

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

التخصص: إدارة أعمال

## اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في قيادة المؤسسة

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

- شوكمال عبد الكريم

- أمال بوغلاق

- أميمة حليمي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université L. Tabssi - Tébessa  
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
شوكمال عبد الكريم	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
بوظرفة صورية	أستاذ محاضر "أ"	عضوا مناقشا

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في قيادة  
المؤسسة

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة

إعداد الطالبتين: إشراف الدكتور:

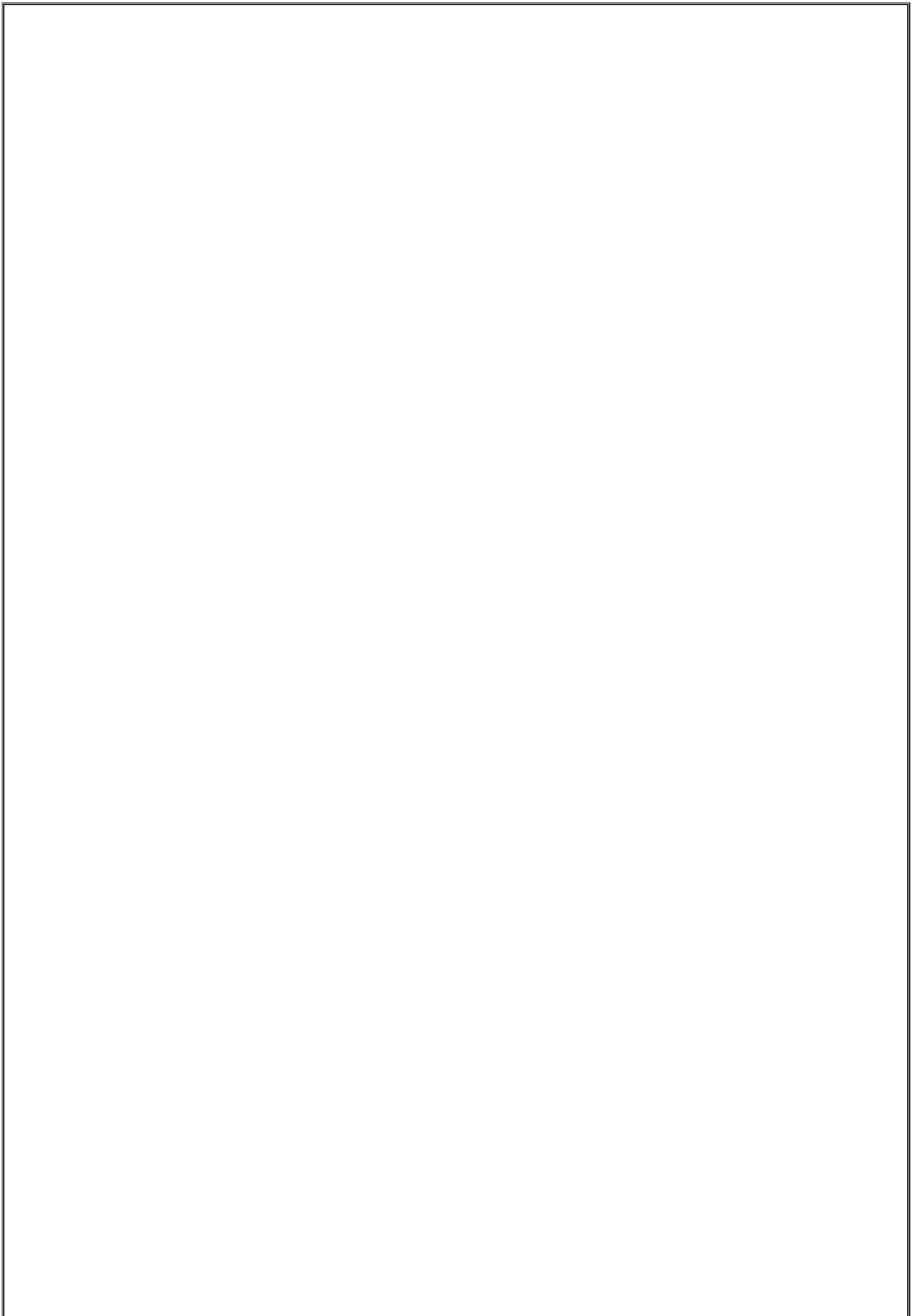
- أمال بوعلاق - جامعة العربي التبسي - تبسة - شوكال عبد الكريم

- أميمة حليمي - Université Larbi Tebessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
شوكال عبد الكريم	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقرا
بوطرفة صورية	أستاذ محاضر "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تأثير التغيير في القيادة على اتجاهات الموارد البشرية بصفة عامة وفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؟

وتم الاعتماد على استمارة استبيان وزعت على (74) أستاذا وأستاذة بالكلية قيد الدراسة، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة وانفعالات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة والرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة ومقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في القيادة تعود لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

## الكلمات المفتاحية:

التغيير في القيادة، اتجاهات الموارد البشرية.

## Abstract:

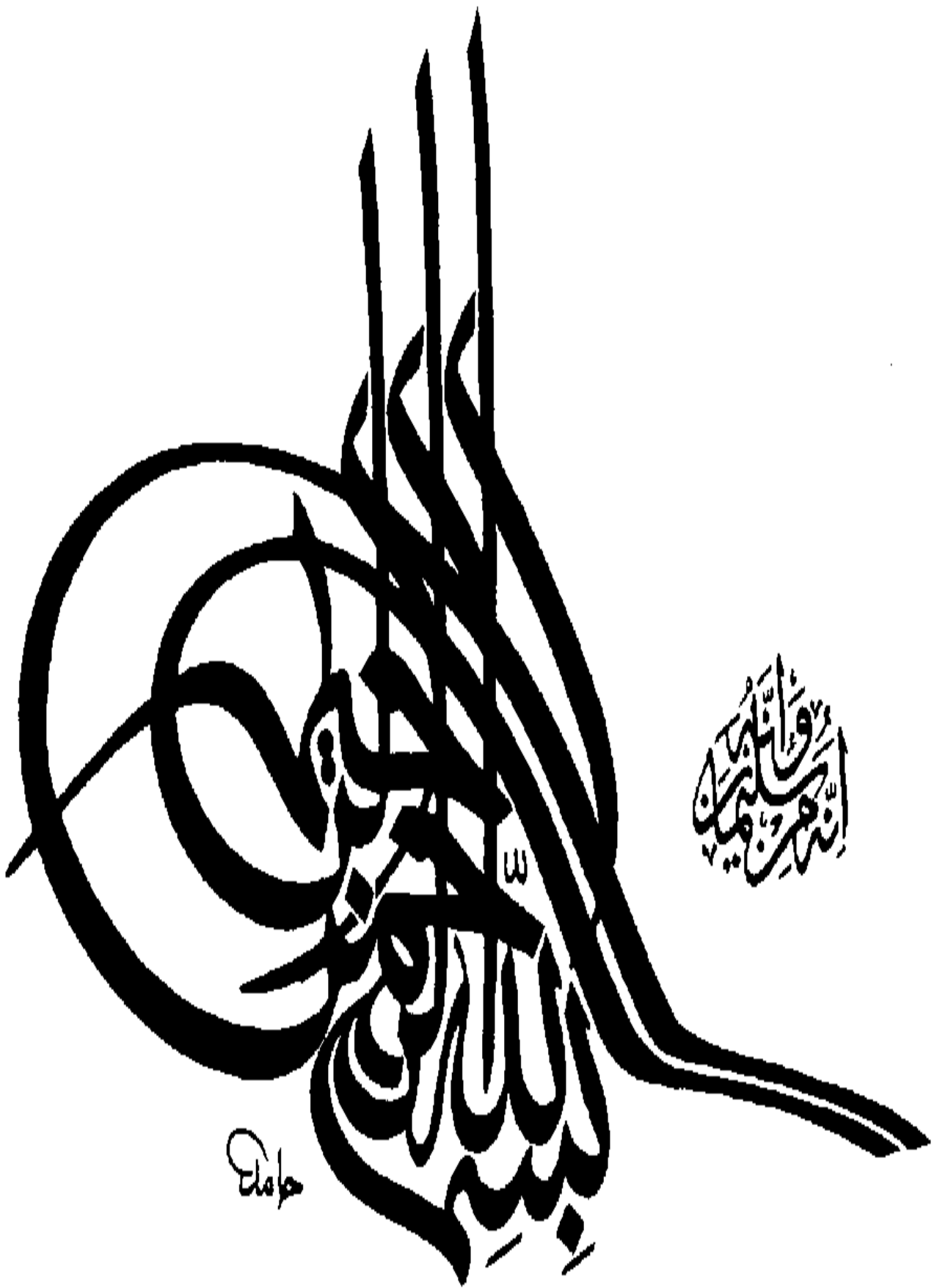
This study aimed to reveal the relationship between change in leadership and human resource trends, through a field study at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Tebessa, by answering the following question: What is the extent of the impact of change in leadership on human resource trends in general and in college? Economic sciences, commercial sciences and management sciences at the University of Tebessa?

It was based on a questionnaire distributed to (74) male and female professors in the college under study, and by analyzing the responses of the sample members, the study concluded a set of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship at the level of significance (0.05) between the change in leadership and the attitudes of human resources among professors of the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences;
- There is a statistically significant relationship at the level of significance (0.05) between the change in leadership and the emotions of workers in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Tebessa;
- There is a statistically significant relationship at the level of significance (0.05) between the change in leadership and job satisfaction in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Tebessa;
- There is a statistically significant relationship at the level of significance (0.05) between change in leadership and resistance to change in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Tebessa;
- There are no statistically significant differences in human resources trends in light of the change in leadership due to the variables of gender and professional experience.

## Key words:

Change in leadership, human resource trends.



# شكر وعرفان

الحمد لله العظيم الجليل الخفي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغى لجلال وجهه وعظيم سلطانه له المنع والفضل والثناء والحسن والصلوة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبى الهدى والرحمة سيدنا وحبيبنا وقدوتنا محمد صلوات الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.

إن الحروف لتنهاد في كلماتها لتجسد لكو أجمل عبارات الشكر والثناء. إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركو في مثل هذه اللظات يتوقف القلم لي فكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهايخ المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا. فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة: جزيل الشكر والعرفان إلى

الأستاذ المؤطر: "الدكتور شوكال عبد الكريم" على الجهودات المبذولة ونشاطها الفيمح وعلى تعاونك التام من أجل إتمام هذه المذكرة.

كل التقدير والاحترام للجنح المناقش: الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم ستم عملنا. الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كليخ العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعته الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسخ - وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأديخ هذه الأمانخ الجليلخ.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعران
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-ط	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: القيادة والتغيير في القيادة</b>	
12	مقدمة الفصل
13	المبحث الأول: التغيير ومجالاته في المؤسسة
13	المطلب الأول: ماهية التغيير
16	المطلب الثاني: دوافع التغيير
18	المطلب الثالث: أنواع التغيير ومجالاته
22	المبحث الثاني: القيادة
22	المطلب الأول: ماهية القيادة
26	المطلب الثاني: أنماط القيادة ومهاراتها
29	المبحث الثالث: التغيير في القيادة
29	المطلب الأول: علاقة القيادة بالتغيير
30	المطلب الثاني: التغيير في خصائص قائد التغيير من متطلبات التغيير الناجح
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: اتجاهات الموارد البشرية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: اتجاهات الموارد البشرية
38	المطلب الأول: مفهوم الاتجاهات
41	المطلب الثاني: عناصر الاتجاهات
41	المطلب الثالث: تصنيف الاتجاهات
43	المبحث الثاني: الاتجاهات ووظائفها وتكوينها وقياسها
43	المطلب الأول: وظائف الاتجاهات
44	المطلب الثاني: تكوين الاتجاهات
46	المطلب الثالث: قياس الاتجاهات

49	المبحث الثالث: التغيير في اتجاهات الموارد البشرية
49	المطلب الأول: تغيير الاتجاهات ومتطلبات تعديلها
51	المطلب الثاني: اتجاهات العاملين نحو التغيير
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
58	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
58	المطلب الأول: تقديم لجامعة العربي التبسي -تبسة
62	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
67	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
67	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
69	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
76	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
77	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
77	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
81	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
82	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
96	الملاحق



قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	أنماط القيادة وتعاملها مع التغيير	32
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	68
03	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	69
04	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التغيير في القيادة	70
05	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتجاهات الموارد البشرية	71
06	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	72
07	تداول الاستبيان	72
08	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	73
09	سلم ليكرت الخماسي	74
10	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	74
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	75
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التغيير في القيادة	77
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور اتجاهات الموارد البشرية	79
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	81
15	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لقياس الفروق استجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
16	نتائج اختبار التباين الأحادي لمحاور الدراسة لدى عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	85

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ط
02	كيفية تغيير الاتجاه	49
03	ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد	50
04	ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد	51
05	الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة	51
06	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	64

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
97	إذن بالطباعة	01
98	قائمة الأساتذة المحكمين	02
99	استبيان	03
103	مخرجات برنامج (SPSS)	04
110	اتفاقية التربص	05

السيرة

الجميلة

**تمهيد:**

أصبح التغيير جزءاً لا يتجزأ من حياة أي منظمة تريد الاستمرار والحفاظ على وجودها في محيط تسوده المنافسة، وفي ظل وجود طفرة تكنولوجية كبيرة مست مختلف وسائل وأساليب العمل، كما أن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، أدى إلى ازدياد حاجة هذه المؤسسات إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات، والى أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، لذلك يفرض التغيير على المنظمة في الكثير من الأحيان ضرورة التغيير في القيادة الإدارية نظراً لما لها من تأثيرات في كافة عناصر المؤسسة، وقدرتها الخاصة على التأثير في سلوك الأفراد، أداءهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

والتغيير مهما كانت طبيعته أو مجاله أو سرعته سيمس العنصر البشري العامل بالمؤسسة، باعتبار أن هذا العنصر يتميز عن بقية العناصر بأنه شديد التأثير والتأثير بالمتغيرات والتغيرات التي تقع ضمن بيئته، والتي يتفاعل معها ويتصل بها، ويترجم تلك التأثيرات في شكل استجابة وتصرفات ربما تكون إيجابية أو سلبية حسب الموقف، وينشأ عن ذلك سلوك يؤثر بطريقة مباشرة على مستويات أداءه. ويرتبط السلوك الجديد بمدى إدراك المورد البشري للتغيرات المحيطة به وتحليلها وتفسيرها، مما يؤدي إلى بناء اتجاهات مختلفة لدى الأفراد، التي من خلالها تتباين ردود الأفعال اتجاه التغيير، فقد يكون الأفراد مقاومين للتغيير وضده أو محايدين أو قابلين له، كما ينشأ عن اختلافات ردود الأفعال العديد من المشاكل التنظيمية ذات التأثير المباشر على أداء المورد البشري.

تشهد المؤسسات الجزائرية منها الجامعة العديد من التغييرات في هيكلها، منها القيادة، لما للقيادة الفعالة أمر بالغ الأهمية لنظام الجامعة، كما هو الحال بالنسبة لأي نظام آخر، لكي يزدهر ويحقق النتائج المرجوة. في العالم سريع التغيير الذي نعيش فيه، مع انتشار المعلومات، وجب على إدارة المؤسسات انتهاج أسلوب قيادة هادف وواعي. وتستلزم القيادة الفعالة في نظام الجامعة تنظيم وتنسيق أنشطتها، وكذلك مواءمة جهود أعضائها نحو الأهداف المرجوة وذلك يتضمن توفير رؤية استراتيجية وتوجيهات لضمان أن النظام يسير على الطريق الصحيح لتحقيق النجاح.

**1. إشكالية الدراسة:**

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التغيير في القيادة على اتجاهات الموارد البشرية بصفة عامة وفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؟

**2. تساؤلات الدراسة:**

لوقوف على مدى تأثير التغيير في القيادة على اتجاهات الموارد البشرية انبثقت من

الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل هناك علاقة بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؟
- ✓ هل هناك علاقة بين التغيير في القيادة وانفعالات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؟
- ✓ هل هناك علاقة بين التغيير في القيادة والرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؟
- ✓ هل هناك علاقة بين التغيير في القيادة ومقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في القيادة تعود لمتغيري الجنس والخبرة المهنية؟

### 3. فرضيات الدراسة:

#### أ. الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

#### ب. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير في القيادة وانفعالات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير في القيادة والرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير في القيادة ومقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة
- هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في القيادة تعود لمتغيري الجنس والخبرة المهنية

### 4. أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المهمة والجوهرية ألا وهو موضوع اتجاهات الموارد البشرية في ظل تغيير قيادة المؤسسة والذي لقي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين والدارسين في حقل القيادة والإدارة، باعتبار أن إحداث التغيير وإدارته بنجاح أولوية ملحة في حياة المنظمات لتتماشى مع هذا العصر وتأخذ هذه الدراسة أيضا أهميتها من خلال محاولة التعرف على الأثر الذي يتركه التغيير في القيادة في انفعالات وسلوكيات العاملين.

## 5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف على مهارات وأنماط القيادة الضرورية لإدارة التغيير بنجاح في المنظمة؛
- معرفة الصور والأشكال الدالة على مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسة والعمل على الحد أو التقليل منها قدر المستطاع؛
- الوقوف على مدى تأثير العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بالتغيير في القيادة؛
- التعرف على تأثير في التغيير في القيادة على انفعالات العاملين ومدى رضاهم الوظيفي وكذلك مقاومتهم لهذا التغيير.

## 6. حدود الدراسة:

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة؛

**الحدود الزمانية:** انحصرت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2022-2023؛

**الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

القيادة: ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة مرهونة بهدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه.

**التغيير في القيادة:** التغيير في القيادة يشير إلى عملية تحول أو تغير في الأسلوب أو الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة فريق أو منظمة. ويمكن أن يكون التغيير في القيادة متعلقاً بالشخص الذي يتولى المنصب القيادي، أو بالاستراتيجيات والممارسات التي يتبعها القائد.

**التغيير:** عملية التحول من الواقع الحالي للأفراد، أو سلوكياتهم، أو حتى للمؤسسات العامة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية ونظم الأداء والتكنولوجيا إلى واقع منشود يُرغب في الوصول إليه باستخدام الأساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

**اتجاهات الموارد البشرية:** اتجاهات الموارد البشرية تشير إلى المسارات أو الاتجاهات التي يتبعها مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات. تتطور اتجاهات الموارد البشرية مع تغير البيئة العملية والتحديات التي تواجهها المنظمات في سعيها لتحقيق النجاح.

## 7. منهج الدراسة:

دراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية ومحاولة الربط بين متغيرات الدراسة؛ فإنه تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من أجل التعرف على النظريات الأدبية المتعلقة بمتغيري الدراسة، التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية. أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج التحليلي للوقوف على العلاقة بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل الاستبيان الموزع على أساتذة الكلية محل الدراسة.

## 8. أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي مبررات وممهدات لقيام الباحث به؛ ويرجع اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب منها الشخصية والموضوعية، نذكر منها:

### أ. الأسباب الشخصية:

- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة؛
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي؛
- صلة الموضوع بمجال الإدارة وهو مجال دراستنا.

### ب. الأسباب الموضوعية:

- الاطلاع على التغيير في القيادة على مستوى الكلية محل الدراسة وتأثيره على اتجاهات الموارد البشرية؛
- التعرف على واقع مقاومة التغيير على مستوى إزاء التغيير في القيادة؛
- الكشف عن علاقة الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة بالتغيير.

## 9. الدراسات السابقة:

### أ. الدراسات العربية:

- دراسة هبال عبد المالك (2016) بعنوان: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير

التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري.

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة دور المسيرين في الجامعة الجزائرية لإنجاح التغيير التنظيمي، وتم إسقاط ذلك ميدانيا على نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) كمشروع تغيير استراتيجي، الهدف منه تصحيح الاختلالات المتراكمة التي عرفتتها الجامعة الجزائرية منذ عقود، إضافة إلى مسايرة عالمية التعليم العالي وما يصاحبها من تطور وجودة ومقروئية للشهادات العلمية.

لاختبار ذلك تمت دراسة؛ أولاً مدى ممارسة المسيرين لمؤسسات التعليم العالي على اختلاف مستوياتهم التنظيمية لأدوار قيادة التغيير التنظيمي والتي تم حصرها في ثمانية أدوار: بناء رؤية مستقبلية، تشجيع الأبداع والابتكار، العمل بروح الفريق، الدافعية والحماس، مشاركة



المؤوسين، فعالية الاتصال، إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التعامل مع مقاومة المؤوسين للتغيير. ثم قمنا بقياس مدى نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية متمثلاً في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د) التالية: ضمان التكوين النوعي، تحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي، تطوير البحث العلمي، ضمان الجودة، أرست أسس الحوكمة وهذا بطبيعة الحال من وجهة نظر القائمين على تطبيق نظام التعليم العالي الجديد من مسيرين على مستوى الأقسام والكليات و رئاسة الجامعة. ولتحقيق الهدف الرئيسي من هذه الدراسة قمنا باختبار أثر ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نظام نجاح (ل.م.د) من خلال تحقق أهدافه.

وأكدت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقيادة للتغيير التنظيمي، كما دلت النتائج أيضاً على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام (ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية. وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه.

• **دراسة سماتي حاتم (2017) بعنوان: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة**

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذاً وأستاذة بكل من جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون تيارت، حيث تم طرح التساؤل الهام المتمثل فيما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

وافترضت الدراسة أن الأساتذة الجامعيين بكل من الجامعتين محل الدراسة مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد في الجامعة الجزائرية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.
- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد.
- يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.

• **دراسة بيالة سميرة (2019) بعنوان: مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية- دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم اتصالات الجزائر جازي.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة ومدى تأثير المتغير المستقل "إدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الحد أو التقليل من مقاومة التغيير" بالاعتماد على استمارة استبيان وزعت على القيادات الإدارية بالمؤسسة "أوبتيموم اتصالات جازي" وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية على الحد أو التقليل من مقاومة العاملين للتغيير، وإن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية جداً وطردية. وخلصت الدراسة ببيان مجموعة من المقترحات أبرزها ضرورة الاتصال الفعال مع العاملين وتحفيزهم وتدريبهم، فضلاً عن إشراكهم في إعداد وتنفيذ التغيير المستمر بالمؤسسة وإنجاحها.

• **دراسة رشيد قواسمي، الشيخ الداوي (2019) بعنوان: التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية عينة على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-الجلفة-**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية. وقد تم تصميم إشكالية رئيسية معبر عنها بعدد من التساؤلات الفرعية، وبغية تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة من العاملين تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس بالمؤسسة. وتكون من جزئين الجزء الأول ويتضمن المتغيرات الشخصية، spss24 تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.

• **دراسة محمد خلوفي، جلييلة بطواف (2021) بعنوان: الاتجاهات مقارنة نظرية**

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى ماهية الاتجاهات وتطورها والفرق بين الاتجاهات وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى وخصائصها والتذكير بأنواعها ووظائفها، والتركيز على مكوناتها ومراحل تكوين الاتجاهات ونموها وطرق تغييرها وقياسها. فالاتجاهات عملية معقدة ومتشابكة، فالأفراد قد يحملون العديد من الأفكار والمشاعر نحو موضوع الاتجاه، ولكن الذي يحدث هو أن هذه الأفكار والمشاعر وردود الأفعال المختلفة نحو هذا الموضوع تظل في تغير دائم طوال الوقت، ولا تقف عند حد ثابت، لذا فإن المهمة الأولى والأساسية في قياس الاتجاه هي محاولة فك هذا الترابط وتبسيط هذا التعقيد فعند محاولة قياس الاتجاه قد نقابل بمزيد من الخلط بقياس

الاتجاه يتطلب منا معرفة دقيقة بما يزيد قياسه، حيث أن الاتجاهات لها العديد من الخصائص ومع ذلك فإن العلماء عندما يستخدمون مصطلح الاتجاه فإنها غالباً ما يشيرون إلى الخاصية التقديرية والتقييمية للاتجاه، فالخاصية التقديرية للاتجاه تشير إلى مدى ما يشعر به الفرد تجاه شيء ما من حيث كون هذا الشعور بالإيجاب أو السلب، معه أو ضده، جيدة سيئاً، مفضل أم غير مفضل، مؤيداً أو معارضاً. وهكذا، لذلك قد صممت معظم مقاييس الاتجاه لقياس الخاصية التقديرية للاتجاهات.

#### ب. الدراسات الأجنبية:

##### • دراسة Philip Feng، (2017) بعنوان

#### Change management - New Ways of Working

تبحث أطروحة الماجستير هذه في المشكلات التي تحدث عند تنفيذ Newwow، والعوامل المهمة عندما تتغير المؤسسات من الطرق التقليدية إلى طريقة Newwow كانت هذه الأطروحة عبارة عن دراسة نوعية، حيث أجريت مقابلات مع أشخاص من ثلاث منظمات سويدية نفذت برنامج ABW، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع الاستشاريين الذين يساعدون العملاء في التنفيذ.

العامل البشري مهم في التغيير، وهناك حاجة إلى إشراك الأشخاص من أجل إنشاء مكان عمل يمكن للموظفين فيه الازدهار. يجب القيام بالعديد من الأشياء المختلفة في تطبيق Newwow و ABW، مثل مكان العمل المادي، والرقمنة، وثقافة العمل والمزيد. في أطروحة الماجستير هذه، كان المنظور الإنساني أكثر تركيزاً، حيث سيعمل البشر في مكان العمل والهدف هو تحسين عملهم. عادة ما تتمثل العديد من الصعوبات في إشراك البشر في التنفيذ. إجراء بعض الانحرافات عن ABW أمر جيد إذا كانت الأسباب مبررة، على سبيل المثال، يمكن لشخص ما أن يجلس على مقعد مخصص لأسباب صحية. لقد أثبت الاتصال الواضح والمفتوح أنه من العوامل المهمة للتنفيذ الناجح.

##### • دراسة Kendra M. Turner، (2017) بعنوان:

#### Impact of Change Management on Employee Behavior in a University Administrative Office

ركزت دراسة الحالة النوعية هذه على تأثير ترقية تنفيذ النظام على الأداء الوظيفي للموظفين داخل قسم الإدارة المركزية للتخصص جامعة بحثية في جنوب الولايات المتحدة. كشفت مراجعة الأدبيات عن نقص نموذج أو عملية محددة لترقيات تنفيذ النظام وتأثيره على أداء الموظفين في مكتب إداري بالجامعة. فحصت أسئلة البحث مواقف وسلوكيات الموظفين المشاركين في مشروع إجراءات العمل. وتم جمع البيانات من خلال أخذ عينات هادفة ومقابلات وجهًا لوجه مع 11 موظفًا. تم تحليل البيانات من خلال تقنية مطابقة الأنماط. كانت النتائج أن الموظفين في البداية يشعرون بالإيجابية تجاه كونهم جزءًا من مشروع عملية

الأعمال. أثناء البدء في المشروع، عانى الموظفون بالفعل من: (أ) نقص التدريب، وهو ما وجهه الموظفون للإدارة كإبداء رأي؛ (ب) لا توجد مساعدة نهائية وعدم التواصل لأسباب فردية؛ (ج) زيادة واجبات الوظيفة للإدارة والمسؤوليات دون زيادة الدخل؛ و (د) الشعور بعدم التقدير لدى الموظف، ويشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي.

• دراسة shadrack okemba، (2019) بعنوان:

**The impact of change management on organizational success**

كان الهدف من الأطروحة هو التأكد من تأثير إدارة التغيير نحو نجاح المنظمة، وكيفية تنفيذ التغيير بشكل فعال في المنظمة، والأهمية لإدارة التغيير ودور الإدارة في التغيير. لإضافة المزيد من الأهمية إلى الدراسة وتقديم دليل كافٍ، تم استخدام عدة نماذج، كما تم استخدام إدارة التغيير في العمق. تركز الأطروحة على أربعة نماذج مفتاحية. تم استخدام النماذج الأربعة لأن لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وبالتالي. هذه النماذج تشمل؛ نموذج إدارة التغيير في Lewin، نموذج McKinsey7S، Kotter's، نظرية إدارة التغيير ونموذج Kübler-Ross ذو الخمس مراحل.

بعد دراسة ناجحة للموضوعات، تبين أن التغيير يتطلب إدارة والدعم الكامل للموظفين. يجب تصميم التوقيت المناسب أثناء تغيير التنفيذ. أخيراً، تأخذ أجنحة التغيير الناجحة بعين الاعتبار أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، أي الموظفين والإدارة والعملاء.

**ج. التعقيب على الدراسات السابقة:**

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما هناك نقاط تختلف فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك من خلال ما يلي:

✓ **أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تناولت معظم الدراسات السابقة متغيري الدراسة الحالية (التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية) كل على حدا، أو مع متغيرات أخرى، دون جمعهما.
- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على وحدة مبحوثة مكونة من إداريين وموظفين وإطارات، الخ.

✓ **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير...).

- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط التغيير في القيادة بمتغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي، أداء العاملين ومقاومة التغيير، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط التغيير في القيادة باتجاهات الموارد البشرية.

- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة على مستوى الجامعة الجزائرية.

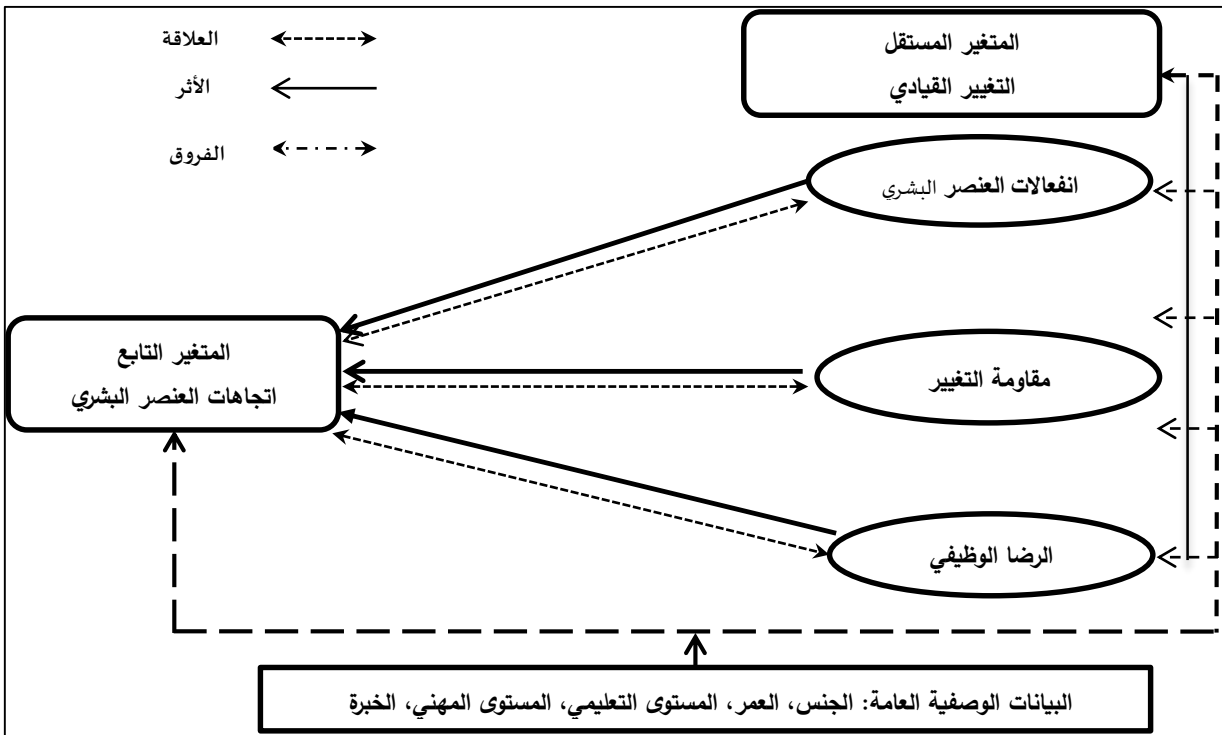
## 10. هيكل الدراسة:

بناء على أهداف وفرضيات البحث، وفي حدود الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين؛ جزء نظري واشتمل على فصلين الأول والذي جاء بعنوان القيادة والتغيير في القيادة والذي احتوى على ثلاثة مباحث؛ القيادة، التغيير ومجالاته في المؤسسة، التغيير في القيادة. وكذلك اشتمل الفصل الثاني المعنون اتجاهات الموارد البشرية نحو التغيير في القيادة والذي اشتمل على ثلاثة مباحث؛ اتجاهات الموارد البشرية، الاتجاهات ووظائفها وتكوينها وقياسها، تغيير الاتجاهات ومتطلبات تعديلها.

أما الجزء التطبيقي تم التطرق إلى المنظمة محل الدراسة والنتائج الإحصائية بعد تفرغ استمارات الاستبانة في ثلاث مباحث، سيتناول المبحث الأول تقديم عام لجامعة العربي التبسي وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المبحث الثاني سيتناول منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة، أما المبحث الثالث فيضم تحليل البيانات وإجابات أفراد عينة الدراسة وكذلك اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

## 11. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (التغيير في القيادة) ومتغير تابع اتجاهات الموارد البشرية (انفعالات الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، مقاومة التغيير) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

الفصل الأول: القيادة  
والتهجير في القيادة

## مقدمة الفصل:

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي تتصف بالتغيير الشديد والسريع. وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها عليها أن تتكيف مع مختلف التغييرات، وسبيل تحقيق ذلك أحداث المؤسسة التغييرات المناسبة في عناصرها بمختلف أشكالها، غير أن التغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده-بالرغم من أهميته- لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات والاتجاهات والقيم التنظيمية للأفراد التي تتواءم مع الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة، ويفرض ذلك على المؤسسة في الكثير من الأحيان ضرورة التغيير في القيادة الإدارية نظرا لما لها من تأثيرات في كافة عناصر المؤسسة، وقدرتها الخاصة على التأثير في سلوك الأفراد، أداءهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

على ضوء ما تقدم أنفا، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار العام لمفهوم القيادة والتغيير في القيادة وذلك من خلال التقسيم الموالي:

**المبحث الأول: التغيير ومجالاته في المؤسسة؛**

**المبحث الثاني: القيادة؛**

**المبحث الثالث: التغيير في القيادة.**



## المبحث الأول: التغيير ومجالاته في المؤسسة

يعد التغيير أمراً ضرورياً وحتمياً في أي منظمة، إذ يشكل الأساس اللازم للحفاظ على حياة مستدامة ومتجددة لذلك، حيث يعمل على مواكبة التحولات العالمية السريعة التي تحدث في كافة المجالات، التي يشكل تجاهلها مشكلة حقيقية تتفاقم يوماً بعد يوم نظراً لأهميتها الكبيرة، ويتم ذلك باتخاذ المنظمة التغيير المناسب في المجال المناسب الذي يمكن أن يوفر ميزة إيجابية.

### المطلب الأول: ماهية التغيير

#### 1. مفهوم التغيير:

التغيير لغة: اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله غير ما كان عليه.<sup>1</sup> وهو يعني التحول من حال إلى حال، والتغيير في المؤسسات يعني التحول أو التقل أو التعديل من حال إلى حال آخر.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً فالتغيير: يعبر عن العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.<sup>3</sup> وهذا التغيير يعتبر عملية ضرورية لكل المؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ والتحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.<sup>4</sup> ولا يتم ذلك إلا من خلال: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أو أوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات.<sup>5</sup> ولذلك فالتغيير هو ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال.<sup>6</sup> فهو عملية تتم بموجبها إحداث تأثيرات

<sup>1</sup> - رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات، والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2020، ص: 20.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998، ص: 544.

<sup>3</sup> - حسين محمد أحمد، محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كاسلا، جمهورية السودان، 2014، ص: 49.

<sup>4</sup> - ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي العرائي، مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، العدد 02، المجلد 11، سبتمبر 2021، الجزائر، ص: 299. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع : 08 مارس 2023، على الساعة: 10:10.

<sup>5</sup> - الطعمانة محمد محمود، استراتيجيات وآليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول "التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد"، عمان، أكتوبر 2008، ص: 09. <https://search-mandumah.com> تاريخ الاطلاع : 07 مارس 2023 على الساعة: 17:59.

<sup>6</sup> - ناصر جرادات، أحمد عرفيات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 31.

وتفاعلات ذاتية ومتبادلة بين الكيان التنظيمي، وأجزائه، وعناصره، بحيث ينجم عنها دافع جديد يختلف عما قبله.<sup>1</sup> وغالبا التغيير يعبر عن ناتج الجهد البشري في محاولته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته.<sup>2</sup> ومنه التغيير في أي مؤسسة: عبارة عن تعديلات في عناصر المؤسسة المادية والتكنولوجية والبشرية والمالية بهدف زيادة فعالية المؤسسة والتأقلم بما يحدث في مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

## 2. خصائص التغيير:

يتميز التغيير بعدة خصائص أهمها:

✓ التغيير عملية مستمرة: إن التغييرات في ظروف المنظمة غالبا ما يحدث بعض منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يحدث على فترات متباعدة ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزم تلك الظروف المتغيرة ذلك. ولذلك فهو عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة.<sup>3</sup>

✓ التغيير عملية مخططة: فهو ليس عمل عشوائي بل أنه يمر بثلاث خطوات ومراحل رئيسية وهي مرحلة إذابة الجليد ومرحلة التغير ومرحلة إعادة التذليج.<sup>4</sup> وثمة حقيقة هامة وهي أن نجاح خطة معينة للتغيير في أحد المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في المنظمات الأخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها والظروف التي تعمل فيها.<sup>5</sup>

✓ التغيير مسؤولية إدارية: يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة. وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر منا المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة. فيقع على الإدارة العليا عبء تدعيم التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع في الغالب عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذ التغيير، ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.<sup>6</sup>

1- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 267.

2- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 30.

3- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون طبعة، 2008، ص: 34.

4- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 219.

5- مبارك بنية ضامن العززي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص: 19. <https://alhadidi.files.wordpress.com> تاريخ الاطلاع : 05 مارس 2023 على الساعة : 14:51.

6- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص: 35.

✓ التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها. أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعة لإحداث التغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة متفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.<sup>1</sup>

✓ عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم: إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت.<sup>2</sup>

✓ التغيير حركة تفاعلية: إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.<sup>3</sup>

### 3. أهداف التغيير:

هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها منها:

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.
- ✓ خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها
- ✓ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.
- ✓ الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصاً وأفراد المجتمع عموماً.<sup>4</sup>
- ✓ مساعدة المنظمة على حل مشاكلها وتوفير جو من الثقة بين العاملين.
- ✓ زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية وزيادة انتمائهم للمنظمة وأهدافها.
- ✓ تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية.<sup>5</sup>
- ✓ الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب

1- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص: 53\_54.

2- مبارك بنية ضامن العنزي، مرجع سابق، ص: 21.

3- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 53.

4- مصطفى يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2021، ص: 340.

5- يزيد شويعل، علي فارس، التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم، مجلة القبس للدراسات النفسية الاجتماعية، العدد 40، المجلد 01، ديسمبر 2015، الجزائر، ص:

178 . <https://www.asjp cerist.dz> تاريخ الاطلاع : 05 مارس 2023 على الساعة: 17:17.

أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

✓ لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث التغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات.

والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلة المنظمة.

✓ يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان.

بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

✓ تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.

✓ تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

✓ إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دوافع التغيير

إن التغيير أمر حتمي وضروري لأنه عملية مستمرة ومتجددة، وبذلك فإن المنطق يفرض علينا باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعته وليس استثناء وبالتالي فإن البدء في التحضير لعملية التغيير وتنفيذها تستدعي تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية.

#### 1. القوى الخارجية للتغيير:

تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيرات خارجية تتطلب من المنظمات القيام بعملية التغيير ولعل أهم هذه القوى هي:

✓ البيئة الاقتصادية: حيث تأثر بصورة فعالة على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، فالتغيير في طرق الاستيراد والإنفاق، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها تؤثر على نشاط التنظيمات وأساليب وطرق تشغيلها.<sup>3</sup>

✓ البيئة الاجتماعية: تتمثل هذى القوى بالعادات والتقاليد المبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين،

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز (وحدة الأغواط)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص: 20\_21. <https://dspace.univ-alger3.dz> تاريخ الاطلاع : 08 مارس 2023 على الساعة: 13:47.

<sup>2</sup> - لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص: 32\_33.

<sup>3</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 56.

وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.<sup>1</sup>

✓ البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فتعكس هذه الثقافة في الهيكلة القائم ونمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج، والمزيج التسويقي، وأساليب التعامل مع العملاء.<sup>2</sup>

✓ التطورات التكنولوجية: يشهد عصرنا الحاضر تطورات تكنولوجية هائلة تسمح بتقديم منتجات جديدة، أو تجعل المنتجات الحالية منتجات متقدمة. وهذه التطورات تتمثل في الانفجار العلمي والتقني المتسارع، وزيادة الاكتشافات والابتكارات والتقدم في أساليب وطرق الإنتاج وتقديم وسائل الاتصالات.<sup>3</sup>

✓ التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات: غالبا ما يحدث تغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد، ولا بد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات الخاصة بغية الانسجام مع مختلف تلك المتغيرات وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن، ويعكس ذلك فأنها تخالف الدولة وقوانينها وهذا يعرضها للمسؤولية والمحاسبة.<sup>4</sup>

## 2. القوى الداخلية:

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيق للأهداف:

✓ وعي وإدراك المديرين للتغيير: فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة أو إدخال التكنولوجيا أو إنتاج منتج جديد.

✓ نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجيتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة.

<sup>1</sup>-علاوي عبد الفاتح، مرجع سابق، ص:23.

<sup>2</sup>- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل م د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2015/2016، ص: 92. <https://dspace.univ-setif.dz> تاريخ الاطلاع: 03 فيفري 2023 على الساعة: 09:35.

<sup>3</sup>- ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغيزي العراقي، مرجع سابق، ص: 244.

<sup>4</sup>- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص: 34.

✓ زيادة طموحات وحاجات الأفراد.<sup>1</sup>

وتفرز البيئة الداخلية العديد من التغييرات أهمها: <sup>2</sup>

✓ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

✓ التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

✓ التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

✓ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

✓ التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

### المطلب الثالث: أنواع التغيير ومجالاته

تفرض التغييرات البيئية على المؤسسة أن تتبنى أنماطا من التغيير تحقق أهدافها، مما

يفرض عليها إحداث تعديلات في عناصرها بشكل جزئي أو كلي.

#### 1. أنواع التغيير:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه حسب المعيار المستخدم في

التصنيف:

##### 1.1. حسب درجة الشمولية: وهناك نوعان:<sup>3</sup>

- التغيير الجزئي: يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات فقد يشمل

التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو

الإجراءات.

- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد،

جماعات، عمليات أو غير ذلك.

##### 2.1. وقت التنفيذ: ويقصد به تقسيم أنواع التغيير وفقا لوقت تنفيذ عملية التغيير، ما بين إجراء

التغيير بسرعة كبيرة في المؤسسة أو إجراءه في شكل تدريجي ويتضمن الأنواع التالية:<sup>4</sup>

- التغيير البطيء: يحدث في هذا النوع من التغيير في المؤسسة ببطء، حيث تتم عملية

التغيير على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> - وليد عبد اللطيف نوفل الصيغي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016/2015، ص: 48 <http://www.alazhar.edu.ps> تاريخ الاطلاع: 10 مارس 2023، على الساعة: 11:09.

<sup>2</sup> - بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، دراسة حالة مؤسسة أوبيتوم إتصالات الجزائر جازي Djezzy، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2019/2018، ص: 98. <https://dspace.univ-alger3.dz> تاريخ الاطلاع: 07 مارس 2023 على الساعة: 00:15.

<sup>3</sup> - الحاج نعاس خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 30، المجلد 18، نوفمبر 2022، الجزائر، ص: 356. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع: 50 مارس 2023 على الساعة: 21:08.

<sup>4</sup> - رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سابق، ص: 32.

- التغيير السريع: ويسمى هذا النوع من التغيير "بالصدمة-chock"، حيث يتم مرة واحدة وليس على دفعات كما أن عملية التغيير تكون سريعة الوتيرة، ولا يتم تنفيذ هذا النوع من التغيير إلا في حالات معينة مثل أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

3.1. حسب درجة المشاركة: ويقسم التغيير على أساس هذا المبدأ إلى قسمين هما:<sup>1</sup>

- التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومنافسة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغيرات التنبؤية والاستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

- التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ قرارات والتخطيط لعملية التغيير وتلجأ المنظمة لهذا النوع كاستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.

4.1. حسب درجة التخطيط: يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:<sup>2</sup>

- التغيير المخطط: هو التغيير المصمم والمنفذ بطريقة نظامية مدروسة، حيث يهدف التغيير المخطط إلى استقرار مستجدات مستقبلية تقع ضمن فترات زمنية، وبناء على ذلك يتم التخطيط الهادف لردم فجوة الأداء التي قد تحصل نتيجة فروقات مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الحالي.

- التغيير العشوائي: هو التغيير الذي يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد يكون أثاره ونتائجه سلبية على المنظمة.

5.1. حسب الشكل أو المضمون: هناك نوعان:<sup>3</sup>

- التغيير الشكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي، ويبقى الحال كما هو عليه.

- التغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

<sup>1</sup>- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية لكل من جامعي تيارت وبسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص: 59. <http://thesis.univ-biskra.dz> تاريخ الاطلاع: 20 فيفري 2023 على الساعة: 11:47.

<sup>2</sup>- الحاج نعاس حديجة، مرجع سابق، ص: 356.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص: 18.

## 2. مجالات التغيير:

هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث التغييرات المنظمة داخل المنظمة وهذه المجالات هي:

أ. **الهيكل التنظيمية والعلاقات التنظيمية:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو من الخارج.<sup>1</sup>

ب. **التكنولوجيا:** هي كل ما يمكن استخدامه داخل المؤسسات، ويمكن تقسيمها إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات والأجهزة الإلكترونية وغيرها، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراءة وغيرها من الوسائل التي تساهم بشكل أساسي في إنجاز الأعمال على أكمل وجه، وبالتالي على المؤسسات تغييرها من حين لآخر واستبدالها بأخر أكثر تطورا.<sup>2</sup>

ج. **تغيير رسالة المنظمة و/أو أهدافها واستراتيجياتها:** تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للمتغيرات التي تهيئ فرصا تطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء، أو تحجيم نشاط أو أكثر، من الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب تغييرا تابعا في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها.<sup>3</sup> ومن ثم فالاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف، وعليه تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المطبقة، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، أو يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لواحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية " التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير.RD، الموارد البشرية"، أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل "التميز، التركيز، القيادة في التكاليف" وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة وحدات العمل، فإنه يمكن أن تغير توليفة هذه الوحدات وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سليم العايب، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 02، المجلد 29، جوان 2016، ص: 168. <https://www.asjp.ceriet.dz> تاريخ الاطلاع: 10 مارس 2023 على الساعة: 08:22.

<sup>2</sup> - صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداة المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص: 29. <http://thesis.univ-biskra.dz> تاريخ الاطلاع: 02 مارس 2023 على الساعة: 16:17.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دون دار النشر، القاهرة، 2005، ص: 475.

<sup>4</sup> - فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاز التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2013، ص: 17. <https://dspace.univ-alger3.dz> تاريخ الاطلاع: 22 فيفري 2023 على الساعة: 17:10.



د. المجال الإنساني: يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشاكل.

يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.

يركز مجال تغيير الأفراد على:

- تغيير قدرة الفرد: التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الإبداعات.

- تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص: 24.

## المبحث الثاني: القيادة

يعد موضوع القيادة من أهم المواضيع، حيث تتعلق بكيفية أداء بعض الجماعات لأدوار معينة في إطار علاقتهم بباقي أفراد الجماعة بشكل يؤثر على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية ويتم ذلك عن طريق انتهاج لمهارات معينة من أجل إنجاز هذا العمل.

### المطلب الأول: ماهية القيادة

#### 1. تعريف القيادة:

تعددت وتتنوعت واختلفت المصطلحات التي تحمل معاني القيادة وذلك باختلاف الزمان والمكان، وبالرغم من اهتمامهم بموضوع القيادة فإنهم لم يقدموا تعريفا جامعاً متفق عليه ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

القيادة لغة: هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل " يفعل " أو "يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي "أرنولد" تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه.<sup>1</sup> أما معناها في اللغة العربية "القوة" نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً: ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين، اليونانيين، الرومانيين والمصريين، حيث أن المصريين القدامى قدموا أهم مبادئ القيادة قبل 500 سنة ماضية حيث تشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.<sup>3</sup>

كفاء أنها: عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافس والصراع لتحقيق أهداف يريدها القائد وحدهم أو أهداف مشتركة بين القائد والأتباع.<sup>4</sup>

وتعرف أيضاً: بأنها أدوار معينة ينجزها فرد معين في وقت محدد وفي جماعة معينة.<sup>5</sup> كما تعتبر: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني.<sup>6</sup>

وعرفت أيضاً: بأنها الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكاندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 20\_21.

<sup>2</sup> - إيمان أحمد منصور، إدارة الابتكار "الابتكار نحو التغيير"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص: 109.

<sup>3</sup> - عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 11.

<sup>4</sup> - فيليب سادلر، القيادة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص: 17.

<sup>5</sup> - بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، الطبعة الثالثة، دون سنة النشر، ص: 81.

<sup>6</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 2010، ص: 33.

<sup>7</sup> - نجم عبود نجم، وإدارة الابتكار القيادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 22.

كما عرفت أيضا: القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرار والإشراف على الآخرين من خلال النشاط الذي يمارسه القائد والتأثير الذي يحدثه على الآخرين.<sup>1</sup>

ونستخلص من كل ما سبق أن القيادة: هي عملية يقوم بها شخص يمتلك قوة ونفوذ ليؤثر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم من أجل تحقيق هدف معين.

## 2. خصائص وسمات القائد:

إن القيادة ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب من يقودها أن يكون مؤهلا وقادرا على تحمل المسؤولية ومتفهم لعناصرها وأصولها لذا لا بد للقائد أن يتمتع ببعض السمات والخصائص نذكر منها:

### ✓ خصائص ذاتية (فطرية):

- الذكاء: ويعني اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.

- الولاء: سواء لله ثم لوطنه أو وحدته أو رؤسائه أو مرؤوسيه، مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعا، وطاعة الرؤساء في تقاني مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل منافسة.

- الشجاعة: بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجراءة لتحقيق أهداف الجماعة.

- الحسم والحزم: من خلال الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب والعدل المطلق والموضوعية، مع البت في الأمور في الوقت المناسب، وإصدار القرارات والأوامر بقوة واختصار ووضوح.<sup>2</sup>

- التواضع: إن كثرة الحديث عن (الإناء) هي مقتلة القائد وهي كلمة غير محببة لدى المرؤوسين لأن فيها إحساس بالغطرسة والتعالي ونسب الحاجات إلى الذات فقط دون احترام مشاعر الآخرين والتعظيم إنجازاتهم، ويكفي أن نعلم أن شخصا وأحد لا ينجز ولا يحقق كل النجاحات.<sup>3</sup>

- مبادرة والإبداع: يعني بها اتخاذ القرار، وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى، وإن تحلى بها مساعده كان الدمار، لذلك ينبغي للقائد التحلي بهذه الصفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سالم عيسى، ديلة مهيري، أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل - دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للإتصالات بأدرار - مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 21، مارس 2022، الجزائر ص: 354. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع: 20 مارس 2023 على الساعة: 14:22.

<sup>2</sup> - محمد شفيق، القيادة، "تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة" شركة نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص ص ص: 24\_22\_21\_20.

<sup>3</sup> - عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص: 47.

<sup>4</sup> - جمال ماضي، القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1995، ص: 36.

## ✓ خصائص شخصية:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، وقدرته على التمييز بين المهم والغير المهم.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
- الطموح النشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.<sup>1</sup>
- الإيمان بالهدف والغاية: المسئول الذي لا يؤمن بالهدف وبما يرغب لتحقيقه لا يحبط نفسه بل يحبط همة مرؤوسيه وبتالي تفشل المهمة.
- الهدوء وضبط النفس: إن القلق والهيجان يؤديان إلى نتائج سيئة لا تحمد عقباها، لذا على الرئيس أو المدير أو القائد أن يضبط أعصابه ويتصرف برباطة جاش خصوصا لحظة اتخاذ القرار أمام المرؤوسين.<sup>2</sup>

## ✓ خصائص اجتماعية:

- الوعي الاجتماعي: ويتمثل في القدرة على التعرف على كيفية شعور الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجاباتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن والكفاءة للتطوير والاستفادة من العاملين.
- اللين والشورى: يدرك القادة الناجحون أنهم ينجزون أعمالهم عن طريق الآخرين، وعلى هذا فهم ينمون في أنفسهم التفهم الاجتماعي والمهارات المناسبة لذلك كما تتكون لديهم درجة عالية من احترام الناس، لأن نجاحهم كقيادة يعتمد أساسا على تعاون الآخرين معهم ذلك يعاونهم على المشاكل التي تواجههم بالعمل على غرس وتنمية الاعتزاز بالنفس والمشاعر الطيبة المتبادلة بين الناس.
- التعاطف: هو فهم الآخرين عن طريق إدراك حاجاتهم، ووجهات نظرهم، مشاعرهم، مخاوفهم والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حسن صالح سليمان القضاة، القيادة "مدخل في إدارة المستشفيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 12.

<sup>2</sup>- روائي بنت عبد الله المحسن التركي، سمات ومهارات القائد التربوي المستنبطة من الأحاديث النبوية الواردة في صحيح الإمام البخاري، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2016/2015، ص: 24\_25. <http://dr-alameri.com> تاريخ الاطلاع: 7 مارس 2023 على الساعة: 18:30.

<sup>3</sup>- زرقة احمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال - دراسات اقتصادية - مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد02، المجلد03، أوت 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر ص ص: 41\_42\_43. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع: 17 مارس 2023، على الساعة: 11:41.

- العفو: بالعفو يكسب القائد محبة جميع الأفراد وثقتهم وبالعفو ينبذ القائد الخلافات الشخصية مقابل المصلحة العامة.<sup>1</sup>

- العدل: أن يكون القائد عادلا منصفا في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب أو في التعامل.

- التفاعل الاجتماعي: من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.<sup>2</sup>

### 3. أهمية القيادة:

للقيادة أهمية بالغة نوجزها في النقاط التالية:

- العمل على تماسك أعضاء الجماعة وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.  
- التوفيق بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف تنظيمية.

- القيادة ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها، بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.<sup>3</sup>

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- إنها التي تسهل للمؤسسة الأهداف المرسومة.<sup>4</sup>

**المطلب الثاني: أنماط القيادة ومهاراتها**

#### 1. أنماط القيادة:

تتعدد الأنماط التي قد ينتهجها القادة في التعامل مع مرؤوسيه والتأثير في أفعالهم وتصرفاتهم حيث قسمت هذه الأنماط إلى ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الماجد بن محمد ولي، من صفات القائد الناجح في سورة الفتح، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، العدد 10، المجلد 07، ديسمبر 2015، كلية التربية، جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 299. <https://ejournal.um.edu.my> تاريخ الاطلاع: 18 مارس 2023، على الساعة 22:12.

<sup>2</sup> - محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 20\_22.

<sup>3</sup> - العايب سليم، بوطابل حكيم، فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 01، ديسمبر 2013، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدة 2، الجزائر، ص: 42\_43. <https://www.asjp.cerist.dz>، تاريخ الاطلاع: 21 مارس 2023 الساعة: 11:45.

<sup>4</sup> - بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 04، جوان 2019، ص: 562. <https://www.asjp.cerist.dz>، تاريخ الاطلاع: 19 مارس 2023 على الساعة: 11:52.

### 1.1 القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية + الاستبدادية):

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.<sup>1</sup> ويعد النمط السلوكي للقيادة المستبدة من الأنماط المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر التربية الحديثة، لأنه يعرقل بناء شخصيات العاملين ونموهم المعني فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر دون منافستها ودون فهمها في بعض الأحيان مما يسبب لهم الحيرة والقلق والخوف.<sup>2</sup>

### 2.1 القيادة الديمقراطية:

وهذا النوع يشارك مرؤوسيه في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم، كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسور العلاقات الطيبة وقنوات الاتصال مفتوحة بينهم.<sup>3</sup> وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم وبأنهم عنصر فاعل في إنجاز المهنة ويزيد من التآلف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السلمية التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات.<sup>4</sup>

### 3.1 القيادة الحرة أو الفوضوية:

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وترتكز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة الأداء، وممارسة النشاط وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك وإنما يترك الجماعة لنفسها كليا.<sup>5</sup> ويختلف أسلوب المدير في الإدارة من وقت لآخر وفقا لطبيعة الموقف، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة فقط يكون أوتوقراطي في بعض الأحيان ويتبع أسلوب التدعيم والمشاركة في أحيان أخرى، وقد يكون في بعض الأحيان أبويا أو أخ أكبر في تعامله وهذا يعني أن الظروف قد تملئ أسلوبا إداريا قد يكون ملائما مع موقف.<sup>6</sup>

### 4.1 القيادة الأبوية:

طبقت الإدارات الأسلوب أو الاتجاه التسامحي في التعامل مع الأفراد وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، فاتجهت الإدارة إلى دفع أجور أفضل وتحسين

1- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 79.

2- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 137.

3- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 38.

4- هائل عبد المولى طشوش، مرجع سابق، ص: 64.

5- حسين عبد الحميد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، دون طبعة، 2012، ص: 112.

6- عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002،

ص ص: 123\_124.

ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية في العمال - واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة. ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي، وفيه يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي. ويعتقد القائد الأبوي أنه السعادة والرضاء للعامل تتبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.<sup>1</sup>

ومن أهم نقاط الضعف التي ينطوي عليها المدخل الأبوي أنه يزرع عنصر الاستياء بين الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في القرارات، بالإضافة إلى أنهم ينظرون إلى المزايا المادية كأنها جزء من المكافأة الشاملة التي يستحقونها، لذلك ينبغي على الإدارة أن تبحث عن بعض الوسائل الأخرى لحفز العمال. ومن المناسب وجود خدمات وحوافز تشجيعية في برنامج متكامل للأفراد، فهذا يؤدي إلى تخطيط معدل دوران العمل والتقليل الصراعات والمنازعات، وتحسين رضا الأفراد، ولكن لا يحفز الأفراد للمساهمة في إنجاز أكثر من الحد الأدنى أو المستوى المتوسط للأداء، وأشار علماء النفس لذلك فقالوا الإنجاز اليومي العادل يتلاءم مع الأجر العادل، ويعني هذا أن الأداء الجيد أو غير العادي لا يتم من خلال القيادة الأبوية.<sup>2</sup>

## 2. مهارات القيادة:

تعتبر القيادة عمل دقيق لذلك تتطلب مهارات تجعل من يمارسها قادرا على ممارستها ومن بين هذه المهارات نذكر ما يلي:

### 2.1. المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ملما بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتجليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمال.<sup>3</sup> وتؤكد على مهارة استخدام الأشياء المادية أو الطبيعية.<sup>4</sup>

### 2.2. المهارة الذاتية:

تتضمن مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه أو تعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له وهذه المهارات لا تتم تعلمها تعلمًا، بل إنها تعتمد على استعدادات فطرية تتفاعل

1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص: 116.

2- عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، مرجع سابق، ص: 116.

3- برهان الدين حسين، السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011، ص: 104. <https://mobt3ath.com> تاريخ الاطلاع: 7 مارس 2023 على الساعة: 21:50.

4- سعد حسن الغديوي، مواصفات القائد والمدير الذكي أسس انتقائهم وتعيينهم، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، المجلد 04، سبتمبر 2015، الجزائر، ص: 35. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع: 08 مارس 2023 على الساعة: 15:15.

مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأسرة، وحياة الطفولة والبيئة المحلية، والرفاق ومن تلك المهارات السمات الشخصية للمدير والقدرات العقلية والابتكارية، والقدرة على ضبط النفس.<sup>1</sup>

### 3.2. المهارة الإنسانية:

وهي تصل بالتعامل مع الغير بنجاح، حيث يحتاج القائد هذه المهارات في التعامل مع رؤوسيه ورؤسائه في العمل، ولا شك في أن مهارة التعامل والتفاعل مع المرؤوسين ذات أهمية بالغة على كل المستويات فهي تبني الروح المعنوية للعاملين وتساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم وتشجعهم على العمل والإنتاج وتحترم شخصية الآخرين ولذلك يجب على القائد الإداري أن ينمي مهاراته الإنسانية.<sup>2</sup>

### 4.2. المهارة التنظيمية:

تعني قدرة القائد على النظر للمنظمة باعتبارها نظام متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع، وفهمه لأهدافها، وأنظمتها وخططها، والعمل على بناء استراتيجيات وتنمية سياسات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منيف بن مروى بن منور الشمري، صفات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين من مدينة الرياض "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018، المملكة العربية السعودية، ص: 160. <https://journal.ekb.org> تاريخ الاطلاع: 08 مارس 2023 على الساعة: 20:18.

<sup>2</sup> - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>3</sup> - ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 01، المجلد 08، جوان 2020، الجزائر، ص: 40. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع: 18 مارس 2023 على الساعة: 18:44.



### المبحث الثالث: التغيير في القيادة

التغيير في القيادة هو عملية تحوّل يحدث في الأشخاص الذين يتولون المسؤولية القيادية في منظمة أو مجتمع. يمكن أن يكون هذا التغيير نتيجة لتغيير في الموقف الوظيفي للقيادة الحاليين أو ظروف خارجية تستدعي تغيير القيادة.

#### المطلب الأول: علاقة القيادة بالتغيير

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير.<sup>1</sup> فالقائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القيادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلي نمطين: القائد ذو المرونة العالية وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتراع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه. أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

وأن التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع جماعات العمل على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.

<sup>1</sup> - عقيل ابوبكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، ماليزيا، 2010، ص ص 06-07.

## المطلب الثاني: التغيير في خصائص قائد التغيير من متطلبات التغيير الناجح

إن متطلبات إنجاح جهودات التغيير، يحتاج إلى اختيار قائد تتوفر فيه صفات وسمات معينة، فنية خاصة بالمهارات، وإنسانية خاصة بالاستعداد، ويمكن تلخيص أهم مميزات وصفات قائد التغيير وإمكانياته في الملامح الرئيسية الآتية:<sup>1</sup>

- حساسية نحو الأهداف: ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع، والوعي لمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية، الوطنية والعالمية، وارتباطها بالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.

- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة، التي تتعدى حدود المدير التقليدي.

- فهم أسس العملية الإدارية واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها: التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها، وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.

- امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.

- الوعي بالجوانب الإدارية خارج نطاق التخصص وارتباط هذه الجوانب وتكاملها وتقدير أن النقاء التخصصات المختلفة يزيد من احتمالات الابتكار والتحدي.

كما يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه حيث يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعمل على توفير حاجاتهم باستمرار، ويعاملهم بمبدأ العدل والمساواة ويستمتع إليهم بمصادقية، يتصف بالحماس والدافعية والجرأة، ويتميز بدرجة التزام عالية في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل، ولديه المقدرة على التفكير المنطقي وتجريب كل ما هو جديد لخدم أهداف وصالح المؤسسة، ويتميز بالقدرة على الإبداع والتفكير بطريقة تخيلية ممتازة، ويتفهم طبيعة عملية التغيير، ويتفاعل معها بإيجابية ومهنية عالية، ويستطيع بناء مناخ إيجابي في بيئة العمل لمساندة وتعزيز عملية التغيير والتطوير.<sup>2</sup>

وعليه حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القادة ننجزها فيما يلي:

✓ **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراساتها دراسة جيدة تعتمد على

1- هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص: 137.

2- مستورة عبد الله جراد الزهراني، المعوقات التي تواجه قائدات المدراس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 16، العدد 16، جدة، السعودية، ديسمبر 2017، ص: 314. [www.emj.journals.ekb.eg](http://www.emj.journals.ekb.eg) تاريخ الاطلاع 26 مارس 2023 على الساعة 22:23.

التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.

✓ **القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار:** يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

✓ **القدرة على مواجهة الواقع المتغيرة:** وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.<sup>1</sup>

✓ **القدرة على إحداث التغيير:** يجب أن يتوفر لدى القيادة الإدارية القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

✓ **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات المنظمة، البشرية، والتنظيمية، والمادية.

✓ **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية:** إن القادة الإداريين يجب أن يتوفر لديهم القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل عليهم القيام بترجمتها إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

✓ **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** هنا يجب توفر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف، أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية، يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

✓ **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهنا يعتمد على قناعة وفلسفة القادة الإداريين، كالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الفرد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التغيير في النمط القيادي

يتطلب التغيير الناجح اختيار النمط القيادي المناسب للتغيير، والمتمثل في القيادة التحويلية، ذلك لاختلافه في التعامل مع التغيير مقارنة بالأنماط الأخرى التي تتعامل بالأساليب الموضحة في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> - لعور فريد، كمال حماني، أساليب القيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص: 522. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع 25 مارس 2023 على الساعة 22:23.

<sup>2</sup> - بيالة سميرة، مرجع سابق، ص: 173.

## الجدول رقم (01): أنماط القيادة وتعاملها مع التغيير

أنماط القيادة	أساليبها في إدارة التغيير
-بيروقراطي؛	-أسلوب روتيني؛
-كاريزمي؛	-أسلوب إعلامي؛
-متسلط؛	-أسلوب فرض الحلول من الأعلى؛
-ديمقراطي؛	-أسلوب المشاركة في التغيير؛
-متساهل.	-عدم الاهتمام واللامبالاة.

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية" محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 86.

أما القيادة التحويلية فلها القدرة على الإقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين كما تعمل على تقييم المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup> فالقائد التحويلي له قدرات تسمح له بإحداث التغيير المنشود بفاعلية من خلال الدخول في شراكة أو اندماج مع مؤسسات أخرى، مع خلق مجموعات عمل أو فرق وثقافة مؤسسية قوية قائمة على التغيير.<sup>2</sup> فهو نموذج للنزاهة والاستقامة والعدل والنقاء والإنصاف، وأنها تسعى لتحفيز مشاعر المرؤوسين وتشجيعهم على عدم النظر لمصالحهم الخاصة وتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.<sup>3</sup>

وعليه يتمتع القائد التحويلي بعدة سمات تمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية، ورسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستشير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
- ✓ القائد التحويلي حضور واضح ونشاط متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة؛
- ✓ يستطيع القائد التحويلي إلى الوصول لمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛

<sup>1</sup> - عمر شعبان أبو القاسم العوامة، القيادة التحويلية أثرها على إدارة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على مستشفى الكلي بالزاوية، مجلة كلية الأداء، العدد 29، الجزء الأول، يونيو 2020، ص: 448. <https://zu.edu.ly>. تاريخ الاطلاع 29 مارس 2023 على الساعة: 14:52.

<sup>2</sup> - زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القدس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 01، ديسمبر 2019، ص: 253. <https://www.asjp.cerist.dz>. تاريخ الاطلاع 25 مارس 2023 على الساعة 22:23.

<sup>3</sup> - سعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، دون ذكر دار النشر، القاهرة، دون الطبعة، 2019، ص: 03.

<sup>4</sup> - مكيد علي، تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد 01، المجلد 07، أبريل 2013، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص: 90\_91. <https://www.asjp.cerist.dz>. تاريخ الاطلاع 28 مارس 2023 على الساعة: 15:54.

✓ يمتلك القابلية والقدرة على رسم صورة متناغمة يتواجد فيها بسلام مع جميع المكونات الإنسانية والمادية، أي له القدرة على تمكين الآخرين من خلال جعل المرؤوسين يثقون ويعملون بإبداع، أي له القدرة على تعليم الآخرين لاكتشاف غايتهم في الحياة؛

✓ له القدرة على تحقيق الإجماع بين المرؤوسين وإدامة العلاقة معهم، مما يسهم في توحيد التوجه والكلمة والعمل الجماعي نحو تحقيق الرؤية.

لذا فهناك عدد من الأدوار التي تقوم بها القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير:<sup>1</sup>

- سياسة الرؤيا: قادة التغيير قادة لهم رؤيا وهي أساس عملهم، حيث أن إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب هي خطوة جوهرية لإحداث التغيير حيث يحتاج الأفراد أفكارا حول ما يمكن أن يلحقه التغيير لهم، وبالتالي فهي بمثابة مشاركة لهم.

- الاستراتيجية: تحتاج لتنفيذ التغيير استراتيجية يتم تحديد فيها الرؤية والأهداف وبالتالي الاستراتيجية بمثابة أداة لتحقيق الأهداف، كما تستوجب الاستراتيجية الفعالة إيجاد مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل كفريق.

- الاتصال: يبرز دور القيادات في الاتصال عن طريق اقتناع العاملين به في المراحل الأولى للتغيير من أجل تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويكون ذلك داخل وخارج المنظمة.

- التزام وقناعة القيادة: كلما التزمت القيادة والإدارة ببرنامج التغيير كلما زاد من تعزيره ويتم ذلك من خلال توضيحه وإيصاله لجميع العاملين في المنظمة مع موالاة والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير مع ضرورة الاستثمار في الموارد.

- التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين له، وأن يكون ذا مصداقية التي تأتي من الشعور بالأمان وكفاءة القائد وقدرته على الإلهام، ويتم ذلك بربط أهداف المنظمة باحتياجات الفرد.

- تمكين العاملين: أحد أهم الصفات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والتي تتجسد في أن السلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تعويضه للموظفين حتى يتمكنوا من الاستجابة لطلاب العملاء في المشاركة والإنشاء.

- اختيار نموذج التغيير: بحيث يكون اختيار نموذج التغيير ملائما للمنظمة وللظروف المحيطة بها، حيث يختار القائد التحويلي مسارات التغيير وتحديد أولوياتها بدايات ونهايات كل منها.

- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: كما نعرف لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد هويتها وتميزها عن باقي المنظمات الإدارية الأخرى وغرس، الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من مهام ودور القائد التحويلي عن طريق إيجاد وتحديد القيم والقناعات المشتركة بين العاملين

<sup>1</sup> - زمورة نزيهة، مرجع سابق، ص ص: 255\_256.

التي تحثهم على أهمية التغيير وكيفية المساهمة فيه، مع اعتماد نظام الحوافز والمكافأة لتعزيز الالتفاف حول عملية التغيير وبالتالي يتحقق التغيير .

- إدارة الفترة الانتقالية: نجد القائد التحويلي يهتم بالفترة الانتقالية حيث يتحرر الفرد من القديم ليصل لتنفيذ عملية التغيير وإنجاحها وهنا تبرز مهارات القائد في تعزيز قوى دفع التغيير والتقليل من مقاومة التغيير .

**خلاصة الفصل:**

التغيير في القيادة هو عملية تحوّل يحدث في الأشخاص الذين يتولون المسؤولية القيادية في منظمة أو مجتمع، ويمكن أن يكون هذا التغيير نتيجة لتغيير في الموقف الوظيفي للقيادة الحاليين أو لظروف خارجية تستدعي تغيير القيادة.

وتعد القيادة الفعالة جوهرية لنجاح أي مؤسسة، فعند حدوث تغيير في القيادة، فذلك يؤثر على جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من الرؤية والاستراتيجية وصولاً إلى الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية. وتتضمن التحولات في القيادة عادةً تغييراً في النهج والأساليب والأولويات القيادية، إذ يمكن أن يعزز التغيير في القيادة الابتكار والتفكير الإبداعي، ويؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، قد يكون التغيير في القيادة فرصة لإعادة هيكلة المنظمة وتعزيز القدرات التنظيمية.

ومع ذلك، يجب أيضاً مراعاة التحديات التي يمكن أن تصاحب التغيير في القيادة، فقد يتعين على القادة الجدد بناء ثقة جديدة مع الفريق، والتعامل مع المقاومة للتغيير وتحقيق التوازن بين الاستمرارية والتجديد.

الفصل الثاني:

اتجاهات الموارد البشرية



**مقدمة الفصل:**

تختلف المعلومات التي يفسرها ويحللها المورد البشري حول التغيرات الحادثة في أي عنصر من عناصر المؤسسة، مما يخلق لكل فرد إدراك معين الذي يؤدي إلى بناء اتجاهات، والتي يتم ترجماتها إلى سلوك قد يكون إيجابيا أو سلبيا، مما يؤدي إلى تباين ردود الأفعال اتجاه التغيير، فقد يكون الأفراد مقاومين للتغيير وضده، أو محايدين أو قابلين له، ولذلك تعتبر معرفة اتجاهات العناصر البشرية ودراستها وتحليلها من مقومات نجاح المؤسسات المعاصرة الهادفة لرفع كفاءتها والفاعلية، حيث تلعب الاتجاهات دورا بارزا في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، من أجل تعزيز السلوك المرغوب فيه. ومحاولة تعديله بما يناسب أهداف التغييرات الحاصلة. وهذا ما سيتم التعرض له من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: اتجاهات الموارد البشرية؛**

**المبحث الثاني: الاتجاهات ووظائفها ومحددتها وقياسها؛**

**المبحث الثالث: تغيير الاتجاهات ومتطلبات تعديلها.**

## المبحث الأول: اتجاهات الموارد البشرية

تلعب الاتجاهات دورا فعالا في حياة الفرد فكل إنسان لديه اتجاهات عديدة ومتنوعة تجاه الأحداث والأشياء والمواضيع والأشخاص من حوله، وغيرها بالإضافة إلى أنها تعتبر إحدى المحددات النفسية للسلوك الإنساني والمنظمات، وسيتم الإحاطة بمفهوم اتجاهات الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الاتجاهات

تختلف الاتجاهات من فرد إلى آخر كونها تتميز بالعديد من الخصائص المتعلقة بسلوك الفرد.

#### 1. تعريف الاتجاهات:

يرتبط نجاح التغيير باتجاهات ومواقف الأفراد والجماعات نحوه، وهذه الاتجاهات ليست عشوائية، فهي تعبر الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه.<sup>1</sup>

وهذه الاتجاهات عبارة عن ميول أو استعدادات ذهنية وعصبية ونفسية للفرد تنظمه خبرته الشخصية وتحكمها معتقدات ورأي الفرد نحو موقف أو موضوع معين، وبالتالي يكون رأيه تعبير عن اتجاهاته حيال هذا الموضوع سواء أكان إيجابيا أو سلبيا.<sup>2</sup> ولذلك فالاتجاهات تعبر عن تلك الاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو رموز في المكان التي نستشير فيه هذه الاستجابات.<sup>3</sup>

أي أن الاتجاهات عبارة عن ذلك "الميول نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة".<sup>4</sup>

وهذه الاستجابة تكون في شكل مشاعر تجاه الأشياء، أو الحوادث أو الأشخاص، الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن، وإذا ما تم نمو الاتجاهات فإنها تبقى داخلية وخاصة بالفرد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله الصواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الرابعة، 2003، ص: 86.

<sup>2</sup> - نفسية محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، ريان فهمي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، دون بلد النشر، دون طبعة، 2017، ص: 49.

<sup>3</sup> - يونس عيسى، موسوي أم السعد، اتجاهات الطلبة نحو تطبيق التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، أبريل 2022، ص: 838. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الإطلاع: 05 جانفي 2023 على الساعة: 17:14.

<sup>4</sup> - مونية قيدوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة ليل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2016/2017، ص: 83. <http://theses.univ-batna.dz> تاريخ الإطلاع: 18 جانفي 2023 على الساعة: 14:22.

<sup>5</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2010، ص:

وتعد الاتجاهات عاملا مهما في تحديد الفروقات الأساسية في سلوك الأفراد، وهذا ما أشار إليه كل من "SLOCUM and HELLRIEGEL": بوصفها المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية الثابتة نسبيا ذات الصلة بأفراد معينين أو بمجموعة أو فكرة معينة أو مسألة معينة أو موضوع معين.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن الاتجاهات بأنها: عبارة عن ميولات داخلية (سلوكية - معلوماتية - انفعالية) يحملها الفرد، نتيجة لحدوث تنبيهات تقع داخل البيئة المدركة، وهذه التنبيهات قد تكون أشياء، أفراد، أنشطة...، وهذه الميولات ينتج عنها سلوك بشري قد يكون سلبيا أو إيجابيا.

## 2. الفرق بين مفهوم الاتجاه والمفاهيم الأخرى:

لكي يتضح مفهوم الاتجاه بدرجة أفضل، ربما يكون من المناسب أن توضح علاقته بغيره من المفاهيم المتعلقة به، وسوف نقصر على أهم هذه المفاهيم وبخاصة التي يحدث خلط بينها وبين مفهوم الاتجاه وهي:<sup>2</sup>

- **الميول:** تعكس الميول المتمثلة في سلوك ما يجذب الفرد أو يبعد اهتمامه عن أنشطة معينة، أي أن الميول تعبر عن تفضيلات الفرد للقيام بأنشطة دون سواها، في حين أن الاتجاهات لا تقتصر على المشاعر حيث أنها تضمن أحكاما قيمية، أي استجابات القبول أو الرفض. وعلى الرغم من أنه لا ينبغي النظر إلى الميول على أنها منفصلة عن الاتجاهات، إلا أنه ربما يميل فرد بدرجة كبيرة إلى نشاط معين على الرغم من أن حكمه القيم على ما يتضمنه هذا النشاط يكون سلبيا.

- **الآراء:** هناك أوجه تشابه بين الآراء والاتجاهات غير أن مفهوم الرأي عادة يشير إلى الاقتراع، حيث يطلب من الفرد التعبير عن مشاعر التفضيل تجاه كل فقرة على حده، وليس على مجموعة متجانسة من فقرات استبيان أو مقياس معين، فالآراء تتضمن مشاعر أقل مما تتضمنه الاتجاهات، وأقل منها موضوعيا وتعتمد بدرجة أكبر على حقائق أو معلومات لدى الفرد في ما يتعلق بالموضوع الذي يقترح عليه كما أن الآراء لفظية، بينما الاتجاهات تتوسط أحيانا بعمليات غير لفظية أو لاشعورية أي أن الآراء تنعكس في استجابات لفظية بينما الاتجاهات فقد استعدادات سابقة أو تهيؤ.

- **المعتقدات:** تتعلق بمستوى قبول معين لفظية مرتبطة بخصائص شيء أو حدث معين، وتشير معظم التعريفات إلى أن المعتقد يصبح اتجاها إذا ما صاحبه مشاعر معينة تعكس

<sup>1</sup> - إحسان دهش جلابا، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 103.

<sup>2</sup> - محمد خلوي، جليلة بطواف، الاتجاهات مقارنة نظرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد 03، المجلد 04، جويلية 2011، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص: 503\_504. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع 20 جانفي على الساعة: 00:20.

تقييم وتفضل الفرد لخصائص الشيء أو الحدث المعين، وعندئذ يعبر عن الاتجاه بمجموع هذه المعتقدات، غير أن هناك من يرون أن المعتقدات أقل قابلية للتغيير من الآراء بل والاتجاهات.

- **القيم:** يمكن أن تكون القيم موجبة (التسامح الاجتماعي، التطلع العلمي، المعايير الخلقية) أو سالبة (الجريمة، التحيز العرقي، عدم التحمل، الفقر، والجهل)، وتتكون القيم من تجمع ميول الفرد وأذواقه واتجاهاته المتعلقة بظواهر مختلفة، وتتضمن مشاعر وانفعالات أقوى من الاتجاهات. فالقيم تحتاج إلى وقت طويل لكي تتكون وتتشكل، ومن الناحية التربوية فإن القيم تنمو وتتكون وتتعلم عن طريق القول والفعل في البيئة المحيطة بالفرد.

### 3. خصائص الاتجاهات:

تتميز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تعتبر الاتجاهات متعلقة ومكتسبة وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.

- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.

- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.

- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية والفرد والموقف.

- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد (أو الجماعة) إلى قيمة وعاداته وما يفضلها.<sup>1</sup>

- إن الاتجاهات لا تكون بغير موضوع للاتجاه، ومن ثم تتضمن العلاقة بين فرد وموضوع من موضوعات الحياة.

- تتعدد الاتجاهات وتختلف تبعا لتعدد الموضوعات واختلافها.

- إن الاتساق والاتفاق فيما بين الاستجابات الفرد لمواقف وموضوعات محددة يسمح بالتنبؤ بنوعية الاستجابة في مواقف غير محدودة.

- إن الاتجاهات قد تنتسج مجالات انتشارها فتحتوي على موضوعات عالمية أو فنية أو تاريخية ونحو ذلك، وقد يضيف مجال انتشارها فتتضمن موضوعات محدودة بالنسبة للفرد بيد أن الاتساع أو الانحصار لا يؤثر على خصائص الاتجاه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص ص: 69\_70. <https://repository.sustech.edu> تاريخ الاطلاع 01 مارس 2023 على الساعة: 17:31.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمات، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 217\_218.

**المطلب الثاني: عناصر الاتجاهات**

بشكل عام يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر أو جوانب وهي:

**1. العنصر العاطفي/ الانفعالي:**

يعبر العنصر العاطفي من الاتجاه عن الشعور السلبي أو الإيجابي تجاه شخص أو حدث أو موضوع معين، أي أنه يتضمن مشاعر وعواطف الفرد حول الشيء أو الفرد أو الموضوع الآخر، سواء كان هذا الشعور سلبيا أو إيجابيا وتجد الإشارة هنا إلى أن الاتجاه يشير أساسا إلى هذا الجزء أو العنصر العاطفي الشعوري من العناصر الثلاثة، وهذه المرحلة تعد الأكثر خطورة في عملية الاتجاه.<sup>1</sup>

**2. العنصر المعرفي/ المعلوماتي:**

فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومدركاته وآرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث. وتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع التركيز على العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.<sup>2</sup>

**3. العنصر السلوكي:**

يعبر هذا المكون عن ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه موقف محدد، ويعكس هذا الجانب محصلة الاتجاه الكلي للفرد لأنه يلاحظ من خلال مجموعة تصرفاته والتي تمثل سلوكه. ولذلك يجب التركيز على هذا الجانب عند قياس وتحديد الاتجاهات داخل المنظمة وهكذا يشير المكون إلى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها تولد شعور محدد (إيجابي أم سلبي)، فإنه يصبح ميلا إلى أن يسلك سلوكا محددًا تجاه هذا الموضوع.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: تصنيف الاتجاهات**

يمكن تقسيم الاتجاهات إلى 5 أنواع:

1. **الاتجاهات الإيجابية والسلبية:** عندما تدفع الاتجاهات الفرد نحو شيء مفيد له، فإنها تعتبر اتجاهات إيجابية، وعندما تبعد الفرد عنه فإنها تعتبر سلبية.
2. **الاتجاهات العلانية والخفية:** الاتجاهات العلانية هي التي لا يجد الفرد حرجا من إعلاناتها، والسرية هي التي يحاول أن يخفيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - منصور محمد، إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثانية، 2013، ص: 90.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، دون البد، دون طبعة، دون سنة، ص: 87.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 146.

<sup>4</sup> - رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 95.

**3. الاتجاهات القوية والاتجاهات الضعيفة:** الاتجاهات القوية تظهر في شدة نزوع وميول الفرد ومدى حدة ردة فعله في مواقف الاجتماعية، في حين أن الاتجاه الضعيف لا يمثل ميلاً قوياً للتعبير عنه من جانب الفرد في تلك المواقف.

**4. الاتجاهات العامة والاتجاهات النوعية:** الاتجاه العام يكون موجهاً ضد فكرة أو قضية عامة، فالشخص المتعصب يكون كذلك ضد الكثير من الأقليات والأعراق، في حين أن الاتجاه النوعي يكون منصباً على موضوع محدد دون غيره.<sup>1</sup>

**5. الاتجاهات الجماعية والفردية:** تسمى الاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد بالاتجاهات التي تميز فرداً عن آخر تسمى الاتجاهات "الفردية" فإعجاب الأفراد بالبطولة اتجاه جماعي وإعجاب الفرد بزميل له اتجاه فردي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين التهامي، التفكير الخلاق استخدام القدرات والميول الإنسانية والفروق الفردية في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى. 2013، ص ص: 101\_109.

<sup>2</sup> - فاروق عبد الله فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2014، ص: 201.

## المبحث الثاني: الاتجاهات ووظائفها وتكوينها وقياسها

إن المعرفة بوظائف الاتجاهات تمكننا من فهم وتفسير سلوك الفرد وتصرفاته العقلية. لتحقيق الاستقرار والثبات، إلا أن بعض العلماء والباحثون السلوك الإنساني انتهجوا طريقة لمعرفة الاتجاهات لدى الفرد وذلك من خلال عملية قياسها بواسطة مقاييس مختلفة، فحياة الأفراد العملية والشخصية أصبحت تؤثر وتتأثر بتكوين القيم الشخصية خاصة في علاقاتهم سوى داخل المنظمات أو خارجها.

### المطلب الأول: وظائف الاتجاهات

يواجه الفرد في حياته مواقف مختلفة تجبره على التوفيق بين مشاعره وأفكاره ومع تكراره لهذي المواقف تأخذ شكل اتجاهات لاختيار السلوك الملائم للاستقرار والثبات في التعامل وبالتالي فالحياة الاجتماعية تصبح أكثر يسرا تساعد الاتجاهات في تأدية الوظائف بالنسبة للفرد أهمها:

**1. وظيفة المنفعة:** تعني هذه الوظيفة أن الفرد دائما يسعى إلى تعظيم الأشياء الإيجابية في عالمه الخارجي، إلى الإقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية. وعلى ذلك تصبح اتجاهات الفرد إيجابية إذ ما ارتبطت هذه الاتجاهات بدرجة عالية من الإشباع أو الرضاء، كذلك فإنها تصبح سلبية إذا ما ارتبطت بدرجة عالية من عدم الإشباع أو الاستياء.<sup>1</sup>

ولا شك أن هذه الوظيفة تفسر اتجاهات العاملين في بعض وحدات القطاع العام والعاملين في وحدات الخدمة المدنية على وجه الخصوص في الأردن، فإذا ما تساءلنا لماذا اكتسبه هؤلاء العاملين أو البعض منهم اتجاها سلبية حيال طالبي الخدمة، فإن الإجابة واضحة وتتخلص في أن اتجاهاتهم السلبية لا ترتبط بنظام فعال للعقاب، كما أن الاتجاهات الإيجابية التي تتادي بأن يحملوها معهم حين أدائهم لأعمالهم لا ترتبط أيضا بنظام فعال للشواب، إذا، فلماذا يحاول أي منهم أن يغير اتجاهاته السلبية إلى أخرى إيجابية.

**2. وظيفة التأقلم:** إن الاتجاهات وهي وسيلة التكيف مع الحياة الواقعية ومتطلباتها سواء كان ذلك في مجال العمل أو التكيف الاجتماعي وذلك بقبوله للاتجاهات التي تعتقها الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>2</sup>

**3. وظيفة إشباع الحاجات:** تعمل الاتجاهات على إشباع العديد من الحاجات النفسية الاجتماعية للفرد كالحاجة إلى الانتماء والتقدير الاجتماعي ومن ثم يمكن الفرد من إشباع حاجته الاجتماعية الضروري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 88.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 145.

<sup>3</sup> - حسين التهامي، مرجع سابق، ص: 100.

**4. وظيفة المعرفة:** لن يستطيع أي فرد تفهم العالم الذي يدور حوله، إلا إذا كانت لديه معايير واضحة تساعد على الفهم، وهذه هي وظيفة المعرفة التي تضطلع بها الاتجاهات. إلا أن ذلك لا يعني أننا جميعاً مدفوعون بحب الاستطلاع القوي تجاه الاستزادة من المعرفة بلا حدود. وقد لا يستطيع كل قارئ أن يحصر عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة أو عدد الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية والمبدأ الأساسي هنا هو أن اتجاهات الفرد تدفعه إلى معرفة الأشياء التي قد ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمله أو حياته. فإذا كان بالإمكان تصور عدم معرفة كل قارئ بعدد دول الأعضاء في الأمم المتحدة، إلا أن وزير الخارجية لا شك يعرف ذلك جيداً. وإذا كانت الزوجة لا تأبه كثيراً للتعديلات التي أدخلها المشرع على قوانين الضرائب، إلا أنها تقرأ الكثير عن الطرق المختلفة لإعداد وجبات الطعام.<sup>1</sup>

**5. وظيفة التعبير عن الذاتية:** في حين نجد أن بعض الاتجاهات تقوم بوظيفة إخفاء حقيقة الفرد عن الآخرين، فإن البعض الآخر منها يقوم بوظيفة التعبير عن القيم الفردية وخاصة الهام منها أي التعبير عن الذات وعلى ذلك فإن التعبير عن القيم الفردية وعن ذاتية الفرد تعتبر مصدراً من مصادر الشعور بالرضا، حتى وإن أدى ذلك إلى خلق بعض الصراعات في الآخرين، ويكون مصدر الشعور بالرضا في هذه الحالة وهو نجاح الفرد في إثباته لذاته self identity حتى وإن جاء ذلك على حساب عدم الحصول على دعم الآخرين.

في بداية تكوين الشخصية عادة ما يسأل الفرد نفسه من أنا، أما الشخصية الناضجة فإنها تنتهي بسؤال آخر وهو ماذا أريد أن أكون؟ وعلى ذلك فإن التعبير عن القيم وذاتية الفرد ليست فقط إثبات الذاتية كما يود الآخرين أن يروها، ولكنها برهان للفرد باستقرار شخصيته ذاتها.<sup>2</sup>

**6. وظيفة الدفاع عن النفس:** إن الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فإنه دائماً يحاول الدفاع عن نفسه، فالمدير الذي يكن اتجاهاته معادية لنقابات العمال دائماً بالدفاع عن مصلحته ومركزه والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانه.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تكوين الاتجاهات

تتكون الاتجاهات لدى الإنسان بشكل تدريجي ووفق الأنماط الافتراضية التالية:

✓ تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد لإشباع حاجات معينة ويصادق في سعيه لتحقيق ذلك عديداً من الخبرات السارة وغير السارة، والإيجابية المحققة لبعض تلك الحاجات وغير الإيجابية أيضاً ويكون الإنسان اتجاهات إيجابية حيال الخبرات أو الأشخاص الذين ساعدوه في

<sup>1</sup>- زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 90.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 86.

<sup>3</sup>- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون طبعة، دون السنة، ص: 215.



إشباع حاجته أو أخرى سلبية اتجاه العوائق والناس الذين اعترضوا إشباع تلك الحاجات، وتلعب تلك الاتجاهات بعد ذلك دورا مؤثرا وتوجيهيا في سلوكه المستقبلي.

✓ وتتكون الاتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوفرة له، فالمعلومات أساس تكوين الاتجاهات وبدونها يصعب تكوين الاتجاهات. ولا يتعلق ذلك بصحة وزيغ المعلومات، لأن مجرد توفرها يشكل الاتجاهات بالشكل الذي تعرضه المعلومات.

✓ تعتبر الاتجاهات محصلة معتقدات وقيم البيئة الاجتماعية وقيمها التي تغرسها عامل أساسي في تشكيل الاتجاهات، فالأسرة والمدرسة والمسجد وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية هي مصدر الاتجاهات وتساهم في تشكيلها.

✓ تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب بحبهم وإرضائهم.

✓ إن الاتجاهات من العوامل المكتسبة (التي يتعلمها الإنسان) في السلوك الإنساني، فهي ليست مورثة ولا يولد الطفل مزودا بأي اتجاه إنما تتطور وتتكون الاتجاهات نتيجة تعرض الفرد لأحداث أو موافقة خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعات المتنوعة، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله.<sup>1</sup>

أما gibson وزملائه فيعتقدون أن مصادر الاتجاهات الرئيسية هي: الأسرة، جماعات الزمالة، المجتمع، خبرات العمل السابقة.

✓ إن حياة الفرد وخبراته الأسرية في سنوات عمره الأولى تساعد كثيرا في تكوين اتجاهات الفرد، وترتبط اتجاهات الصغار عادة باتجاهات والديهم. وعند وصول الطفل إلى سن المراهقة، يبدأ يتأثر بدرجة أكبر بزملائه.

✓ وجماعات الزمالة تؤثر في الاتجاهات لأن الأفراد يريدون أن يكونوا مقبولين لدى الجماعة، ويسعى المراهقون لنيل القبول وموافقة الجماعة من خلال مشاركة نفس الاتجاهات أو تعديل اتجاهاتهم لتتوافق مع الجماعة.

وهكذا فإن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس تؤثر في الاتجاهات التي يكونونها حيال الموضوعات التي يدركها. أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها.

✓ أما المصدر الثالث الرئيسي لتكوين الاتجاهات لدى الأفراد. فهو الثقافة والقواعد والأعراف والمجربات وبالإضافة إلى الثقافة العامة (القومية). يتأثر الفرد أيضا بالثقافات الفرعية التي ينتمي إليها- عرقية، أو طائفية، أو طبقية أو غيرها، وهذه تساعد على تكوين اتجاهات الفرد.

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حماد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص

✓ والمصدر الرابع لتكوين الاتجاهات هو خبرات العمل السابقة يميل الفرد إلى تكوين اتجاهات معينة حيال عدالة الرواتب، وتقييم الأداء، وقدرات الإدارة، وتصميم العمل وغيرها. والخبرات السابقة هي سبب وجود بعض الاختلافات الفردية في الاتجاهات حول الأداء، الولاء، الالتزام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: قياس الاتجاهات

هناك طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الاتجاهات:

#### 1. المقاييس المباشرة:

اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد، وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها.

تعتبر الاستبانة من أشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميل والاتجاهات التي يتمسك بها الناس حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها، ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي:

أ. مقياس بوجاردوس للمسافة الاجتماعية: والهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى، حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها سبعة، تمثل استنتاجات متدرجة من أقصى درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول<sup>2</sup>

ب. مقياس ثريستون: يتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة، ويتكون من الخطوات التالية:

✓ تعميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي المتبع بالمنظمة.

✓ عرضها على خبراء للتأكد من وضوحها، سهولتها، وخلوها من الغموض والتأويلات غير المقصودة.

✓ إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس ووفقاً لحالة الاتجاه من حيث الإيجابية-السلبية ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

ج. مقياس ليكرت: يتدرج ذلك المقياس من الموافقة الشديدة إلى المعارضة الشديدة حيث يتكون من عدد من العبارات، ويطلب من الفرد (المفحوص) التعبير عن رأيه بالموافقة أو المعارضة، حيث يضع المفحوص علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة كالآتي:

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 100-101.

<sup>2</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 92.

- أوافق تماما (5)  
 أوافق (4)  
 غير متأكد (3)  
 أعارض (2)  
 أعارض بشدة (1)

ومن الملاحظ أن كل عبارة تأخذ وزنا محددًا (قيمة عددية من 1-5)، حيث تجتمع الدرجات للعبارة المختلفة، ويمثل مجموعها اتجاه الفرد (المفحوص) بتالي فالدرجة المرتفعة تعبر عن الاتجاه الموجب نحو الموضوع أو الظاهرة.<sup>1</sup>

## 2. الطرق غير المباشرة:

هناك حالات خاصة يتعذر فيها على الفرد أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى اللاشعوري وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهه الشخصي اللاشعوري ودوافعه المبكرة مثل الاختبارات الاستعطافية.

تستخدم الإسقاطية في قياس الاتجاهات وهناك يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية في شكل صور أو لعب أو جمل أو قصص ناقصة وغير ذلك نحو الموضوع المراد قياسه وتتميز الامتيازات الإسقاطية في قياس الاتجاهات بأنها إلى جانب قياس الاتجاهات تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذي الاتجاهات ومن أمثلة الاختبارات الإسقاطية:<sup>2</sup>

✓ **اختبار تفهم موضوع:** ويتكون هذا الاختبار من 20 صورة تقدم للمفحوص الواحدة بعد الأخرى، ويطلب منه أن يقص حكاية عن كل صورة منها وهناك صورة خاصة بالصبيان والبنات والرجال والنساء، وتعطى الصورة وفق ترتيب معين وتشير إليه الأرقام المكتوبة في ظهر البطاقة ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا في العيادات النفسية وفي الدراسة الشخصية.

✓ **اختبار بقع الحبر:** يتكون الاختبار من 10 صور لها أشكال متماثلة على نحو ما يحدث حين نلقي حبر على ورقة بيضاء ثم نطبق الورقة ونضغط عليها فتخرج أشكالا مختلفة متماثلة. والمفحوص يسقط اتجاهه على الصور المعروضة عليه واحدة بعد الأخرى.

✓ **اختبارات الاتجاهات الوالدية:** يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات الإسقاطية التي تستعمل ما يعانیه الأطفال من صرعات تنشأ بسبب العلاقات التي تقوم داخل الأسرة إما بينهم وبين الأبوين أو الإخوة والأخوات، ويتكون الاختبار في شكله النهائي من 07 بطاقات مصورة مقدّمة، ويمثل كل منها موقفا عائليا يناسب الأعمار (6-12) سنة.

<sup>1</sup> - حسين التهامي، مرجع سابق، ص: 113.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 205-206.

✓ **تداعي الكلمات:** وهناك يقدم الشخص بعض الكلمات التي ترتبط بموضوع الاتجاه الذي يقصد دراسته ضمن مجموعة أخرى من الكلمات ويطلب منه ذكر أول كلمة أو فكرة تخطر له عند سماعها.

✓ **تكملة الجمل:** وهنا تقدم للشخص بعض الجمل الناقصة ويطلب منه تكملتها بأول ما يراء إلى ذهنه، وقد تدور الجمل نحو شعب أو جماعة أو مهنة معينة.

✓ **تكملة القصص:** وهناك يقدم الشخص قصة ناقصة تدور حول قضية اجتماعية معينة ثم يطلب منه تكملة القصة.

### المبحث الثالث: التغيير في اتجاهات الموارد البشرية

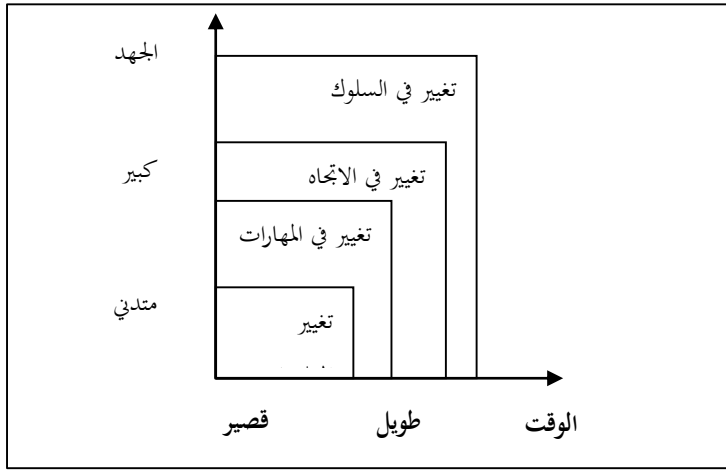
لقيت الاتجاهات اهتماما وتأثيرا في سلوك الفرد إيجابيا أو سلبيا. فعملية تغييرها ليست بالأمر السهل بل تعتبر عملية حساسة ودقيقة لأنها مرتبطة وملتصقة بشكل كبير في نفسية الفرد لذلك يسعى إلى تحقيقها حيث تتم عملية تغيير الاتجاهات عن طريق عدة صور ومتطلبات.

#### المطلب الأول: تغيير الاتجاهات ومتطلبات تعديلها

##### 1. تغيير الاتجاهات:

تمثل الاتجاهات أنماطا من السلوك الباطن التي تتفاعل مع البيئة لتعمل في اختيار أنماط الأفعال والردود والمشاعر التي تصدر عن النظام السلوكي، والشكل التالي يبين كيفية تغيير الاتجاه:

#### الشكل رقم (01): كيفية تغيير الاتجاه



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص:203.

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها. فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظام الترقيات ... وغيرها.<sup>1</sup> وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمرا يسيرا وسهلا، إنما مجرد استبدال قطعة غيار بأخرى، بل إنها عملية صعبة ومعقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة...، ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء. وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حرم، مرجع سابق، ص: 90.

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص: 101.

وتم نوعان من التغيير في الاتجاهات:

أ. **تغيير الاتجاه حيال موضوع ما:** من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس؛ أي أن التغيير هنا يكون في درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أو إذا جاز استخدام التعبير (اتجاه الاتجاه)<sup>1</sup>.

ب. **التغيير في شدة الاتجاه:** وهو التغيير أتجاه الوجهة الأصلية للاتجاه، وهو التغيير في اتجاه الوجهة الأصلية للاتجاه، حيث يسايره في السلبية أو الإيجابية، في الرفض أو القبول، ولكن يزيد من شدته.

وبالنسبة للمنظمات، فهناك ضرورة لتغيير بعض الاتجاهات السلبية والتي تعمل الإدارة لديها على تحويلها إلى اتجاهات إيجابية للأسباب التالية:

✓ أهمية التوجه نحو التكنولوجيا ومهارات التعامل معها.

✓ أهمية تنمية وعي أفراد المنظمة بالأحداث الجارية ومدى تأثيرها على المنظمة التي يعملون بها وعلى مستقبلهم المهني.

✓ أهمية تعديل الاتجاهات التي تتصل بمعتقدات مختلفة يمكن أن تكون سببا في التخلف الإداري وضعف الإنتاجية وحفظ معدلات الأداء.<sup>2</sup>

✓ مساعدة العاملين الجدد للتعرف على وظائفهم وشركائهم.

✓ إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في إعطاء مقترحات لحل المشاكل.<sup>3</sup>

ولقد لخص لنا الدارسون (السلمي 1976، شهاب 1976، nichols 1962). مجموعة من العوامل التي تساعد على تغيير اتجاهات الأفراد في المجتمع عموما من أهم هذه العوامل ما يأتي:

أ. **عامل القوة:** تؤثر قوة اتجاهات الفرد على معدل سرعة تغييرها وكذلك على نوعيتها.

ب. **عامل الارتباط والاعتمادية:** تتسم اتجاهات الفرد بانخفاض معدل تغييرها إذا كانت تلك الاتجاهات مرتبطة ومعتمدة على اتجاهات أخرى، في حين يزداد معدل التغيير إذا كانت عكس ذلك.

ج. **عامل الحاجات الإنسانية:** حيث يقوي الحاجات الإنسانية ويسهل إشباعها إذا كانت تتماشى مع اتجاهات الفرد نفسه، وعلى عكس من ذلك فقد تؤثر الاتجاهات القوية عند الفرد على ميوله نحو حاجات دون أخرى وتدفعه إلى تعديلها أحيانا.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص: 220.

<sup>2</sup> - حسين التهامي، مرجع سابق، ص: 17.

<sup>3</sup> - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 96.

د. **عامل سمات الشخصية:** ذلك أن درجة تغير اتجاهات الفرد تعتمد من ناحية معينة على السمات الشخصية (الإنسان المنبسط والانطوائي) بمستوى ذكائهم، فكثير ما قد لا يستطيع الأفراد ذوي عمليات الذاكرة البطيئة من الوصول إلى أهدافهم بسهولة وبالتالي يغير اتجاههم.

هـ. **عامل الذكاء:** يتأثر معدل تغير الاتجاهات الخاصة بالأفراد بمستوى ذكائهم، فقد لا يستطيع الأفراد ذوي عمليات الذاكرة البطيئة من الوصول إلى أهدافهم بسهولة وبالتالي يغيروا اتجاههم.<sup>1</sup>

## 2. متطلبات تعديل الاتجاهات:

إن إمكانية تغيير أو تعديل الاتجاهات للأفراد العاملين، عن طريق التحكم بالعوامل التي تساهم في تشكلها، وهذا ما تقوم عليه افتراضات علماء السلوك التنظيمي الذين يفترضون إمكانية تعديل السلوك بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الذاتية للأفراد<sup>2</sup>، ومن أهم العوامل التي تحدد قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:

أ. توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع، والطرق التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير. ومن المعروف أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من تأثير وسائل الإعلام في إحداث التغيير.

ب. تأثير زملاء الفرد (أصدقائه) في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاه الفرد.

ج. تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.

د. التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة، وكذلك تغيير اتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: اتجاهات العاملين نحو التغيير

إن ردود الفعل تختلف حسب ما إذا كان التغيير الذي يمر به الأفراد يحبونه أم لا، وذلك كما يلي:

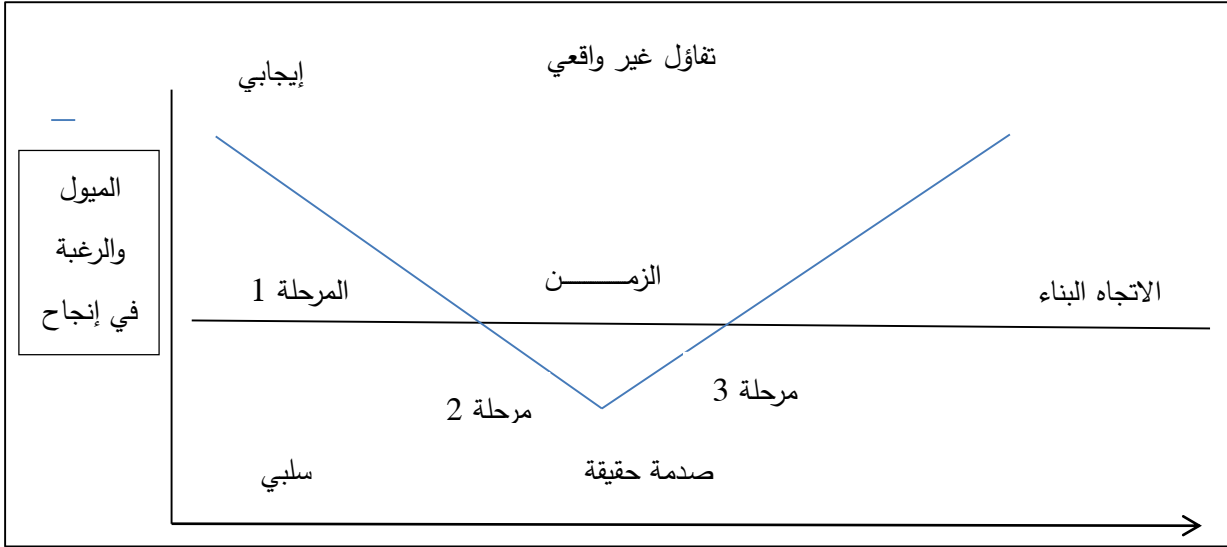
**الاتجاه الأول:** ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد ويمكن توضيح هذا الاتجاه من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - شرقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 177\_178.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص: 245.

<sup>3</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص: 103\_104.

## الشكل رقم (02) ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبه الأفراد



المصدر: ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، 2005، ص: 148.

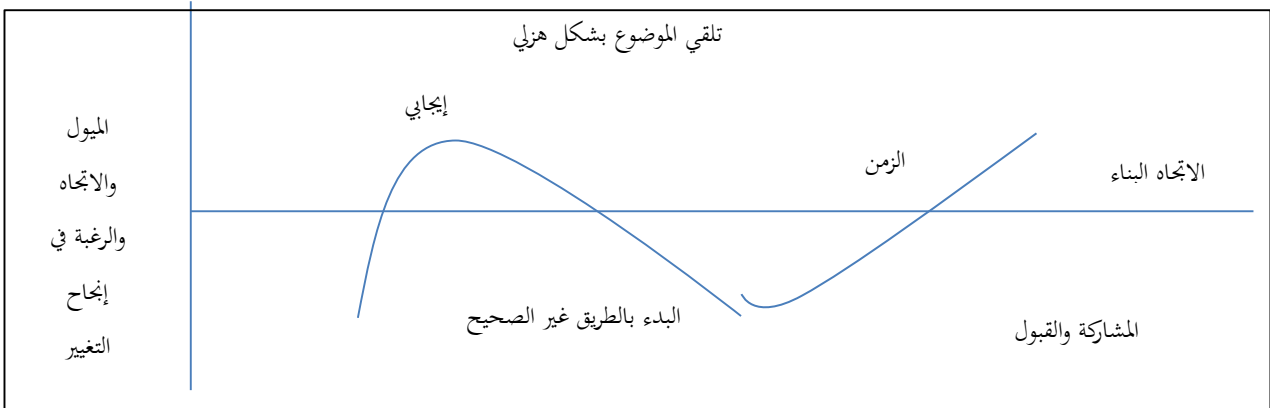
من خلال الشكل السابق فإن رد الفعل للتغيير الذي يحبونه الأفراد يمر بمراحل ثلاثة:

- ✓ **المرحلة الأولى:** يحدث فيها التفاؤل غير الواقعي للفرد، وذلك عندما يكون هناك مصلحة لأحدهم، فيرغب فيها لنفسه وكان لديه في السابق شكوك حول طريقة الحصول على هذه المصلحة؛
- ✓ **المرحلة الثانية:** وتتكون عند الأفراد صدمة حقيقية عند التحول إلى الحالة الجديدة؛
- ✓ **المرحلة الثالثة:** الاتجاه البناء يكون عندما تصبح العوامل الشخصية الأساسية عند الأفراد مثل الميول والمعنويات والرغبة في التغيير فعلا؛

**الاتجاه الثاني: ردود الأفراد للتغيرات التي لا يحبونها**

هذه الحالة الأكثر انتشارا بين الأفراد، لأنهم عادة ما يخافون من التغيير أكثر مما يحبونه، وخاصة تلك التغييرات المفاجئة حيث تمثل المجهول. وفي العادة يخاف أكثرهم من المجهول، والشكل التالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (03) ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد



المصدر: ريم رمضان، مصدر سابق، ص 149.



من خلال الشكل السابق، فإن الفرد في بداية الأمر يشعر بالحماس نوعاً ما وعدم التأكد في الوقت ذاته، كما يشعر بحاجة إلى معلومات إضافية حول التغيير قبل إعطاء أي رأي، لذلك يعاني الفرد من الخوف وعدم التأكد، وقد يعمد إلى سلوكيات هزلية وهو لا يزال غير متأكد من مدى ديمومة التغيير، ومن ثم يتجنب الفرد بعض المؤثرات في العمل، وتتكون لديه فكرة بأن التغيير سيكون نهائياً، كما ترتفع معنوياته وبعد ذلك يتعمق الفرد أكثر في عملية التغيير فيتولى لديه الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي ويظهر لديه شكوك حول كيفية أداء العمل بالطريقة الجديدة مما يؤدي إلى انخفاض ظاهر ومفاجئ في معنوياته، وفي الأخير يتأكد الفرد أن العمل الجديد لن يمسه أو يؤثر عليه وعندما يشارك في عملية التغيير ويتحملة.

ولذلك فإن الأفراد تنقسم اتجاهاتهم وردود أفعالهم اتجاه التغيير إلى الأقسام التالية:<sup>1</sup>

✓ **المعارضون أو الخصوم:** وهم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية، هذه النظرة إما بسبب لعدم فهمهم أو عدم قناعتهم بأهداف ومنافع التغيير أو أنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية في عملية التغيير، كما أن عناصر التغيير قد لا تتفق من المفاهيم الخاصة بالعاملين والذين ينظرون للتغيير من وجهة نظر أخرى، كما أن الأفراد يرون أن النجاح تستفيد منه الإدارة العليا فيما إذا ما فشل فإن العاملين هم الذين يتحملونه؛

✓ **المؤيدون:** هم ينظرون للتغيير نظرة إيجابية، ويسلكون في نفس الوقت سلوكاً إيجابياً يتفق مع معايير الأداء المخططة، وغالباً ما يكون المؤيدون هم الأفراد أو الجهات التي تحصل على فوائد ومزايا من عملية التغيير؛

✓ **المعارضون في الخفاء:** هم الأطراف الذين لم يقتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم مدعمون لجهود التغيير، وهؤلاء يشكلون نوعاً من الإعاقة بالنسبة للتغيير؛

### المطلب الثالث: مقاومة التغيير كاتجاه وعلاقته بالقيادة

تعتبر مقاومة التغيير هي رد فعل الأفراد اتجاه التغيير،<sup>2</sup> كما تعرف على أنها استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، وتظهر هذه المقاومة اتجاه التغيير في شكل السلوكيات التالية:

التغيير المقترح	استجابة الفرد له
يرى أن التغيير هدام وضار	يقاوم علناً دون خوف
يرى أن التغيير قد يمثل تهديداً لاستقراره	يقاوم سرا
يرى أن التغيير غير واضح النتائج	احتمالية قبوله
يرى أن التغيير مفيد ويحقق أهدافه	يشارك في التغيير

1- شوكمال عبد الكريم، أداء الموارد البشرية في ظل تغيير بيئة المؤسسة الاقتصادية، دراسة شركة مناجم الحديد للشرق-الونزة، أطروحة مقدمة ليل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2018، غير منشورة، ص: 118

2- محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، سبيكو، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص: 28.

وإن لنمط القيادة التي يعمل النظام ضمن أطرها، تأثيراً على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، بناء على مفهوم الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالكتاب المفتوح، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو العاملين فيه، وتسعى القيادة الذكية والجيدة إلى تبني عمليات استراتيجية التي بها يتوخى التقليل من مقاومة التغيير مما يؤدي إلى نشوء علاقة بينهما تأثيرية وثيقة الارتباط والتي لخصت فيما يلي:

✓ **التغيير السلوكي:** إن نجاح التغيير وإدارة المقاومة واستمالتها، يحتاج إلى الشعور بأهمية أنفسنا بإعطاء الاهتمام للممتحن في الأخطاء، وفي الأسباب الداعية للتغيير.

✓ **التدريب:** يعتبر العاملون أهم مورد في المنظمة، وفي الكثير من الأحيان لا يعملون بالدرجة التي تسمح بالتزامهم تجاه التغيير بنسبة 100 وهو ما ينبغي أن يستدعي إعطاءهم فرص تحسين لمهاراتهم، والقيام بتدريبهم على استخدام طاقاتهم، إذا ما تم ذلك فستكون نتيجة أدائهم مذهلة.<sup>1</sup>

✓ **التزام وقناعة القيادة:** كلما التزمت القيادة والإدارة ببرنامج التغيير كلما زاد من تعزيزه ويتم ذلك من خلال توضيحه وإيصاله لجميع العاملين في المنظمة مع مواءمة والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير مع ضرورة الاستثمار في الموارد.

✓ **التحفيز والإلهام:** يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين له، وأن يكون ذا مصداقية التي تأتي من الشعور بالأمان وكفاءة القائد وقدرته على الإلهام، ويتم ذلك بربط أهداف المنظمة باحتياجات الفرد.

✓ **الاتصال:** يبرز دور القيادات في الاتصال عن طريق إقناع العاملين به في المراحل الأولى للتغيير من أجل تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويكون ذلك داخل وخارج المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عياش قويدر، إبراهيم عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة الدراسات، العدد 01، المجلد 04، الجزائر، جانفي 2013، ص: 182\_183. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع 05 أبريل 2023 على الساعة: 18:00.

<sup>2</sup> - زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 01، 15 ديسمبر 2019، الجزائر، ص: 255. <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع 14 أبريل 2023 على الساعة: 15:44.

## خلاصة الفصل:

احتل العنصر البشري مكانة هامة في النظريات التنظيمية والاجتماعية، فقد وصل الأفراد في مختلف المؤسسات والمجتمعات إلى حالة من كره للعمل وعزوفهم عنه وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، مما جعل العلماء يبحثون عن سبيل إعادة الاعتبار للمورد البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف منظمته وأهداف مجتمعه، فالفرد عنصر من عناصر الإنتاج هو عامل إيجابي إذا ما أحسن الاستغلال لهذا العنصر، وإذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تخلف صراعات وتناقضات داخل مختلف المؤسسات.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بكلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

## مقدمة الفصل:

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وانطباقها على أرض الواقع، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث وأثر التغيير في قيادة المؤسسة في اتجاهات الموارد البشرية، وحب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، ووقع الاختيار على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسبحر بجامعة تبسة لتكون ميدانيا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم**

**التجارية وعلوم التسبحر؛**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة؛**

**المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.**

## المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة جامعة العربي التبسي - تبسة وهيكلها التنظيمي، وكذلك التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### المطلب الأول: تقديم لجامعة العربي التبسي - تبسة

يمكن من خلال هذا المطلب التعرف على نشأة جامعة العربي التبسي - تبسة وتطورها وهيكلها التنظيمي وبعض المهام والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

#### 1. نشأة وتطور جامعة تبسة:

إن انتهاء الجزائر سياسة التنمية في الثمانينات دفعها إلى التوسع واللامركزية في جميع القطاعات الاستراتيجية ومنها التعليم العالي<sup>1</sup>.

أنشأت جامعة تبسة سنة 1985-1986 على هيئة معاهد وطنية عالية متمثلة في:

- المعهد الوطني للتعليم العالي والمناجم

- المعهد الوطني للتعليم العالي لعلوم الأرض

- المعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المدنية

المعاهد الثلاث منها الوطنية كمعهد المناجم، والجهوية كمعهد علوم الأرض والهندسة المدنية وفي عام 1992 ارتقت إلى مركز جامعي. وفي هذه المرحلة تمت إضافة عدة تخصصات وشعب في العلوم السياسية والتقنية والبيداغوجية والعلوم الإنسانية وهذا للحاجة الماسة لاحتواء التدفق المتزايد للطلبة الجدد للتسجيل في مختلف الشعب.

في 12 أكتوبر 2008 تمت ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08/09 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009. فأصبحت تضم (05) كليات:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

إضافة إلى الكليات التي توفر عدة ميادين تكوين، فمديرية الجامعة تضم ثلاث (03) نيابات مديرية وأمانة عامة للمديرية.

توفر الجامعة للطلبة الجدد جميعهم بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك الموظفين الراغبين في تكوين وتحسين المستوى، عدة تخصصات في مختلف الميادين منها:

- الآداب واللغات (لغة أدب عربي، لغة فرنسية).
- العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الحقوق والعلوم السياسية
- العلوم والتكنولوجيا (هندسة مدنية، هندسة كهربائية، هندسة ميكانيكية، هندسة منجمية، هندسة معمارية).

- العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة (رياضيات، إعلام آلي، فيزياء، كيمياء، علوم الطبيعة والحياة، علوم الأرض والكون).
- وتقدم الجامعة تكوينا في:
- 51 شهادة ليسانس.
- 22 شهادة ماستر في 15 تخصص.
- ما يقارب 3000 شهادة تخرج كل سنة.

## 2. الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة: تضم جامعة تبسة ما يلي

- **الأمانة العامة للجامعة:** فهي تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة، المديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

وتتكفل الأمانة العامة للجامعة بضمان تسيير المسار المهني للجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والقسم، تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها، وضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث، السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة، وضع الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها وضمان تسيير وحفظ الأرشيف والوثائق لمديرية الجامعة.

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للنشاطات العلمية والثقافية والرياضية.<sup>1</sup>

- **المصالح المشتركة في الجامعة:** وتشتمل على: مركز التعليم المكثف للغات، مركز الطبع والسمعي البصري والبهو التكنولوجي ومركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- **نيابات مديرية الجامعة:**

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بما يلي:

<sup>1</sup> موقع جامعة العربي التبسي [www.univ-tebessa.dz/ar/sitav/indexpag55](http://www.univ-tebessa.dz/ar/sitav/indexpag55) بتاريخ 06 أبريل على الساعة 30:01.

- متابعة الوسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.  
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

تشتمل مديرية الجامعة المصالح التالية: مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، مصلحة الشهادات والمعادلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ومصلحة التكوين المتواصل.

\*تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: بما يلي:

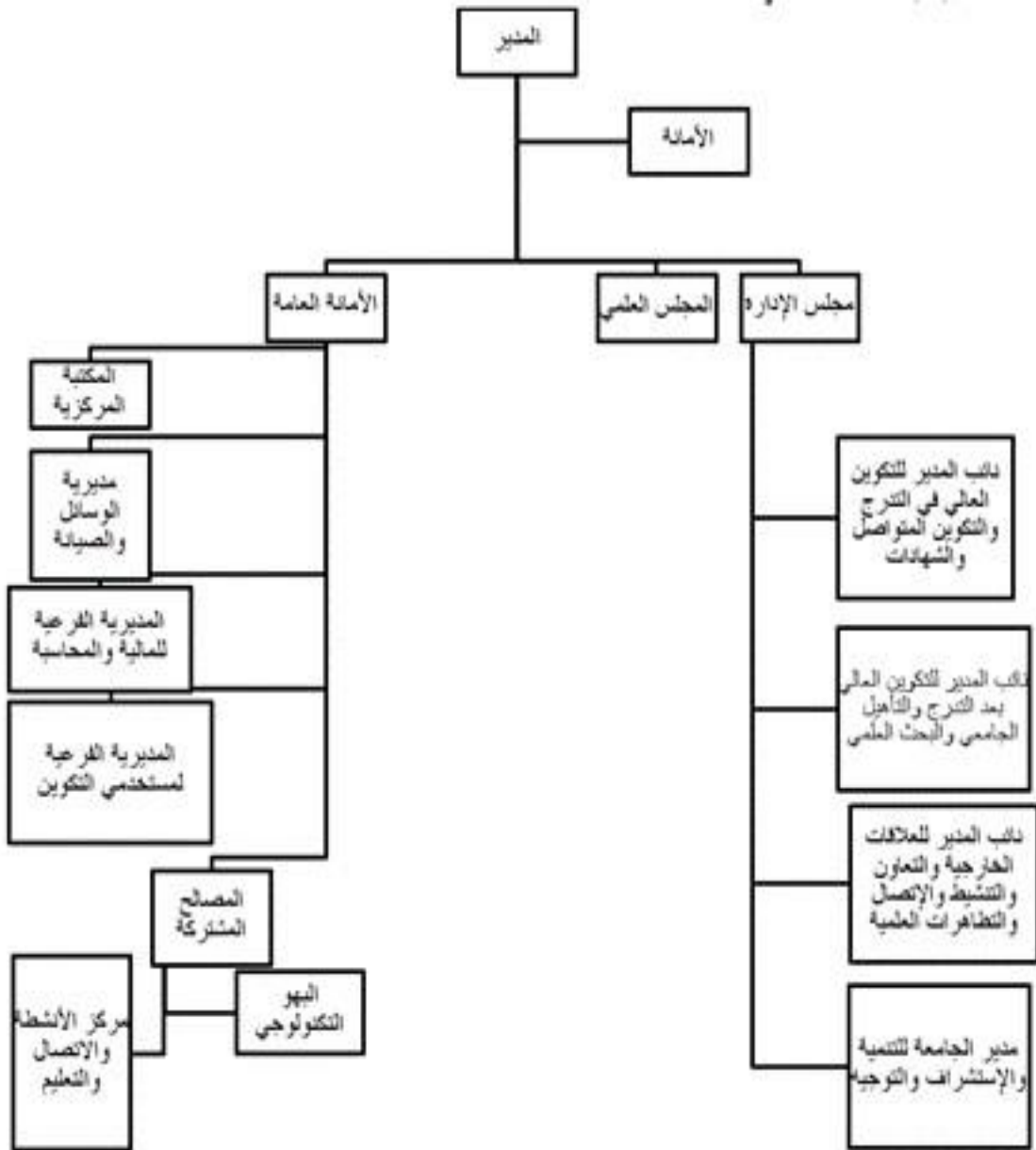
متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات، القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث، ترقية العلاقات الجامعية مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة، المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات في مجالي التعلم والبحث، المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال وضمان متابعة أنشطة البحث وتتمين نتائجها.

● **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتجديد:** نجد فيها جميع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات التنمية للجامعة، القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري، مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا ومتابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.<sup>1</sup>  
تشمل نيابة مديرية الجامعة المصالح التالية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة الإعلام والتوجيه ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف إدارة الكلية.



### الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الأمين العام للجامعة.

الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة كباقي الهياكل متسلسل من مدير الجامعة مروراً برئيس الديوان وأمانة المدير والأمانة العامة للجامعة ومختلف نيابات المديرية ويلاحظ أنه توجد مصلحة تخص استخدام التكنولوجيات الحديثة في الجامعة وهي مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

## المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تمثل العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أحد الفروع العلمية والمعرفية التي قامت عليها جامعة العربي التبسي -تبسة والتي تهدف إلى إعداد الإطارات المتخصصة التي يحتاج إليها المحيط الاقتصادي والاجتماعي بفضل ما توفره الكلية.

### 1. لمحة عامة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-08 الصادر في 04 جانفي 2009 تم إنشاء جامعة تبسة وحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة تبسة واختصاصاتها ومنها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها، على مدار سنوات متواصلة، إذ كانت النواة الأولى للكلية بعد إنشاء المركز الجامعي تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-297 الصادر في 27 سبتمبر 1992 كفرع للتكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية ثم قسم بمعهد الحقوق والعلوم التجارية، إلى أن تم إعادة هيكلة المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-272 الصادر في 16 أوت 2006 باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد والذي بموجبه تم إنشاء معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تتكون الكلية اليوم من 05 أقسام وهي:

- قسم التعليم الأساسي،
- قسم العلوم الاقتصادية،
- قسم العلوم التجارية،
- قسم علوم التسيير،
- قسم العلوم المالية والمحاسبية.

تضمن التكوين في 04 شعب و08 تخصصات في طور اليسانس و07 في طور الماستر أما التكوين فيما بعد التدرج فبالكلية تضمن التكوين في الدكتوراه علوم وتنظيم التأهيل الجامعي ومنحه في 03 شعب وهي العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكذلك في 04 شعب للتكوين في دكتوراه الثالث بمجموع 15 تخصصا. كما تتوفر الكلية على مخ برين للبحث من شأنهما الدفع بحركية البحث العلمي ودعم التكوين في الدكتوراه على مستوى الكلية والجامعة، وتضم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 109 أستاذا دائمين.

تتوفر الكلية على عديد المرافق البيداغوجية تتمثل في:<sup>1</sup>

- مكتبة جامعية تحوي عددا مهما من الكتب والدراسات تغطي جميع تخصصات

التكوين بالكلية،

- 06 مدرجات،

<sup>1</sup>وثائق مستلمة من طرف الكلية.

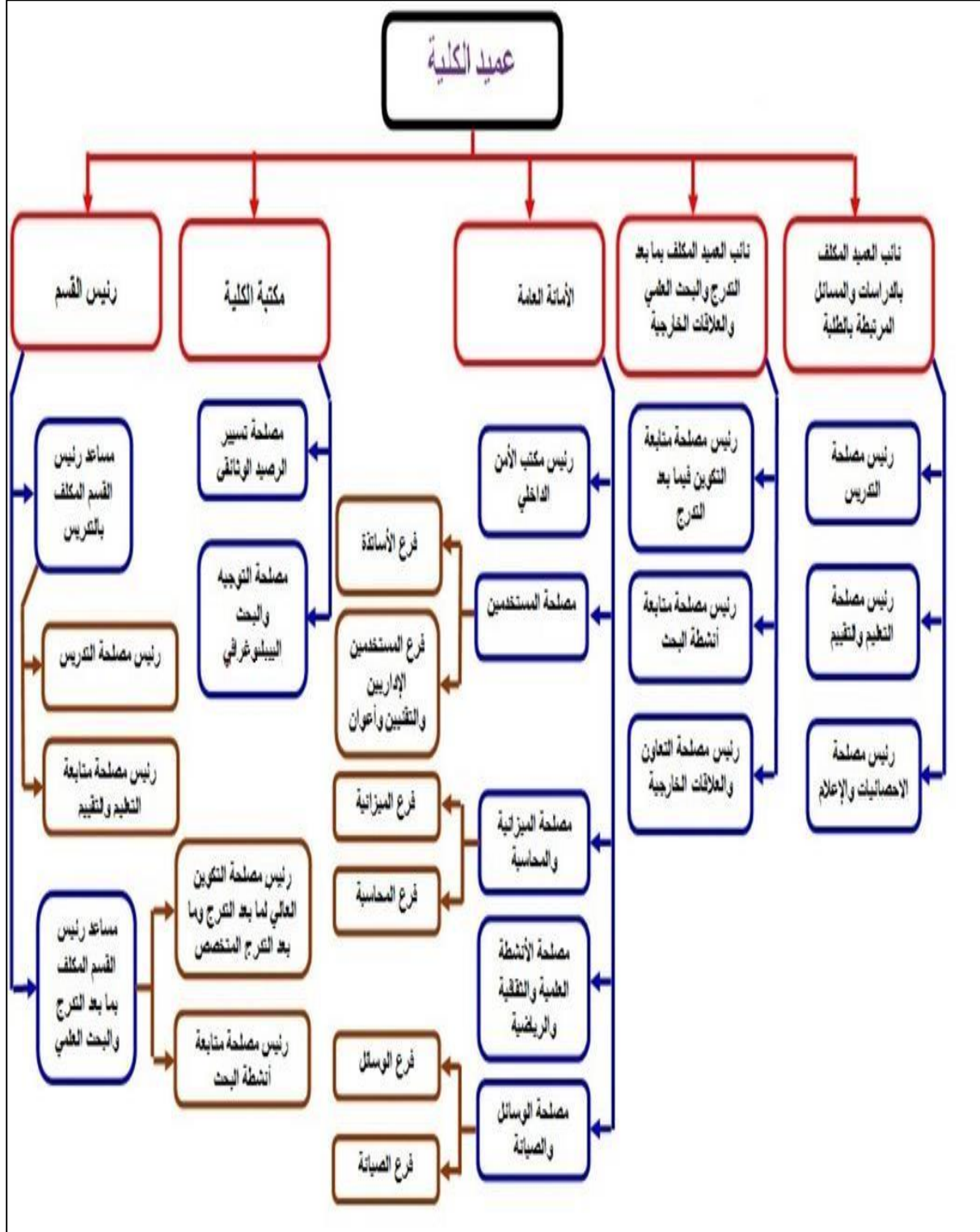
- 36 قاعة تدريس،
- 03 قاعات للأعمال التطبيقية،
- قاعة للنسخ والطبع؛
- قاعة المقاولاتية.

## 2. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يعد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المسؤول عن تنظيم وتسيير وسائل ومهام الكلية وتتمثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الأمين العام للكلية.

ومن خلال الشكل رقم (05) يتم شرح الهيكل التنظيمي للكلية كالآتي:

- **عميد الكلية:** مسؤول عن سيرها وتولي تسيير وسائلها البشرية، والمالية، والمادية.

ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

- **أمانة العميد:** وهي المسؤولة عن المهام والانشغالات وتقديمها للعميد، ويساعد عميد الكلية في مهامه.

- **نائب العميد المكلف بالدراسات والشؤون المرتبطة بالطلبة** ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

- ضمان سير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد لكل إجراء من أجل تحسينه؛
- مسك القائمة الاسمية والإحصائيات للطلبة؛
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

- **الأمانة العامة للكلية:**

يتولى الأمين العام للكلية مجموعة من المهام وتمثل في الآتي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية؛

وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح المتمثلة في

الآتي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛
- مصلحة الوسائل والصيانة.

• **مكتبة الكلية:** تتكفل مكتبة الكلية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.

**3. أقسام وفروع الكلية** تتكون الكلية من خمس أقسام كالتالي:

- قسم التعليم الأساسي؛
- قسم العلوم الاقتصادية؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم علوم المالية والمحاسبة.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

#### 1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات للإحاطة بالجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالكلية، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

##### أ. المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية) وأيضاً المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

##### ب. المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق التي تم الحصول عليها من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والتي تتضمن نبذة عن الجامعة وعن الكلية، وكذا هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

#### ✓ الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة للهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة.

## ✓ الاستبيان:

تتناول الدراسة البحث في أثر التغيير في القيادة على اتجاهات الموارد البشرية وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:<sup>1</sup>

**المتغير المستقل:** التغيير في القيادة.

**المتغير التابع:** اتجاهات الموارد البشرية التي تم قياسها من خلال: (انفعالات الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، مقاومة التغيير).

**مكونات استمارة الاستبيان:**

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،<sup>2</sup> وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>3</sup>

**الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والرتبة وسنوات الخبرة المهنية، والارتباط بمنصب إداري.

**الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب: 30 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

**الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

عدد الفقرات	محاور الدراسة	
	التغيير في القيادة	المحور الأول
12		
06	انفعالات الموارد البشرية	اتجاهات الموارد البشرية المحور الثاني
06	الرضا الوظيفي	
06	مقاومة التغيير	
30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

**المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله:**

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، حيث بلغ عددهم (109) أستاذاً وأستاذة دائمين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (01)، يوضح مضمون الاستبيان.

<sup>2</sup> مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غرب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>3</sup> الملحق رقم (01).

<sup>4</sup> بناء على وثائق مقدمة من طرف إدارة الكلية.



## 1. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

## 1.1. صدق أداة الدراسة:

## أ. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر):

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة - وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة<sup>1</sup>.

ب. صدق الأبعاد الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة له، والجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وأبعادها الجزئية<sup>2</sup>:

## الجدول رقم (03): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
المحور الأول	التغيير في القيادة	12	0.977**	0.00	
	المحور الثاني	انفعالات الموارد البشرية	06	0.918**	0.00
		الرضا الوظيفي	06	0.953**	0.00
		مقاومة التغيير	06	0.858**	0.00
		اتجاهات الموارد البشرية	18	0.910**	0.00

\*: دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* : دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الثاني تراوحت بين (0.858 و 0.953) وذلك لبعدي (مقاومة التغيير) و(الرضا الوظيفي) على التوالي، و (0.918) وذلك لبعد (انفعالات الموارد البشرية).

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.977)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.910) وكانت جميع معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ويشير

<sup>1</sup> الملحق رقم (03).

<sup>2</sup> الملحق رقم (03). مخرجات برنامج (SPSS)

ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### ج. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

#### الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التغيير في القيادة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	قيادة الكلية أكثر كفاءة من سابقتها	**0.574	0.00
02	قيادة الكلية أكثر تعاوناً ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	**0.723	0.03
03	قيادة الكلية أكثر اتصالاً ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	**0.711	0.00
04	قيادة الكلية تقبل النقد أكثر ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	**0.882	0.00
05	قيادة الكلية تتيح الفرصة لمناقشة القرارات	**0.787	0.00
06	قيادة الكلية الآن تحترم كافة الاقتراحات أكثر من سابقتها	**0.720	0.00
07	قيادة الكلية تمتلك مبدأ المبادرة أكثر من سابقتها	**0.834	0.00
08	تهتم القيادة الحالية باحتياجات الكلية أكثر من سابقتها	**0.862	0.00
09	القيادة الحالية أكثر التزاماً من السابق	**0.770	0.00
10	تميل القيادة الحالية إلى العمل الجماعي أكثر من السابق	**0.799	0.00
11	القيادة الحالية تعمل على بناء بيئة عمل تسودها الثقة	**0.749	0.00
12	القيادة الحالية تميل إلى العقاب أكثر من سابقتها	**0.831	0.00

\*: دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* : دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (التغيير في القيادة)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.574) للفقرة رقم (01) التي تنص على "قيادة الكلية أكثر احتراماً من سابقتها" و(0.882) للفقرة رقم (04) التي تنص على "قيادة الكلية تقبل النقد أكثر ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق"

## الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتجاهات الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	أحبذ العمل مع القائد الجديد أكثر من السابق	**0.842	0.00
13	أشعر بالراحة النفسية في ظل التغيير الحالي	**0.847	0.00
15	أحبذ روح التعاون لدى قيادة كليتي	**0.695	0.00
16	أحبذ معاملة القيادة الحالية أكثر من سابقها	**0.879	0.00
17	أحبذ طريقة عمل القيادة الحالية أكثر من سابقها	**0.795	0.00
18	تشعرني القيادة الجديدة بأني أكثر أماناً وظيفي	**0.769	0.00
19	الآن مستعد أن أعمل أكثر من السابق	**0.752	0.00
20	الآن أكثر التزام في عملي من السابق	**0.779	0.00
21	أعمل الآن بلا ضغوط أكثر من السابق	**0.844	0.00
22	توفر القيادة الجديدة بيئة عمل جد محفزة	**0.759	0.00
23	تسهل القيادة الجديدة على توفير مستلزمات عملي	**0.854	0.00
24	تعمل القيادة الجديدة على نشر ثقافة التعاون	**0.773	0.00
25	أحبذ عملي في جماعة العمل التي أنتمي إليها الآن أكثر من السابق	**0.710	0.00
26	توفر لي قيادتي الآن ظروف عمل أفضل من السابق	**0.623	0.00
27	قليلاً ما أتأخر في عملي	**0.850	0.00
28	قليلاً ما أشتكي الآن من ظروف عملي	**0.764	0.00
29	أصبحت الآن أكثر انضباطاً في عملي	**0.697	0.00
30	لا أحبذ الآن فكرة الإضراب ضد قيادتي	**0.850	0.00

\*: دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\*: دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (اتجاهات الموارد البشرية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.623) للفقرة رقم (26) التي تنص على "توفر لي قيادتي الآن ظروف عمل أفضل من السابق" و(0.879) للفقرة رقم (16) التي تنص على "أحبذ معاملة القيادة الحالية أكثر من سابقها".

## 2.1. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 20 على أفراد مجتمع الدراسة بشكل عشوائي للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> لتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-12)	التغيير في القيادة	0.934
الفقرات من (13-30)	اتجاهات الموارد البشرية	0.962
الفقرات من (01-30)	الاستبيان الكلي	0.975

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 97% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة وبالتالي يمكن اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الحالية.

## 2. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (07): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	80	100
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	06	7.5
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	00	00
الاستمارات الصالحة للتحليل	74	92.5

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 80 استبيان بما يوافق موضوع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع 06 استبيانات بنسبة 7.5%، وقد قدر عدد الاستبيانات المسترجعة وكانت كلها صالحة للتحليل بـ 74 استبياناً بنسبة قدرت بـ 92.5%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

<sup>1</sup> ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-1، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

### 3. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### 3.1. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية (sig)
الأول	التغيير في القيادة	0.695	0.613
الثاني	اتجاهات الموارد البشرية	0.773	0.391
الاستبيان ككل		1.468	0.260

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 (sig ≥ 0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان موثوقية نتائجه.

#### 3.2. أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة اعتدالية وطبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

<sup>1</sup> الملحق رقم (03) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

$v_t$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

$v_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation) (Deviation) ومعامل الاختلاف (Variance): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

- مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل (SPSS)

- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- 1. تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = \alpha x + \beta$ ) (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- اختبار "t" للعينات المستقلة: للتعرف على الفروقات في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة، وتمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والرتبة والخبرة المهنية وكذلك ارتباط أفراد العينة بمنصب إداري، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	45	60.8
	أنثى	29	29.2
	المجموع	74	100
العمر	أقل من 30 سنة	8	10.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	28	37.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	32.4
	أكثر من 50 سنة	14	18.9
	المجموع	74	100
الرتبة	أستاذ التعليم العالي	5	6.8
	أستاذ محاضر	58	78.4
	أستاذ مساعد	11	14.9
	المجموع	74	100
الارتباط بمنصب إداري	مرتبط	20	27
	غير مرتبط	54	73
	المجموع	74	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	39	52.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	8.1
	من 10 سنوات فأكثر	29	39.2
	المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن:

- غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بما نسبته (60.8%) وبلغ عدد الإناث نسبة قدرها (29.2%)؛

- وسجلت الدراسة نسبة (37.8%) من الأساتذة البالغين من العمر ما بين 30 و40 سنة، تلتها نسبة (32.4%) ممثلة لأفراد العينة البالغين من العمر ما بين 40 و50 سنة، بينما جاءت نسبة (18.9%) لتمثل أفراد العينة البالغين من العمر أكثر من 50 سنة، وجاءت نسبة (10.8%) من أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة؛

- أما فيما يخص رتبة الأساتذة المبحوثين، فسجلت الدراسة نسبة (78.4%) من الأساتذة المحاضرين، وقدرت نسبة الأساتذة المساعدين بـ (14.9%)، أما النسبة الباقية والمتمثلة في (6.8%) فقد كانت من أساتذة التعليم العالي؛

- بينما تباينت سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، فقد جاءت النسبة الأكبر من الأساتذة أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات بما نسبته (52.7%)، تلتها نسبة (39.2%) من أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات، وسجلت الدراسة نسبة (8.1%) ممن يدرسون بالكلية لمدة ما بين 5 إلى 10 سنوات، بينما كانت نسبة (16.1%) من الموظفين العاملين بالمؤسسة لمدة فاقت 20 سنة؛

- وجاءت غالبية عينة الدراسة من الأساتذة غير المرتبطين بمنصب إداري بما نسبته (73%)، أما باقي أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم (27%) فقد كانوا مرتبطين منسبا إداريا.



### المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة محل الدراسة، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود علاقة وتأثير للتغيير في القيادة على اتجاهات الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور اعتماداً على معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

#### 1. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور التغيير في القيادة:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة التغيير في القيادة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التغيير في القيادة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	قيادة الكلية أكثر كفاءة من سابقتها	3.36	1.200	متوسط
02	قيادة الكلية أكثر تعاوناً ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	3.57	1.206	مرتفع
03	قيادة الكلية أكثر اتصالاً ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	3.46	1.284	مرتفع
04	قيادة الكلية تقبل النقد أكثر ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	3.96	.971	مرتفع
05	قيادة الكلية تتيح الفرصة لمناقشة القرارات	4.05	.992	مرتفع
06	قيادة الكلية الآن تحترم كافة الاقتراحات أكثر من سابقتها	4.08	.872	مرتفع
07	قيادة الكلية تمتلك مبدأ المبادرة أكثر من سابقتها	4.18	1.025	مرتفع
08	تهتم القيادة الحالية باحتياجات الكلية أكثر من سابقتها	4.09	1.112	مرتفع
09	القيادة الحالية أكثر التزاماً من السابق	3.81	1.029	مرتفع
10	تميل القيادة الحالية إلى العمل الجماعي أكثر من السابق	3.86	.984	مرتفع
11	القيادة الحالية تعمل على بناء بيئة عمل تسودها الثقة	3.46	1.305	مرتفع
12	القيادة الحالية تميل إلى العقاب أكثر من سابقتها	3.61	1.120	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير في القيادة	3.79	0.837	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

من خلال معطيات الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور التغيير في القيادة (3.79) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.837) في المحور، ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به

<sup>1</sup> الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج (SPSS).

عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (01) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.36) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (1.200)، وقد نصت هذه العبارة على أن "قيادة الكلية أكثر احتراما من سابقتها"، ما يشير على موافقة متوسطة لأفراد العينة المبحوثة حول كون القيادة الحالية للكلية أكثر احتراما من سابقتها، وقد يرجع ذلك إلى كون الأساتذة يحترمون قيادتهم الحالية بالقدر الذي يحترمون به القيادة السابقة، فمن الطبيعي أن يحترم الموظف قيادته بغض النظر عن اختلافها، في حين جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري بلغ (1.206)، مما يعني درجة موافقة مرتفعة لما جاءت به العبارة والمتمثل في "قيادة الكلية أكثر تعاونا ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق"، ما يشير إلى أن الأساتذة المبحوثين يرون أن قيادة الكلية الحالية أكثر انخراطا في حياتهم الوظيفية وتلعب دورا فعالا في إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها.

وجاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدر (1.112)، وقد نصت العبارة على "تهتم القيادة الحالية باحتياجات الكلية أكثر من سابقتها"، ويدل ذلك غالبية أفراد عينة الدراسة من الأساتذة الجامعيين يتفوقون بشكل مرتفع حول اهتمام قيادتهم ورؤسائهم باحتياجات الكلية واحتياجاتهم.

وسجلت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تميل القيادة الحالية إلى العمل الجماعي أكثر من السابق" متوسطا حسابيا قدره (3.86) وبانحراف معياري (0.984)، ما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق في آراء عينة الدراسة تجاه مشاركة قيادة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مرؤوسيتها وتغليب الطابع الجماعي في العمل واتخاذ القرار.

وسجلت العبارة رقم (07) والتي تنص على "قيادة الكلية تمتلك مبدأ المبادرة أكثر من سابقتها" أعلى متوسط حسابي على مستوى محور التغيير في القيادة بما قدره (4.18) وبانحراف معياري قدره (1.025)، ويدل ذلك أن آراء عينة الدراسة تميل إلى الموافقة بدرجة مرتفعة حول امتلاك القيادة الحالية للكلية محل الدراسة روح مبدرة أكثر من سابقتها.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة يتفقون إجمالا حول ما جاءت به عبارات محور التغيير في القيادة، مع عدم وجود اختلاف واضح حولها.

## 2. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور اتجاهات الموارد البشرية:

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة اتجاهات الموارد البشرية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معاملي الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

## الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور اتجاهات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
13	قيادة الكلية أكثر كفاءة من سابقتها	3.86	1.186	مرتفع
14	قيادة الكلية أكثر تعاوناً ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	3.65	1.175	مرتفع
15	قيادة الكلية أكثر اتصالاً ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	3.62	1.119	مرتفع
16	قيادة الكلية تقبل النقد أكثر ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق	3.69	1.059	مرتفع
17	قيادة الكلية تتيح الفرصة لمناقشة القرارات	3.47	.940	مرتفع
18	قيادة الكلية الآن تحترم كافة الاقتراحات أكثر من سابقتها	3.76	1.156	مرتفع
	<b>انفعالات الموارد البشرية</b>	<b>3.68</b>	<b>0.972</b>	<b>مرتفع</b>
19	قيادة الكلية تمتلك مبدأ المبادرة أكثر من سابقتها	3.73	1.051	مرتفع
20	تهتم القيادة الحالية باحتياجات الكلية أكثر من سابقتها	3.84	1.159	مرتفع
21	القيادة الحالية أكثر التزاماً من السابق	3.58	1.098	مرتفع
22	تميل القيادة الحالية إلى العمل الجماعي أكثر من السابق	3.93	1.025	مرتفع
23	القيادة الحالية تعمل على بناء بيئة عمل تسودها الثقة	3.58	.993	مرتفع
24	القيادة الحالية تميل إلى العقاب أكثر من سابقتها	3.74	.952	مرتفع
	<b>الرضا الوظيفي</b>	<b>3.73</b>	<b>0.870</b>	<b>مرتفع</b>
25	أحبذ عملي في جماعة العمل التي أنتمي إليها الآن أكثر من السابق	3.55	1.124	مرتفع
26	توفر لي قيادتي الآن ظروف عمل أفضل من السابق	3.58	1.123	مرتفع
27	قليلاً ما أتأخر في عملي	3.61	.991	مرتفع
28	قليلاً ما أشتكى الآن من ظروف عملي	3.74	1.021	مرتفع
29	أصبحت الآن أكثر انضباطاً في عملي	4.01	.972	مرتفع
30	لا أحبذ الآن فكرة الإضراب ضد قيادتي	3.61	.991	مرتفع
	<b>مقاومة التغيير</b>	<b>3.68</b>	<b>0.871</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتجاهات الموارد البشرية</b>	<b>3.70</b>	<b>0.831</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13)، يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد انفعالات الموارد البشرية بلغ (3.68) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي،

<sup>1</sup> الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج (SPSS).

وانحراف معياري قدره (0.972) ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد.

وسجلت العبارة رقم (17) والتي نصت على "قيادة الكلية تتيح الفرصة لمناقشة القرارات" أقل متوسط حسابي لهذا البعد والذي قدر بـ (3.47) وبانحراف معياري قدره (0.940)، ما يعني أن لأفراد عينة الدراسة متفقون على قدرتهم على مشاركة القيادة في اتخاذ القرارات الخاصة بالكلية، ما يوحي بمرونة القيادة الحالية في التعامل مع رؤوسيتها، بينما سجلت العبارة رقم (13) والقائلة بأن "قيادة الكلية أكثر كفاءة من سابقتها" أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والمقدر بـ (3.86) وكانت قيمة انحرافها المعياري (1.186)، الأمر الذي يمكن أن يفسر باتفاق لدرجة كبيرة بين أفراد عينة على أن القيادة الحالية تمتاز بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وجاء المتوسط الحسابي لبعد الرضا الوظيفي مقدرًا بـ (3.73) بانحراف معياري بلغ (0.870)، الأمر الذي يشير إلى أن درجة الموافقة على ما جاء به هذا البعد مرتفعة بين أفراد العينة، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى انسجام نسبي في استجاباتهم.

وقد سجلت العبارة رقم (22) أعلى متوسط حسابي لبعد الرضا الوظيفي بما قيمته (3.93) وبانحراف معياري بلغ (1.025)، ونصت العبارة على "تميل القيادة الحالية إلى العمل الجماعي أكثر من السابق"، ما يدل على أن العينة محل الدراسة ترى بشكل عام أن التشارك الجماعي في العمل من سمات القيادة الحالية، هذا ما يبعث لدى الموظف الشعور بالرضا عن رؤسائه ومنه الرضا عن وظيفته.

بينما سجلت العبارة رقم (21) والتي تنص على "القيادة الحالية أكثر التزامًا من السابق" بأقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.58) وجاء انحرافها المعياري (1.098)، ما يشير تمتع القيادة الحالية للكلية بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي وجاءت استجاباتهم بدرجة قليلة من التشتت.

وقد سجل بعد مقاومة التغيير متوسطًا حسابيًا قدره (3.70) وانحرافًا معياريًا بلغ (0.871)، ويمكن اعتبار هذه القيم دالة على أن درجة الموافقة على ما جاء في هذا البعد كانت مرتفعة وكذا استجابات عينة الدراسة غير متشتتة بشكل كبير.

وكانت العبارة رقم (25) في أدنى الترتيب من حيث المتوسط الحسابي بما قيمته (3.55) وبانحراف قدر بـ (1.124)، وقد نصت العبارة على "أحبذ عملي في جماعة العمل التي أنتمي إليها الآن أكثر من السابق"، حيث يمكن القول من خلال هذه القيم أن المبحوثين من عينة الدراسة يشعرون بالراحة تجاه العمل في بيئة الحالية العمل الحالية.

وتأتي العبارة رقم (29)؛ "أصبحت الآن أكثر انضباطًا في عملي" في أعلى الترتيب، بمتوسط حسابي قدر بـ (4.01) وجاء انحرافها المعياري مقدرًا بـ (0.972)، ما يدل على اتفاق

شبه تام بين أفراد عينة الدراسة على مدى توافقهم مع القيادة الحالية وشعورهم بالرضا نحوها، الأمر الذي يدفعهم إلى أن يكونوا أكثر انضباطاً.

مما تقدم ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) المتعلق بنتائج الوصف التشخيصي لأبعاد محور اتجاهات الموارد البشرية مجتمعة، فكانت استجابات المبحوثين الظاهرة تميل إلى الموافقة الإيجابية بشكل مرتفع حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للمحور إذ بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.831)، ما يشير إلى الموافقة بالاتجاه الإيجابي.

#### المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه:

"يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتغيير في القيادة على اتجاهات الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة "

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

$$(Y=\alpha X+ \beta)$$

الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التغيير في القيادة	انفعالات الموارد البشرية	0.232	1.031	0.887	0.181	0.947	266.30	0.01
	الرضا الوظيفي	0.193	0.950	0.836	0.914	0.677	366.42	0.00
	مقاومة التغيير	0.605	0.812	0.609	0.780	2.030	122.10	0.01
	اتجاهات الموارد البشرية	0.168	0.931	0.879	0.877	1.058	520.59	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

<sup>1</sup> الملحق رقم (03) -مخرجات برنامج SPSS.

واستنادا إلى الجدول رقم (14) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

«توجد علاقة تأثير معنوية سلبية للتغيير في القيادة في اتجاهات الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة»  
ومن خلال نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بلغت (0.168) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.879) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دال إلى أن التغيير في القيادة له أثر إيجابي في اتجاهات الموارد البشرية، وهذا دليل على نجاح القيادة الحالية للكلية في توفير مناخ ملائم للأساتذة لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم وكذلك خلق بيئة تشعرهم بالراحة والرضا، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.877) مما يعني أن ما نسبته (87.7%) من التغيرات في الحاصلة في اتجاهات الموارد البشرية تعود للتغيير في القيادة، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة الحالية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية للتغيير في القيادة في اتجاهات الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود علاقة تأثير للتغيير في القيادة على كل بعد من أبعاد اتجاهات الموارد البشرية على مستوى الكلية محل الدراسة والذي تم استنتاجه أن تأثير التغيير في القيادة على انفعالات الموارد البشرية وشعورهم بالرضا الوظيفي يأتي بالدرجة الأولى وبشكل كبير ومحقق فعليا وكذلك الأمر بالنسبة مقاومة التغيير إنما بصورة أقل.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية للتغيير في القيادة في انفعالات الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي المستخدم لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير للتغيير في القيادة في انفعالات الموارد البشرية، أن هناك علاقة تأثير

موجبة ذات دلالة إحصائية للتغيير في القيادة في انفعالات أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.232) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.887) وكانت دالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يدل على أن عينة الدراسة تقبل التغيير في القيادة بشكل إيجابي وتبدي نوعاً من الارتياح للقيادة الجديدة ويتقنون في النتائج المترتبة عن التغيير القيادي، ويمكن تفسير التغيرات في المتغير التابع بمعامل التحديد ( $R^2$ ) الذي قدرت قيمته بـ (0.0.787) مما يعني أن نسبة 78.7% من التغيرات في اتجاهات العاملين تعود للتغيير في القيادة، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.01$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى والقائلة بأن هناك علاقة تأثير معنوية إيجابية للتغيير في القيادة في انفعالات الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة محققة

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "توجد علاقة تأثير معنوية للتغيير في القيادة في الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة"

بالرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (1)، يتضح وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتغيير في القيادة في متغير الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.193) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.836) وكانت قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، ما يعني أن التغيير في القيادة قد حقق نتائج إيجابية في مسار تحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى اعتماد أساليب قيادة فعالة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.914) مما يعني أن نسبة 91.4% مما يمكن أن يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة من عينة الدراسة تعود للتغيير في القيادة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

## 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة تأثير معنوية للتغيير في القيادة في مقاومة التغيير من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتغيير في القيادة في مقاومة التغيير من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.605) في حين بلغ

معامل الارتباط بين المتغيرين (0.609) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) ما يشير إلى أن وجود علاقة بين التغير في القيادة ومقاومة التغير لدى أفراد العينة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.733) مما يعني أن نسبة 73.3% من التغيرات في تحقيق المرونة تعود للتغير في القيادة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية للتغير في القيادة في مقاومة التغير".

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموارد البشرية في ظل تغيير القيادة تعود لمتغير الجنس.

وللتعرف على وجود فروقات في متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تبعاً لجنسهم، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك الاعتماد على اختبار (ت) ( $T\text{ test}$ )، وفيما يلي تفصيل للنتائج المتحصل عليها:<sup>1</sup>

الجدول رقم (15): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لقياس الفروق

#### استجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	عدد المفردات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	45	3.36	0.646	3.850	72	0.086
أنثى	29	3.17	1.017			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) تبين أن قيمة (T) المحسوبة قدرت بـ (3.850)، وأن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (ت) كان مقدارها (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار والمقدر بـ (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروقات دالة في اتجاهات عينة الدراسة من أساتذة جامعيين في ظل التغير في القيادة تعود لمتغير الجنس، أي أن أفراد العينة باختلاف جنسهم يملكون تصورات متشابهة حول التغير في القيادة على مستوى الكلية التي يعملون بها وهذا راجع إلى وعي الأساتذة الجامعيين بأهمية التغير في تعزيز وتوجيه سلوكيات الأفراد وتحسين مهاراتهم، وكذلك من الممكن إرجاع عدم وجود فروقات

<sup>1</sup>الملحق رقم (03). - مخرجات نتائج برنامج SPSS



بين الجنسين إلى وجود تكافؤ في الفرص والمعاملة بين الأساتذة الجامعيين بغض النظر عن جنسهم، وقد تكون هناك سياسات مؤسسية قوية تضمن المساواة والعدالة في فرص التوظيف والترقية والتدريب بين الجنسين.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس. ✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية على أن: "توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في القيادة تعود لمتغير الخبرة المهنية"

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة في ظل التغيير في القيادة حسب متغير الخبرة المهنية، تم حساب المتوسط الحسابي، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وفيما يلي تفصيل للنتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التباين الأحادي لمحاور الدراسة لدى عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة (p)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الخبرة المهنية
0.721	0.328	73	0.726	3.81	39	أقل من 5 سنوات
			0.981	3.73	06	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			0.923	3.64	29	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) تبين أن قيمة (F) المحسوبة قدرت بـ (0.328)، وأن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.721) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن قيمة الاختبار غير دالة إحصائية، وبالتالي لا توجد هناك فروق دالة إحصائية بين اتجاهات الموارد البشرية في ظل تغيير القيادة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه قد يكون التغيير في القيادة لم يؤدي إلى تغيير كبير في اتجاهات الموارد البشرية لدى الأساتذة الجامعيين، فقد يكون هناك استمرارية في السياسات والممارسات المؤسسية أو عدم وجود تغيير جذري في البيئة العامة للعمل، وترى الطالبتان أنه قد يكون هناك عوامل أخرى من الممكن أن تؤثر في اتجاهات الموارد البشرية وتتعلق بالتغيير في القيادة، وليس بالضرورة أن تكون متعلقة بالخبرة المهنية، فقد يكون للشخصية والعلاقات الشخصية والثقافة المؤسسية أثر كبير على هذه الاتجاهات.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لجامعة تبسة وكذا كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية للوقوف على واقع التغيير في القيادة بها ومدى تأثير هذا الأخير في اتجاهات الموارد البشرية، كما تم إجراء دراسة إحصائية لأراء عينة عشوائية قوامها 74 مفردة من الأساتذة بالكلية للوقوف على اتجاهاتهم نحو التغيير في القيادة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وجاءت النتائج دالة أن معظم أفراد العينة المدروسة يرون أن للتغيير في القيادة علاقة تأثير إيجابية في اتجاهاتهم، كما تساعد في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، وتخفف من مظاهر مقاومة التغيير، كما وضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق دالة إحصائية لمحاورة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة قيد الدراسة.

خاتمة

## خاتمة:

تجربة التغيير في القيادة تعد عملية هامة تحدث في الأفراد الذين يتولون المسؤولية القيادية في مجموعة أو منظمة. يمكن أن يحدث هذا التغيير بسبب تغيير في الوظيفة للقيادة الحاليين أو بسبب ظروف خارجية تستدعي تغييراً في القيادة، فالقيادة الناجحة ضرورية لنجاح أي منظمة، وعند حدوث تغيير في القيادة، يؤثر ذلك على جميع جوانب المنظمة، بدءاً من الرؤية والاستراتيجية وصولاً إلى الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية، والتغيير في القيادة يتضمن عادة تغييراً في النهج والأساليب والأولويات القيادية، وقد يعزز التغيير في القيادة الابتكار والتفكير الإبداعي، ويساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. إن التغيير في القيادة يمكن أن يشكل فرصة لإعادة هيكلة المنظمة وتعزيز القدرات التنظيمية، لكن يجب الأخذ بالاعتبار التحديات التي قد ترافق التغيير في القيادة، فقد يحتاج القادة الجدد إلى بناء ثقة جديدة مع الفريق، ومعالجة المقاومة التي قد تنشأ تجاه التغيير، وتحقيق توازن بين الاستمرارية والتجديد.

ومهما كان نوع التغيير الذي يحدث في المنظمة سواء كان تغييراً جزئياً أو كلياً، سريعاً أم تغييراً بطيئاً فهو يمس العنصر البشري بصورة مباشرة، وسيكون له أثر إما واضح ويمكن لمسه وقياسه أو قد يكون تأثيراً ضمناً غير واضح في اتجاهات العاملين، وجب الانتباه لها ودراستها من خلال جمع المعلومات على المستوى الفردي وتحليلها ومحاولة قراءة هذه الاتجاهات كونها تتميز من فرد إلى آخر، وذلك من أجل دعم نجاح المنظمة في المرحلة التالية.

هذا ما يعطي هذه الدراسة أهميتها، فمحاولة الكشف عن العلاقة بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية على أرض الواقع، من خلال إسقاط الجوانب النظرية من الدراسة ميدانياً، عن طريق تصميم استبيان للوقوف على اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في ظل التغيير في القيادة، من خلال جمع وتحليل استجاباتهم حول المحاور المعدة للتعرف على انفعالاتهم ومدى رضاهم وكذا مستوى مقاومة التغيير لديهم، فبالرجوع للأدب النظري للدراسة والجانب الميداني، أمكن الخروج بجملة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

### النتائج النظرية:

- التغيير في القيادة هو عملية يحدث فيها تبديل أو تعديل الشخص الذي يتولى المسؤولية القيادية في منظمة أو مجموعة.
- التغيير في القيادة قد يشكل فرصة لإحداث تحولات إيجابية في المؤسسة، مثل تعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي وتحقيق تحسينات في الأداء وزيادة الإنتاجية.

- يمكن أن يواجه التغيير في القيادة تحديات، مثل بناء الثقة والتواصل مع الفريق، والتعامل مع المقاومة للتغيير وتحقيق التوازن بين الاستمرارية والتجديد.
- يتسبب التغيير في القيادة في إعادة تقييم الاحتياجات الموارد البشرية والاستراتيجيات الموظفة، ويمكن أن يتطلب ذلك تغييراً في توزيع الوظائف والمسؤوليات وتحديث خطط التوظيف والتدريب والتطوير.

#### النتائج التطبيقية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة واتجاهات الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة وانفعالات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التغيير في القيادة ومقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في القيادة تعود لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

#### التوصيات:

- تفعيل النظم واللوائح والإجراءات التي تعمل على تخفيف مقاومة التغيير؛
- تشجيع الإداريين على الاهتمام بالجوانب السلوكية لديهم، خاصة التقييم الذاتي وتشجيع العدالة والمساواة بين المرؤوسين في جميع النواحي العلمية والوظيفية، مع تشجيع العمل الجماعي والتعاون مع المرؤوسين؛
- ضرورة وضع برامج خاصة لتدريب الإداريين على عملية إدارة التغيير، واكتساب مهارات في التأقلم مع التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية. أو لقاءات علمية تنظمها الجهات المختصة بحضور أهل الاختصاص؛

#### آفاق الدراسة:

- بحكم تشعب موضوع الدراسة الحالية واتساعه، يمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون امتداداً لهذه الدراسة، كالآتي:
- التغيير في القيادة وعلاقته بمقاومة التغيير لدى المورد البشري بالمنظمات الجزائرية.
- الأنماط القيادية وأثرها في اتجاهات المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية.
- واقع اتجاهات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالأنماط القيادية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً. الكتب:

1. إحسان دهب جلابا، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دون دار النشر، القاهرة، 2005.
3. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى.
4. إيمان أحمد منصور، إدارة الابتكار "الابتكار نحو التغيير"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
5. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمات، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2014.
1. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
2. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، الطبعة الثالثة، دون سنة.
3. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1995.
4. حسن صالح سليمان القضاة، القيادة "مدخل في إدارة المستشفيات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
5. حسين التهامي، التفكير الخلاق استخدام القدرات والميول الإنسانية والفروق الفردية في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، دون البد، دون طبعة، دون سنة.
7. حسين عبد الحميد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2012.
8. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
9. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
10. رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
11. رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات، والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2020.
12. زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 88.
13. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
14. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
15. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
16. سعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، دون ذكر دار النشر، القاهرة، دون الطبعة، 2019.
17. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998.
18. شرقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
19. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضاء الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 2010.

20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
21. عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
22. عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
23. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله الصواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الرابعة، 2003.
24. عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2018.
25. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
26. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
27. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.
28. فاروق عبد الله فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2014.
29. فيليب سادلر، القيادة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
30. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2010.
31. لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
32. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون طبعة، 2008.
33. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
34. محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
35. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
36. محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، مصر، سبيكو، الطبعة الأولى، 1996.
37. محمد شفيق، القيادة، تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة" شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
38. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
39. محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005.
40. مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
41. مصطفى يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2021.



42. منصور محمد، إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثانية، 2013، ص: 90.

43. ناصر جرادات، أحمد عريفات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

44. نجم عبود نجم، وإدارة الابتكار القيادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

45. نفسية محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، ريان فهمي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، دون بلد النشر، دون طبعة، 2017.

46. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكاندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

### ثانيا. الأطروحات والرسائل:

1. روابي بنت عبد الله المحسن التركي، سمات ومهارات القائد التربوي المستنبطة من الأحاديث النبوية الواردة في صحيح الإمام البخاري، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2016/2015.
2. ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، 2005.
3. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية لكل من جامعتي تيارت وبسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018.
4. شوكمال عبد الكريم، أداء الموارد البشرية في ظل تغيير بيئة المؤسسة الاقتصادية، دراسة شركة مناجم الحديد للشرق-الوئزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2108.
5. صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداة المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019.
6. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
7. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حاة شركة سونلغاز (وحدة الأغواط)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012 / 2013.
8. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاز التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2013.
9. مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
10. مونية قيوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2016/2017.

11. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل م د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم - قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2016/2015.
12. وليد عبد اللطيف نوفل الصيبي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الإيصالات في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016/2015.
13. بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، دراسة حالة مؤسسة أوبيتوم اتصالات الجزائر جازي Djezy، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2019/2018.

### ثالثا. المجالات:

1. برهان الدين حسين، السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011.
2. بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 04، جوان 2019.
3. الحاج نعاس خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 30، المجلد 18، الجزائر، نوفمبر 2022.
4. حسين محمد أحمد، محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كاسلا، جمهورية السودان، 2014.
5. ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 01، المجلد 08، الجزائر، جوان 2020.
6. زرقة احمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال - دراسات اقتصادية - مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، المجلد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أوت 2009.
7. زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 01، الجزائر، 15 ديسمبر 2019.
8. سالم عيسى، دليلة مهيري، أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل - دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار - مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 21، الجزائر، مارس 2022.
9. سعد حسن الغديوي، مواصفات القائد والمدير الذكي أسس انتقائهم وتعيينهم، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، المجلد 04، الجزائر، سبتمبر 2015.
10. سليم العايب، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 02، المجلد 29، جوان 2016.
11. الطعمانة محمد محمود، استراتيجيات وآليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول "التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد"، عمان، أكتوبر 2008.

12. العايب سليم، بوطابل حكيمة، فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، ديسمبر 2013.
13. عبد الماجد بن محمد ولي، من صفات القائد الناجح في سورة الفتح، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، العدد 10، المجلد 07، كلية التربية، جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2015.
14. عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، ماليزيا، 2010.
15. عمر شعبان أبو القاسم العوام، القيادة التحويلية أثرها على إدارة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية، مجلة كلية الأداء، العدد 29، الجزء الأول، يونيو 2020.
16. عياش قويدر، إبراهيم عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة الدراسات، العدد 01، المجلد 04، الجزائر، جانفي 2013.
17. لعور فريد، كمال حمادة، أساليب القيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021.
18. ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي العرافي، مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، العدد 02، المجلد 11، الجزائر، سبتمبر 2021.
19. محمد خلوفي، جلييلة بطواف، الاتجاهات مقارنة نظرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد 03، المجلد 04، جويلية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2011.
20. مستورة عبد الله جراد الزهراني، المعوقات التي تواجه قائدات المدراس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 16، العدد 16، جدة، السعودية، ديسمبر 2017.
21. مكيد علي، تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كألية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد 01، المجلد 07، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أفريل 2013.
22. منيف بن مروى بن منور الشمري، صفات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين من مدينة الرياض "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، المملكة العربية السعودية، 2018.
23. يزيد شويعل، علي فارس، التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم، مجلة القيس للدراسات النفسية الاجتماعية، العدد 40، المجلد 01، الجزائر، ديسمبر 2015.
24. يونس عيسى، موساوي أم السعد، اتجاهات الطلبة نحو تطبيق التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، أفريل 2022.

رابعاً. مواقع الأنترنت:

[www.univ-tebessa.dz/ar/sitav/indexpag55](http://www.univ-tebessa.dz/ar/sitav/indexpag55)  
[www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)  
[www.emj.journals.ekb.eg](http://www.emj.journals.ekb.eg)  
<http://www.alazhar.edu.ps>  
<https://dSPACE.univ-setif.dz>

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي القنسي تيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تبارة عمادة الكلية مكلفة بإعدادات والمسائل المرتبطة بالطباعة  
مصلحة التعليم والتدريب

## إذن بالطبع لمذكرة التخرج / تقرير التريص

أنا الممضي أسفله الاستاذ عبدالكريم

المشرف على مذكرة التخرج / تقرير التريص للسنة الجامعية: 2022 / 2023

بماستر للطلبة الآتية اسمائهم

1- حلمة كهيمة 2- بوفاتي جمال

عنوان المذكرة: انمايات المزارع التريص في ظل تغير خصائص اداء اعمال  
تجارة المزرعة - دراسة حالة كمشي العلوم المتحاج علوم التسيير  
لسان للطلبة الآتية اسمائهم

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

عنوان تقرير التريص: تخصص

إوافق على طبع المذكرة / تقرير التريص

امضاء الأستاذ

تاريخ الامضاء

اللقب والاسم



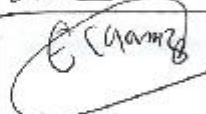
2023/05/28

عبدالكريم

يجب على الطالب تقديم هذا الاذن مع المذكرة أو تقرير التريص اثناء التسليم



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم	الرتبة	الاستاذ
	استاذ محاضر أ	د. بورحانه سديجيه
	استاذ تعليم عالي	د. د. براهمي زوارى
	استاذ محاضر أ	د. الحرة الكليم

الملحق رقم (03): الاستبيان



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

اتجاهات الموارد البشرية في ظل التغيير في قيادة  
المؤسسة

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة

إشراف الدكتور:

شوكال عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

- أمال بوعلاق

- أميمة حليمي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق	أستاذ محاضر أ*	رئيسا
شوكال عبد الكريم	أستاذ محاضر ب*	مشرفا ومقررا
بوطرفة صورية	أستاذ محاضر أ*	عضوا مناقشا

الهيئة التدريسية 2022 / 2023



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة تحية طيبة وبعد  
في إطار إعداد مذكرة تخرج في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال سنة ثانية ماستر تحت عنوان اتجاهات الموارد البشرية في ظل  
تغير قيادة المؤسسة - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة لإتمام هذا العمل ومحيطكم علما  
بأن البيانات التي سوف تصرحون بها تكون في سرية تامة ولا تستعمل إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المؤطر:

- شوكمال عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

- يوعلاق أمال  
- حلیمی أمیمة

السنة الجامعية: 2022-2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30 سنة	السن
	من 30-40 سنة	
	من 40-50	
	أكثر من 50 سنة	
	أستاذ التعليم العالي	الرتبة
	أستاذ محاضر	
	أستاذ مساعد	
	أقل من 1 سنة	الخبرة المهنية
	من 5 - 15 سنة	
	من 15-30 سنة	
	أكثر من 30	
	مرتبط	الارتباط بمنصب إداري
	غير مرتبط	

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: تشخيص صفات ونمط القيادة بعد التغيير

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قيادة الكلية أكثر احتراما من سابقتها					
2	قيادة الكلية أكثر تعاونا ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق					
3	قيادة الكلية أكثر اتصالا ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق					
4	قيادة الكلية تقبل النقد أكثر ومشاركة في حل المشاكل أكثر من السابق					
5	قيادة الكلية تتيح الفرصة لمناقشة القرارات					
6	قيادة الكلية الآن تحترم كافة الاقتراحات أكثر من سابقتها					
7	قيادة الكلية تمتلك مبدأ المبادرة أكثر من سابقتها					
8	تهتم القيادة الحالية باحتياجات الكلية أكثر من سابقتها					
9	القيادة الحالية أكثر التزاما من السابق					
10	تميل القيادة الحالية إلى العمل الجماعي أكثر من السابق					
11	القيادة الحالية تعمل على بناء بيئة عمل تسودها الثقة					
12	القيادة الحالية تميل إلى العقاب أكثر من سابقتها					

المحور الثاني: اتجاهات العاملين نحو التغيير في القيادة

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحبذ العمل مع القائد الجديد أكثر من السابق					
2	أشعر بالراحة النفسية في ظل التغيير الحالي					
3	أثق في خياراتي الحالية أكثر من سابقها					
4	أحبذ روح التعاون لدى قيادة كليتي					
5	أحبذ معاملة القيادة الحالية أكثر من سابقها					
6	أحبذ طريقة عمل القيادة الحالية أكثر من سابقها					
7	تشعرنى القيادة الجديدة بأني أكثر أمانا وظيفي					
8	الآن مستعد أن أعمل أكثر من السابق					
9	الآن أكثر التزام في عملي من السابق					
10	أعمل الآن بلا ضغوط أكثر من السابق					
11	توفر القيادة الجديدة بيئة عمل جد محفزة					
12	تسهر القيادة الجديدة على توفير مستلزمات عملي					
13	تعمل القيادة الجديدة على نشر ثقافة التعاون					
14	أحبذ عملي في جماعة العمل التي أنتمي إليها الآن أكثر من السابق					
15	توفر لي قيادتي الآن ظروف عمل أفضل من السابق					
16	قليلًا ما أتأخر في عملي					
17	قليلًا ما أشتكي الآن من ظروف عملي					
18	أصبحت الآن أكثر انضباطًا في عملي					
19	لا أحبذ الآن فكرة الإضراب ضد قيادتي					

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج (SPSS)

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	45	60.8	60.8	60.8
	أنثى	29	39.2	39.2	100.0
Total		74	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	10.8	10.8	10.8
	من 30 سنة إلى 40 سنة	28	37.8	37.8	48.6
	من 40 سنة إلى 50 سنة	24	32.4	32.4	81.1
	سنة فما فوق 50	14	18.9	18.9	100.0
Total		74	100.0	100.0	

		الرتبة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أستاذ التعليم العالي	5	6.8	6.8	6.8
	أستاذ محاضر	58	78.4	78.4	85.1
	أستاذ مساعد	11	14.9	14.9	100.0
Total		74	100.0	100.0	

		الخبرة_المهنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	39	52.7	52.7	52.7
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	6	8.1	8.1	60.8
	أكثر من 10 سنوات	29	39.2	39.2	100.0
Total		74	100.0	100.0	

		الارتباط_بمنصب_إداري			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مرتبط	20	27.0	27.0	27.0
	غير مرتبط	54	73.0	73.0	100.0
Total		74	100.0	100.0	

```

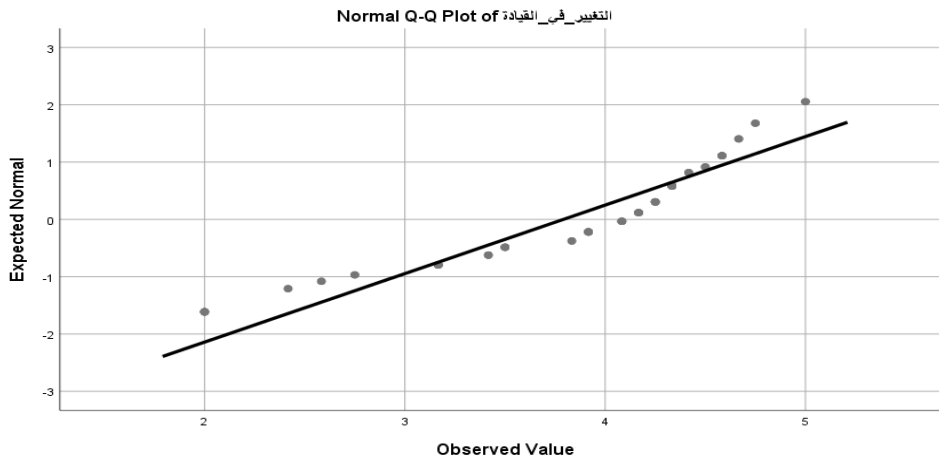
EXAMINE VARIABLES=اتجاهات_الموارد_البشرية_التغيير_في_القيادة
/PLOT BOXPLOT NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

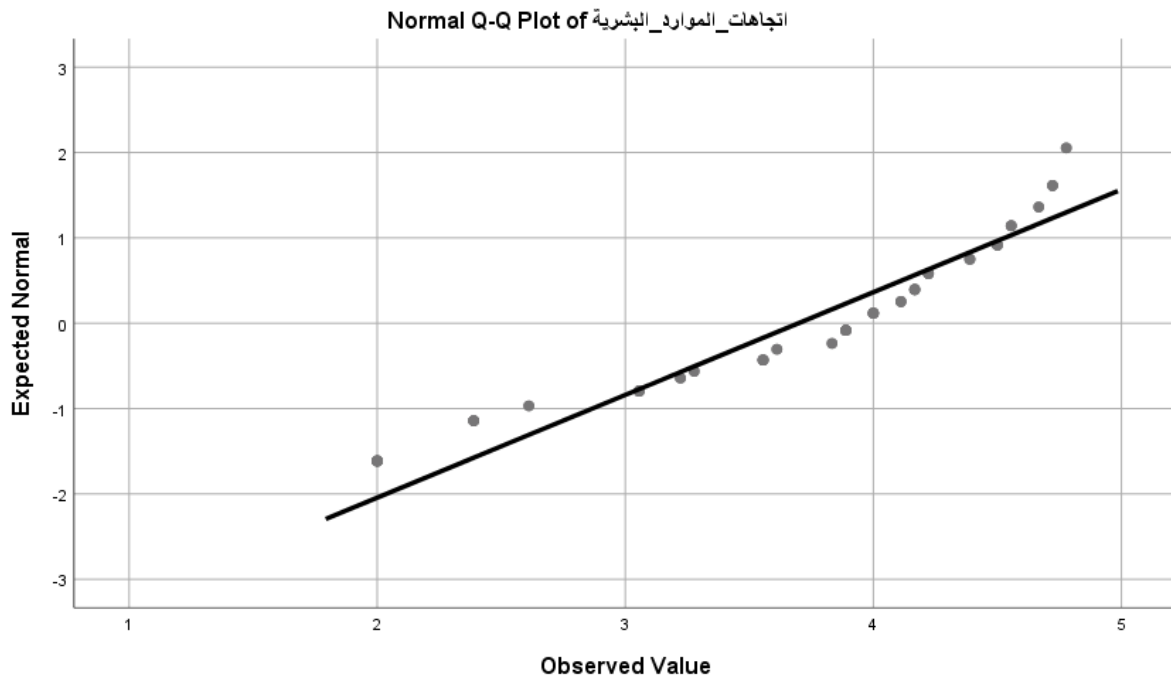
## Explore

a. Lilliefors Significance Correction

التغيير\_في\_القيادة



اتجاهات\_الموارد\_البشرية



## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	74	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	30

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	74	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	18

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	74	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	12

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	74	2	5	3.36	1.200
Q2	74	1	5	3.57	1.206
Q3	74	1	5	3.46	1.284
Q4	74	2	5	3.96	.971
Q5	74	2	5	4.05	.992
Q6	74	2	5	4.08	.872
Q7	74	2	5	4.18	1.025
Q8	74	1	5	4.09	1.112
Q9	74	2	5	3.81	1.029
Q10	74	2	5	3.86	.984
Q11	74	1	5	3.46	1.305
Q12	74	1	5	3.61	1.120
Q13	74	1	5	3.86	1.186
Q14	74	1	5	3.65	1.175
Q15	74	2	5	3.62	1.119
Q16	74	2	5	3.69	1.059
Q17	74	2	5	3.47	.940
Q18	74	1	5	3.76	1.156
Q19	74	1	5	3.73	1.051
Q20	74	1	5	3.84	1.159
Q21	74	2	5	3.58	1.098
Q22	74	2	5	3.93	1.025
Q23	74	2	5	3.58	.993
Q24	74	2	5	3.74	.952
Q25	74	1	5	3.55	1.124
Q26	74	1	5	3.58	1.123
Q27	74	2	5	3.61	.991
Q28	74	2	5	3.74	1.021
Q29	74	2	5	4.01	.972
Q30	74	2	5	3.61	.991
التغيير_في_القيادة	74	2	5	3.79	.837
اتجاهات_الموارد_البشرية	74	2	5	3.70	.831
اتجاهات_العاملين	74	2	5	3.68	.972
الرضا_الوظيفي	74	2	5	3.73	.870
مقاومة_التغيير	74	2	5	3.68	.871
محاوَر_الدراسة	74	2	5	3.74	.821
Valid N (listwise)	74				

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA



```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT اتجاهات_الموارد_البشرية
/METHOD=ENTER .التغيير_في_القيادة .

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغيير_في_القيادة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: اتجاهات\_الموارد\_البشرية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 <sup>a</sup>	.879	.877	.292

a. Predictors: (Constant), التغيير\_في\_القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.294	1	44.294	520.599	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.126	72	.085		
	Total	50.420	73			

a. Dependent Variable: اتجاهات\_الموارد\_البشرية

b. Predictors: (Constant), التغيير\_في\_القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.168	.158		1.058	.294
	التغيير_في_القيادة	.931	.041	.937	22.817	.000

a. Dependent Variable: اتجاهات\_الموارد\_البشرية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT اتجاهات_العاملين
/METHOD=ENTER .التغيير_في_القيادة .

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغيير_في القيادة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: اتجاهات\_العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.887 <sup>a</sup>	.787	.784	.451

a. Predictors: (Constant), التغيير\_في القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.267	1	54.267	266.309	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.672	72	.204		
	Total	68.938	73			

a. Dependent Variable: اتجاهات\_العاملين

b. Predictors: (Constant), التغيير\_في القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.232	.245		.947	.007
	التغيير_في القيادة	1.031	.063	.887	16.319	.000

a. Dependent Variable: اتجاهات\_العاملين

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الرضا_الوظيفي
  /METHOD=ENTER التغيير_في القيادة .
```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغيير_في القيادة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الرضا\_الوظيفي

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 <sup>a</sup>	.836	.833	.355

a. Predictors: (Constant), التغيير\_في القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	46.150	1	46.150	366.429	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.068	72	.126		
	Total	55.218	73			

a. Dependent Variable: الرضا\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التغيير\_في\_القيادة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.130	.193			.677	.501
	التغيير_في_القيادة	.950	.050	.914		19.142	.000

a. Dependent Variable: الرضا\_الوظيفي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT مقاومة\_التغيير

/METHOD=ENTER التغيير\_في\_القيادة .

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	التغيير_في_القيادة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: مقاومة\_التغيير

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 <sup>a</sup>	.609	.603	.548

a. Predictors: (Constant), التغيير\_في\_القيادة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.712	1	33.712	112.101	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.653	72	.301		
	Total	55.365	73			

a. Dependent Variable: مقاومة\_التغيير

b. Predictors: (Constant), التغيير\_في\_القيادة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.605	.298			2.030	.000
	التغيير_في_القيادة	.812	.077	.780		10.588	.000

a. Dependent Variable: مقاومة\_التغيير

الملحق رقم (04): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العريش التبرص

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرم: ..... تاريخ إقاع تدع بتاريخ 2023/2022

اتفاقية التبرص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضيظ علاقات جامعة العريش التبرص تمنة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقرها في : .....

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- يو. علافة أمال
- 2- حليمون أمينة
- 3- .....
- 4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التبرص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة الأعمال

المادة الثالثة:

البدء بالتبرص يجرى في فصله ..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة من : 23 أفريل 2023 ..... إلى 23 ماي 2024