومة التغيير المسالمة: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً.
 - مقاومة التغيير العدائية: في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المؤسسة.
- وعليه فإن التغيير هو عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً وحتمياً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان وعيها، لذا فعليها أن لا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها أيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول قدر المستطاع أن تتفادى معوقاته، التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيها من فشلها وتلاشيها.
- إن حتمية التغيير تنجر عليها حتمية أخرى، هي حتمية مقاومة التغيير، فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراداً أو جماعات أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق أو تنفيذ هذا التغيير وذلك لأسباب معين، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير ومحاولة استمالتهم وإقناعهم بأن التغيير يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.

¹ - بن بطيخان، السهيلي مبارك: المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص35



المبحث الثالث
الأدوار القيادية
في ظل متطلبات
إدارة التغيير

المبحث الثالث: الأدوار القيادية في ظل متطلبات ادارة التغيير

تعتبر المهارات القيادية عنصرا اساسيا في جميع معادلات النجاح، سواء على الصعيد الشخصي او المهني، فعندما تفشل مؤسسة ما في تحقيق اهدافها الرئيسية تتحمل القيادة او الادارة العليا اللوم، و العكس صحيح، لذلك يعتمد نجاح او فشل اي منظمة او مجموعة او مجتمع او حكومة على القادة و اساليب القيادة المتبعة في المنظمة.

ولطالما كانت القيادة على الدوام مكونا مهما في تنفيذ التغيير الناجح، وتزداد هذه الالهمية في الآونة الاخيرة بسبب التغيرات التي لم تكن ابدا على قائمة المخاطر المتوقعة، و نتيجة لذلك نجد ان الابحاث و الدراسات الحديثة لإدارة التغيير تولي قدرا كبيرا من الاهتمام بالطريقة التي يتعامل بها القادة مع الموظفين و يدمجهم في سياق التغيير ، ادراكا بان القيادة الناجحة تتطلب نطاقا واسعا من المعرفة و المهارات.

في هذا المبحث سوف نتطرق الى النقاط التالية:

- علاقة القيادة الادارية بإدارة التغيير.
- الخصائص الواجب توافرها في القيادة الادارية لإنجاح التغيير.
- دور القيادة الادارية في نجاح التغيير ومتطلباتها.
- الأساليب القيادية المعتمدة وفق مستويات التغيير.
- عوامل نجاح القيادة الادارية في مقاومة التغيير.
- الصعوبات والعراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مقاومة التغيير

المطلب الاول :علاقة القيادة الادارية بالتغيير والخصائص الواجب توافرها لإنجاحه:

1- علاقة القيادة الادارية بإدارة التغيير:

اصبحت القيادة في الادارة الحديثة و خاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فاكثر بالتغيير وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما ادت اليه من زيادة الاعباء على القائد الاداري ومن هنا اصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل اساسي على فاعليته في احداث التغيير.

من هنا فإنه على القائد الاداري ان يوصل رؤوسيه مفادها ان التغيير ضروري و مفيد لهم و للمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد اذا اسهم المرؤوسين في التخطيط و تنفيذ هذا التغيير.

على هذا فان القيادة الادارية الفعالة هي التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها و الدليل على تميزها وبالتالي عليها ان تعد للتغيير جيدا مع الاخذ بعدين هامين هما¹:

- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

- مداخل و اساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التغيير من القائد ان يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم

على التكيف مع متطلبات التغيير الى نمطين:

-القائد ذو المرونة العالية و هو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة و تحملها ،بعقلية متفتحة تجعله مستعدا لسماع وجهات نظر جديدة و الاقتناع بها،فهو لا يتخذ مواقف جامدة ازاء راي معين بل يستطيع رؤية الاشياء من زوايا مختلفة و يدرك ان هناك اساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد و يعمل بروح الفريق مع رؤوسيه.

-القائد ذو المرونة المنخفضة يتميز بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة ،منغلق الذهنية ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

وان احداث التغيير يركز على عنصرين هما:

○ ادراك القائد لردود الفعل للتغيير حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة.

○ مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

وكما قال خبير تنمية المهارات القيادية Joseph Folkman ان "احد الجوانب المهمة للقادة الفعالين اليوم هو القدرة على قيادة التغيير، فالاختلاف الاكثر تميزا بين الاشخاص الذين يعتبرهم مديرين جيدين مقابل اولئك الذين نعتبرهم قادة عظماء هو ان هؤلاء القادة بارعون في احداث التغيير.

استراتيجية التغيير الناجحة لا تتطلب التخطيط الجيد فحسب ،بل تتطلب ايضا قيادة جيدة حيث ان التغيير الاستراتيجي لا يحدث من تلقاء نفسه، فالقادة الفعالون هم من يوجهون العملية من البداية الى النهاية و بالتالي يتوقع الموظفون من قادتهم الكثير من الوضوح و التواصل و المساعدة لا سيما في خضم التغيير.²

2- الخصائص الواجب توافرها في القيادة الادارية لإنجاح التغيير:

1 خالد احمد علي محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، ط 1 ، 2019، ص 219

² هيام الحايك: القيادة الناجحة و ادارة التغيير في المؤسسات الاكاديمية،مدونة نسيج، 22/09/2020 من الموقع blob.naseej.com

وضع الكاتب Douglas K.Smith عشرة خصائص لا بد ان تتوفر في القيادة الادارية لإنجاح التغيير:¹

- أن يكون القائد قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكه.
- تشجيع سلوكيات الموظفين التي تطابق التغيير المطلوب.
- جعل لغة التغيير الاداري سهلة و مفهومة و العمل على تزويد الموظفين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع.
- وضع الموظفين في موقف تعلم نظري و عملي، وتقديم المعلومات و المساعدة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لان التطبيق يأتي بالنتائج المرغوبة.
- توضيح اهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني اسلوب الابداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة والتفكير فيها و مناقشتها و تجربتها وليس رفضها من اول وهلة.
- التأكد من فهم الموظفين لدورهم في احداث التغيير، لانه اذا لم تتضح تلك الادوار، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير او التجاوب معه.
- ان يبدا التغيير من خلال فرق العمل، فالجهد الجماعي يأتي بنتائج افضل من الجهد الفردي كما ان فرق العمل تعتبر منظمات صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- جعل بؤرة التصميم الاداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها الموظفون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يمتلكونها، فالتغيير يجب ان يمس لب العمل وليس ظاهره .
- جعل نتائج الاداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الموظفين ومهاراتهم للوصول اليه.
- التركيز على الموظفين المتجاوبين مع التغيير ، وحثهم على مساعدة الاخرين على احداث و تقبل التغيير و استيعابه، اذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين و القائمين على التغيير حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب ان يكون.

وبالتالي لا بد على القيادة الادارية ان تتمتع بالقدرات التالية:²

- القدرة على تحديد الاهداف و السياسات والاجراءات.
- القدرة على المبادرة و الابتكار.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- القدرة على احداث التغيير.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- القدرة على التنفيذ بكفاءة و فعالية.
- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي.
- القدرة على التنظيم و الابداع و التفويض(المرونة و تفويض الصلاحيات).

¹احمد عطا الله الجهني: التغيير الايجابي في الشركات و الهيئات، ص 82-85 من الموقع <http://almerja.com>، اوت 2019.

²عايش مريم : مرجع سابق ، ص 59-60

المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

1 - دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير

- إن عمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار جعلها تواجه مجموعة من التحديات، وعليه وجب على القادة الإداريين اليوم ممارسة الأدوار التي تمكنهم من مواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب فيه، ومن تلك الأدوار¹:
- **صياغة الرؤية:** تمثل الرؤية القوى التي تعطي معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، ولقادة التغيير رؤية تعتبر أساسا وموجها لعملهم، وإيصال صورة واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة.
 - **وضع الإستراتيجية:** إن إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ الخطة له أهمية كبيرة في فلسفة التغيير، فإدارة التغيير يجب أن تربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهي عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، لذلك فإن القيادة الفعالة للتغيير تستلزم القدرة على بناء إستراتيجية من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الاحتمالات المستقبلية.
 - **الاتصال:** يبرز دور القيادات في الاتصال عن طريق إقناع العاملين به في المراحل الأولى من التغيير من اجل تقبلهم للتغييرات اللاحقة، ويكون ذلك داخل وخارج المؤسسة.
 - **التعامل مع المقاومة:** يعتبر التعامل الايجابي مع المقاومة ومحاولة التخفيف من حدتها، وكذا مساعدة المتأثرين بالتغيير احد أهم ادوار القيادات خلال عملية التغيير إذ تعد المقاومة من بين احد أسباب فشل التغيير².
 - و(يضيف العلقى، حسن 2013) أدوار قيادية أخرى تتمثل في³:
 - **التزام وقناعة القادة:** يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامجا للتغيير من اجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين والحصول على ولاء المديرين والاستثمار في مجمل الموارد المتاحة.
 - **التحفيز والإلهام:** يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين له، وان يكون ذا مصداقية التي تأتي من الشعور بالأمان وكفاءة القائد وقدرته على الإلهام ، ويتم ذلك بربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد
 - **تمكين العاملين:** يعد احد السمات الجوهرية للقيادة، ففكرة التمكين تقوم على تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين، فهو يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

¹ - دباخ سعيدة: الأدوار القيادية في ظل متطلبات ادارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 49 2017 ص ص 377-378

² - وسيلة واعر: استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة اليزة للبحوث والدراسات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، المجلد 6، العدد (خاص) 2021، ص 366

³ - حسن هدى، العلقى يحيى: القيادة التحويلية (مدخل لاعداد قادة التغيير في الجامعات)، دار ايتراك ، القاهرة، 2013، ص ص 37 38

- اختيار نموذج التغيير: حيث يكون اختيار نموذج للتغيير ملائماً للمنظمة وللظروف المحيطة بها، حيث يختار القائد مسارات التغيير وتحديد أولوياتها وبدايات ونهايات كل منها.
- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: كما نعرف لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد هويتها وتميزها عن باقي المنظمات الأخرين ويتم ذلك عن طريق إيجاد وتحديد القيم والقناعات المشتركة بين العاملين التي تحثهم على أهمية التغيير وكيفية المساهمة فيه مع اعتماد نظام الحوافز والمكافأة لتعزيز الالتفاف حول عملية التغيير.
- إدارة الفترة الانتقالية: وهنا تبرز مهارات القائد في تعزيز قوى دفع التغيير والتقليل من مقاومته، حيث يتحرر الفرد من القدم ليصل لتنفيذ عملية التغيير ونجاحها، كما يرى السلمي وسيمانزيك أنه يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتشمل تلك المهام ما يلي:
 - التعامل الإيجابي مع محركات التغيير كالمبادرة بالعمل بدلا من ردة الفعل.
 - تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل و المؤثرات الفاعلة في الموقف.
 - إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج التفكير الإداري وضمان مهام المديرين في المؤسسات.
 - أن يكون المديرين على استعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجل المؤسسة.
 - الاستفادة من تجربة التغييرات الجوهرية التي طبقتها المؤسسة في السابق.
 - أن يكون الرضا الوظيفي والثقة عاليان لدى الموظفين.
 - مراقبة الإدارة للتغييرات والتصرفات التي طبقت لدى الجهات المنافسة.
- 3- متطلبات قيادة التغيير: هناك مجموعة من المتطلبات لقيادة التغيير وهي كالتالي¹:
 - اقتناع قائد التغيير في المؤسسة بعملية التغيير الهادف بحيث يكون قائدا للتغيير وموجها له لكي يهيئ أبواب الابتكار ويكافئ عليها.
 - إقناع القائد للعاملين بأهمية التغيير الإيجابي وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في فريق التغيير.
 - اشراك الافراد في عملية التغيير وكل من له علاقة بالتغيير لتحقيق اهدافه
 - اعتماد التغيير المخطط له على مستوى ادارة المؤسسة لمواجهة تحديات العولمة لان التقدير الحقيقي في العمل الاداري يهدف الى تحسين فاعلية وكفاءة عمل قيادة المؤسسة عن طريق مساعدتها في اختيار افضل الطرق لحل المشكلات وتذليل العقبات والصعاب.
 - استخدام افضل الاساليب والطرق بصورة أكثر فاعليه لإحداث التغيير المنشود من اجل تحقيق الاهداف من خلال الاستثمار الامثل لكافة الموارد المتاحة في المؤسسة.
- كذلك تشير الحريري الى مجموعة من متطلبات القيادة الادارية للتغيير:²
 - السلطة لكي يكون التغيير قانونيا ، لابد من وجود السلطة التي يمكن ان تحصل عليها اما بالإقناع عن طريق الحجة والبرهان او النزاع.

¹ - دودين، أحمد يوسف: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ط2، دار اليازوري، عمان 2014 ص 116

² - رافدة عمر: ادارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 100

- اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه قائد التغيير في قيادته للمؤسسة
- القدرة على الالتقاء بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير
- الاستمرار في عملية التغيير دون تردد أو تراجع مع فهم وإدراك الآثار المستقبلية لها
- تفهم المشاعر التي تنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم

المطلب الثالث: الأساليب القيادية المعتمدة وفق مستويات التغيير

1- الأساليب القيادية المعتمدة لإنجاح ادارة التغيير

يعتبر القائد فعّالاً إذا كان يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، وهذا يتطلب منه أن يضع في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في إنجاح التغيير، وأن يعرف مدى قبولهم للتغيير، وأن يعرف مدى معارضتهم له، لذا لا بد من إتباع أكثر من أسلوب في آن واحد لإنجاح التغيير، قيادة التغيير في حقيقة الأمر يمكن إنجازها في عمليتين أساسيتين عملية صميم وعملية تسهيل، وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب قيادية لإنجاح التغيير وهي كالاتي¹:

- السيطرة Controlling change leaders

- التسهيل Facilitative change leaders

- التنظيم الذاتي Self-organizing change leaders

وفي ما يلي شرح لهذه الأساليب التالية:

- أسلوب قائد التغيير المسيطر

يميل القادة إلى استعمال أدوات إدارة المشروع لتصميم عملية التغيير طبقاً لمنهجية متسلسلة ثم تنفيذ الخطة بدون اختلاف أو مع اختلاف طفيف، وغالباً ما يهمل القادة المسيطرون حاجات الأفراد والعوامل الثقافية مما يسبب حالات من القلق والصراع والارتباك وعدم مرونة هذا النمط يجعله غير مناسب نظراً للطبيعة الديناميكية لعملية التغيير.

- أسلوب قائد التغيير المسهل (الميسر):

يصمم القادة هذا النوع عملية تغيير شاملة، أثناء عملية التسهيل ينفذون بوعي عملية التغيير كحالة ديناميكية ناشئة، لذا فإن التصميم لا بد أن يكون واضحاً ومعدداً م سبقاً مع ضرورة المرونة في التنفيذ. أن قادة التغيير المسهلين يستمعون جيداً للمعلومات الراجعة من الأفراد، التنظيم أو الأسواق والتي من شأنها أن تسهل عملية التحول، لهذا فهم يشجعون على تبادل المعلومات و توفير درجة عالية من المشاركة مع معالجة كل الحقائق الداخلية أو الخارجية، والتركيز على ظروف نجاح العملية.

- أسلوب التنظيم الذاتي لقادة التغيير :

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

¹ - لعور فريد، كمال حمالة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -، ص ص 521-522.

2- الأساليب القيادية وضعف مستويات التغيير:

حسب النظرية الموقفية فإن السلوكيات القيادية وأشكال التأثير تختلف باختلاف الحالات والظروف التي تواجه المنظمة وعليه فإن هذا يتطلب أساليب قيادية مختلفة ومستمرة حسب المستويات المرتبطة بالتغيير، فكل مستوى يتطلب طريقة معينة للتأثير يتحدد بموجبه الأسلوب القيادي المناسب. فمحاولة القائد نقل المؤسسة والأفراد إلى حالة مستقبلية هذا يتطلب تأثير من نوع خاص لبلوغ الهدف كالتصرف بطريقة استباقية أو أن تكون كرد فعل بتكوين رؤية واضحة عن المستقبل.

أما في حالة تنفيذ التغيير فيختلف الأسلوب حسب مدى تقبل الأفراد للتغيير أو رفضه، فإذا كان هناك تقبل للتغيير من قبل الأفراد لخطوة التغيير فالقائد يميل إلى ترك مساحة من الحرية للأفراد في عملهم، أما إذا كانت هناك مقاومة فيحاول التعامل معها حسب درجتها أما في بعض الأحيان قد لا يكون للمقاومة ما يبررها فيميل القائد إلى استخدام السلطة والقوة لتجاوزها. كما أن في مرحلة متابعة التغيير و تقييمه يبدي أيضا القائد تصرفات مختلفة حسب درجة التزام الأفراد بالتغيير والنتائج المحققة و تكييفهم مع الوضع الجديد.

إن القائد عليه أن يكيف أسلوبه حسب السياق الموجود فيه والمهام التي يقوم بها. وقد قدم Dilts الأساليب التالية لإحداث التغيير حسب المجال المستهدف¹:

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

¹ -Dilts ;R.B ; Visionary Leadership Skills . California : Meta Publication 1996. P216

المطلب الرابع: عوامل نجاح القيادة الإدارية في مقاومة التغيير

من أصعب المهمات الإدارية والقيادية في العصر الحديث إدارة مقاومة التغيير، لأنها لا تتطلب ممارسة صحيحة فحسب بل تفرض مجموعة من الشروط لنجاحها، يمكننا أن نحدد أهم العوامل التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة من أجل نجاح إدارة مقاومة التغيير ونحملها في¹:

- **الالتزام:** يعتبر عنصراً رئيسياً في تجنب مقاومة التغيير، وإقناع من يلجأ إلى ذلك واستمالاته، وجعله من القوى المساندة للتغيير، إذ يجب تعميم الالتزام على كل المستويات التنظيمية العليا والتشغيلية والتنفيذية وهو التزام نحو الخطط والمبادئ والإجراءات. ويتجسد في التصرفات والأفعال ومطابقتها للأقوال وصولاً إلى نموذج القيادة بإعطاء المثل.
- **التغيير السلوكي:** إن نجاح التغيير يحتاج إلى إعطاء الاهتمام للتمعن في الأخطاء والأسباب الداعية إلى التغيير. فمثلاً المؤسسات اليابانية تركز هذا المفهوم حتى تعطي انطبعا لدى أفرادها يتسم بالروح المعنوية العالية التي تنعكس على ثقتهم في أي تغيير.
- **الثقافة التنظيمية:** العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر الجودة والأساليب المساهمة في إنجاح عملية التغيير. فالتغيير الثقافي يساعد الأفراد على التطور ويرغبهم في الاستمرار في المؤسسة، وهذا بإشعار من يقاوم التغيير من أفراد ومديرين في المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا بعملية التطوير والتغيير.
- **التدريب:** يعتبر العاملون أهم مورد في المؤسسة، وفي كثير من الأحيان لا يعاملون بالدرجة التي تسمح بالتزامهم اتجاه التغيير بنسبة 100%، وهو ما ينبغي أن يستدعي إعطاءهم فرص تحسين مهاراتهم، والقيام بتدريبهم على استخدام طاقاتهم.
- **الاتصال:** له أهمية في توضيح وإيصال مفهوم الإدارة لأهداف التغيير وقواعده قبل حدوثه، عن طريق الاتصالات المكثفة وهذا لا يحصى طبيعة التغيير فقط، ولكن أهميته ومنطقه وفوائده في المستقبل كذلك باستعمال وسائل متعددة كالمناقشات، العروض، المجموعات، التقارير، المذكرات، المؤتمرات والتدريب.
- **المشاركة:** فالمشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات العليا والدنيا وتحديد الأهداف والتعرف على تصورات واقتراحات الأفراد، يضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير، ويمكن أن يكون ما تتصف به عملية اتخاذ القرارات في اليابان خير دليل على ذلك باعتبارها نظاماً دقيقاً ممتداً من الاستشارات، يسبق اتخاذ القرارات إجماع عام وهنا لا يتم اتخاذها في المستويات الأعلى بل من خلال مناقشات غير رسمية يشترك فيها المرؤوسون ويحدث حولها الإجماع من خلال ما يعرف بـ "نظام الرنجي" (ringi system)، وقد يتم اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة صغيرة تتكون من أعلى المستويات في المنظمة بالتشاور المسبق مع الموظفين وبهذا تكون المسؤولية تضامنية جماعية وهو ما يعكس مبدأ معادلة السلطة للمسؤولية.
- **تقاسم المنافع والشعور بالأمان:** إن اقتسام المنافع الناجمة عن التغيير والشعور بالأمان الوظيفي يدعم التغيير ويقلل من مقاومته فالترتيبات التي يترتب عنها تحفيز القوى العاملة مثلاً تتطلب من الإدارة وضع أنظمة وبرامج وخدمات واستشارات تساعد على تقليل مشاعر الخوف وعدم التأكد.

¹ - إبراهيمي عبد الله وعياش قويدر، مرجع سابق، ص 182-183

- التأكيد على قيمة العمل الجماعي: لا يمكن لأحد أن ينكر أهمية الروح المعنوية التي تربط أعضاء المؤسسة سواء كانوا في الإدارة العليا أو الدنيا أو العاملين، بل العمل وفق ذلك سيصبح ممثعا، ويؤدي إلى الالتفاف حول قرارات التغيير التي تدخلها المؤسسة وتنمي عنصر الثقة بين أفرادها.

- التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية: إن النظر إلى الأفراد كأدوات لشغل مناصب شاغرة داخل الهيكل التنظيمي وسيادة العمل الميكانيكي، يولد ترديا في العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، ويولد رفضا ومقاومة لأي عملية تغيير، ولن تنجح المؤسسة في أي إدارة لمقاومة التغيير إلا إذا اهتمت بالأفراد كمجموعة تربطها علاقات إنسانية، وفي هذا يؤكد دليل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين على أن الشركات التي لا تعطي الاعتبار الصحيح للجانب الإنساني ستفقد أفضل العناصر من العاملين فيها. إنشاء مديرية التغيير: حتى ننجح في إدارة مقاومة التغيير، يتوجب على المؤسسة أن تعتمد طرقا علمية في إدخال التغيير وتحديد الإستراتيجية والآليات التي تحقق هذا الهدف. ومثلما أدى تطور المؤسسات إلى إنشاء مديريات لم تكن موجودة في بداية التنظيم، كمديرية الاتصال، الجودة، الموارد البشرية، وغيرها نتيجة التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة، فانه أصبح من الضروري إنشاء مديرية للتغيير استجابة للمتطلبات البيئية.

- التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير¹: على اعتبار أن مقاومة التغيير هي بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى و من زوايا أخرى، مما يعني أن هذه المقاومة يمكن أن تقدم فرصة لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه المشكلات والصعوبات بإفشال المشروع كله. ويمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الإيجابي لتعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم.

- دعم المؤيدين وكسب المعارضين²:

يعتبر المؤيدون القوى المحركة في المؤسسة من أجل دفع مشروع التغيير ونجاحه؛ لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقوموا بدورهم في دعم المشروع، وإن بعض المعارضين يمكن أن يكونوا كذلك بسبب نقص المعلومات مما يؤدي إلى مخاوف جراء ذلك؛ وهؤلاء يسهل كسبهم عند توفير معلومات مقرونة بالتطمين بأن التغيير هو لمصلحة الشركة وجميع العاملين. أما البعض الآخر الذين لديهم اتجاهات سلبية ضد كل تغيير فمن الضروري التعامل معهم ضمنا أو تصريحيا بالقوة الآمرة القصيرة. بالإضافة إلى توافر الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد إلى قبول التغيير و اختيار الوقت المناسب له.

¹-عايش مريم، مرجع سابق، ص 61

²-المرجع نفسه، ص 61

المطلب الخامس: الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه القيادة الإدارية في مقاومة التغيير

تعمل جل المنظمات على إحداث التغيير تكييفاً مع التطورات والمستجدات التي تتحول بحد ذاتها إلى عراقيل باعتبارها هي التي تحرك الأفراد نحو سلوك معين يتمثل في مقاومة التغيير، وهنا يكمل دور القادة في إيجاد حلول وطرق وأساليب من جهة لإرضاء عاملهم، ومن جهة لمسايرة التطورات الحاصلة ومن هذه التحديات¹:

أولاً- المنافسة: برزت المنافسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، لذا أصبحت تواجه صعوبة في الاحتفاظ بمكانتها في الأسواق سواء العالمية أو المحلية، حيث أصبحت تواجه ضغوطات من منافسين موجدين أو محتملين، فلجا القادة إلى جعل مخرجاتهم تتلاءم ومتطلبات الأسواق، معتمدين في ذلك على البحث والتطوير الذي يخفض التكلفة ويحقق التميز من اجل البقاء.

ثانياً- العولمة: نتيجة التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية اصبح العالم قرية صغيرة محددة الابعاد، خاصة من حيث المعاملات المالية، التجارية والاقتصادية وحتى السياسية، اما على مستوى المؤسسات فان القائد اصبح تواجه تحديات كبيرة من اجل التوفيق بين ما هو متاح في المؤسسات وبين الحفاظ على خصوصيات الهوية والقيم والاعراف وبين ما هو مستجد في العالم، لان التوفيق بين كل هذه العناصر هو الذي يسمح له بالمنافسة والتفتح والتطور في نفس الوقت

ثالثاً- القدرة على الاستخدام الامثل للموارد: الموارد الاقتصادية لا تلبى كافة الرغبات، لذا حاجتنا الماسة لاستخدامها بطريقة امثل اصبحت ملحة، ففي ظل هذه الندرة في المؤسسات يجب على القائد البحث على موارد وحلول لهذه العقبات اين يركز على كيفية استخدام الموارد وعدم هدر الوقت والجهد والمال اثناء استخدامهم من اجل منافسة المؤسسات الاخرى بما هو متوفر عنده.

رابعاً- الجودة الشاملة: اصبح قادة المؤسسات يسعون الى تحسين منتجاتهم بكل ما يملكون من إمكانيات بشرية ومادية للوصول الى تحقيق جودة المنتج والخدمة بما يتماشى مع متطلبات العصر، اين اصبحت الجودة الشاملة معيار لقياس التقدم والتطور في المؤسسات من اجل غزو الاسواق والمنافسة والبقاء، ويظهر ذلك جليا فيما تقوم به المؤسسات من اجل الانضمام للاتفاقيات العلمية والاتحادات العالمية حتى تتمكن من تجاوز الحدود في مختلف المجالات.

خامساً- التحديات التكنولوجية: اجتاحت الثورة التكنولوجية كل العالم ، من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيات حديثة وأدوات اتصال حديثة، فرضت على القائد استخدامهما في المؤسسات لأنها أصبحت أحد أعمدت نجاحها ومن خلالها تتوفر المعلومات والوقت وزيادة الانتاج، وجودة المنتجات، بما يتماشى والمعايير المحددة.

سادساً: اتخاذ القرارات في عالم متغير: تعتبر عملية اتخاذ القرار السليم من أصعب العمليات الإدارية، في المؤسسة خاصة وأن أهدافها أصبحت هي الأخرى متغيرة ومتقلبة، نظرا لما تشهده المؤسسات الحديثة من تطور ما جعل اتخاذ القرارات على القائد صعب لأنه هو الآخر أهدافه متغيرة غير ثابتة تحكمها الظروف البيئية والخطط الاستراتيجية.

يمكن القول أن دور القيادة في مجال التغيير هو دور استراتيجي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوم التغيير بدون قيادة فعالة وخلاقة، فهي التي تملك زمام الأمور في تسيير شؤون التغيير وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التغيير التنظيمي ، وبالتالي فإن خبرات القائد ومهارته وتجربته في مجال العمل هي المعيار المحدد للنجاح أو الفشل ، ولهذا يجب على المؤسسات الاقتصادية إيلاء عناية كافية لهذه الوظيفة

¹ - صياحي الاخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور، برج بوغريج، اطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه علوم في التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019، ص ص 80-81-82

الإدارية وترقيتها إلى مستوى الاحترافية، وتوفير كل عوامل الصحة التنظيمية المحفزة والمشجعة لتقدم أفضل المستويات والنتائج، بالإضافة إلى القيام ببرامج التكوين والتدريب والتأهيل للقادة الإداريين من أجل رفع مستواهم المهني.

خلاصة الفصل

في ختام هذه الدراسة نشير إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما واستراتيجيا في تامين وإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الدور الفعال والديناميكي للقائد، ولهذا لا يجب إهمال قضية القيادة أو تجاهلها بأي شكل من الأشكال داخل البيئة التنظيمية، ومن جهة أخرى المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتجديد فلسفتها الإدارية، فكرها التنظيمي الاستراتيجي، انفتاحها الخارجي، وذلك في إطار الحراك نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي القائم إلى حد كبير على الاقتصاد الفكري.

وعلى اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يدخل في علاقات مباشرة وتبادلية مع البيئة المحيطة، وتعايش المؤسسة مع البيئة جنبا إلى جنب، فإنه أصبح لزاما على كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وطبيعة انشغالها أن تضع في الحسبان ما يحدث وما سيحدث خارج أسوار المؤسسة، وذلك بسبب التعقيدات المتزايدة وتعدد الجهات الفاعلة، وهذا وتسمح القراءة البيئية التي تقوم بها القيادة الإدارية بتوسيع الإطار التفسيري داخل النسق التنظيمي، وتوفير الحلول والبدائل الممكنة للمشكلات المطروحة، ورغم كل الجهود التنظيمية الرامية إلى إدراك عالم المؤسسات وبيئتها المضطربة، إلا أنه في بعض الأحيان وبسبب القراءة البيئية الضيقة تحدث إخفاقات وتشوهات واختلالات في تبني البرامج والسياسات التنظيمية، وبالمقابل يمكن إحداث المزيد من النمو والتقدم التنظيمي إذا توفرت أدوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها القيادة الإدارية إضافة إلى توفر مناخ تنظيمي صحي ومشجع للتطوير، فمهارات القائد الإداري وتكوينه النفسي وسلطته المعرفية و الأدوات، وهيكلة تنظيمي مرنة هي عوامل موضوعية كفيلة بإخراج عالم المؤسسات من عالم الفشل إلى عالم الريادة، كما أن بلوغ ذروة الإنتاج وبقاء المؤسسة في ساحة المعركة التنافسية، وتحقيق إيديولوجية الصنع العالي، والحفاظ على رجال المنظمة والهويات الاجتماعية، وإرضاء أطراف أصحاب المؤسسة، كلها رهانات وتحديات تقع على عاتق القيادة الإدارية، ويبقى تعميم الإيمان الجماعي بضرورة التغيير وتعزيزه وتثمينه بمثابة "أمال باهظة" تقود المؤسسة إلى طليعة المنافسة والريادة والاستحواذ على الأسواق.

الفصل الثاني
- الجانب التطبيقي -
التعريف بميدان الدراسة
اجراءات الدراسة الميدانية
عرض نتائج الدراسة الميدانية
ومناقشتها في ضوء الفرضيات
والدراسات السابقة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

يحظى التعليم العالي باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على حد سواء حيث تولي له أهمية كبرى لماله من أدوار في حياة الأفراد والمجتمعات لأنه يشكل محورا رئيسيا في كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسة، لذلك نجد هذا القطاع يستحوذ على اهتمام كبير من طرف المسؤولين عنه وهذا نتيجة للطلب المتزايد على التعليم العالي، وكذا باعتبار الجامعة مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها فهي من صنع المجتمع من ناحية وهي أدواته في صنع قياداته من جهة أخرى من هنا كان حسن اختيار عناصر أجهزتها الإدارية أمرا في غاية الأهمية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة سوق أهراس

تأسست جامعة سوق أهراس سنة 1998 كمرکز تابع لجامعة باجي مختار عنابة، ثم أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم(01-279) المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل: 30 سبتمبر 2001، وحدد عدد المعاهد ب(02):¹

- معهد العلوم و التكنولوجيا.

- معهد العلوم القانونية.

تم تعديل المرسوم التنفيذي أعلاه بمرسوم تعديلي ومتمم رقم (06-282) المؤرخ في 21 رجب عام 1427 الموافق ل: 16 أوت 2006 المعدل والمتمم، وحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي سوق أهراس واختصاصها كما يلي:

- معهد العلوم و التكنولوجيا .

- معهد العلوم القانونية و الإدارية.

- معهد الآداب و اللغات.

- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

- معهد علوم الطبيعة و الحياة.

ووفق المرسوم التنفيذي رقم (12-245) المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 04 يوليو 2012 يتضمن ترقية جامعة سوق أهراس ، حيث حددت عدد المعاهد والكليات التي تتكون منها جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس كما يلي:

- كلية العلوم و التكنولوجيا.

- كلية علوم الطبيعة و الحياة.

- كلية الآداب و اللغات.

- كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

- معهد العلوم الفلاحية والبيطرية

¹ <https://www.univ-soukahras.dz/ar/historique>

- معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- جامعة التكوين المتواصل (ufc).

الشكل رقم(05): يبين كليات ومعاهد جامعة سوق أهراس



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات موقع الجامعة

المطلب 2: الجامعة: تعريفها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، وظائفها

بما أن ميدان دراستنا هو جامعة سوق أهراس وجب التطرق إليها من خلال العناصر التالية:

مفهوم التعليم العالي في الجزائر فقد حددته المادة الثانية من القانون التوجيهي على أنه: "كل نمط للتكوين أو البحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، أو مؤسسات معتمدة من طرف الدولة".

أولاً: الجامعة: تعريفها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، وظائفها

1- تعريف الجامعة :

لقد اختلف الباحثون في تعريفهم لمؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي "الجامعة" بين من يعرفها على أساس عناصرها ومن يعرفها على أساس طبيعتها و فيما يلي نستعرض بعض التعاريف للجامعة:

❖ يعود أصل مصطلح **جامعة** (university) إلى اللغة اللاتينية وهو مشتق من مصطلح (universitas) والذي يعني الإتحاد والتجمع، وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي.¹

❖ تعريف **توفلر "Toffler"**: هي بمثابة مصنع لإنتاج المعارف التي تستخدم في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية على حد سواء لما توفره من معطيات معرفية باحيط الذي يتنامى تطوره بشكل مذهل في جميع مناحي الحياة.

❖ في حين هناك من يرى أن الجامعة هي: "المصدر الأساسي للخبرة، وال محور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمهما كانت أساليب التكوين، وأدواته فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصل للخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالات النظرية والتطبيقية، تهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى".

❖ أما المشرع الجزائري فيعرف الجامعة على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي موضوعة تحت سلطة الوزير المكلف بالتعليم العالي، تساهم في نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد.² يمكن القول بأن الجامعة هي مؤسسة علمية تضطلع بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفاءات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، كما أنها مركزا للبحث العلمي الخلاق يساهم في إثراء المعرفة وتطويرها لحل مشكلات المجتمع تهدف إلى خلق المعرفة العلمية ونشرها والإسهام في تنميته وتطويره.

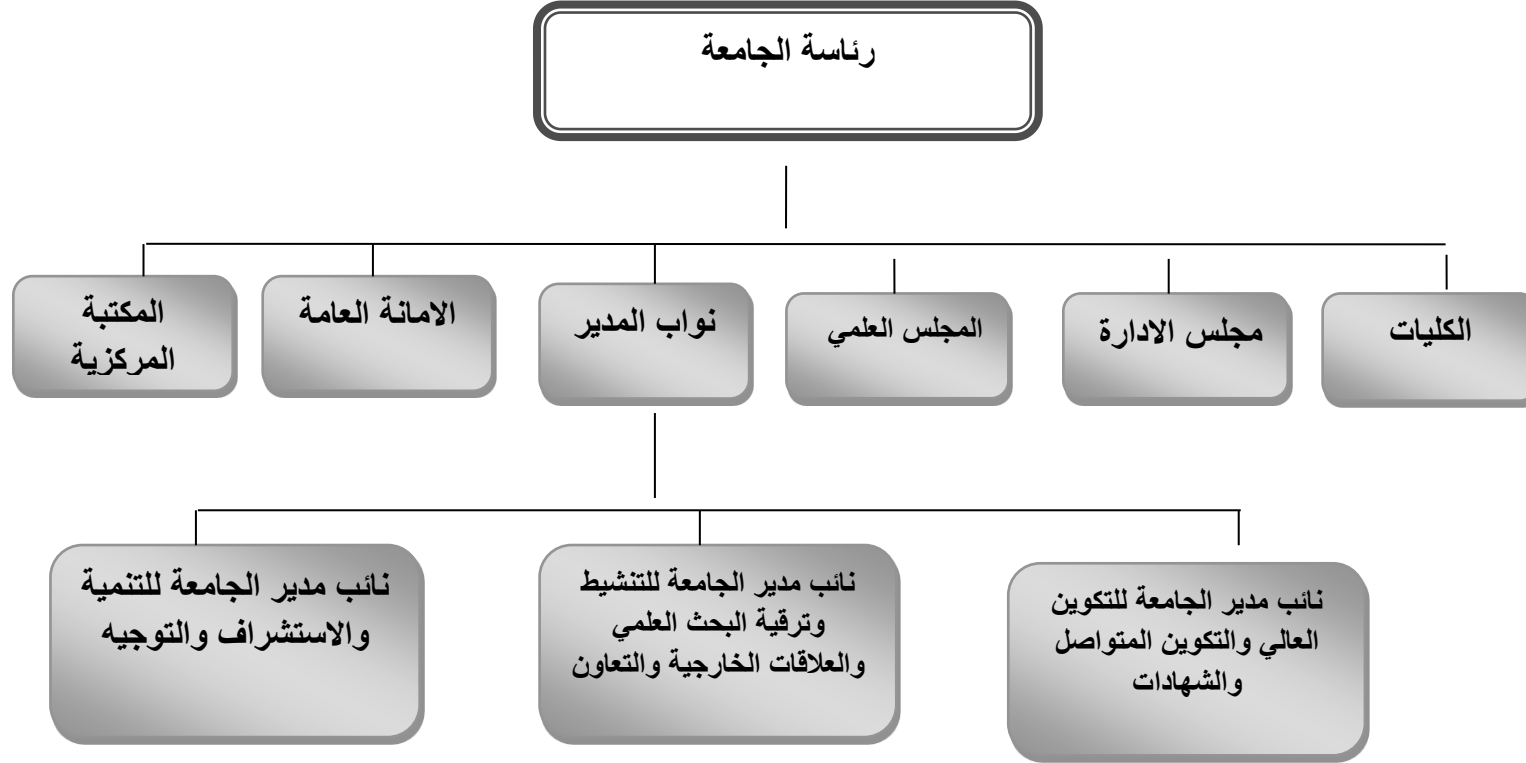
والكلية وحدة للتعليم و البحث بالجامعة في ميدان العلم و المعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها، عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.³

¹ - مرسى، محمد منير، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسيه، مطبعة النيل القاهرة، 2002، ص 09

² - المرسوم التنفيذي رقم (83-544) المؤرخ في 24-09-1983، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، الجريدة الرسمية العدد 40 ص 2421

³ من الموقع https://www.univ setif2.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=729&Itemid=214&lang=ar

الشكل رقم: (06) يبين الهيكل التنظيمي المختصر لجامعة سوق أهراس



المصدر: الموقع الرسمي للجامعة

أهداف الجامعة:

إن كل مجتمع يؤسس جامعتَه بناءً على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فالجامعة المتحدرة في عمق النسيج الاجتماعي غير المنغلقة على ذاتها والمتفتحة على العالم الخارجي يجب أن تقوم بدور هام ورئيسي في التجديد والاتصال على العالم الخارجي، ويجب أن تكون أحد الباعثين الأساسيين في بناء الأمة وترسيخ ثوابتها وترسيخ خصوصيتها الحضارية. وفيما يلي أبرز الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها¹:

- نقل المعرفة وتطويرها، عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الإنسانية و التطبيقية، وهذا بهدف تثقيف المجتمع.
 - إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، حيث إن البعض يقوم بمهام البحث والتدريس، والبعض الآخر يقوم بمهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.
 - تزويد القطاع الاقتصادي العام منه والخاص بمجالاته من المهرة، وهذا من خلال إعداد المهرة المختصين الأكفاء اللازمين للتنمية و المتمسكين بالقيم الوطنية.
 - إعداد التخصصات المستقبلية التي تملئها تطورات العلم و احتياجات العصر
 - تنمية شخصية الطلاب تنمية كاملة وفي جميع الجوانب العلمية، الثقافية والخلقية.
 - النقد البناء للدراسات القابلة للنقد في إطار ما توصل إليه العلم الحديث من نظريات.
 - نقل المعارف من الأساتذة والمختصين إلى الطلبة عن طريق الدروس واللقاءات العلمية المختلفة.
 - -الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها ظروف عالمية والتطورات العلمية والتكنولوجية
- إن هذه الأهداف هي مبلغ كل الجامعات العربية، على الرغم من بقاء بعضها مجرد آمانيات وآمال تسعى لتحقيقها، لكن ذلك لن يتأت إلا بوجود مصادر مادية ضخمة لتمويلها، وقيادات كفأة وفاعلة وواعية لتسييرها، وكذا جو أكاديمي ينعم بالحرية والاستقلالية بغية اللحاق بركب الدول المتطورة التي قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال.

وظائف الجامعة :

كان التدريس الوظيفة الأولى والوحيدة عند نشأة الجامعات، تلك الوظيفة التي أجمع على أهميتها كل من الممارسين والمنظرين على حد سواء، غير أنه تطورت وظائف الجامعة مع مرور الزمن حيث يرى كلارك (klarec) أن وظائف الجامعة تتعلق بالمحافظة على الحقيقة وخلق المعرفة الجديدة، وترقية الخدمة بالقدر الذي تستطيع الحقيقة والمعرفة أن تؤدياه للإنسان، ويذهب إلى أكثر من ذلك فيقول يجب أن تمتد لتشمل وظيفة الخدمة العامة².

¹ - سليمة حفيظي: التكوين الجامعي واحتياجات الجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 35،36

² - فاروق عبده فليح، أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، دار زهراء الشرق، د س، ص 49

إلا أن هناك إجماع - سواء كان ذلك ظاهرا أو ضمنا - في تلك المهام الأساسية للجامعة حيث نجد أن التعليم الجامعي يعني بثلاث وظائف جوهرية¹:

الأولى: التدريس أو إعداد الكوادر ، والشباب لتولي دورها في العملية الإنتاجية بعد التخرج .
الثانية: البحث العلمي .

الثالثة: خدمة المجتمع المحلي و تطويره من خلال خلق قنوات للتواصل بين مؤسسات العليم الجامعي ، و المجتمع الخارجي وعلى العموم يكاد يكون هناك شبه إجماع على كون الوظائف الرئيسية للجامعة تشمل مايلي²:

- **وظيفة التعليم و تطوير الكوادر:** تعتبر هذه الوظيفة هي الوظيفة التي تهدف إلى تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب من خلال الحصول على المعرفة، حفظها، تكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار، التفاعل، توليد المعارف والعمل على تقدمها، حيث تعود أهمية هذه الوظيفة إلى درجة إسهامها في تنمية الأفراد تنمية كاملة شاملة بمعنى المستوى الذي تصل إليه الجامعة في أداء وظيفتها نحو تنمية وإعداد القوى البشرية لسد متطلبات المجتمع منها والإفادة مما يتعلمه الطلبة للنهوض بالمجتمع وإثرائه.

- **وظيفة خدمة المجتمع:** فالجامعة وجدت لتخدم قضايا المجتمع وتسهر على نميته وازدهاره، إضافة إلى دورها الترشيدي والتثقيفي وخلق الاتجاهات والقيم الإنسانية الحضارية المرغوبة في المجتمع.

- **وظيفة البحث العلمي:** البحث العلمي هو وسيلة الإنسان لإيجاد الحقائق العلمية عن ذاته، بيئته، مجتمعه أو عن الكون وهو وسيلة الإنسان لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقابله والصعاب التي تعيق حياته، وهو وسيلة الإنسان لمضاعفة موارده المالية والمعنوية، من جهة أخرى يمثل كل جهد علمي منظم يهدف إلى تنمية المعرفة الإنسانية، حيث يعتبر من أبرز سمات عصرنا الحاضر التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أحرزه العالم خلال القرن المنصرم وعليه فإن قاعدة البحث العلمي وتطورها تشكل القاعدة والركيزة الأساسية لقدرات الدول على الاختراع، الابتكار، تطوير التكنولوجيا واستخداماتها في مختلف قطاعات الدولة. فالبحث العلمي بذلك يعتبر من الوظائف الرئيسة للجامعة بل تنفرد به دون غيرها من مؤسسات المجتمع سواء في العالم المتقدم أو النامي³.

أما إذا نظرنا إلى الوظائف المسندة للجامعة الجزائرية نجد أنها لا تختلف كثير عن وظائف الجامعات في مختلف بقاع العالم ولقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 03_279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 ، الموافق ل 23 أوت 2003 مهام الجامعة الجزائرية في المادة رقم 05 فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية للبلاد .

¹ - عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2010 ص 91

² - معمرى سماح، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة والتسيير في التربية ، قسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي الجزائر 2011-2012 ص 27

³ - هبال عبد المالك: دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على تطبيق نظام LMD في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2015-2016 ص 204

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث .
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها و تطويرها .
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- كما وضع هذا المرسوم في المادة رقم 06 منه المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي فيما يلي¹:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات العالمية الوطنية .
 - تمييز نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الطاقم الادارية (العمداء ورؤساء الاقسام)

I. العميد²

اولا: تعريف العميد

عميد الكلية هو عضو هيئة التدريس بالكلية الذي يتولى ادارة الشؤون العلمية و الادارة المالية للكلية او المدرسة او المعهد في حدود اللوائح و النظم و يقدم الى مدير الجامعة في نهاية كل فصل تقريرا عن شؤون التعليم وكل اوجه النشاط بالكلية و مسؤول لدى مدير الجامعة.

ثانيا: مهام العميد

- 1- رئاسة مجلس الكلية و الاشراف على تنظيم شؤونه و الدعوة لحضور جلساته و تنفيذ قراراته.
- 2- تطبيق لوائح و انظمة الجامعة.
- 3- تحقيق الاهداف و السياسات الخاصة بالجامعة.
- 4- تنفيذ قرارات مجلس الاساتذة فيما يتعلق بالكلية.
- 5- الاشراف على اعداد الخطة الاستراتيجية للكلية و متابعة تنفيذها.
- 6- الاشراف على ادارة شؤون الكلية التعليمية و البحثية و الادارية و المالية و الثقافية و المجتمعية.
- 7- تطوير الكلية اداريا و اكامديا و بحثيا.
- 8- تنسيق و تطوير علاقات الكلية داخل و خارج الجامعة.
- 9- الاشراف على توفير متطلبات الكلية التعليمية و البحثية و الادارية و المالية.

¹ - علال بن عيسى: الجامعة الجزائرية في ضل التحولات السياسية والاقتصادية الوطنية والدولية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد الثالث، جامعة سكيكدة جوان 2008، ص 116

² مهام القيادات الاكاديمية من الموقع <http://www.damanhour.edu.eg/pdf/agrfac/>

- 10- تقويم اعضاء مجلس الكلية.
- 11- المحافظة على ممتلكات الكلية الثابتة و المنقولة.
- 12- تشكيل اللجان اللازمة لأداء الكلية.
- 13- كتابة تقرير لمدير الجامعة بناء على ما يصله من رؤساء الاقسام ايجابا او سلبا عن اعضاء هيئة التدريس.
- 14- كتابة تقرير بالمسائل التأديبية فيما يتعلق بالطلاب و منسوبي الكلية وفق اللوائح و النظم.
- 15- تمثيل الكلية داخل الجامعة و خارجها.
- 16- مراقبة اداء و اجراء الامتحانات و ضبط النظام و الانضباط داخل الكلية.
- 17- تطبيق نظم و لوائح الجودة و التقويم و الاعتماد الاكاديمي.
- 18- العمل على اقامة روابط اكااديمية مع مؤسسات تعليمية داخل و خارج الوطن.
- 19- الاشراف على استقطاب هيئة التدريس.
- 20- الاشراف على تطبيق الخطط و البرامج الدراسية في الكلية.

II. رؤساء الاقسام:¹

اولا: تعريف رئيس القسم: رئيس القسم هو المشرف على الشؤون العلمية و الادارية و المالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس القسم و مجلس الكلية ، يرتبط بعميد الكلية.

ثانيا : مهام رئيس القسم

- 1- رئاسة مجلس القسم و الاشراف على تنظيم شؤونه و الدعوة لحضور جلساته و تنفيذ قراراته و ارسال محاضر جلساته الى العميد.
- 2- تحقيق الاهداف و السياسات العليا في الجامعة.
- 3- تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم.
- 4- الاشراف على اعداد الخطة الاستراتيجية للقسم و متابعة تنفيذها.
- 5- الاشراف على تطوير القسم اداريا و اكاديما و بحثيا.
- 6- تنسيق و تطوير علاقات القسم داخل الجامعة و خارجها.
- 7- الاشراف على توفير كل متطلبات القسم التعليمية و البحثية و الادارية و المالية.
- 8- الاشراف على رفع مستوى الجودة و تطوير مخرجاتها.
- 9- الاشراف على مختلف النشاطات الطلابية بالقسم.

¹ دليل المهام و الصلاحيات لكلية العلوم بالزلفي ص 87 من الموقع

10- مراقبة اداء الامتحانات و ضبط النظام داخل القسم.

11- رفع تقرير لجنة مناقشة الرسائل العلمية الى عميد الدراسات العليا.

المطلب الرابع :كورونا: تعريفها ، اسبابها، اعراضها، تبعاتها

اولا: تعريف كورونا¹

فيروس كورونا (COVID-19): عرفته منظمة الصحة العالمية بانه فصيلة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان و الانسان حيث تصيب الجهاز التنفسي بأمراض تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة الى امراض اشد مثل متلازمة الشرق الاوسط التنفسية ،و المتلازمة التنفسية الحادة(سارس) . فهو مرض معدى، سببه اخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا و لم يكن هناك اي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه من قبل تفشيه في ووهان الصينية في ديسمبر 2019 الى ان تحول (COVID-19) الى جائحة تؤثر على جميع البلدان العالم.

ثانيا: اسبابها

ان عدوى فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا 2 او ما يسمى سارز-كوف-2 تسبب مرض فيروس كورونا 2019 حيث ينتشر الفيروس المسبب لمرض كوفيد 19 بسهولة بين الناس ،فقد اظهرت البيانات انه ينتقل بشكل رئيسي من شخص لآخر بين الاشخاص الذين يتعاملون عن قرب اي ضمن مسافة ستة اقدم او مترين و ينتشر الفيروس عن طريق الرذاذ التنفسي الذي يخرج من الشخص المصاب بالفيروس حين يسعل او يعطس او يتنفس او او يتحدث ،فرمما يستنشق الشخص القريب منه هذا الرذاذ او يدخل الى فمه او انفه او عينه.

في بعض الحالات ، من الممكن ان ينتشر الفيروس عندما يتعرض الشخص لقطرات صغيرة جدا او بقايا رذاذ تظل عالقة في الهواء لعدة دقائق او ساعات، وهذا يسمى نقل العدوى عبر الهواء.

يمكن للفيروس ان ينتشر عند ملامسة الاسطح التي تغطيها الفيروسات ثم تلمس الفم او الانف او العين.

يمكن ان ينتقل الفيروس من شخص حامل للفيروس لكن لا تظهر عليه الاعراض.

ثالثا: اعراضها²

● هو فصيلة كبيرة من الفيروسات التي يمكن ان تسبب امراضا للبشر، يمتد طيفها من نزلة البرد الشائعة الى المتلازمة التنفسية الحادة سارس. يتسبب احد فيروسات كورونا بمتلازمة الشرق الاوسط التنفسية، و هي مرض فيروسي اكتشف اول مرة في المملكة العربية السعودية عام 2012.

¹ صلاح ابراهيم سليمان الرقب :صعوبات التعليم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا من وجهة نظر معلمي ومدراء مدارس محافظة خان يونس في

قطاع غزة، رسالة ماجستير في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التعليم، العلوم التربوية ،جامعة الشرق الاوسط، جوان 2021 ص 8 ص 10

² مرض فيروس كورونا المستجد 2019 ،مايوكلينيك من الموقع <http://www.mayoclinic.org>

- هو فيروس حيواني المصدر ، اي انه انتقل بين الحيوانات و البشر ، و تشير البيانات العلمية الى ان الاشخاص قد يصابون بالعدوى عن طريق مخالطة الجمال العربية على نحو مباشر او غير مباشر.
- لا ينتقل الفيروس بين الاشخاص بسهولة، الا في حالة المخالطة عن قرب ، مثل تقديم الرعاية السريرية الى مريض مصاب بالعدوى دون اتخاذ تدابير الوقاية الصحية الصارمة.
- من الممكن ان يصاب اي شخص بالعدوى لكن من دون ان تظهر عليه اي اعراض.
- لا يمكن الكشف دائما عن الاشخاص المصابين بهذا المرض، نظرا لانهم لا تظهر عليهم اعراض مرضية.
- تظهر الاعراض بعد يومين الى 14 يوما من التعرض للفيروس وتسمى هذه المرحلة بفترة الحضانة حيث يظل بالإمكان نشر العدوى قبل ان تظهر عليك الاعراض و قد تشتمل مؤشرات المرض على العموم على:
 - الحمى و السعال و الشعور بالتعب.
 - قد تتضمن اعراض مبكرة كفقدان حاسة الشم و التذوق.
 - ضيق التنفس و الام في العضلات.
 - القشعريرة و التهاب الحلق و سيلان الانف و الصداع.
 - الم المفاصل و التهاب المتحمة و احمرار العين.
 - نفس الاعراض قد تظهر عند الاطفال لكنها مختلفة في حدتها و قد تكون الاعراض خفيفة الى حادة.
 - قد يصاب بعض الاطفال بمتلازمة التهاب الاجهزة المتعددة و هي متلازمة يمكن ان تؤثر في عدد من الاعضاء و الانسجة لنها نادرة الحدوث
 - تزداد مخاطر الإصابة بأعراض حادة لدى كبار السن او المصابون بأمراض مزمنة كأعراض القلب و السكري و الانسداد الرئوي....

رابعاً: تبعاتها

في ضوء المتغيرات التي مر بها العالم، منذ ظهور فيروس كورونا "كوفيد19" و انتشاره بين جميع الدول، بدا ان تداعياته الاقتصادية و الاجتماعية ستكون كبيرة و مؤثرة على المستوى العالمي و الوطني، حيث ما فرضه تفشي الوباء من اتخاذ حزمة من الاجراءات و التدابير الاحترازية تمثلت في العزل و الحجر الصحي و التباعد الاجتماعي و المنع من السفر و الاغلاق التام لجميع مؤسسات الدولة من مدارس و جامعات و شركات و مصانع و اماكن ترفيه و شركات السياحة ، انعكس سلبا على اقتصاديات جميع الدول، و ادخل النظام العالمي في حالة من الركود، نتج عنه تأثير على المنظومة الاقتصادية و الاجتماعية حيث من المؤكد ان اي ازمة يمر بها العالم مجتمعا تترك اثارها على الجميع رغم تفاوتها بين دولة واخرى، طبقا لأوضاعها الاقتصادية و السياسية.¹

¹ ميلود بن خيرة، سعيدة طيب: اثر جائحة فيروس كورونا (COVID-19) على الاقتصاد العالمي، مجلة بحوث الادارة و الاقتصاد، مجلد 2، العدد 2، ص 2020/06/10، 10

تأثير جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي : باستقراء العديد من التقارير العالمية الصادرة عن الهيئات العالمية المختصة في تتبع الاوضاع الاقتصادية العالمية وجد ان للجائحة عدة نتائج سلبية على كل من ¹:

- التبادل التجاري اي حجم التجارة العالمية حيث سجلت :
 - انخفاضاً طفيفاً سنة 2019 بـ 0.1 بالمئة بعد ارتفاعها بنسبة 2.09 بالمئة في السنة السابقة.
 - انخفضت قيمة الصادرات السلعية العالمية بالدولار في سنة 2019 بنسبة 3 بالمئة اي 18089 ترليون دولار امريكي.
 - ارتفعت تجارة الخدمات التجارية العالمية في سنة 2019 .
 - هبوط التجارة الالكترونية و منتجات السيارات.
 - تأثر تجارة الخدمات بشكل كبير بسبب قيود السفر و النقل
 - تأثر الترابط المالي و اسواق المال العالمية مثل مؤشر سوق لندن للأوراق المالية FTSE ومؤشر NIKKEI INDEX الياباني و EURO STOXX50 الاوروي.....
 - اثرت على النمو الاقتصادي (النتائج العالمي).
 - اثرت على اسعار الذهب.
 - اثرت على اسعار الطاقة و النفط الخام العالمي.
- تأثير جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري:


- لقد كانت للجائحة اثار سلبية على الاقتصاد الجزائري تمثلت في:
- اعاقا النشاط الاقتصادي بسبب الاجراءات الاحترازية كتوقيف الدراسة بالمدراس و الجامعات وتعليق الرحلات الجوية والعزل و الغلق.
 - ارتفاع تكاليف التصدي و الاحتواء.
 - زعزعة الثقة و نشر الذعر الاقتصادي الذي مس ركائز الاقتصاد في الطلب و العرض لا سيما على المواد الغذائية اين ارتفع الطلب على مادة السميد باضعاف مضاعفة....
 - خسائر شركات النقل الجوي.
- لقد كانت للجائحة اثار ايجابية على الاقتصاد الجزائري تمثلت في:
- التشجيع على التنوع في مداخيل الاقتصاد الجزائري.
 - اعادة هيكلة الانفاق الحكومي وترشيده.
 - رقمنة بعض القطاعات و التعاملات.
 - تفعيل جهاز الانذار من المخاطر الوبائية مستقبلا و الاحتياط.

¹ سفيان خلوي، كمال شريط: اثر جائحة كورونا كوفيد19 على مؤشرات الاقتصاد العالمي خلال الربع الاول من سنة 2020 مع الاشارة الى حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 8، العدد 3، ديسمبر 2021، صفحة 1667، 1668

تأثير جائحة كورونا على الاداء الجامعي:¹

اثرت الجائحة على ادارة الجامعات و اعضاء هيئة التدريس و الطواقم الادارية و الكادر الوظيفي و لم تؤثر فقط على سير العملية التعليمية و انما على أنشطة الباحثين و الاكاديميين فيها، فلجات الكثير من الجامعات الى التحول الى الوسائل الرقمية و الاتصالات عن بعد ففعلت اسلوب التعلم الالكتروني و المنصات الافتراضية على شبكة الانترنت للقيام بالمؤتمرات و الندوات وورش العمل سواء في التدريب و التطوير الاكاديمي او البحث العلمي و الذي يتطلب توفير الوسائل التقنية اللازمة و كذلك فرق عمل مدربة وذات خبرة في هذا المجال و بالتالي زيادة التكاليف.

¹ عز الدين بوسنينة، محمد البزار: اثر جائحة كورونا على الاداء الاكاديمي للجامعات الليبية، دراسة ميدانية من اعضاء هيئة التدريس، ص5



المبحث الثاني
اجراءات الدراسة
الميدانية

المبحث الثاني :اجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الاول : المنهج المستخدم في الدراسة

ان طبيعة مشكلة الموضوع و نوع المعلومات و الحقائق التي نريد الوصول اليها و طريقة تحليلها و تفسيرها ، كل هذا يفرض على الباحث تحديد نوع المنهج المستخدم في الدراسة.

و بما ان هدف الدراسة هو الوقوف على الادوار القيادية للطواقم الادارية المتمثلة في عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعة سوق اهراس و ذلك في ظل متطلبات ادارة التغيير خلال جائحة كورونا، فان ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف على انه "طريقة علمية يصف فيها الباحث الظاهرة بشكل كفي او كمي ،ومن ثم طرح مجموعة من التساؤلات المبهمة، والقيام بعملية تجميع البيانات و المعلومات من خلال مجموعة من الافراد التي تتضح فيهم الخصائص ، ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج و القيام بالتفسير"¹.

كما يعرفه اخرون على انه "وصف للمشكلة او القضية بدقة، و استخدام ادوات البحث العلمي للحصول على المعلومات ، و استخراج استنتاجات ، وعرضها في صورة رقمية او نوعية"²

المطلب الثاني :مجتمع و عينة الدراسة

I. حدود الدراسة:

تعد الدراسة التطبيقية من الخطوات الاساسية التي يقوم بها الباحث اثناء دراسته لموضوع البحث و هي اساس جوهرى لبناء البحث و جمع المعلومات حوله ،اضافة الى التحقق من سلامة الادوات من حيث مناسبتها لعينة البحث ومدى مطابقتها مع المفاهيم التي تتناولها حيث يمكن تحديد مجتمع و عينة الدراسة كالتالي :

البعد البشري: و يتمثل في تحديد مجتمع البحث و الذي يتكون من افراد او جماعات لكن في موضوعنا هذا اقتصر على عمداء الكليات ورؤساء الاقسام باعتبارهم القادة.

البعد الزماني: حيث قمنا بجمع البيانات خلال الفترة الممتد من اواخر افريل الى غاية نهاية شهر ماي 2022 .

البعد المكاني: جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق اهراس.

البعد الموضوعي: و يتمثل في الحدود الموضوعية لدراسة الادوار القيادية للطواقم الادارية و المتمثلة في التنسيق و الرقابة و الاتصال وتمكين العاملين و صياغة الرؤية و الاستراتيجية.

¹ محسن تاجر: المنهج الوصفي من الموقع pdf - كتاب-المنهج-الوصفي- <http://www.noor-book.com/> في 2021/11/21 ص 2

² محسن تاجر : المنهج الوصفي، مرجع نفسه، ص3

II. مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الاحصائي المخصص لدراسة موضوع الادوار القيادية للطاقت الاداري لجامعة سوق اهراس في

ظل متطلبات التغيير خلال جائحة كورونا من 30 فردا موزعين بين عمداء و رؤساء اقسام كالتالي :

- عميد كلية العلوم و التكنولوجيا.
- عميد كلية علوم الطبيعة و الحياة.
- عميد كلية الاداب و اللغات.
- عميد كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
- عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- عميد كلية الحقوق و العلوم الانسانية.
- عميد معهد العلوم الفلاحية و البيطرة.
- عميد معهد علوم و التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

حيث يندرج تحت كل كلية عدة اقسام و بالتالي كان رؤساء الاقسام من افراد المجتمع الاحصائي الذي تم اختياره.

2- طريقة سحب عينة الدراسة :

حتى تكون نتائج عينة الدراسة قابلة للتعميم على المجتمع ككل لابد ان تكون العينة المختارة تتوفر فيها جميع القواعد و الاعتبارات العلمية ،اذ انها المجتمع الذي يؤخذ منه البيانات ،فهي الجزء من الكل ، ونظرا لنوع الموضوع المختار ،واهداف دراسته ،تم اختيار اسلوب الحصر الشامل لما له من مزايا اهمها توفير الوقت اللازم لإجراء الدراسة و امتلاك نتائج بطريقة اسرع و اختصار الوقت و الجهد الضروريين لإتمام البحث و اقتصاد التكاليف كما يتيح الفرصة للباحث للحضور على معلومات دقيقة و متعمقة و دراسة الارتباط بين المتغيرات المختلفة التي يتم دراستها و التوصل الى العلاقات التي تربطها مقارنة بالمجتمع ككل.

المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات

يهدف فهم الجانب النظري و القيام بالتحليل الوصفي استخدمنا مجموعة من المصادر و الادوات لجمع المعلومات و البيانات عن كليات جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس- و التي تتمثل في :

مصادر جمع البيانات

المصادر الاولية: وتتمثل في:

1. **استمارة الاستبيان:** والتي تعد من اشهر الادوات المستخدمة في المنهج الوصفي و هي اسئلة تتم صياغتها من جانب الباحث العلمي، للحصول على معلومات و بيانات تتعلق بمشكلة البحث، و يوجد عديد من انواع الاستبيان فهناك المحدد الذي يقيد المبحوث بإجابات محددة مثل(موافق)او (غير موافق)....وهكذا، او الاستبيان غير المحدد الذي لا يقيد المبحوث و يمكن من خلاله ان يقوم بإدراج الاجابة بكل حرية ،وفقا لنوعية الاسئلة التي يسوقها الدارس في استمارة الاستبيان و قد تشمل الاستمارة على مزيج من الاسئلة محددة الاجابات او مفتوحة. و في الاخير استخدامها للمعالجة الاحصائية باستخدام برنامج المعالجة الاحصائية للمبحوث الاجتماعية (SPSS)

المصادر الثانوية: وهي من اهم الطرق المستعملة في جمع المعلومات و البيانات، و التي تتمثل في الكتب و المراجع و الوثائق، و الابحاث و الدراسات السابقة التي تطرقت الى موضوع الدراسة او احد متغيراته ، كما قمنا ايضا بالاعتماد على البحث في مواقع الانترنت وما يتوفر عليه من مقالات و مجلات ذات الصلة بالدراسة و مختلف التحديثات الجارية عليها.

اداة الدراسة الاساسية: لقد تم تجميع بيانات الدراسة كما سبق ذكره بواسطة الاستبيان الذي تم تصميمه انطلاقا من الادبيات و نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع حيث شمل عدة محاور واسئلة تقيس متغيرات البحث وقد تم تحكيمها من قبل المحكمين ثم توزيعها ومعالجتها احصائيا.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من اجل قياس اجابات المبحوثين على محاور الاستبيان كما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم (06) مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر مقياس ليكارت الخماسي

كان الهدف من الاسئلة المطروحة في الاستمارة :

- معرفة مدى ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الاقسام على مستوى الجامعة لأدوارهم القيادية ومدى ملاءمتها لمتطلبات التغيير خلال جائحة كورونا وكذا العلاقة بين الادوار القيادية للطاقت الاداري المتمثل في العمداء و رؤساء الاقسام و ادارة التغيير وما تفرضه الجائحة من تغيير في الاساليب و المناهج.

تم تقسيم الاستمارة الى ثلاثة اجزاء :

الجزء الاول: تعلق بالبيانات الاولية المتمثلة في الجنس و المسمى الوظيفي و اقدمية المنصب.

الجزء الثاني: تمثل في المتغير المستقل وهو الادوار القيادية و الذي يندرج تحته عدة متغيرات فرعية :

- صياغة الرؤية
- الاستراتيجية
- الاتصال
- تمكين العاملين
- الرقابة

الجزء الثالث: تمثل في المتغير التابع و هو ادارة التغيير في الجامعة محل الدراسة (تضمن 20 سؤال)

هيكل الدراسة :

شكل رقم (07) هيكل أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبيان)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

المطلب الرابع: خصائص أداة جمع البيانات

صدق وثبات أداة الدراسة:

1- **صدق الاستبيان:** يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه"، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام الطرق التالية:

أ- **صدق المحتوى أو "الصدق الظاهري":** بعد إنجاز الاستبيان في صورته الأولية وللتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة تم عرضه على عدد من المحكمين ذوي الخبرة و الاختصاص (إدارة أعمال) ، قصد دراسة مدى كفاية الاستبيان من حيث عدد المحاور، وشموليته وتنوع محتواه وتقويم مدى الصياغة اللغوية وكذا إبداء أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وكذا مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبيان في شكله النهائي في ضوء الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** ويقصد به مدى اتساق وترابط وتكامل كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

¹ - عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر عمان، 2001 ص 179

جدول رقم (07) يوضح الصدق الداخلي لفقرات القسم الأول: الأدوار القيادية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
دور صياغة الرؤية			
1	أصبغ رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه لإنجاح التغيير	.820**	.000
2	أحرص على تعريف الموظفين بالرؤية ودورهم في تحقيقها	.914**	.000
3	التقويم المستمر للرؤية يساعد على تطويرها وتحقيقها	.582**	.001
4	أوفر بيئة عمل تساعد الموظفين على تحويل الرؤية إلى واقع	.593**	.001
دور تحديد الإستراتيجية			
5	أحدد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين	.766**	.000
6	أحلل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر	.674**	.000
7	أحدد الإستراتيجية التي تتوافق مع الرؤية ومتطلبات التغيير	.844**	.000
8	أحدد أهداف تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	.608**	.000
دور الاتصال			
9	أحاول الاتصال المستمر مع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية	.772**	.000
10	أضمن سهولة نقل البيانات والمعلومات من خلال توفير وسائل الاتصال المختلفة	.721**	.000
11	أحاول اعتماد آليات إدارية للحصول على التغذية الراجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالموظفين	.786**	.000
دور تمكين العاملين			
12	أركز على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب لتأدية الأعمال أكثر من العمل الفردي	.463*	.010
13	أحرص على إشراك الموظفين في تشخيص المشكلات وطرح الأفكار والحلول المناسبة لها	.604**	.000
14	أكرس مبدء تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	.490**	.006
15	أعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات	.612**	.000
16	أميل في ممارسة دوري القيادي إلى أسلوب المشاركة	.594**	.001
دور الرقابة			
17	أوفر نظام رقابي للتأكد مما تم تحقيقه مقارنة بما تم التخطيط له	.878**	.000
18	أعتقد أن التكيف الجيد للقواعد والتعليمات المطبقة في الكلية ضروري لمتطلبات التغيير	.562**	.001
19	أحرص على توفير نظام معلوماتي فعال لتوجيه الموظفين الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف	.738**	.000

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الاول والدرجة الكلية لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

احصائيا عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05) وقيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (0,361)، وبذلك تعتبر فقرات القسم الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (08) يوضح الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني: ادارة التغيير

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أعتقد أن الجامعة تسعى من وراء قيامها بالتغيير إلى التكيف مع متطلبات بيئتها	.750**	.000
2	أعلم الموظفين وأهيتهم للتغيير قبل البدء فيه	.490**	.006
3	أقوم بشرح عملية التغيير للموظفين وإيصال رؤية كاملة وواضحة لهم	.609**	.000
4	أوفر مناخ تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح	.680**	.000
5	أعتقد أن الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة في إدارة عملية التغيير	.676**	.000
6	أحاول توفير الهياكل البيداغوجية والمؤثرين بالعدد والنوعية الكافية في الكلية	.784**	.000
7	أعمل على شرح أهداف التغيير المطلوب في الكلية للموظفين	.620**	.000
8	أسعى إلى توفير التقنيات والإمكانيات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام الموظفين	.714**	.000
9	أقدم الدعم اللازم للجهد الذي يقوم به الموظفون لإنجاح التغيير المطلوب	.409*	.025
10	أضع إستراتيجية منتهجة لتطوير وتنمية قدرات الموظفين في الكلية	.622**	.000
11	أحاول برمجة دورات تدريب للموظفين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير	.815*	.000
12	أرى أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي	.248**	.045
13	أوضح فوائد التغيير على الجامعة والموظفين لتحجّب مقاومة التغيير	.469**	.009
14	أرى أن عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين يعيق عملية التغيير	.223**	.046
15	أستمع للآراء المنتقدة لعملية التغيير بتمعن	.215**	.047
16	أحث الموظفين المؤيدين للتغيير على مساعدة المعارضين في تقبل التغيير والاستجابة له	.560**	.001
17	أدعم السلوكيات الإيجابية وأعدل السلوكيات السلبية المعيقة للتغيير	.468**	.009
18	أرى أن غياب المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد الأهداف أهم أسباب مقاومة التغيير	.431**	.017
19	أعتقد أن التوقيت غير المناسب لإجراء عملية التغيير أحد أسباب مقاومة التغيير	.252**	.046
20	أعتبر أن مقاومة التغيير الإيجابية في بعض الأحيان لأنها تكشف عن بعض النقص أو نقاط الضعف في مشروع التغيير والتصدي لها	.413**	.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تقدر بـ 0.361 من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (08) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني والدرجة الكلية لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05) وقيمة (I) المحسوبة أكبر من قيمة (I) الجدولية والتي تساوي (0,361)، وبذلك تعتبر فقرات القسم الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبيان هو ان يعطي الاستبيان نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، كما يقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها¹.

إن الأداة الصادقة يفترض أنها تكون ثابتة. وهناك طرائق عديدة تستخدم للتحقق من الثبات والباحثان في هذه الدراسة قامتا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ معامل الثبات (Alpha Cronback)، بحيث أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح و كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا ، ومن المعروف أن هذا المعامل يقيس الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان على الثبات الكلي لجميع المحاور، ويعتبر الباحثون أن مستوى قبول الاستبيان يحدد عند (0.6) فما فوق .

وعند حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام spss كانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

جدول رقم (09) يوضح معامل الثبات للاستبيان

الجزء	عدد العبارات	Alpha de Cronbach
الأدوار القيادية	19	.817
ادارة التغيير	20	.862
القيمة الكلية	39	.881

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل جزء حيث تتراوح بين 0.817 و 0.862 بينما قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان 0.881 وهي أكبر من 0.6 وهو معامل ثبات مقبول علميا في مثل هذه البحوث والدراسات.

بذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق (ق) قابل للتوزيع. وتكون الباحثان قد تأكدتا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

¹ - العساف صالح: المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 1995، ص430

المطلب 5: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الانتهاء من مراجعة الاستبيان ، قمنا بترميز البيانات لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب، أين تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) Spss V20

Statistical Package for the Social Sciences

وقد تم ترميز البيانات بالشكل التالي:

XX – الأدوار القيادية

XX₁ – المحور الأول : صياغة الرؤية

XX₂ – المحور الثاني: تحديد الاستراتيجية.

XX₃ – المحور الثالث: الاتصال

XX₃ – المحور الرابع: تمكين العاملين

XX₄ – المحور الخامس: الرقابة

X₁.....X₁₉ عبارات قسم الأدوار القيادية

YY – ادارة التغيير .

Y₁.....Y₁₉ عبارات قسم ادارة التغيير

وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي : و هي التكرارات ، النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ثم الانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص، درجة الموافقة و درجة الرضا نحو جميع عبارات الأجزاء الرئيسية في موضوع الدراسة.

1- الرسومات البيانية و الإحصائية : لتمثيل أفراد العينة أو تطور نسبهم من خلال الدوائر النسبية.

مستوى الثقة : تم اعتماد مستوى ثقة (95 %) ، أي أن مستوى الخطأ (05 %) في كل الاختبارات.

2-الاتساق الداخلي: لاختبار صدق أداة الدراسة المستخدمة و المتمثلة في الاستبيان، ومدى الاعتماد عليها.

3- معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة المستخدمة و المتمثلة في الاستبيان، ومدى الاعتماد عليها.


4-اختبار كلوموجروف- سمرنوف: لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5-معامل الارتباط بيرسون : و يستخدم لقياس علاقة الارتباط ومدى قوتها بين متغيرين أو أكثر ، و تم استخدامه في الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل الأدوار القيادية(صياغة الرؤية، تحديد الاستراتيجية، الاتصال، تمكين العاملين، الرقابة) والمتغير التابع والمتمثل في إدارة التغيير.

6- تحليل الانحدار المتعدد : لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة، أي تأثير المتغير المستقل الأدوار القيادية على إدارة التغيير كمتغير تابع

7-اختبار Tستيودنت: لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين حول الأدوار القيادية ودورها في إدارة التغيير تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية(الجنس، المسمى الوظيفي).

8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) : لاختبار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وذلك تبعا للمتغير: سنوات الخبرة.



المبحث الثالث
عرض نتائج الدراسة
الميدانية في ضوء
الفرضيات ومناقشتها

من خلال هذا المبحث قمنا بعرض و تفصيل الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية، حيث تمثلت أداة الدراسة في استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من 30 فرد من الطاقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، وقمنا بالتأكد من صدق و ثبات هذه الأداة من خلال صدق المحكمين(التحكيم الظاهري) وحساب الاتساق الداخلي وكذا قياس معامل الثبات(ألفا كرونباخ)، وقد توصلنا بأن هذه الأداة يمكننا الاعتماد عليها من أجل معالجة إشكالية الدراسة.

المطلب الاول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة في ضوء البيانات الشخصية:

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام (اختبار كولموروف - سمرنوف) لاختبار ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تخضع البيانات الى التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K - S) (Kolmogorov - Smirnov)

الجزء	رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	القيمة Z	القيمة الاحتمالية sig
الادوار القيادية	1	دور صياغة الرؤية	04	1.300	0.068
	2	دور تحديد الإستراتيجية	04	0.944	0.334
	3	دور الاتصال	03	1.178	0.124
	4	دور تمكين العاملين	05	0.824	0.505
	5	دور الرقابة	03	0.915	0.372
			مجموع العبارات	19	0.624
إدارة التغيير		إدارة التغيير	20	0.509	0.958

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم () نتائج الاختبار K - S حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 (sig > 0.05)

وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبناء عليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية.

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، المسمى الوظيفي، أقدمية المنصب، وذلك بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

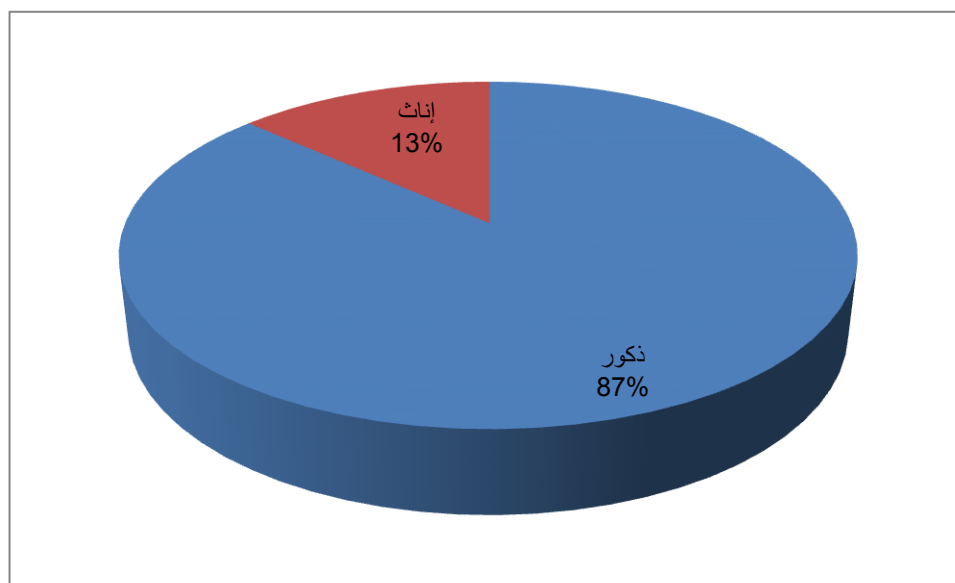
1- الجنس:

جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	26	86.7
إناث	04	13.3
المجموع	30	100.0

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

شكل رقم (08) يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتماد على مخرجات Excel

يتضح من الجدول رقم (08) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الذكور بنسبة 86.7% بينما كانت نسبة الإناث 13.3% ويعود ذلك إلى عزوف الإناث عن تقلد المناصب الإدارية بحكم خصوصية المنصب وكذا خصوصية الأثني والتزاماتها.

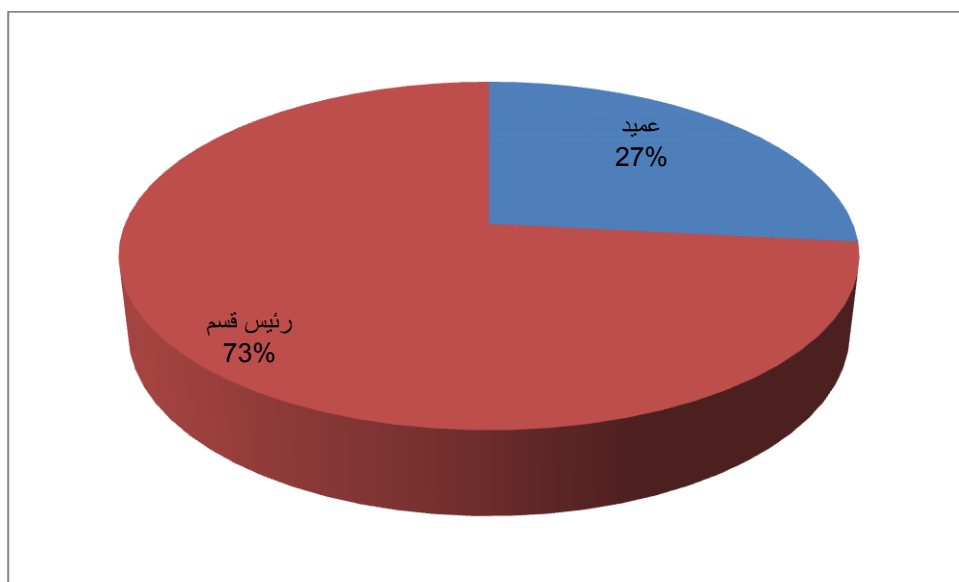
2- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (12) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
26.7	08	عميد
73.3	22	رئيس قسم
100.0	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (09) يمثل الدائرة النسبية لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثتين اعتماد على مخرجات Excel

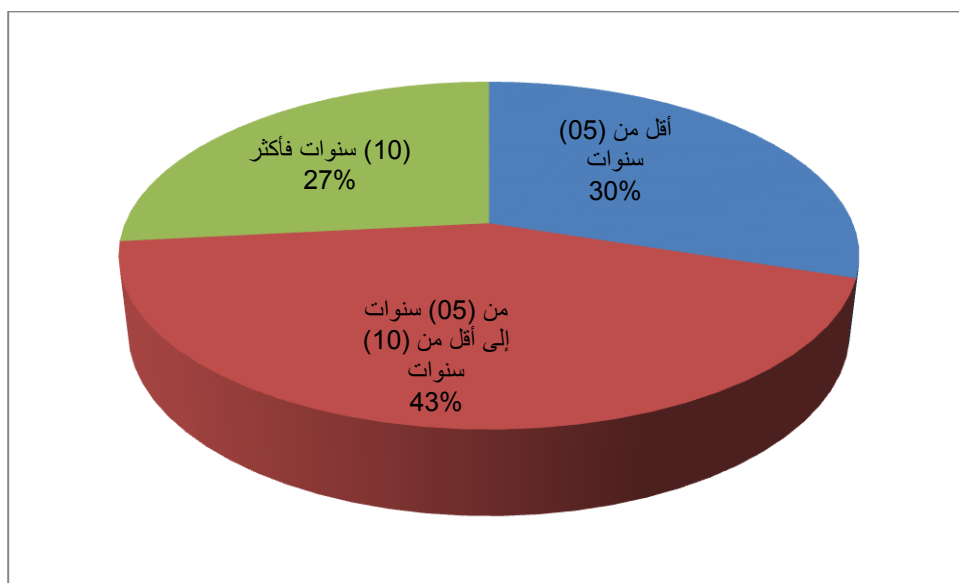
يبين كل من الجدول رقم (12) والشكل رقم (09) أن النسبة المرتفعة لدى أفراد العينة في ضوء متغير المسمى الوظيفي هي لفئة رؤساء الاقسام حيث قدرت بـ 73.3% مقابل فئة العمداء بنسبة قدرت بـ 26.7%، وهذا راجع الى أن كل كلية يتوفر فيها أكثر من رئيس قسم عكس منصب عميد فكل كلية تحتوي على منصب واحد وبالتالي منطقياً نجد أن نسبة وظيفة رئيس قسم تفوق نسبة وظيفة عميد.

3- أقدمية المنصب:

جدول رقم (13) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير أقدمية المنصب

أقدمية المنصب	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (05) سنوات	09	30.0
من (05) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	13	43.3
(10) سنوات فأكثر	08	26.7
المجموع	30	100.0

شكل رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية المنصب



المصدر: من اعداد الباحثين اعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (10) أن 30.0% من عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، بينما 43.3% خبرتهم من (05) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، في حين أن 26,7% لديهم خبرة تفوق 10 سنوات. وتشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة الاحصائية 70% من الموظفين القدامى وهذا يدل على وجود خبرات كبيرة داخل الجامعة يمكن الاستفادة منها في كفاءة سيرورة العمل ونجاح عملية التغيير.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية (صياغة الرؤية، تحديد الاستراتيجية، الاتصال، تمكين العاملين، الرقابة) للطاقت الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتعرف على إمكانية ممارستهم لأدوارهم القيادية، وعلى المعوقات التي تحول دون ممارستها من وجهة نظر أفراد الدراسة . لتحقيق الأهداف السابقة قام الباحث في هذا المبحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها بناء على نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمحاور والأبعاد والعبارات الواردة في أداة الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال إعطاء الأهمية النسبية لكل فقرة من ابعاد الدراسة(مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، ضعيفة، غير مهم أبدا) ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى وفق التدرج المستخدم في أداة البحث وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (14) يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
غير مهم أبدا	من 1 إلى 1.80
ضعيفة	من 1.81 إلى 2.61
متوسطة	من 2.62 إلى 3.42
مرتفعة	من 3.43 إلى 4.23
مرتفعة جداً	من 4.24 فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المراجع السابقة

اولا: تحليل فقرات القسم الاول: الادوار القيادية

1-تحليل فقرات المحور الاول: صياغة الرؤية

جدول رقم (15) يوضح تحليل فقرات محور صياغة الرؤية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية النسبية	الترتيب
1	أصيغ رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه لإنجاح التغيير	4.53	0.81	45.30	مرتفعة جدا	3
2	أحرص على تعريف الموظفين بالرؤية ودورهم في تحقيقها	4.53	0.937	45.30	مرتفعة جدا	4
3	التقويم المستمر للرؤية يساعد على تطويرها وتحقيقها	4.70	0.651	47.00	مرتفعة جدا	1
4	أوفر بيئة عمل تساعد الموظفين على تحويل الرؤية إلى واقع	4.63	0.556	46.30	مرتفعة جدا	2
المتوسط الحسابي المرجح		4.59	0.738	45.97	مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) و الذي يبين آراء افراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول (صياغة الرؤية مرتبة تنازليا من الاكثر موافقة الى الاقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة .

بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول(صياغة الرؤية) تساوي 4.59 ، و الوزن النسبي يساوي 45.97 ولقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "التقويم المستمر للرؤية يساعد على تطويرها و تحقيقها" بمتوسط حسابي يساوي 4.70 ، و هو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 ، و بانحراف معياري 0.651 مما يدل على اهمية اصرار و حرص الطاقم الاداري على التطوير والتجديد المتواصل للرؤية والسعي المستمر لتجسيدها وتحقيقها مقارنة بالفقرات الاخرى، في حين حصلت الفقرات "اصيغ رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه لإنجاح التغيير"، "أحرص على تعريف الموظفين بالرؤية و دورهم في تحقيقها" على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4.53 ، وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي 3 ايضا و بانحراف معياري 0.81، 0.937 على التوالي، مما يدل على مدى اهمية الحرص على صياغة الرؤية الواضحة وتعريف الموظفين بها واهمية دورهم في تحقيقها مستقبلا.

ولقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.738 والذي يدل على ان اتجاهات اجابات الافراد حول هذا البعد ايجابية وان مستوى اهمية دور صياغة الرؤية من قبل العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة سوق اهراس مرتفعا جدا، وهذا يتوافق مع دراسة (Jacobs ,1994) التي تؤكد بان القيادة ذات الرؤية تشكل عامل حاسم لإنشاء بيئة تدعم التغيير التنظيمي.

2- تحليل فقرات المحور الثاني : تحديد الاستراتيجية.

جدول رقم (16) يوضح تحليل فقرات محور تحديد الاستراتيجية

الترتيب	الاهمية النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
4	مرتفعة جدا	43.30	0.844	4.33	احدد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين	1
3	مرتفعة جدا	44.00	0.621	4.40	أحلل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر	2
2	مرتفعة جدا	44.30	0.626	4.43	أحدد الإستراتيجية التي تتوافق مع الرؤية و متطلبات التغيير	3
1	مرتفعة جدا	44.70	0.681	4.47	أحدد أهداف تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	4
	مرتفعة جدا	44.075	0.693	4.40	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) و الذي يبين آراء افراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (تحديد الاستراتيجية) مرتبة تنازليا من الاكثر موافقة الى الاقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة . بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني(تحديد الاستراتيجية) تساوي 4.40 ، و الوزن النسبي يساوي 44.075 ولقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " أحدد أهداف تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق " بمتوسط حسابي يساوي 4.47 ، و هو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 ، و بانحراف معياري 0.681 مما يدل على اهمية تحديد اهداف واضحة و ليست مستحيلة مقارنة بالفقرات الاخرى، في حين حصلت الفقرة "احدد نقاط القوة و الضعف في اداء الموظفين"، على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4.33 ، وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي 3 ايضا و بانحراف معياري 0.844 ، مما يدل على مدى اهمية تحديد نقاط قوة وضعف اداء الموظفين من اجل بناء العمل بالشكل المطلوب وتجنب التأثير السلبي على عجلة التغيير .

ولقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.693 و الذي يدل على ان اتجاهات اجابات الافراد حول هذا البعد ايجابية وان مستوى اهمية دور تحديد الاستراتيجية من قبل العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة سوق اهراس مرتفعا جدا.

4- تحليل فقرات المحور الثالث: الاتصال

جدول رقم (17) يوضح تحليل فقرات محور الاتصال

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية النسبية	الترتيب
1	أحاول الاتصال المستمر مع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية	4.47	0.561	44.70	مرتفعة جدا	3
2	أضمن سهولة نقل البيانات والمعلومات من خلال توفير وسائل الاتصال المختلفة	4.67	0.479	46.70	مرتفعة جدا	1
3	أحاول اعتماد آليات إدارية للحصول على التغذية الراجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالموظفين	4.60	0.563	46.00	مرتفعة جدا	2
	المتوسط الحسابي المرجح	4.58	0.534	45.8	مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

النتائج مبينة في جدول رقم (17) و الذي يبين آراء افراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (الاتصال) مرتبة تنازليا من الاكثر موافقة الى الاقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة .

بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث(الاتصال) تساوي 4.58 ، و الوزن النسبي يساوي 45.8 ولقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " اضمن سهولة نقل البيانات و المعلومات من خلال توفير وسائل الاتصال المختلفة" بمتوسط حسابي يساوي 4.67 ، و هو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 ، و بانحراف معياري 0.479 مما يدل على اهمية ضمان نقل المعلومات و البيانات بسهولة عن طريق تنويع وسائل الاتصال مقارنة بالفقرات الاخرى، في حين حصلت الفقرة "أحاول اعتماد آليات إدارية للحصول على التغذية الراجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالموظفين"، على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4.60 ، وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي 3 ايضا و بانحراف معياري 0.563 ، مما يدل على مدى اهمية اعتماد اليات ادارية للحصول على التغذية الراجعة التي تسهل عملية التعلم من خلال

التوجيهات بناء على معرفة الفرد بنتائج ادائه، وكيفية تصحيح الاخطاء التي وقع فيها وسد مواضع النقص في عمله بالإرشادات.

ولقد بلغ الانحراف المعياري العام 0.534 و الذي يدل على ان اتجاهات اجابات الافراد حول هذا البعد ايجابية وان مستوى اهمية دور الاتصال في جامعة سوق اهراس مرتفعا جدا. وهذا يتوافق مع دراسة هبال عبد المالك(2016) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي" والذي توصل الى انه يوجد تأثير ايجابي لممارسة ادوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه.

1- تحليل فقرات المحور الرابع: تمكين العاملين

جدول رقم (18) يوضح تحليل فقرات محور تمكين العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية النسبية	الترتيب
1	أركز على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب لتأدية الأعمال أكثر من العمل الفردي	4.60	0.563	60.00	مرتفعة جدا	2
2	أحرص على إشراك الموظفين في تشخيص المشكلات وطرح الأفكار والحلول المناسبة لها	4.67	0.479	46.70	مرتفعة جدا	1
3	أكرس مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	4.60	0.498	46.00	مرتفعة جدا	3
4	أعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات	4.23	1.040	42.30	مرتفعة جدا	4
5	أميل في ممارسة دوري القيادي إلى أسلوب المشاركة	4.03	1.066	40.30	مرتفعة جدا	5
	المتوسط الحسابي المرجح	4.42	0.72	/	مرتفعة جدا	

يبين الجدول السابق اجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بالبعد الرابع الذي يمثل دور تمكين العاملين

من طرف الطاقم الاداري لكليات جامعة سوق أهراس، اذ تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.67-4.03) .

فقد جاءت في المرتبة الاولى الفقرة " أحرص على اشراك الموظفين في تشخيص المشكلات وطرح

الافكار والحلول المناسبة لها" بمتوسط حسابي (4.67) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)،

وبانحراف معياري (0.47) مما يدل على مدى أهمية وحرص الطاقم الاداري مقارنة بجميع الفقرات الأخرى، فيما

حصلت الفقرة "أميل في ممارسة دوري القيادي إلى اسلوب المشاركة" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي

(4.03) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (1.06) في حين بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.42) والانحراف المعياري العام (0.72) مما يدل على أن اتجاهات الأفراد ايجابية نحو هذا البعد.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية دور الطاقم الاداري في تمكين العاملين على مستوى كليات جامعة محمد الشريف مساعدية بسوق أهراس من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا جدا.

وتعزو الباحثين تفسير ذلك إلى الاهتمام بالموارد البشرية من طرف الطاقم الاداري فمثل هذه النتائج تبين أن الادارة تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي وتقدر الجهد الذي يبذله الموظفون، كما تسعى الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الادارية والوظيفية والسلوكية، كما يرجع السبب الى مدى ادراك الطاقم الاداري للدور الذي يلعبه المورد البشري في نجاح برامج التغيير وأنه هو الاساس في هذه العملية.

2- تحليل فقرات المحور الرابع: الرقابة

جدول رقم (19) يوضح تحليل فقرات محور الرقابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية النسبية	الترتيب
1	أوفر نظام رقابي للتأكد مما تم تحقيقه مقارنة بما تم التخطيط له	4.27	0.944	42.70	مرتفعة جدا	3
2	أعتقد أن التكيف الجيد للقواعد والتعليمات المطبقة في الكلية ضروري لمتطلبات التغيير	4.33	0.802	43.30	مرتفعة جدا	2
3	أحرص على توفير نظام معلوماتي فعال لتوجيه الموظفين الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف	4.40	0.855	44.00	مرتفعة جدا	1
	المتوسط الحسابي المرجح	4.33	0.86	/	مرتفعة جدا	

يشير الجدول السابق الى اجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بالبعد الخامس الذي يمثل الدور الرقابي للطاقم الاداري لكليات الجامعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.27 - 4.40) حيث جاءت في المرتبة الاولى فقرة "أحرص على توفير نظام معلوماتي فعال لتوجيه الموظفين الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي قدره (4.40) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب (3) وبانحراف معياري قدره (0.85)، مما يدل على مدى حرص الطاقم الاداري على الرقابة مقارنة بالفقرات الأخرى، فيما حصلت الفقرة " أوفر نظام رقابي للتأكد مما تم تحقيقه مقارنة بما تم التخطيط له" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.27) وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر ب (3) وانحراف معياري (0.94). في حين بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.33) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، والذي يدل على أن إجابات الأفراد حول هذا البعد مرتفع جدا بينما الانحراف المعياري العام بلغ (0.86) مما يدل

على أن اتجاهات الأفراد ايجابية نحو هذا البعد، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الدور الرقابي للطاقتم الإداري على مستوى كليات جامعة سوق أهراس من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً جداً. وتفسر الباحثان أن عملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط و التنظيم و القيادة وتعتبر الرقابة الجهاز العصبي للجسد كاملاً ، فهي تلك العملية التي تقوم على جمع المعلومات و تصحيح الاخطاء و بالتالي تصويب اداء الموظفين وتحسينه في النهاية.

ثانيا/تحليل فقرات القسم الثاني: إدارة التغيير

جدول رقم (20) يمثل تحليل فقرات قسم إدارة التغيير

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
19	مرتفعة جداً	42.00	1.06	4.20	أعتقد أن الجامعة تسعى من وراء قيامها بالتغيير إلى التكيف مع متطلبات بيئتها	1
15	مرتفعة جداً	43.00	0.70	4.30	أعلم الموظفين وأهئهم للتغيير قبل البدء فيه	2
4	مرتفعة جداً	43.00	0.50	4.50	أقوم بشرح عملية التغيير للموظفين وإيصال رؤية كاملة وواضحة لهم	3
14	مرتفعة جداً	43.30	0.88	4.33	أوفر مناخ تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح	4
20	مرتفعة جداً	40.00	1.08	4.00	أعتقد أن الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة في إدارة عملية التغيير	5
17	مرتفعة جداً	42.00	0.98	4.27	أحاول توفير الهياكل البيداغوجية والمؤثرين بالعدد والتنوع الكافية في الكلية	6
10	مرتفعة جداً	43.00	0.66	4.37	أعمل على شرح أهداف التغيير المطلوب في الكلية للموظفين	7
16	مرتفعة جداً	43.00	0.91	4.30	أسعى إلى توفير التقنيات والإمكانيات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام الموظفين	8
12	مرتفعة جداً	43.70	0.85	4.37	أقدم الدعم اللازم للجهد الذي يقوم به الموظفين لإنجاح التغيير المطلوب	9
9	مرتفعة جداً	44.00	0.77	4.40	أضع إستراتيجية منتهجة لتطوير وتنمية قدرات الموظفين في الكلية	10
5	مرتفعة جداً	54.00	0.68	4.50	أحاول برمجة دورات تدريب للموظفين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير	11
7	مرتفعة جداً	44.00	0.49	4.40	أرى أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي	12
8	مرتفعة جداً	44.00	0.67	4.40	أوضح فوائد التغيير على الجامعة والموظفين لتجنب مقاومة التغيير	13
6	مرتفعة جداً	45.00	0.53	4.50	أرى أن عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين يعيق عملية التغيير	14
1	مرتفعة جداً	49.70	0.67	4.97	أستمع للأراء المنتقدة لعملية التغيير بتمعن	15
3	مرتفعة جداً	45.30	0.57	4.53	أحث الموظفين المؤيدين للتغيير على مساعدة المعارضين في تقبل التغيير والاستجابة له	16
2	مرتفعة جداً	46.30	0.49	4.63	أدعم السلوكات الايجابية وأعدل السلوكات السلبية	17

					المعيقة للتغيير	
13	مرتفعة جدا	43.30	0.80	4.33	أرى أن غياب المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد الأهداف أهم أسباب مقاومة التغيير	18
11	مرتفعة جدا	43.70	0.76	4.37	أعتقد أن التوقيت غير المناسب لإجراء عملية التغيير أحد أسباب مقاومة التغيير	19
18	مرتفعة جدا	42.70	0.98	4.27	أعتبر أن مقاومة التغيير ايجابية في بعض الأحيان لأنها تكشف عن بعض النقص أو نقاط الضعف في مشروع التغيير والتصدي لها	20
مرتفعة جدا		/	0.75	4.39	المتوسط الحسابي المرجح	

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بالجزء الثاني من الاستبيان والمتمثل في إدارة التغيير (20 فقرة)، حيث أن المتوسط الحسابي المرجح بلغ (4.39) في حين بلغ الانحراف المعياري العام (0.75) ما يدل على تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة ومنه يمكن القول أن هناك مستوى مرتفع جدا لممارسات التغيير من طرف الطاقم الإداري لكليات جامعة سوق أهراس، وتتراوح المتوسطات الحسابية لمختلف الفقرات بين (4.00 – 4.97) وجاءت أغلبها بدرجة نسبية مرتفعة جدا مما يدل على أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال.

وترجع الباحثان تفسير هذه النتيجة إلى أن دور الطاقم الإداري في القيام بعملية التغيير كافي حيث يعتمد إلى التطوير والتنمية في مختلف الجوانب سواء في أعداد الهياكل التنظيمية، الاهتمام بالأفراد، الإجراءات والأنظمة الإدارية مما يؤدي إلى تحفيز العاملين للاستجابة للتغيير ومعالجة مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة

اختبار فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأدوار القيادية للطواقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق

أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

- اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig (P-Value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig (P-Value) أصغر من

مستوى الدلالة 0.05 فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين

متغيرين من متغيرات الدراسة.

كما تحدد نوع العلاقة ودرجتها بين المتغيرات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (21) يوضح كيفية قراءة نوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

معامل الارتباط بيرسون	من -0.90 الى -1.00	من -0.70 الى -0.89	من -0.50 الى -0.69	من -0.35 الى -0.49	من -0.00 الى -0.34	من 0.00 الى 0.34	من 0.35 الى 0.49	من 0.50 الى 0.69	من 0.70 الى 0.89	من 0.90 الى 1.00
نوع العلاقة	عكسية					طردية				
درجة العلاقة	قوية جدا	قوية	متوسطة	اقل من متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	اقل من متوسطة	متوسطة	قوية	قوية جدا

جدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط بين الأدوار القيادية للطاقتم الإداري وإدارة التغيير.

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الأدوار القيادية للطاقتم الإداري وإدارة التغيير.	0.865**	.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (الأدوار القيادية للطاقتم الإداري) و المتغير التابع (إدارة التغيير) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) و النتائج المبينة في الجدول اعلاه تشير الى ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي اقل من 0.05 ، كما ان قيمة r المحسوبة تساوي 0.856 و هي اكبر من قيمة I الجدولية و التي تساوي (0.361)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين الادوار القيادية للطاقتم الإداري وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) و يرجع ذلك الى انه بقدر ما تحتاج المؤسسة الى احداث التغيير فهي تحتاج الى قيادة ادارية قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذا التغيير و ادارته بنجاح، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية و التقنية و الفكرية المتاحة، لذلك تكون وظيفة القائد الإداري الاساسية هي اعتباره قائد تغيير. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبيد بن عبد الله بن بخت السبيعي(2009) التي توصلت الى ان الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة.

1-1 إختبار الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على صياغة الرؤية وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (23) يوضح معامل الارتباط بين القدرة على صياغة الرؤية وإدارة التغيير.

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على صياغة الرؤية وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05	0.750**	.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (دور صياغة الرؤية) و المتغير التابع (إدارة التغيير) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) و النتائج المبينة في الجدول اعلاه تشير الى ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي اقل من 0.05 ، كما ان قيمة r المحسوبة تساوي 0.750 و هي اكبر من قيمة r الجدولية و التي تساوي (0.361)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين دور صياغة الرؤية وادارة التغيير عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) و يرجع ذلك الى ان الرؤية تمثل القوى التي تعطي معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، ولقادة التغيير رؤية تعتبر أساسا وموجها لعملهم، وإيصال صورة واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Jacobs ,1994) التي توصلت الى ان القيادة ذات الرؤية تشكل عامل حاسم لإنشاء بيئة تدعم التغيير التنظيمي .

- الفرضية الجزئية الثانية

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق

أهراس على تحديد الاستراتيجية وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (24) يوضح معامل الارتباط بين القدرة على تحديد الاستراتيجية وإدارة التغيير .

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على تحديد الاستراتيجية وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05	0.820**	.000

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (دور تحديد الاستراتيجية) و المتغير التابع (إدارة التغيير) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) و النتائج المبينة في الجدول اعلاه تشير الى ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي اقل من 0.05 ، كما ان قيمة r المحسوبة تساوي 0.820 و هي اكبر من قيمة r الجدولية و التي تساوي (0.361)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين دور تحديد الاستراتيجية وادارة التغيير عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) و يرجع ذلك الى ان إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ الخطة له أهمية كبيرة في فلسفة التغيير، فإدارة التغيير يجب أن تربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك فان القيادة الفعالة للتغيير تستلزم القدرة على بناء إستراتيجية من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الاحتمالات المستقبلية.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على

الاتصال وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم 25) يوضح معامل الارتباط بين القدرة على الاتصال وإدارة التغيير

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على الاتصال وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05	0.739**	.000

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين المتغير المستقل(دور الاتصال) والمتغير التابع(ادارة التغيير) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($a=0.05$)، والنتائج المبينة في الجدول اعلاه تشير إلى ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما ان قيمة r المحسوبة تساوي 0.739 وهي اكبر من قيمة r الجدولية (0.361)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال وادارة التغيير عند مستوى الدلالة الاحصائية ($a=0.05$). ويعزى ذلك كون الاتصال وسيلة الربط التي تجمع بين كافة قنوات التنظيم الاداري فأهميته تكمن في كونه احدى الوظائف الاساسية التي تقع على عاتق الطاقم الاداري عن طريق إقناع العاملين به في المراحل الأولى من التغيير من اجل تقبلهم للتغييرات اللاحقة، كما له أهمية في توضيح وإيصال مفهوم الإدارة لأهداف التغيير وقواعده قبل حدوثه، عن طريق الاتصالات المكثفة وهذا لا يخص طبيعة التغيير فقط، ولكن أهميته ومنطقه وفوائده في المستقبل كذلك باستعمال وسائل متعددة، فهو الجهاز العصبي لكليات الجامعة و التي تبعث فيها روح الحياة و تدفع بما لتحقيق الهدف ، و تتضح اهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة و بإصدار القرارات من ناحية ثانية و بعملية الرقابة من ناحية اخرى. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة السبيعي 2009 التي بينت ضرورة تفعيل الاتصال لإدارة التغيير بشكل نشط.

- الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على تمكين

العاملين وادارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (26) يوضح معامل الارتباط بين القدرة على تمكين العاملين وإدارة التغيير

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على تمكين العاملين وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05	0.816**	.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (دور تمكين العاملين) والمتغير التابع (إدارة التغيير) عند مستوى الدلالة الاحصائية (a=0.05) والنتائج المبينة في الجدول أعلاه تشير إلى ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما ان قيمة r المحسوبة تساوي 0.816 وهي أكبر من قيمة r الجدولية (0.361)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين دور تمكين العاملين وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة الإحصائية (a=0.05). ويرجع ذلك الى التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب لتأدية الأعمال ولمشاركة في اتخاذ القرار بين مستويات الطاقم الإداري وتحديد الأهداف والتعرف على تصورات واقتراحات الموظفين الذين يسعون الى تطوير دواتهم مهنية ومعرفيا واجتماعيا، فالحاجة الى تحقيق الذات تتأسس قمة هرم ماسلو، مما يضمن سلامة التنفيذ والالتزام القوي بتحقيق أهداف التغيير وعدم مقاومته . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jacobs ,1994) التي بينت الى ان عدم الاهتمام بالعاملين يؤدي التقادم مهاراتهم وانخفاض مستوى الأداء.

– الفرضية الجزئية الخامسة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على الرقابة وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (27) معامل الارتباط بين القدرة على الرقابة وإدارة التغيير

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين قدرة الطاقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على الرقابة وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05	.721**	.000

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (دور الرقابة) والمتغير التابع (إدارة التغيير) عند مستوى الدلالة الاحصائية (a=0.05) والنتائج المبينة في الجدول أعلاه تشير إلى ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما ان قيمة

r المحسوبة تساوي **0.721** وهي أكبر من قيمة r الجدولية (0.361)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين دور الرقابة وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0.05$). ويرجع سبب ذلك إلى الإجراءات الرقابية المعتمدة من طرف الطاقم الإداري ودورها في إدارة عملية التغيير، فتسمح بوضع معايير موضوعية لقياس الأداء وإبراز الانحرافات والاختلالات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والقرارات المناسبة في الوقت المناسب. قصد تحقيق الأهداف والرفع بمستوى الأداء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة **Nordin** (2013) والتي بينت أن مستوى الأداء الرقابي كان مرتفعا جدا.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية للطواقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى إلى سماتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، أقدمية المنصب) عند مستوى دلالة 0.05 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية للطواقم الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار t test يستخدم لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية، يفيد فيما إذا كان هناك فرقا جوهريا أو دالا إحصائيا بين قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع الذي سحبت منه العينة و متوسط قيمة معينة. ولتحديد درجة ونوع العلاقة نتمتع على الجدول التالي:

جدول رقم (28) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات اجابات الباحثين حول الأدوار القيادية و ادارة التغيير تعزى الى متغير الجنس.

Sig	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الإحصاءات
0.718	0.365	28	0.34	4.43	26	ذكر	الأدوار
			0.07	4.36	4	انثى	القيادية وإدارة التغيير

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين اجابات الباحثين حول الادوار القيادية للطواقم الاداري و ادارة التغيير تعزى الى متغير الجنس و النتائج مبينة في الجدول اعلاه يبين ان القيمة الاحتمالية تقدر بـ **0.718**، و هي أكبر

من مستوى الدلالة 0.05 ، و قيمة t المحسوبة 0.365 اصغر من t الجدولية و التي تساوي 2.048 مما يدل على عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول الادوار القيادية و ادارة التغيير تعزى الى متغير الجنس.

و بالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 و نستنتج ان الادوار القيادية تمارس من كلا الجنسين بمعنى انها متاحة لكافة الموظفين في جامعة سوق اهراس.

الفرضية الجزئية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول الأدوار القيادية للطاقتم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (29) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات اجابات الباحثين حول الأدوار القيادية ودورها في ادارة التغيير تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.

الاحصاءات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	Sig
الادوار القيادية وادارة التغيير	عميد	08	4.47	0.23	28	0.565	0.576
	رئيس قسم	22	4.40	0.35			

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين اجابات الباحثين حول الادوار القيادية للطاقتم الاداري و ادارة التغيير تعزى الى متغير المسمى الوظيفي و النتائج مبينة في الجدول اعلاه حيث ان قيمة الاحتمالية تقدر بـ 0.576 و هي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و قيم t المحسوبة 0.565 أصغر من t الجدولية و التي تساوي 2,048 مما يدل على عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.

و بالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 و بالتالي نستنتج ان الادوار القيادية تمارس من طرف جميع العاملين في جامعة سوق اهراس بغض النظر عن المسمى و المستوى الوظيفي ، كل حسب الصلاحيات المخولة له .

الفرضية الجزئية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسائية لإجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية للطاقت الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس وإدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا تعزى الى متغير اقدمية المنصب عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) من اجل معرفة وتحديد ما اذا كانت توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين اجابات المبحوثين حول الادوار القيادية وادارة التغيير تعزى الى متغير اقدمية المنصب، وتمثل شروط استخدام اختبار ANOVA في كون:

- البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

- متغير (اقدمية المنصب) يحتوي على أكثر من مستويين

- تشكيل الفرضيتين:

H₀: لا توجد فروق دالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية ودورها في ادارة التغيير تعزى الى متغير اقدمية المنصب.

H₁: توجد فروق دالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية ودورها في ادارة التغيير تعزى الى متغير اقدمية المنصب.

القرار:

نقبل الفرضية H₀ اذا كانت $sig > 0.05$ (القيمة الاحتمالية) و F المحسوبة اقل من F الجدولية

نرفض الفرضية H₀ اذا كانت $sig < 0.05$ (القيمة الاحتمالية) و F المحسوبة اكبر من F الجدولية

جدول رقم (30) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأدوار القيادية ودورها في إدارة التغيير تعزى إلى متغير أقدمية المنصب.

عنوان الجزء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية sig
الأدوار القيادية	بين المجموعات	0.266	2	0.133	1.047	0.365
	داخل المجموعات	3.426	27	0.127		
	المجموع	3.692	29			
إدارة التغيير	بين المجموعات	0.231	2	0.115	0.663	0.524

		0.174	27	4.698	داخل المجموعات	
			29	4.929	المجموع	
0.963	0.037	0.004	2	0.008	بين المجموعات	الادوار القيادية و ادارة التغيير
		0.113	27	3.044	داخل المجموعات	
			29	3.053	المجموع	

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (30) والذي يشير الى ان القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.963 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.037 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تقدر بـ 3.35 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد العينة حول الأدوار القيادية في ادارة التغيير تعزى الى متغير أقدمية المنصب عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وترجع الباحثان سبب ذلك إلى تقارب الخبرات المكتسبة لأفراد مجتمع الدراسة وتشابه أسلوب ادارة التغيير الذي يتبعه القياديين على مستوى الجامعة بحيث يحصلون على المعلومات بفرص متساوية بحكم الصلاحيات الإدارية الممنوحة لذلك، إضافة الى ان جميع القادة يلتزمون بنفس القوانين والانظمة ويخضعون لتعليمات ثابتة من الوزارة الوصية ورئاسة الجامعة. كما تفسر كذلك بأن بعض أفراد الطاقم الاداري ممن عدد سنوات خبرتهم قليلة نسبا يمتلكون مؤهلات علمية ومهارية تعوض سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة هبال (2016) والتي تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير الاقدمية المنصب فيما يخص تحقيق اهداف نظام (ل.م.د) التالية: تطوير البحث العلمي، تطوير العلاقات الخارجية، ضمان الجودة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأدوار القيادية للطواقم الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق

اهراس في إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة الادوار القيادية

(صياغة الرؤية، الاتصال، تمكين العاملين، تحديد الاستراتيجية، الرقابة) على المتغير التابع إدارة التغيير عند مستوى المعنوية لا

0.05 من خلال التنبؤ بقيمة التغيير في المتغير التابع الناتج عن التغيير في المتغير المستقل.

اختبار معنوية معاملات النموذج:

H₀: لا يوجد تأثير للدوار القيادية للطاقت الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس على إدارة التغيير عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: يوجد تأثير للدوار القيادية للطاقت الاداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس على إدارة التغيير عند مستوى دلالة 0.05.

القرار: تقبل الفرضية H_0 اذا كانت $\text{sig} > 0.05$ (القيمة الاحتمالية) و F المحسوبة اقل من F الجدولية
نرفض الفرضية H_0 اذا كانت $\text{sig} < 0.05$ (القيمة الاحتمالية) و F المحسوبة اكبر من F الجدولية

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolérance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة للدراسة، اي اختبار ضعف ارتباطها ببعضها البعض، كشرط اساسي من شروط القيام بتحليل الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (31): معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolérance)

Coefficients		
Statistique de colinéarité		المتغيرات المستقلة
Tolérance	VIF	
0.221	4.526	صياغة الرؤية
0.198	5.037	تحديد الاستراتيجية
0.247	4.071	الاتصال
0.203	4.916	تمكين العاملين
0.204	4.887	الرقابة
Variable dépendante		ادارة التغيير

من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل تضخم التباين (VIF) لكل المتغيرات المستقلة (صياغة الرؤية ، الاتصال ، تمكين العاملين ، تحديد الاستراتيجية ، الرقابة) كانت اقل من القيمة (10) حيث تراوحت بين (4.071 - 5.037) كما ان قيمة التباين المسموح به (Tolérance) لتلك المتغيرات المستقلة اكبر من (0.05) اذ تراوحت قيمه بين (0.198 - 0.247) ، مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (32) يوضح تأثير الأدوار القيادية على إدارة التغيير.

المستقل	المعتمد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	Sig F	المغيرات المستقلة	قيمة B	T	Sig T	معدل تضخم التباين Vif
إدارة التغيير	0.910	0.828	183.418	0.000	0.000	الثابت	0.665	8.745	0.000	
						صياغة الرؤية	0.267	5.367	0.000	4.526
						تحديد الاستراتيجية	0.734	8.652	0.000	5.037
						الاتصال	0.163	4.791	0.000	4.071
						تمكين العاملين	0.609	8.353	0.000	4.916
						الرقابة	0.189	5.298	0.000	4.887

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط المتعدد هي 0.910 كما بلغ معامل التحديد 0.828 أي بمعنى 82.8% من التباين الحاصل في ادارة التغيير يعود الى المتغيرات المستقلة المتمثلة في (صياغة الرؤية، الاتصال، تمكين العاملين، تحديد الاستراتيجية، الرقابة) أما الباقي فهو ناتج عن عوامل أخرى.

كما نلاحظ على الجدول أن F المحسوبة بلغت 183.418 وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 كما نلاحظ أن تأثير جميع المعاملات جاء ايجابي أي علاقة طردية وهذا عند التأثير المتعدد لكل المتغيرات المستقلة على إدارة التغيير .

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود تأثير للأدوار القيادية للطاقت الإداري لكليات جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس على إدارة التغيير عند مستوى دلالة 0.05. ويعزى هذا إلى انتهاج الطاقم الإداري للأدوار القيادية للمؤسسة محل الدراسة والتركيز عليها كأهم الأدوار الممارسة. حيث إن إضفاء الطابع الاستراتيجي عند وضع الخطة وتنفيذها له أهمية كبيرة في فلسفة التغيير، فإدارة التغيير يجب أن تربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهي عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة كما تنطبق أهميته على الاتصال عن طريق إقناع العاملين به في المراحل الأولى من التغيير من اجل تقبلهم للتغييرات اللاحقة، والتقليل من حدة المقاومة ويكون ذلك داخل وخارج المؤسسة ويرجع ذلك أيضا إلى دور التمكين القائم على تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين، فهو يتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وقد اتفق الدراسة الحالية مع عديد الدراسات السابقة نذكر منها دراسة هبال عبد الملك(2016)، الذي أكد على التأثير الإيجابي لممارسة الادوار القيادية على نجاح التغيير التنظيمي.

ولايجاد نموذج رياضي للعلاقة التأثيرية للأدوار القيادية على إدارة التغيير قمنا باستعمال الانحدار الخطي المتعدد قصد استخراج معاملات التأثير لكل متغير مستقل على المتغير التابع كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33) يوضح ملخص نموذج الانحدار المتعدد.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد
إدارة التغيير	صياغة الرؤيا	0.750	0.562
	تحديد الاستراتيجية	0.820	0.672
	الاتصال	0.739	0.546
	تمكين العاملين	0.816	0.665
	الرقابة	0.721	0.519
	الأدوار القيادية	0.910	0.828

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

نلاحظ على الجدول أن معاملات التحديد لمختلف المتغيرات المستقلة جاءت كبيرة مما يعني أن تأثيرها على المتغير التابع كبير لهذا نستطيع أن نصوغ نموذج للعلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (34) يوضح معاملات نموذج الانحدار المتعدد.

المتغير التابع	النموذج	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الانحدار B
ادارة التغيير	الثابت	8.435	0.000	0.665
	صياغة الرؤية	5.367	0.000	0.267
	تحديد الاستراتيجية	8.652	0.000	0.734
	الاتصال	4.791	0.000	0.163
	تمكين العاملين	8.353	0.000	0.609
	الرقابة	5.298	0.000	0.189

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يمكننا اقتراح النموذج التالي:

$$Y=0.665+0.267X_1+0.734X_2+0.163X_3+0.609X_4+0.189X_5$$

حيث أن:

Y المتغير التابع ادارة التغيير

X₁: المتغير المستقل صياغة الرؤية،

X₂: المتغير المستقل تحديد الاستراتيجية،

X₃: المتغير المستقل الاتصال،

X₄: الماغير المستقل تمكين العاملين،

X₅: المتغير المستقل الرقابة

وبما أن معامل التحديد $R^2=0.828$ وهو يقترب من 1 نستطيع أن نصف النموذج بالجودة العالية، بالإضافة الى أنه يمكننا الاعتماد عليه في التنبؤ حيث نتحصل بواسطته على نتائج ذات مصداقية عالية. كما يمكن تفسيره بأن 82.8% من التغيير في ادارة التغيير سببه التغيير في الأدوار القيادية الخمس (صياغة الرؤية، الاتصال، تمكين العاملين، تحديد الإستراتيجية، الرقابة)، وتبقى 17.2% من التغيير في ادارة التغيير سببه متغيرات أخرى أهملها هذا النموذج.

خلاصة:

من خلال هذا المبحث قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها في ظل فرضيات الدراسة والدراسات السابقة عن طريق الاستعانة ببعض الأساليب الاحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، اختبار T.....الخ) لاستخراج النتائج من الاستبيان وقد خلصنا الى أن هناك اهتمام كبير لممارسة الادوار القيادية من طرف الطاقم الاداري لكليات جامعة سوق أهراس، كما توصلنا أسضا الى أن هناك تأثير للأدوار القيادية على ادارة التغيير في الجامعة.



اجتهدنا في هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة الادوار القيادية ومدى ارتباطها بنجاح و تحقيق كفاءة و فعالية الادارة من خلال القدرات النابعة من القادة الاداريين الذين يؤمنون بجمية التغيير، كونه سمة اساسية للمؤسسة الناجحة في ظل حالة عدم التأكد السائدة في البيئة المحيطة بما فإدارة التغيير هي سر تقدمها و تفوقها التنافسي، الذي يمنحها القدرة على التفاعل بشكل ايجابي ومسايرة التطورات او استباقها او التأثير فيها برسم مسار التغيير المناسب و تحديد نطاقه من قبل القائد الكفاء.

ومع تعاضم الحاجة الى ادارة التغيير كان لابد من بروز الادوار القيادية و تسابق القادة على احتلال مكانة ريادية بما يمتلكونه من رصيد معرفي و تنمية واستثمار موجوداتهم الفكرية و قدراتهم الذهنية ودعمها المتواصل بالتشجيع على الابداع والتفرد امام الازمات و اكتساب سلوكيات جديدة للتعامل مع المشكلات.

ان موضوعنا هذا جاء قصد ترسيخ اهمية الادوار القيادية الممارسة في ادارة التغيير لاسيما خلال جائحة كورونا التي تفاوت تأثيرها على حسب قدرة القادة في ممارسة هذه الادوار، فمما لا شك فيه ان جامعة سوق اهراس كغيرها من الجامعات، و ما تقدمه من خدمات تدريس و تدريب، و بحوث، و انتاج علمي، و لقاءات اكااديمية علمية، تتقاطع مع العديد من الاجراءات الاحترازية للحد من انتشار هذا الوباء باتباع الوسائط الالكترونية في الاجتماعات و تطوير محتويات المقررات العلمية و البرامج الاكااديمية واعتماد المحافل الافتراضية و التدريب عن بعد وهنا تتجسد الادوار في ظل يقتضيه التغيير.

بالنسبة لهذا الموضوع فقد قسم فصل للأدبيات النظرية المتعلقة بكل من القيادة الادارية و ادارة التغيير وسلطنا الضوء على اهم الادوار و المتمثلة في صياغة الرؤية و تحديد الاستراتيجية وتمكين العاملين و تدعيمها بقنوات اتصال متنوعة مرفقة بالرقابة على كل الاساليب و الاجراءات قصد التقويم المستمر، وكذا مقاومة التغيير و متطلبات ادارته.

اما القسم الثاني فكان للجانب الميداني المعاش على مستوى جامعة محمد الشريف مساعدي ومدى ملامسة ما هو نظري لأرض الواقع حيث تم اعتماد استمارة شاملة لجميع محاور الدراسة باعتراف اهل الاختصاص و التي سمحت بإبراز العديد من النتائج و الاقتراحات.

نتائج وتوصيات وآفاق الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال اشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة العلاقة بين الأدوار القيادية للطواقم الإداري وإدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، وتمت معالجة الاشكالية وفق فصلين تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، واتباع المنهج والادوات المناسبة لذلك والمبينة سابقاً، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات والمعطيات قصد التوصل الى حل للإشكالية والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها الى مجموعة من النتائج أهمها:

__ للمؤسسة محل الدراسة ادوار قيادية تتميز بالأبعاد التالية: صياغة الرؤية، تحديد الإستراتيجية، الاتصال، تمكين العاملين، الرقابة، وهذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حيث كانت موافقة مرتفعة جداً على توفر هذه الأبعاد، وجاءت بالترتيب: صياغة الرؤية يليها الاتصال ثم تمكين العاملين وبعده تحديد الإستراتيجية وأخيراً الرقابة.

__ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأدوار القيادية والمتمثلة في صياغة الرؤية، الاتصال، تمكين العاملين، تحديد الإستراتيجية، الرقابة والمتغير التابع إدارة التغيير.

__ كما توصلت الدراسة فيما يخص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات الباحثين حول الأدوار القيادية ودورها في إدارة التغيير تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، اقدمية المنصب).

__ أثبتت الدراسة ان الأدوار القيادية بمختلف أبعادها تؤثر بشكل كبير على إدارة التغيير، وهذا بناء على نتائج الانحدار المتعدد حيث تبين إن الأدوار القيادية تفسر ما نسبته 82.8% في إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة .

ثانياً: توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فإن الباحثين توصيان بما يلي:

- 1- تنمية وعي القيادات الادارية العليا في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي والطواقم الادارية على مستوى الجامعات بالحاجة الى تبني منهج ادارة التغيير كمدخل لتطوير ادارات التعليم العالي، من خلال عقد الندوات و المؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم ادارة التغيير، والتوعية بأهميتها في مجال التعليم العالي.
- 2- وضع استراتيجية عامة من قبل وزارة التعليم العالي تضمن للطواقم الادارية احداث التغيير النابع من حاجاتها، وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في اطار الاستراتيجية العامة للوزارة، والعمل على توفير الدعم اللازم لبرامج التغيير التي تتبناها الطواقم الادارية على مستوى كليات الجامعة.
- 3- العمل على اعداد المعايير و إيجاد الليات الواضحة لتقوم اداء الطواقم الاداري، وتقدير مدى حاجتها للتغيير ونوع التقييم المناسب لها.

- 4- الغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب وادخال لوائح وانظمة جديدة تتماشى مع متطلبات ادارة التغيير، وخاصة مايتعلق باللوائح و الانظمة المالية، الامر الذي يتيح للقادة والمديرين ايجاد نظام للحوافز والمكافآت يضمن مشاركة الموظفين في دعم عملية التغيير، ويسهم في توفير الامكانيات المالية اللازمة لعملية التغيير.
- 5- منح الطاقم الاداري على مستوى كليات الجامعة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الانظمة واللوائح وتطويرها لياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات ادارة التغيير.
- 6- انشاء مراكز متخصصة في الجامعات تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملية التغيير.
- 7- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير اداء الطاقم الاداري في ضوء متطلبات ادارة التغيير، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج.
- 8- قيام الطاقم الإداري بوضع خطط واضحة ومحددة لتدريب الموظفين على مهارات ادارة التغيير.

ثالثا: افاق الدراسة

انطلاقا من النتائج الموصل اليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن ان تكون مشاريع بحث مستقبلية ومنها:

— إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى ومقارنة النتائج المتوصل اليها.

— اثر إدارة التغيير على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة

— القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين

— القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري

— دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية

— تأثير الكفاءات القيادية في عملية ادارة التغيير

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيمي عبد القادر، عياش قويدر: إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات-العدد الاقتصادي- جامعة الاغواط، المجلد:4، العدد:1، سنة:2013
2. ابن منظور .لسان العرب . بيروت : دار صابر 1994 .
3. ابو النيل محمد السيد :علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان ،الطبعة 1، 1985
4. احمد زغودود :الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الوادي 2017.
5. احمد عطا الله الجهني: التغيير الايجابي في الشركات و الهيئات،ص 82-85 من الموقع <http://almerja.com>، اوت 2019
6. احمد علي محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، ط 1 2019،
7. احمد يوسف دودين: ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2020
8. انعام الحيايلى: ادارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الاكاديمي ، ط1، عمان، 2015
9. برارة فريد: دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 01، 2021
10. برياش توفيق: التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات- جامعة سطيف 2015-2016
11. بن بطيخان، السهيلي مبارك: المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007
12. بن خورور خير الدين، اسماعيلي يامنة :الابعاد المحدد للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الاولى، 2019،
13. بن عبد العزيز فطيمة و اخرون: مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية-مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية-جامعة سعد دحلب، الجزائر، المجلد عدد4، 2019 <http://search.mandumah.com/Record/644525>
14. بوعلام ، غ . ا. مبادئ علم النفس الاجتماعي . الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية 1983
15. بيتر شافير :تحديات القيادة و الفعالية ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن ، ط1، دار الفكر ، عمان ، الاردن، 2005 ،
16. جمال محمد :ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن ، ط1، 2014،

17. حسن تاجر: **المنهج الوصفي من الموقع pdf** - كتاب-المنهج-الوصفي- <http://www.noor-book.com/> في 2021/11/21
18. حسن هدى، العلقى يحيى: القيادة التحولية (مدخل لاعداد قادة التغيير في الجامعات)، دار ايتراك ، القاهرة، 2013
19. حلاق ب، **القيادة الادارية . سوريا : المنشورات الجامعية الافتراضية السورية 2020 .**
20. خضر مصباح اسماعيل الطيبي: ادارة التغيير - التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، المنهل، ط1، 2011،
21. دباخ سعيدة: الأدوار القيادية في ضل متطلبات ادارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 49، 2017
22. درويش شهيناز: اثر انماط القيادة الادارية على تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري 2012/2001
23. دليل المهام و الصلاحيات لكلية العلوم بالزلفي من الموقع <http://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content/2016/03/zcs10.pdf>
24. دودين، أحمد يوسف: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ط2، دار اليازوري، عمان 2014
25. رافدة عمر: ادارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
26. سامية ابريغم، و آخرون. ماهية القيادة الادارية. الجزائر: جامعة أم البواقي. 2019
27. السعدي وآخرون، نظريات القيادة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1433هـ،
28. سفيان خلوي، كمال شريط: اثر جائحة كورونا كوفيد19 على مؤشرات الاقتصاد العالمي خلال الربع الاول من سنة 2020 مع الاشارة الى حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد8، العدد3، ديسمبر 2021
29. سلطان مطيري، وآخرون. القيادة والتفكير: دار الكتاب للتأليف. الرياض 2021
30. سليمة حفيطي: التكوين الجامعي واحتياجات الجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004
31. سماتي حاتم: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة- اطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2017/2018
32. سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر، 2012،
33. سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار اليا ل للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1، 2012
34. الشاهين م . القيادة الإدارية . سوريا : دار صائب للنشر والتوزيع 2003 .
35. شروق احمد سالم : اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013
36. شهرزاد محمد شهاب :المهارات القيادية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة من الموقع www.pdfactory.com عثمان فاروق السيد: قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة و النشر

37. شواي سارة: التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص-اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه-تخصص تسيير المؤسسات-ادارة اعمال ،جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2017-2018
38. شوقي ط . السلوك القيادي وفعالية الإدارة . القاهرة : دار الغريب 1993 .
39. صبحي حمودي. المنجد في اللغة العربية. بيروت: دار المشرق. 2001
40. صلاح ابراهيم سليمان الرقب : صعوبات التعليم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا من وجهة نظر معلمي ومدراء مدارس محافظة خان يونس في قطاع غزة، رسالة ماجستير في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التعليم، العلوم التربوية ،جامعة الشرق الاوسط، جوان 2021
41. صياحي الاحضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور، برج بوغريج، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019
42. عايش مریم: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة مكملة لنيل ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر 2015-2016
43. عباس سمير: الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات - دراسة في الابعاد النفسية، مجلة البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 2013، 25
44. عبد الرحيم بوخلخال. القيادة الادارية مفاهيم ونظريات. ورقة. د س ن
45. عبد العزيز زواتيني، و آخرون. مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات. القيادة الادارية ودورها في تكوين المورد البشري. جامعة المدية، المدية. 201
46. عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي. الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير. الرياض، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية العودية: كلية التربية . 1430هـ.
47. عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر عمان، 2001
48. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2010
49. العرفاوي، ذ. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. صفات القائد الإداري الناجح. تيزي وزو 2020.
50. عز الدين بوسنينة، محمد البزار: اثر جائحة كورونا على الاداء الاكاديمي للجامعات الليبية، دراسة ميدانية من اعضاء هيئة التدريس
51. عزت، م. ا. وآخرون، المفاهيم الحديثة في علم الادارة ط 1، عمان :اثراء للنشر والتوزيع 2010 .
52. العساف صالح: المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 1995
53. علال بن عيسى: الجامعة الجزائرية في ضل التحولات السياسية والاقتصادية الوطنية والدولية، مجلة البحوث والدراسات

54. عمار ياسر كطان عبد الله، انعام علي توفيق الشهريلي: نماذج التغيير و تطبيقات ADKAR في استراتيجيات التغيير و مجالاته بأداء بيئة السياحة
55. عناية حسن القبلي. القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، شركة أمال للنشر والتوزيع. القاهرة . 2009
56. فاروق عبده فلي، أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، دار زهراء الشرق، دس
57. فتحي أحمد، ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013،
58. فريدة جعالة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013
59. القحطاني عوض سعد ال جابر: اثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي، دراسة حالة في الشركات الصغيرة و المتوسطة في قطر، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال، جامعة عمان الاهلية 2020
60. كحول زهرة: اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة زيان عاشور-الجلفة-2016/2017
61. كمال بوقرة، حمصي سعيدة: التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي ، العدد 27، سبتمبر 2018
62. لعور فريد، كمال حمالة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة
63. ماجدة عطية، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، دارالشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2003
64. ماهر محمد حسن: القيادة اساسيات و نظريات ، دار الكندي ط1 ، الاردن ، 2004
65. محرز عبد الباسط-فكرون السعيد :مقاومة التغيير التنظيمي بين الاسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، المجلد 4، العدد 4 ديسمبر 2019 مسيلة
66. محمد شهاب ، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة .مجلة دراسات تربوية 2010 .
67. محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2018
68. محمود شحماط: المدخل لعلم الادارة ، دار الهدى ، ط1 عين مليلة، الجزائر ، 2010
69. المرسوم التنفيذي رقم (83-544) المؤرخ في 24-09-1983، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، الجريدة الرسمية العدد 40
70. مرسي، محمد منير، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسيه، مطبعة النيل القاهرة، 2002
71. مرض فيروس كورونا المستجد 2019، مايوكلينيك من الموقع <http://www.mayoclinic.org>
72. مشهور ثروت: التطوير الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الاردن، 2010

73. معمري سماح، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة والتسيير في التربية ، قسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي الجزائر 2011-2012
74. مهام القيادات الاكاديمية من الموقع pdf/agrfac/القيادات الاكاديمية/damanshour.edu.eg/ http://www.
75. موسى اللوزي. التنمية الادارية (الإصدار 1). عمان: دار وائل للطبع والنشر. 2000
76. ميلود بن خيرة، سعيدة طيب: اثر جائحة فيروس كورونا (COVID-19) على الاقتصاد العالمي، مجلة بحوث الادارة و الاقتصاد، مجلد 2، العدد 2، 2020/06/10
77. ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط2013، 1
78. نجم عبود عبود. القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. 2011
79. هبال عبد المالك: دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على تطبيق نظام LMD في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2015-2016
80. هشام برو. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية. اعداد وتنمية القيادات الادارية في الاجهزة الدارية الحكومية. جامعة المسيلة، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2021.
81. هيام الحايك: القيادة الناجحة و ادارة التغيير في المؤسسات الاكاديمية،مدونة نسيج، 2020/09/22 من الموقع blob.naseej.com
82. وسيلة واعر: استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة البزة للبحوث والدراسات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، المجلد 6، العدد (خاص) 2021
83. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. الانماط القيادية وعلاقتها بادارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة). غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين: جامعة الازهر. 2016

1. <https://www.univ-soukahras.dz/ar/historique>
2. BOB, n., & ECONOMIE, p. *Le manegment pour les nule*. paris: first. 2004 p68
3. Dilts ;R.B ; Visionary Leadership Skills . California : Meta Publication 1996.
4. https://www.univ-setif2.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=729&Itemid=214&lang=ar
5. Librairei. *Larousse*. france: imprimerie france. 1985
6. *Oxford dictionaire*. china: printed in china. 2003

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إلى الدكتور:

طلب تحكيم استمارة بحث

بهدف إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الموسومة بـ"الأدوار القيادية للطاقت الإداري لجامعة سوق أهراس في ظل متطلبات إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا" وفي إطار دراسة صدق الخبراء لأداة البحث، فإنه يشرفنا أن نقدم إليكم بهذا الطلب المتمثل في التماس تحكيم استبيان الدراسة النهائية المعد لهذا الغرض.

و لكم منا فائق الشكر وعاطر التحية

الطالبتان

زامشة فاطمة الزهراء

جفافلية زينب

السنة الجامعية 2021 – 2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إلى الدكتور:

طلب تحكيم استمارة بحث

بهدف إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال الموسومة ب"الأدوار القيادية للطاقت الاداري لجامعة سوق أهراس في ظل متطلبات إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا" وفي إطار دراسة صدق الخبراء لأداة البحث، فإنه يشرفنا أن نقدم إليكم بهذا الطلب المتمثل في التماس تحكيم استبيان الدراسة النهائية المعد لهذا الغرض. و لكم منا فائق الشكر وعاطر التحية

الطالبان

زامشة فاطمة الزهراء

جفافلية زينب

السنة الجامعية 2021 - 2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة تحية طيبة وبعد...

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في إدارة الأعمال والموسومة بـ"الأدوار القيادية للطاقت الاداري لجامعة سوق أهراس في ظل متطلبات إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا" يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على عباراته بعناية من أجل الحصول على معلومات تساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة، هذا ونعدكم بالسرية التامة لهذه المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الامتنان والعرفان

تحت إشراف

أ.د. بوعشة فوزية

إعداد الطالبتان

زامشة فاطمة الزهراء

حفافلية زينب

السنة الجامعية 2021 – 2022

أولاً: البيانات الأولية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-المسمى الوظيفي: عميد رئيس اسم
- 3-سنوات الخبرة: أقل من (05) سنوات
- من (5) إلى أقل من (10) سنوات
- (10) سنوات فأكثر

رقم العبارة	العبارات	تقيس	لا تقيس
دور صياغة الرؤية			
1	أصيغ رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه لإنجاح التغيير		
2	أحرص على تعريف الموظفين بالرؤية ودورهم في تحقيقها		
3	التقويم المستمر للرؤية يساعد على تطويرها وتحقيقها		
4	أوفر بيئة عمل تساعد الموظفين على تحويل الرؤية إلى واقع		
دور الإستراتيجية			
5	أحدد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين		
6	أحلل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر		
7	أحدد الإستراتيجية التي تتوافق مع الرؤية ومتطلبات التغيير		
8	أحدد أهداف تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق		
دور الاتصال			
9	أحاول الاتصال المستمر مع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية		
10	أضمن سهولة نقل البيانات والمعلومات من خلال توفير وسائل الاتصال المختلفة		
11	أحاول اعتماد آليات إدارية للحصول على التغذية الراجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالموظفين		
دور تمكين العاملين			
12	أركز على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب لتأدية الأعمال أكثر من العمل الفردي		
13	أحرص على إشراك الموظفين في تشخيص المشكلات وطرح الأفكار والحلول المناسبة لها		
14	أكرس مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة		
15	أعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات		
16	أميل في ممارسة دوري القيادي إلى أسلوب المشاركة وحده		
دور الرقابة			
17	أوفر نظام رقابي للتأكد من مما تم تحقيقه مقارنة بما تم التخطيط له		
18	أعتقد أن التكيف الجيد للقواعد والتعليمات المطبقة في الكلية ضرورية لمتطلبات التغيير		
19	أحرص على توفير نظام معلوماتي فعال لتوجيه الموظفين الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف		

ثانيا: الأدوار القيادية

ثالثا: إدارة التغيير

رقم العبارة	العبارات	تقيس	لا تقيس
1	أعتقد أن الجامعة تسعى من وراء قيامها بالتغيير إلى التكيف مع متطلبات بيئتها		
2	أعلم الموظفين وأهئهم للتغيير قبل البدء فيه		
3	أقوم بشرح عملية التغيير للموظفين وإيصال رؤية كاملة وواضحة لهم		
4	أوفر مناخ تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح		
5	أعتقد أن الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة في إدارة عملية التغيير		
6	أحاول توفير الهياكل البيداغوجية والمؤطرين بالعدد والتنوعية الكافية في الكلية		
7	أعمل على شرح أهداف التغيير المطلوب في الكلية للموظفين		
8	أسعى إلى توفير التقنيات والإمكانات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام الموظفين		
9	أقدم الدعم اللازم للجهد الذي يقوم به الموظفون لإنجاح التغيير المطلوب		
10	أضع إستراتيجية منتهجة لتطوير وتنمية قدرات الموظفين في الكلية		
11	أحاول برمجة دورات تدريب للموظفين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير		
12	أرى أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي		
13	أوضح فوائد التغيير على الجامعة والموظفين لتجنب مقاومة التغيير		
14	أرى أن عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين يعيق عملية التغيير		
15	أستمع للآراء المنتقدة لعملية التغيير بتمعن		
16	أحث الموظفين المؤيدين للتغيير على مساعدة المعارضين في تقبل التغيير والاستجابة له		
17	أدعم السلوكيات الايجابية وأعدل السلوكيات السلبية المعيقة للتغيير		
18	أرى أن غياب المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد الأهداف أهم أسباب مقاومة التغيير		
19	أعتقد أن التوقيت غير المناسب لإجراء عملية التغيير أحد أسباب مقاومة التغيير		
20	أعتبر أن مقاومة التغيير ايجابية في بعض الأحيان لأنها تكشف عن بعض النقص أو نقاط الضعف في مشروع التغيير والتصدي لها		

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة تحية طيبة وبعد...

في إطار انجاز مذكرة الماستر في إدارة الأعمال والموسومة بـ"الأدوار القيادية للطاقت الاداري لجامعة سوق أهراس في ظل متطلبات إدارة التغيير خلال فترة جائحة كورونا" يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على عباراته بعناية من أجل الحصول على معلومات تساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة، هذا ونعدكم بالسرية التامة لهذه المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الامتنان والعرفان

تحت إشراف

أ.د. بوعشة فوزية

إعداد الطالبتان

زامشة فاطمة الزهراء

جفافلية زينب

السنة الجامعية 2021 - 2022

أولاً: البيانات الأولية:

4- الجنس: ذكر أنثى

5- المسمى الوظيفي: عميد رئيس قسم

6- أقدمية المنصب:

- أقل من (05) سنوات

- من (05) إلى أقل من (10) سنوات

- (10) سنوات فأكثر

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	دور صياغة الرؤية					
1	أصيغ رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه لإنجاح التغيير					
2	أحرص على تعريف الموظفين بالرؤية ودورهم في تحقيقها					
3	التقويم المستمر للرؤية يساعد على تطويرها وتحقيقها					
4	أوفر بيئة عمل تساعد الموظفين على تحويل الرؤية إلى واقع					
	دور تحديد الإستراتيجية					
5	أحدد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين					
6	أحلل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر					
7	أحدد الإستراتيجية التي تتوافق مع الرؤية ومتطلبات التغيير					
8	أحدد أهداف تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق					
	دور الاتصال					
9	أحاول الاتصال المستمر مع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية					
10	أضمن سهولة نقل البيانات والمعلومات من خلال توفير وسائل الاتصال المختلفة					
11	أحاول اعتماد آليات إدارية للحصول على التغذية الراجعة بخصوص وضوح التوجيهات والإرشادات وفهم المهام المنوطة بالموظفين					
	دور تمكين العاملين					
12	أركز على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب لتأدية الأعمال أكثر من العمل الفردي					
13	أحرص على إشراك الموظفين في تشخيص المشكلات وطرح الأفكار والحلول المناسبة لها					
14	أكرس مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة					
15	أعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات					
16	أميل في ممارسة دوري القيادي إلى أسلوب المشاركة					
	دور الرقابة					
17	أوفر نظام رقابي للتأكد مما تم تحقيقه مقارنة بما تم التخطيط له					
18	أعتقد أن التكيف الجيد للقواعد والتعليمات المطبقة في الكلية ضروري لمتطلبات التغيير					

					أحرص على توفير نظام معلوماتي فعال لتوجيه الموظفين الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف	19
--	--	--	--	--	---	----

ثانياً: الأدوار القيادية

ثالثاً: إدارة التغيير

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعتقد أن الجامعة تسعى من وراء قيامها بالتغيير إلى التكيف مع متطلبات بيئتها					
2	أعلم الموظفين وأهئهم للتغيير قبل البدء فيه					
3	أقوم بشرح عملية التغيير للموظفين وإيصال رؤية كاملة وواضحة لهم					
4	أوفر مناخ تنظيمي ملهم ومحفز لإحداث تغيير ناجح					
5	أعتقد أن الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة في إدارة عملية التغيير					
6	أحاول توفير الهياكل البيداغوجية والمؤثرين بالعدد والنوعية الكافية في الكلية					
7	أعمل على شرح أهداف التغيير المطلوب في الكلية للموظفين					
8	أسعى إلى توفير التقنيات والإمكانيات اللازمة لدعم التغيير وتسهيل مهام الموظفين					
9	أقدم الدعم اللازم للجهد الذي يقوم به الموظفون لإنجاح التغيير المطلوب					
10	أضع إستراتيجية منتهجة لتطوير وتنمية قدرات الموظفين في الكلية					
11	أحاول برمجة دورات تدريب للموظفين حول آليات التغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير					
12	أرى أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي					
13	أوضح فوائد التغيير على الجامعة والموظفين لتجنب مقاومة التغيير					
14	أرى أن عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين يعيق عملية التغيير					
15	أستمع للآراء المنتقدة لعملية التغيير بتمعن					
16	أحث الموظفين المؤيدين للتغيير على مساعدة المعارضين في تقبل التغيير والاستجابة له					
17	أدعم السلوكيات الإيجابية وأعدل السلوكيات السلبية المعيقة للتغيير					
18	أرى أن غياب المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد الأهداف أهم					

					أسباب مقاومة التغيير	
					أعتقد أن التوقيت غير المناسب لإجراء عملية التغيير أحد أسباب مقاومة التغيير	19
					أعتبر أن مقاومة التغيير ايجابية في بعض الأحيان لأنها تكشف عن بعض النقص أو نقاط الضعف في مشروع التغيير والتصدي لها	20

نماذج من مخرجات برنامج SPSS

نموذج اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		xx	yy	xx1	xx2	xx3	xx4	xx5
N		30	30	30	30	30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,4684	4,3767	4,6000	4,4083	4,5778	4,4267	4,3333
	Ecart-type	,35679	,41225	,55940	,50208	,40997	,41267	,63728
Différences les plus extrêmes	Absolue	,114	,093	,237	,172	,215	,151	,167
	Positive	,068	,082	,237	,119	,152	,149	,148
	Négative	-,114	-,093	-,206	-,172	-,215	-,151	-,167
Z de Kolmogorov-Smirnov		,624	,509	1,300	,944	1,178	,824	,915
Signification asymptotique (bilatérale)		,832	,958	,068	,334	,124	,505	,372

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نموذج عن معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	39

نموذج عن الاحصاءات الوصفية

		أركز على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب لتأدية الأعمال أكثر من العمل الفردي	أحرص على إشراك الموظفين في تشخيص المشكلات وطرح الأفكار والحلول المناسبة لها	أكرس مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	أعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات	أميل في ممارسة دوري القيادي إلى أسلوب المشاركة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.60	4.67	4.60	4.23	4.03
Ecart-type		.563	.479	.498	1.040	1.066
Somme		138	140	138	127	121

Statistiques

		أوفر نظام رقابي للتأكد مما تم تحقيقه مقارنة بما تم التخطيط له	أعتقد أن التكيف الجيد للقواعد والتعليمات المطبقة في الكلية ضروري لمتطلبات التغيير	أحرص على توفير نظام معلوماتي فعال لتوجيه الموظفين الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف
N	Valide	30	30	30
	Manquante	0	0	0
Moyenne		4.27	4.33	4.40
Ecart-type		.944	.802	.855
Somme		128	130	132

نموذج عن حساب الفروق باستخدام t test

Statistiques de groupe

	الوظيفي_المسمى	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
meanxy	عميد	8	4,4776	,23538	,08322
	قسم رئيس	22	4,4009	,35393	,07546

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes

نموذج عن الاتساق الداخلي

Corrélations

		xx1	رؤية أصيغ عن واضحة المستقبلي الوضع فيه المرغوب التغيير لإنجاح	على أحرص الموظفين تعريف ودورهم بالرؤية تحقيقها في	المستمر التقويم على يساعد للرؤية وتحقيقها تطويرها	عمل بيئة أوفر الموظفين تساعد الرؤية تحويل على واقع إلى
xx1	Corrélation de Pearson	1	,820**	,914**	,582**	,593**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,001
	N	30	30	30	30	30
الوضع عن واضحة رؤية أصيغ لإنجاح فيه المرغوب المستقبلي التغيير	Corrélation de Pearson	,820**	1	,829**	,116	,293
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,540	,117
	N	30	30	30	30	30
الموظفين تعريف على أحرص تحقيقها في ودورهم بالرؤية	Corrélation de Pearson	,914**	,829**	1	,384*	,322
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,036	,083
	N	30	30	30	30	30
يساعد للرؤية المستمر التقويم وتحقيقها تطويرها على	Corrélation de Pearson	,582**	,116	,384*	1	,352
	Sig. (bilatérale)	,001	,540	,036		,056
	N	30	30	30	30	30
الموظفين تساعد عمل بيئة أوفر واقع إلى الرؤية تحويل على	Corrélation de Pearson	,593**	,293	,322	,352	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,117	,083	,056	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).