

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2021

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل في ظل جائحة كوفيد 19

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

تحت إشراف الأستاذ

- شوكال عبد الكريم

من إعداد الطالبين:

- رحال دنيا

- زابري بسمة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر عمروش	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
عبد الكريم شوكال	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
شوقي جدي	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2021

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل في ظل جائحة كوفيد 19
دراسة حالة: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ
- رحال دنيا -
- شوكال عبد الكريم -

جامعة العربي التبسي - تبسة
University of Tébessa
نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر عمروش	أستاذ مساعد - أ -	رئيساً
عبد الكريم شوكال	أستاذ محاضر - ب -	مشرفاً ومقرراً
شوقي جدي	أستاذ محاضر - أ -	ممتحناً

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

قال الله تعالى: {وأخبر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين...}

سورة يونس آية -10-

وقال أيضا: {ولأن شكرتم لأزيدنكم...}

سورة ابراهيم آية -08-

إن مشقة البحث وعناءه، يفرضان على كل باحث أن يتوجه بالشكر الجزيل لمن علموه كيف يبحث ووجهوه ليقاسمهم هذه المكابدة وذلك العناء الكبير.

إلى أستاذي الكريم المشرف شوكمال عبد الكريم أشكره على رعايته لهذا البحث منذ بدايته، وتوجيهاته القيمة لقد كان لنا سند وعونا ومساعدة ومرشدا حتى اتمام هذا العمل البسيط جازه الله عنا كل خير. كما نتقدم بالشكر الى جميع الاساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالمساعدة.

كما لا ننسوا عمال وجميع إدارات الكلية على ما اسندوه لنا من مساعدة خلال أيام التبرص.



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها والحمد لله اهدي تخرجي:

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز إلى سندي وملادي بعد الله سبحانه وتعالى إلى أمي "فتيحة" التي شجعتني على المثابرة طوال عمري. إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير الذي كان له الفضل الأعلى إلى بلوغي التعليم العالي، إلى من رعانا وحافظ علينا إلى سبب وجودي في الحياة والذي العزيز "أحمد رجال".

إلى من شاركوني الحياة بخلوها ومرها ووقفوا معي في كل خطوة إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا خير سند إلى إخوتي "أمين، إسلام، وبالخصوص أخي الصغير والجميل لواء الدين".

إلى أبي الثاني البعيد عن عيني وقريب من قلبي إلى جدي المجاهد "محمد لخضر" أتمنى لك الصحة والعافية. إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف جدتي "مباركة".

بسمه أختي الغالية قرت عيني وتوأم روحي التي كانت سندي في كل مشواري الدراسي.


إلى صديقات العمر أنتم سر ضحكتي الدائمة بصدافتكم تذبذب الأحزان في وقت أصبحت فيه الصديقة الوفية نادرة "إيمان ونريمان". إلى أخوالي وأبنائهم وزوجاتهم وخالتي وأبنائها وعمي وبناته لكم مني حبي وإحترامي.

إلى الاستاذ المؤطر الذي لم يبخلنا من أي جهد و تحمل معنا عبئ هذا العمل شوكمال عبد الكريم وفقك الله وجزاك خيرا

أهدي لكم بحثي


رجال دنيا





ان الحمد لله نحمده و نستعينه و نستغفره و نتوب اليه و صلى اللهم على سيدنا و نبينا محمد رسول الله و على آله و اصحابه و سلم تسليما كثيرا أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من يعجز اللسان عن ذكر خصالها نور عينك و منبع الحنان و هبة الرحمان التي رمتني في بر الامان إليك يا قرة عيني أُمي الغالية خميسة ،الى رمز عزتنا و افتخارنا الصابر المضحى الى من كان لي عوناً و سندا في الحياة إليك يا ابي العزيز عمر حفصك الله و ادامك نور في حياتي ،الى اعمدة البيت و مرشديني في الحياة اخوتي الافاضل (عماد، بلال، صالح، محمد) و اخص بالذكر اخي الغالي صالح الذي شجعني و وقف معي و اثار طريقي صاحب القلب الحنون و اكثر سند في حياتي كل جزيل الشكر و الامتنان على ما قدمته لي دعم لإكمال دراستي ،الى جدتي التي تكون بمثابة أُمي الثانية و عزيزة قلبي فطيمة حفصك الله لنا و رزقك الصحة و العافية ،الى كل عائلتي الكريمة التي لم تبخل عليا بأي شيء ،اليك ايتها الأخت و الصديقة و رفيقة دربي و مشواري في الدراسة حبيبة قلبي المقربة دنيا رحال ،اليكم يا أحلى صديقات العمر و التي شاركنكم معكم اجمل ايام حياتي(اخلاص، رابعة، سارة ،سلمى ،رقية ،اميرة، ميمية، ندى) و اخص بالذكر بنت عمتي المقربة إلى قلبي إخلاص وفقك الله في دربك و اتمنى لك كل الخير و الصحة و العافية ،الى الاستاذ المؤطر الذي لم يبخلنا من اي جهد و تحمل معنا عبئ هذا العمل فلك كل الشكر و الامتنان استاذي شوكمال عبد الكريم ،الى كل من يعرف زايري بسمه الى كل من نسيه قلبي و لم ينساه قلبي.

زايري بسمه



فهرس المحتويات



الصفحة	المحتوى
الصفحة	المحتوى
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
ا - ت	مقدمة
الفصل الأول: ادبيات نظرية للتغيير في القيادة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل نظري حول التغيير
3	المطلب الأول: مفهوم التغيير
6	المطلب الثاني: أنواع ودواعي التغيير
9	المطلب الثالث: مجالات ومراحل التغيير
16	المبحث الثاني: عموميات حول القيادة
16	المطلب الأول: مفهوم القيادة
19	المطلب الثاني: أدوات ووظائف القيادة
21	المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة وتأثيره
23	المبحث الثالث: التغيير في القيادة
23	المطلب الأول: أنماط القيادة
27	المطلب الثاني: التغيير في النمط القيادي
29	المطلب الثالث: القيادة التحويلية كنمط مرتبط بالتغيير
33	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري لجماعات العمل وأثر التغيير في القيادة عليه	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية جماعات العمل
36	المطلب الأول: مفهوم جماعات العمل
39	المطلب الثاني: اركان ومواصفات جماعات العمل
41	المطلب الثالث: أنواع جماعات العمل

43	المبحث الثاني: مرتكزات أساسية لجماعات العمل وتقييمها
43	المطلب الأول: أسباب وعوامل تكوين جماعات العمل
46	المطلب الثاني: تكوين جماعات العمل
48	المطلب الثالث: تقييم جماعة العمل
48	المبحث الثالث: علاقة التغيير في القيادة بجماعات العمل
48	المطلب الأول: تأثير القيادة على التغيير
52	المطلب الثاني: علاقة تغيير أنماط القيادة بالأداء الجماعي
54	المطلب الثالث: دور التغيير في القيادة في توفير متطلبات جماعات العمل
59	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة -تبسة-	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
62	المطلب الأول: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
65	المطلب الثاني: الوسائل والإمكانيات المادية للكلية
67	المطلب الثالث: هيكل الكلية
69	المبحث الثاني: الاجراءات الميدانية للدراسة
69	المطلب الأول: منهج الدراسة
72	المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة
82	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
82	المطلب الأول: العرض الوصفي للإجابات المبحثين تجاه محاور الإستبيان
94	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة القياسية ومناقشة الفرضيات
100	خلاصة
104	خاتمة عامة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
الملخص	
فهرس المحتويات	

فهرس الجداول



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أنماط القيادة وتعاملها مع التغيير	1
38	فريق العمل وجماعات العمل	2
64	جدول حوصلي لعدد الأساتذة والطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2021-2020	3
66	إحصائيات خاصة بمراجع الكلية	4
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	6
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	7
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	8
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	9
80	أبعاد ومحاور الإستبيان	10
81	قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له	11
81	معاملات الصدق والثبات لمحاور الدراسة	12
84	الإحصاءات الوصفية لبعث تشخيص صفات القائد	13
86	الإحصاءات الوصفية لفقرات أنماط القيادة	14
88	الإحصاءات الوصفية لفقرات الأداء الجماعي	15
90	الإحصاءات الوصفية لفقرات الولاء التنظيمي	16
92	الإحصاءات الوصفية لفقرات متطلبات التغيير	17
94	الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل للتغيير في القيادة والمتغير التابع جماعة العمل	18
95	يوضح تحليل التباين للإنحدار	19

95	قيمة معاملات خط الإنحدار	20
97	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	21
98	إختبار دراسة الفروقات بين بين محوري الدراسة والمتغيرات الشخصية باستخدام إختبار تحليل التباين ص	22

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	نموذج كيرت لوين لمراحل التغيير	1
67	الهيكل التنظيمي للكلية	2
72	نموذج الفرضي للدراسة	3
73	توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس	4
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	6
76	توزيع قطاعي لأفراد العينة حسب الرتبة	7
77	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	8

المقدمة



تمهيد

تتميز بيئة المؤسسة في العصر الحالي بأنها شديدة التغيير، وهذا التغيير يعكس حركية العديد من المتغيرات البيئية، فحركية البيئة الخارجية تنتج من الخصائص التي تتميز بها كالتعقيد والتشابك، وفي المقابل تتجه البيئة الداخلية نحو الحركية في عناصرها استجابة وتأقلماً مع تغيرات البيئة الخارجية، وتشمل هذه الحركية العديد من العناصر، قد تكون مادية، مالية، تكنولوجية، بشرية. إلا أن العنصر البشري أهمها باعتباره المسئول الأول والأخير على أداء المؤسسة، ويشمل التغيير في هذا العنصر العديد من الجوانب والمستويات، من أهمها حتمية التغيير في القيادة لما له دور في إدراك لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين والتأثير عليهم

لكن في الحقيقة أن التغيير في القيادة يتفاعل معه العنصر البشري بطرق مختلفة، تبعا لسلوك الذي ينتهجه، والذي يتأثر خاصة بجماعات العمل التي ينتمي لها ويتصل بها، والتي تعمل على ترجمة وتفسير وتحليل هذا التغيير في شكل استجابة وتصرفات ربما تكون ايجابية أو سلبية حسب الموقف، 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

ولذلك فإن التغيير ينبغي ان يكون مفتاح نجاحه هو القائد فقط بل يركز ايضا على العاملون حيث ان تصرفهم ومساندتهم والتزامهم يحقق التغيير والذي لا يمكن ان ينجح الا بدراسة ما قد تبديه جماعات العمل من ردود فعل لعملية التغيير في القيادة تمتد جذوره الى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الافراد والجماعات في تنظيمات ونظم إجتماعية متعددة.

أولاً: إشكالية البحث:

على اساس اختيار موضوع تم صياغة التساؤل:

ما مدى تأثير التغيير في القيادة على جماعات العمل لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؟

ومن أجل إبراز معالم الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتغيير؟ وما هي أهم مجالاته؟
- 2- فيما تتمثل أهم أنماط القيادة؟
- 3- ما المقصود بجماعات العمل؟ وفيما تتمثل أهم أنواعها؟
- 4- ما علاقة تغيير في القيادة بالأداء الجماعي؟

ثانيا: فرضيات البحث:

ومن أجل الإجابة على السؤال الرئيسي والاسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في الإدارة على جماعة العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو التغيير في الادارة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة، الرتبة العلمية للمبحوث)؛

سيتم تقسيمها إلى فرضيتان فرعيتان على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو في توجهات آراء عينة الدراسة نحو التغيير في القيادة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو في توجهات آراء عينة الدراسة نحو التغيير في القيادة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الرتبة العلمية للمبحوث).

ثالثا: اهداف البحث:

تهدف الدراسة الى الوصول الى الاهداف الاتية:

- ✓ التعرف على المفاهيم الخاصة بالتغيير والقيادة وجماعات العمل؛
- ✓ محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف التي واجهت الكلية في ظل كوفيد 19؛
- ✓ تبيان واقع ودور التغيير في القيادة في نجاح كلية العلوم الاقتصادية؛
- ✓ معرفة الانماط الحديثة للقيادة التي تساهم في نجاح القائد داخل الكلية؛

رابعا: أهمية البحث:

تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الموضوع المبحوث ذاته، بالإضافة إلى الإعتبرات التالية:

- ✓ طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم التغيير في القيادة وجماعات العمل التي حظي ولا يزال يحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين والباحثين في مجال الإدارة؛
- ✓ الكشف والمعرفة العلمية في القيادة وابرار صورتها وتأثيرها في المجالات المهنية؛

خامسا: المنهج العلمي المتبع:

لدراسة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه تعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجيبين (الاستاذة) وتم ذلك بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك اسباب عديدة ادت الى اختيار هذا الموضوع بالذات منها:

✓ طبيعة مجال التخصص؛

✓ اشباع فضولي الشخصي حول الموضوع وكذلك اثرء المعرفة الشخصية حول أحد المواضيع الهامة والتي تتبع اهميتها من أهمية المورد البشري في الكلية؛

✓ اكتشاف الصعوبات والعوائق التي قد تعاني منها الكلية في ظل كوفيد 19؛

ولهذا كان من الاجدر الوقوف والبحث في المصادر المختلفة التي تساعد على النمو ومن ثم التعرض للمحددات التي يمكن أن تؤثر على اهم عوامل مصادر النمو وقياس مدى مساهمة عناصر الانتاج في نمو الاقتصاد الجزائري.

سابعا: حدود البحث:

1- الإطار المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي -تبسة-.

2- الإطار الزمني:

تم إعداد الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 27-04-2021 إلى غاية 27-05-2021.

3- الإطار الموضوعي:

يعتبر التغيير في القيادة موضوعا واسعا وتم التركيز في هذه الدراسة على أثره على جماعات العمل في ظل جائحة كورونا.

ثامنا: هيكل البحث:

بغية معالجة الاشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول:

الفصل الأول: دراسة الجانب النظري لمفهوم التغيير في القيادة ويتضمن ثلاث مباحث: المبحث الاول عالجنا فيه مدخل نظري للتغيير حيث شمل (المفهوم والانواع والدواعي _مجالات ومراحل التغيير) وتطرقنا في المبحث الثاني لعموميات حول القيادة وشمل (المفهوم أدوات ،وظائف، مصادر وقوة القيادة) ، اما المبحث الثالث فتطرقنا فيه للتغيير في القيادة ويتضمن (انماط القيادة _التغيير في النمط القيادي و القيادة التحويلية كنمط مرتبط بالتغيير).

الفصل الثاني: فدراسة الجانب النظري لجماعات العمل وأثر التغيير في القيادة عليه ويتضمن ثلاث مباحث: المبحث الاول عالجنا فيه ماهية جماعات العمل ويتضمن (المفهوم، أركان، ومواصفات أنواع جماعات العمل). اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لمرتكزات اساسية لجماعات العمل وتقييمها ويشمل (الاسباب والعوامل _تكوين جماعات العمل _تقييم جماعات العمل). اما المبحث الثالث فعالجنا فيه علاقة التغيير في القيادة بجماعات العمل وشمل (تأثير القيادة على التغيير _علاقة تغيير انماط القيادة بالأداء الجماعي ودور التغيير في القيادة في توفير متطلبات جماعات العمل).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث: المبحث الاول وتطرقنا فيه للتقديم بالكلية ويتضمن (نشأة وتطور عن كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الإمكانيات والوسائل المادية للكلية وهيكل الكلية)، وتطرقنا في المبحث الثاني للإجراءات الميدانية للدراسة وشمل منهج الدراسة ، مجتمع وأداة الدراسة). اما المبحث الثالث فتطرقنا فيه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة وشمل (العرض الوصفي للإجابات المبحثن إتجاه محاور الإستبيان، تحليل نتائج الدراسة القياسية ومناقشة الفرضيات).

تاسعا: صعوبات البحث:

نظرا لحدائة هذا الموضوع فقد اعترضتنا عدة صعوبات منها:

- كثرة المراجع لموضوع القيادة مما ادى الى صعوبة اختيار العناصر الضرورية؛
- غياب التكوين في مجال SPSS.
- قلة المراجع التي تهتم بموضوع جماعات العمل؛
- العامل النفسي في ظل جائح كوفيد 19؛

الفصل الأول: أدوات نظرية للتغيير
في القيادة.



تمهيد:

يفرض التغيير في البيئة الخارجية على المؤسسة إحداث جملة من التغييرات حت تتأقلم وتستمر، ولذلك كام لزاما على المؤسسة إحداث تغييرات في مجالات عديدة وأهمها التغيير في القيادة الذي يلعب دورا هاما في التأثير على أهم عامل في المؤسسة وهو المورد البشري وعلى الأداء الكلي للمؤسسة. وتعتبر القيادة التحويلية أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المباحث الثلاث التالية:

- مدخل نظري حول التغيير؛
- عموميات حول القيادة؛
- الإطار النظري للقيادة التحويلية؛

المبحث الأول: مدخل نظري حول التغيير

إن التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة يدفع بها لأن تلحق به من خلال تغيير داخلي، ولهذا التغيير أسس وقواعد يقوم عليها، وعوامل ومتطلبات لا بد من توفرها لنجاحه. ورغم أهميته وضرورته موجودة إلا أنه في غالب الأحيان يصطدم بمقاومة حادة من طرف أفراد المنظمة بسبب دوافع ومبررات متعددة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

هناك الكثير من الجدل حول معنى التغيير، وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها إليه، مما جعل هذا المفهوم يتميز بعدة خصائص.

أولاً: تعريف التغيير

التغيير لغة: مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه¹.

ولقد تعددت التعاريف الإصطلاحية التي تناولت مفهوم التغيير وفيما يلي عرض لبعض منها:

قال الفيلسوف اليوناني هيرقليدس (HerFacrites): «التغيير قانون الوجود، والإستقرار موت وعدم»².

سعيد عطوي: بالعملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. وأن أداة التغيير هي إستخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحويل من واقع معين لآخر منشود وأفضل³.

التغيير: " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها"⁴.

¹ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2009، ص 49.

² عبد الله هزاع و محمد قصي محمد، دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد، مجلة كلية التربية البدنية، المجلد 30، العدد الثاني، جامعة بغداد، 2018، ص 70.

³ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 238.

⁴ زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة 01، 2007، ص 21.

الفصل الأول: أدبيات نظرية للتغيير والقيادة

كما يعرف التغيير أيضا: " كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بالمنظمة"¹.

التغيير: هو الانتقال من الحاضر إلى المستقبل لا نتيجة التسويات الجزئية، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقييم التغيير.²

ويعرف أيضا بأنه "عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد أمرين، ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها"³.

وخلاصة القول تكمن في إن التغيير هو مجموعة التغيرات الكمية والكيفية التي تحدث في مجتمع ما وفي مدة معينة، أو هو التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل.

ثانيا/ أهداف التغيير:

بما أن التغيير هادف فيجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام والمسؤوليات والموازنات التقديرية وتحديد التكاليف والعوائد المتوقعة من التغيير، حيث تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين وهما:⁴

❖ الانتقال من الواقع الحالي لأخر مستقبلي بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد لأن المواجهة وعدم إحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليسا بالأمرين الهينين وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد؛

❖ تحديد مسار أو إتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام التي سوف تدخلة فيمكن أن يكون المسار التغييرية موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز، أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع؛

¹ COLERETTE Pierre, Gilles Delisle, Richard Perron, Le Changement Organisationnel : Thérie Et pratique, AGMV Marquis Québec Canada, 2002, P 21.

² AUTISSIER David, MOUTOT Jean Michel (Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostie, Accompagnement, Pilotage), Dunod, Paris, 2007, p6.

³ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 30.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص ص 332-333.

ثالثاً/ أهمية التغيير

فالمؤسسة الأكثر نجاحاً في المستقبل هي القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً وتشمل النظام ككل. وبذلك فالتغيير له أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة ويمكن توضيحهم فيما يلي¹:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة وذلك بالتجديد وإظهار روح الإبداع والمقترحات والتحسين وإخفاء روح اللامبالاة والسلبية والكسل ويكسر الروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج في المؤسسة؛
- التوافق مع المتغيرات حيث يمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، والعولمة لكي لا تجد المؤسسة نفسها في المؤخرة؛
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي، لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم؛
- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة والرفض للتغيير، فالتغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان المميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات؛
- تنمية الرغبة في التطوير حيث يعمل التغيير على التحفيز وتشجيع الرغبات والدوافع نحو الإرتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب مثل (عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها-عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة)؛
- حرص المؤسسة على ضرورة التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الإستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية؛

¹ أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، ط1، 2013، ص ص 59-60.

المطلب الثاني: أنواع ودواعي التغيير

من خلال ما سبق ذكره حول مفهوم التغيير يمكن التمييز بين أنواع التغيير، وسنتطرق إلى أهم دواعيه ومبرراته.

أولاً/ أنواع التغيير:

يوجد للتغيير عدة أنواع وذلك تبعاً للمعيار المستخدم في التصنيفات: الشمولية، موضوع التغيير، السرعة والتخطيط وغيرها. ومن أهم هذه الأنواع نذكر ما يلي:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

التغيير الشامل يشمل كافة جوانب المؤسسة وكل المجالات العمل فيها، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة.

والتغيير الجزئي قد ينشئ بعض الاختلال وعدم التوازن في المؤسسة إذ تكون بعض الجوانب متطورة والبعض الآخر على عكس ذلك مما يقلل من فاعلية التغيير.¹

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: وفقاً لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي والذي يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة والتغيير المعنوي والذي يشمل السلوك النفسي والإجتماعي للأفراد.²

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

التغيير السريع "يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، وهناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئياً أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة"³.

¹ رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 71.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 244.

³ محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل، 2010، ص 38.

أما بالنسبة للتغيير التدريجي وعلى دفعات، ويمكن تطبيقه عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزعم إجراءه، بإعتبار أن التغيير فيها غالبا ما يحدث "بتأثير لكل من الضغوط الخارجية والداخلية، مما يجعل منه عملية صعبة، معقدة وغالبا ما تكون بطيئة للغاية"¹.

4- التغيير المخطط والتغيير غير المخطط:

التغيير المخطط له يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط، ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى².

أما التغيير غير المخطط فهو التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل أحد، وانما يرجع إلى إختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية، أو الديمغرافية وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة، فهو يحدث تلقائيا وعفويا وبدون تخطيط مسبق³.

5- التغيير التطويري والتغيير الثقافي:

ويستند التغيير التطويري على "التركيز على المدى الطويل وهو نهج أقرب إلى التحسين المستمر والذي يسعى إلى بناء قبول للتغيير على المدى الطويل"⁴.

ويعد التغيير الثقافي "عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف"⁵، أي تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها.

¹ SCHOLL Linda & B. MILLAR Susan & YABOA LatishvOwusu, Organizational Change in an institution of higher education: Improving K-20 Math and Science education through a university-school partnership, system-wide change for all learners and educators (SCALE), USA, university of Wisconsin-Madison, 2006, p56.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2013، ص 64.
³ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011، ص ص 135-136.

⁴ WELLER Stephen, A study of organizational justice and participative work place change in Australian Higher education, PhD thesis, Australia, Victoria University, 2009, p 65, 66.

⁵ يوسف جغولي، إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2، جامعة البليدة، الجزائر، جوان 2012، ص 144.

6- التغيير الإداري والتغيير التنظيمي:

التغيير الإداري ويختص بإجراء التعديلات في أهداف أو سياسات الإدارة وأساليبها ونظم الحوافز المشجعة للعاملين في المؤسسة، أما التغيير التنظيمي يتم داخل المؤسسة ويتناول كل عناصرها وأبعادها سواء في حالة السكون أو التفاعل¹.

ثانيا/ دواعي التغيير:

إن الدواعي التي ينشأ منها التغيير كثيرة ومتنوعة وذلك بحسب الحاجة إلى التغيير وتعود بالدرجة الأولى إلى العولمة وما صاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة.

وبذلك يمكن ذكر بعض دواعي ومبررات التغيير فيما يلي:²

- النمو السكاني المتزايد: يمثل تزايد عدد السكان في العالم وخاصة في الدول النامية والعربية خطرا كبيرا على النمو الإقتصادي والإجتماعي والثقافي ولاسيما على نمو التعليم في هذه الدول وتطوره، وهذا النمو السريع يشكل خطرا كبيرا على تطور عملية التعليم وهذه الزيادة تشكل تحديا كبيرا لكافة الأنظمة في جميع مجالات الخدمات وبخاصة التعليم، حيث يشكل عبئا كبيرا على عملية التعليم، إن لا تتوافر الإحتياجات الضرورية والتي يجب أن تسير بحجم تزايد عدد الطلاب في المجتمع.
- ثورة المعلومات (الإنفجار المعرفي): يسمى المعلومات نظرا لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في كافة المجالات وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييرات في حياة الإنسان وهذا يفرض ضرورة وجود نظام معلومات أساسية في كافة المؤسسات وخاصة في نظام التعليم، حيث يمكن أن يفيد في عدة أمور وهذا التغيير المطلوب بحاجة بالتأكيد إلى توفير إمكانات مادية عالية وإعداد توعية من الخريجين تتناسب مع الجهد الملون والمتوقع منهم في المستقبل.
- التكنولوجيا الإدارية: تعد من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية ومنها التكنولوجيا الآلية والعقلية والإجتماعية.
- الأساليب الإدارية الحديثة: ظهر العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهامها وتحسينها وتطويرها ومنها الإدارة بالأهداف وأسلوب النظم وانتشار بحوث العمليات وأسلوب بيرت وأسلوب شجرة القرارات.

¹ أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسموق، 2013، ص52.

² نفس المرجع، ص ص 10-11.

وكذلك يستدعي إحداث التغيير وتنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية يمكن إجمالها كالتالي:

أ- القوى الخارجية المشفرة على التغيير¹:

- طلبات الزبائن؛
- التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة؛
- التعبيرات السياسية والقانونية؛
- التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة والتي أدت إلى تحول نمط الحياة من مرتكز على النزعة الفردية إلى مرتكز على النزعة الجماعية؛

ب- القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير²:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج؛
- التغيير في هياكل العمالة والوظائف، وعلاقات العمل؛
- التغيير في أساليب وإجراءات العمل مثل ما يقود إليه التأكيد على الجودة كإستخدام الخرائط الإحصائية والأسس الجبرية التي تقود إلى تحسين الإنتاجية؛
- التغيير في الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة؛
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية؛
- تدني الأرباح الذي يقود إلى الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء بمستوى الأداء؛

المطلب الثالث: مجالات ومراحل التغيير

أولا/ مجالات التغيير

يمكن تحديد مجالات التغيير من خلال الأهداف المرجوة من وراء التغيير ذاته، فمجالات التغيير متسعة ومتنوعة بقدر إتساع وتنوع أهدافه، والواقع أن أهم مجالات التغيير في المنظمة تتبع من النظم المكونة للمنظمة ذاتها، وذلك على النحو التالي:

¹ BRILMAN Jean, Les Meilleures Pratiques De Management, Editions D'organisation, Quatrième Edition, Paris, France, 2003, P 422.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمة: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ب ط، 2009، ص 191.

1- التغيير في العنصر البشري:

يرى الكثير من الباحثين في التغيير أن "أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري"¹، حيث يهدف تغيير الأفراد إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب، وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها مؤسساتهم. فالموارد البشرية من أهم الموارد على الإطلاق كونها تملك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة، وهي مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المؤسسات وتستثمرها في مجالات إستراتيجية، إنتاجية وتطويرية، تنافسية، والأهداف تتعلق بتعظيم مردوديتها والقيمة المضافة لأعمالها، وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم على إدراك أهمية ما يقومون.

2- تغيير رسالة المنظمة وأهدافها:

بحيث تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وإن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة المتغيرات التي تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودا يتطلب تقليص نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرا في الأهداف المنقرعة عن الرسالة.

3- التغيير في الإستراتيجية:

يهتم التغيير الإستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل وهو خطوة للمستقبل ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها، ويحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية، الموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهيكل والأنظمة.²

4- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة، والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.³

¹ حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، بسكرة، 2008، ص 15.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 59.

³ مريم عايش، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -وكالة أم البواقي-، رسالة دكتوراه، جامعة أم البواقي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، 2016، ص 41.

5- التغيير التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي وذلك لمواجهة الأوضاع الجديدة، ويتمثل هذا التغيير في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنو يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات تقوم حالياً بتطوير وسائل الإتصال باقتناء وسائل وتقنيات الإتصال الجديدة.¹

إن التطور التكنولوجي المتسارع، يدفع المؤسسة إلى القيام بالتغيير التكنولوجي، وهذا ما يسبب مشاكل داخل التنظيم، تتمثل في افتقاد العمال للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع هذه الوسائل الحديثة، لذا وجب على المنظمة أن تقوم بتخصيص برامج تكوينية وتدريبية وذلك حتى يتمكن العمال من إستخدام هذه الوسائل.

6- التغيير في الأنظمة:

يحدث التغيير في هذا المجال من خلال تطوير عمل المؤسسة مثل تطوير إجراءات العمل وأنظمة تقييم الأداء، نظام التحفيز وغيرها من النظم، وكافة هذه النظم متواجدة في المؤسسة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة وتميل هذه النظم إلى الإستقلالية بذاتها.²

7- التغيير في العمليات:

تعرف العملية: " بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات وفي ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن العمليات السائدة تصبح غير ملائمة ولا بد من إعادة تصميمها، ومن البرامج المفيدة في هذا المجال إعادة الهندسة وهي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية العمليات من أجل تحقيق تحسينات لبعض المقاييس الحديثة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة".³

8- التغيير على مستوى أنماط القيادة:

لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. ويوجد العديد من الأنماط من بينها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير.

¹ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط، 2012، ص 155.

² مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، 2008، ص 33.

³ عبد الله الطائي و عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 134.

الفصل الأول: أدبيات نظرية للتغيير والقيادة

ويلاحظ أن مجالات التغيير تتفاوت من منظمة لأخرى وفقاً لظروفها الداخلية، ووفقاً لتأثيرها بالظروف التي تطرأ في البيئة الخارجية المحيطة بها، ويظل القرار الخاص بتحديد مجالات التغيير في يد رجال الإدارة العليا بالمشاركة مع المستويات الأدنى.¹

ثانياً/ مراحل التغيير

يشير كل من Patterson و Conner إلى أن نجاح العملية التغييرية يتوقف على إتفاق الأطراف الثلاثة التالية:²

- ✓ دعاء التغيير أي من يملك سلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونوا مدراء أو قادة المؤسسات.
- ✓ ممثلي التغيير أي المسؤولين على أحداث التغيير.
- ✓ المستهدفين من التغيير وهو من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم إستجابة للوضع الجديد.

كما أن التغيير عملية إنتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فإنه يمر بمجموعة من المراحل بإعتباره عملية طويلة ومعقدة تضم ثلاث مراحل أساسية: التحضير للتغيير، الإلتزام والتنفيذ، تثبيت التغيير وجعله عملية مستمرة.³ ولتوضيح هذه المراحل سوف نتطرق إلى نموذجين:

• نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

فلقد طور نموذجاً لإحداث التغيير وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات فقد ساعد نموذجه على إحداث التغيير بنجاح ويمكن توضيح مراحل التغيير في الشكل التالي:

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص 68-69.

² BRILMAN Jean, Op, Cit, P245.

³ BOUTAUD Aurélin, Ecologie De la sensibilisation aux changements de comportement, Le Centre Ressources Prospectives du Grang Lyon, Décembre 2009, P07.

الشكل (1): نموذج كيرت لوين لمراحل التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثالثة	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الأفراد والأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التكنولوجيا.	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: بوغلاق نوال، سعدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص 11.

وفيما يلي سيتم شرح كل مرحلة على حدة:

1- مرحلة إذابة الجليد:

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الإتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن الممارسات التي يتم إستخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى الأداء، والإعتراف بوجود مشكلة.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي¹:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه؛
- إنتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالإنتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب؛
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛

¹ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005 م، ص 437.

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكله المعنيه؛
- تغيير بعض الظروف المحيطه بالتصرفات السيئه، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل إنتهاء مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والإنصراف وعدد ساعات العمل والراحة؛

2- مرحلة التغيير:¹

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... إلخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة، وهذه المرحلة تتضمن: إرتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير، وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

ولابد من التريث وعدم التسرع بالإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي والقائد بعيداً؛ أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):²

حيث بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، ويكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة وتجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكتسابه للعاملين من مهارات وأفكار وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السموك التي تم تعلمها في

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009، ص ص 377-376.

² أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 137.

أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

• نموذج Ivancevich وزملائه لمراحل التغيير:

أما حسب نموذج أيفانسفيتش وزملائه فالتغيير يمر بسبع مراحل كالتالي:¹

1- قوى التغيير: الداخلية والخارجية أي (دراستها وتحديدها).

2- الإقرار بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والاحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والإجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة. هذا ويمكن للمنظمة الإستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

4- تطوير بدائل وإستراتيجيات/ أساليب التغيير: تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير: تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات. إن الإستراتيجيات الثلاث مكملة لبعضها البعض ومترابطة.

5- تقرير المحددات/ الظروف المقيدة (Limitations): يتوقف إختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخّل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 280-285.

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين، وهما: التوقيت، والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم أحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة

لقد حظي موضوع القيادة بإهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة؛ فالقيادة في منظمة الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة وإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز فهي عملية مهمة لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة من المفاهيم التي تتضمن العديد من المتغيرات، فهي والتي تؤثر وتتأثر ببعضها.

أولاً: تعريف القيادة

1-المفهوم اللغوي للقيادة: قاد (يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدبر أمره¹. قيادة: مصدر قاد.

2-المفهوم الإصطلاحي للقيادة:

تتعد تعاريف القيادة بتعدد المحاور المختلفة التي يهتم بها المختصين، ونذكر بعض هذه التعاريف:

يعرف عبد المعطي الخفاف القيادة هي: " عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين ووقت معين وظروف معينة لإسترشاد الأفراد ودافعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة أياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة"².

ويتفق وليم 'Willy am' مع مرسى في الرأي ويؤكد أن القيادة هي: السلوك الفردي لتوجيه مجموعة المرؤوسين من أجل تحقيق الهدف المشترك"³.

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزرايطية، مصر، 2005، ص 225.

² الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار الجلة، عمان، الأردن، 2007، ط1، ص 9.

³ Willyam, Tomas, Indees; the Actual Performance of the Director of the School District in the State of Texas in the United States of America, Dis.Abs,Int, Vol(51); No (12), 2007, P52.

عرفها أبو النصر بأنها: "عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم"¹.

وتعرف موسوعة الإدارة العربية الإسلامية القيادة على أنها: "عملية التأثير في أنشطة الجماعة بغرض تحقيق الأهداف"².

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا جليا ان هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها وهي³:

- الجماعة: إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولا للأهداف المحددة؛
- الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة؛
- التأثير: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولا للأهداف المرجوة؛

إنطلاقا مما ذكرناه من تعاريف للقيادة وذكر أهم عناصرها يمكن تعريفها على أنها: عملية التأثير التي يمارسها قائد ذو سمات ومؤهلات خاصة على الآخرين من أجل دفعهم نحو تحقيق أهداف مشترك ومرجوة.

ثانيا: أهمية القيادة

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد تكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط ، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص ، فالقائد التشاور على سبيل المثال يخلق جوا إنسانية في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم وإتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 182.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، جامعة الدول العربية، المجلد التاسع، الجزء الثاني، القاهرة، 2004، ص 139.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 35.

الفصل الأول: أدبيات نظرية للتغيير والقيادة

العاملين معه و حسن قيادتهم فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات¹.

ويمكن أيضا تلخيص أهمية القيادة فيما يلي²:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛

ثالثا: خصائص القيادة

في إطار ما سبق يمكن القول إن القيادة هي روح الإدارة، وطبقا لما يراه البعض فهي تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي³:

1- المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية (كالإستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وملكة الإبتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار وإتخاذة دون تردد وبحسم وتوقع الإحتمالات ومواجهتها (بهدوء).

2- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على إستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 53.

³ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة الادارية والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008،

3- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق -وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

4- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم -أي التوفيق بين الإتجاهات والضغوط الموجودة والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها. بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين. ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء ليا بطريقة موضوعية وفعالة.

المطلب الثاني: أدوات ووظائف القيادة

تعتبر القيادة من أكثر الأدوات فعالية، وعادة يواجه القائدون العديد من المشكلات التي تكون جزئياً غير ملموسة وتتطوي على الكثير من التعقيدات حيث تساعد على حل هذه الصعوبات التي تواجههم بإستعمال أدوات مختلفة والقيام بعدة مهام من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: أدوات القيادة

إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الظروف المتعددة الداخلية والخارجية بنفس الأسلوب والأدوات، لأنه يدرك جيداً أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة كما أن لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع المؤسسة. كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والإستجابة ومن أدوات القيادة الآتي¹:

1. الرؤية والأسلوب: على القائد قبل أن يقود الآخرين لابد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته. لن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر بعد النجاح، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لابد أن يتحول إلى رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه.

2. الثقة: هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، وليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء، أو اعتاد المديرون فرضها بالأوامر القديمة على العاملين وإنما بالأهداف والقيم المشتركة

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص ص 136-138.

وبقدرة القيادة على إلهام وتشجيع العاملين بأن ما يقومون به هو جوهر قيادته. ويقول ديلف وزملاءه: كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم على أفرادنا الجديرون بالثقة .

3. الأخلاقيات: الأخلاقيات تعتبر أهم علاقة مع المجتمع فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفوة إلا أن الكفاءة في أذهان الجمهور لن تبقى طويلا، وإنما تبقى لفترة طويلة جدا الأخلاقيات ومن خصائص القيادة هي المسؤولية أخلاقيا واجتماعية.

4. الكفاءة: الكفاءة تعني تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على إستثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات، وأن الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من إهتمام مادي بتعظيم الربح فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية وذلك أن القيادة الرديئة التي تعرض مؤسساتها للإفلاس مثلا إنما تسيء إستخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية. كذلك عدم الكفاءة يضر إضرارا شديدة بالعاملين وأسرهم ويضر بالمجتمع بآثره.

5. القيمة: إن الشركات تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات، وإنما هي تحدد بالعلاقات أصحاب المصلحة، وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي إستراتيجية بعيدة المدى لابد للقيادة أن تتبناها من أجل النجاح بعيد المدى.

6. التميز: التميز والميزة التنافسية هي روح العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، ولكي يكون هذا التميز حقيقية فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذا التميز يكون أساس تجاوز المنافسة خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها، لهذا نقول أن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

ثانيا: وظائف القيادة:

إن مفهوم القيادة يختلف من فرد لآخر والنظرة إلى عملية القيادة تتفاوت من فرد آخر، لذا كان من الضروري أن تختلف مهام ووظائف القيادة تبعا لاختلاف مفهوم القيادة، ولكن وبناء على الكثير من المراجع التي تناولت وظائف ومهام القيادة والتي منها ما أورده جمعية تعليم الكبار الأمريكية حول وظائف ومهام القيادة يمكن ان تلخص مهام القيادة في النقاط التالية¹:

¹ إيهاب عيسى المصرى وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، ط 1، 2015، ص

- ✓ مساعدة أفراد الجماعة على تحديد أهدافها: وذلك عن طريق التعرف على آراء كل منهم في كل أنواع الأنشطة ودراسة كل المقترحات البناءة التي يقترحها الأعضاء وكذلك يقدم القائد نفسه مقترحات بناءة تساعد على رسم سياسات الجماعة الإستراتيجية أي البعيدة المدى، والتكتيكية أي القصيرة المدى؛
- ✓ مساعدة الجماعة في إنجاز وتحقيق أهدافها: وذلك من خلال توفر الإمكانيات والأدوات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف ومعرفة أي الأعضاء في أسلوب تحقيقها والإهتمام بمقترحاتهم وشكواهم ومواجهة المشاكل التي تطرأ أثناء تحقيق الأهداف؛
- ✓ تنسيق كافة جهود الأعضاء في سبيل تحقيق الأهداف: وذلك عن طريق تحديد مستويات ومهام كل عضو في الجماعة وتحديد دور كل عضو بناء على إمكانياته وقدراته وتوزيع كافة المسؤوليات بين أكبر عدد من أفراد الجماعة منعاً لإزدواجية العمل أو تضاربه ويأتي ذلك بتسهيل الاتصالات الداخلية؛
- ✓ زيادة الإرتباط داخل الجماعة: عن طريق مساعدة الجماعة على الإندماج وعدم العزلة وتشجيع الأفراد على المشاركة في كافة الأنشطة ومحاولة جذب أعضاء جدد؛
- ✓ التركيز على أهداف ومصالح الجماعة دون التركيز على الأهداف والمصالح الشخصية؛
- ✓ تهيئة الظروف المناسبة لإقامة علاقات إنسانية وخلق جو ودي بين الأعضاء: وذلك عن طريق إزالة كافة العوامل التي تؤدي للنزاع والصراع داخل الجماعة ومحاولة الجودة الكاملة في تقييم جراء كافة الأعضاء وإتاحة الفرصة لكل عضو أن يعبر عن رأيه؛

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة وتأثيرها

لقد إهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها ومن الدراسات المشهورة التي قام بها كل من فرنش John French وريفيان Bertram Raven حيث حددا خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي¹:

- قوة الإكراه والعقاب: مصدرها الخوف أو عدم طاعة الرئيس يترتب عليها نوع من العقاب؛
- قوة المكافأة: مصدر هذه القوة نابعة من توقعات الفرد في أن التزامه وقيامه لواجباته وإطاعة رئيسه سوف تعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس؛

¹ عيوي زيد منير، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، منشورات دار دجلة، عمان، ط1، 2007، ص 82.

- القوة الشرعية: مصدرها المركز الرئيسي الذي يحتله الفرد وينساب من الأعلى إلى الأسفل عبر الهيكل التنظيمي؛
 - القوة الفنية: مصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد، فالطبيب مثلا يمارس قوة فنية على مرضاه ويجعله يقبلون قيادته نتيجة قبولهم بهذه الخبرة الفنية؛¹
 - قوة الإعجاب والافتداء: مصدرها إعجاب المرؤوسين بالرؤساء لبعض الصفات الشخصية التي تربطهم وتشدهم نتيجة لجاذبية الشخصية؛
- قد استطاع يوكل Yuki تجميع ما تناوله الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي، بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي. وقد ميز أحد عشر وسيلة تشكل (مجتمعة أو منفردة) مصدرا لقوة تأثير القيادة، وهي كالتالي² :
- 1- المطلب المشروع: وهي حق الطلب من القائد لمرؤوسيه للإذعان والإمتثال لأوامره وتوجيهاته، ورغباته وتنفيذ المهمات. ويستند القائد في ذلك إلى أحد السلطات التالية:
 - السلطة الرسمية، ويستمد القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين الإذعان والطاعة؛
 - السلطة الإجتماعية، مثل التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو أقدم في العمل؛
 - السلطة التي تتبع من إتفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب؛
 - 2- قوة (إذعان) المنفعة: وهي ما يقوم به القائد من إستخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعة وتجعلهم يذعنون له، آملين بعوائد كالمكافآت (أساليب الحفز الإيجابي).
 - 3- قوة (إذعان) القهر: وتعني قيام القائد بإستخدام وسائل التهديد والعقاب واستشارة الخوف لدى المرؤوسين للإستجابة (أساليب الحفز السلبي)؛
 - 4- الإستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع: ويقصد به ممارسة القائد العملية التأثير في سلوك التابعون من خلال استمالتهم بان السلوك المطلوب أداءه، أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحهم؛

¹ دجلة مهدي محمود، تأثير انماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، " دراسة استطلاعية لآراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، العدد 15، 2015، ص 07.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص ص 149-150.

- 5- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته؛
- 6- الإلهام والهاب الحماس: ويكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم وإتجاهاتهم فيحصل على إمتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم؛
- 7- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: (كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف) حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين (خاصة إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم) فيستخدمها للحصول على إمتثالهم؛
- 8- تطويع القائد للمعلومات: حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات عن طريق إتصالهم به فيفسرها ويحللها بهدف بناء إستنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم؛
- 9- تطويع ظروف البيئة: وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والإجتماعية المحيطة بهم مما يساعدهم بأنشطة معينة، من خلال توفير الأدوات والوسائل والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل؛
- 10- المشاركة في القرار: يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الإلتزام والإلتزام، ويرفع من معنوياتهم، ويزيد دافعيتهم للإنتاج والتحسين والتطوير، وذلك من خلال اشتراكهم في إتخاذ القرار؛

المبحث الثالث: التغيير في القيادة

أحد الجوانب المهمة للقادة الفعالين اليوم هو القدرة على التغيير في القيادة، فالتغيير الناجح لا تتطلب التخطيط الجيد فحسب، بل تتطلب أيضاً قيادة جيدة، حيث أن التغيير لا يحدث من تلقاء نفسه فالقادة الفعالون هم من يوجهون العملية من البداية إلى النهاية.

المطلب الأول: أنماط القيادة

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها، فالنمط القيادي يحدد طريقة تفاعل القائد مع الآخرين لتحقيق أهدافه. وفيما يلي أهم توضيح لهذه التصنيفات:

1/ نمط القيادة الديمقراطي: ويشار لها بالقيادة المنتورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والإستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي.¹

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في جماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده. فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الإتصال مفتوحة بجميع الإتجاهات.²

حيث يقوم القائد في هذا النمط بالعمل على³:

- يستخدم القائد الشورى أسلوبا عند إتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط، فيفوض بعض السلطة للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار؛
- تقوم القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في حد ذاته ويعتمد على لامركزية السلطة وإتخاذ القرارات؛
- تعتمد القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والإستشهاد وإعتبار أحاسيس الأفراد وكرامتهم؛
- يعتمد القائد في قيادته على حرية الإقناع والإختيار؛

2/ نمط القيادة الأوتوقراطي: يتميز هذا النمط من أنماط القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجدر إتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه، متبعا في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار إتباعه، وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على إتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم.⁴

وأوضح هيرسي وبلا ننتشارد (Heresy & Blanchard) أن القيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتسلط والعنيد أو المتطرف في استبداديته وبين الأوتوقراطي الصالح أو الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 139.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 153.

³ وليد أحمد اسعد، الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2005، ص 127.

⁴ زيادة فريد فهمي، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، ايرد، عمان، ط4، 2004، ص 250.

الفصل الأول: أدبيات نظرية للتغيير والقيادة

ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته وبينها الأوتوقراطي المتسلط المناور أو اللبق هو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار في حين ان مشاركتهم ليست مشاركة فعلية¹.

ويتميز القائد الأوتوقراطي بما يلي:

- الحزم والإنضباط في إدارة المؤسسة وعدم تقبله للنقد؛
- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً، أي أنه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد من المرؤوسون حيث أنه إذا غاب عن العمل يتسبب في تعطيل العمل وتدهوره (يخسى التفويض)؛
- لا يستمع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبدأ فيها؛
- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا؛

3/ نمط القيادة الفوضوي (التسببي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لإتخاذ قراراتهم، لإعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو النوع من اللامبالاة. ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين - ليببيت - وايت). ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسببي. وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة. فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديموقراطي، إلا أن العدوانية والإستياء والإتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط. وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديموقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسببي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيته، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط².

ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل على:

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية إتخاذ القرارات؛
- القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد عته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه؛
- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في إتخاذ القرار سواء كانت فردية أم جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة؛

¹ الغامدي عبد الله بن عبد الواحد، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2009، ص 59.

² بشير علاق، مرجع سابق، ص 22.

4/ نمط القيادة الحر: يختلف هذا النمط عن النمطين السابقين (الديمقراطي والأوتوقراطي) إختلافا كبيرا حيث ان النمط الأوتوقراطي يركز على الإنتاجية مع إهمال العاملين والنمط الديمقراطي يركز بشكل كبير على العاملين بينها هذا النمط يتم التركيز فيه على العامل اثناء ادائه لعمله. كما أنه يطلق على هذا النمط القيادة المتساهلة أو المتحررة حيث أنه ظهر هذا النمط بعد فشل القيادة الإستبدادية في تحقيق الأهداف في أغلب الأحيان، حيث أن القائد يعطي العاملين كامل الحرية وكامل الثقة في بلوغ الأهداف بالطريقة التي يراها الفرد مناسبة عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات في إتخاذ القرار ويكون دور القائد إبداء الرأي وتقديم المشورة.¹

كما أن إتباع هذا النمط في القيادة يؤدي إلى شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه وتذمر العاملين وتهربهم من تحمل المسؤولية وعدم إكتراثهم بحسن سير العمل.²

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة³:

- إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؛
- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها؛

5/ النمط القيادي البيروقراطي: تعددت تعاريف البيروقراطية فعرفها البعض بأنها " مجموعة من الموظفين والأدوات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة أثناء قيامها بعملها للوصول لأهدافها المحددة أو هي المنظمة التي تستهدف إتمام أعمال إدارية كبيرة عن طريق التنسيق المنظم لأعمال مجموعة من الأفراد،

¹ العتوم وآخرون، القيادة والتغيير طريق النجاح، إثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 72.

² رغدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، 2018، ص 335.

³ مأمون قاسم عواد مياس، أنماط القيادة وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسات والدوائر الحكومية الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني

للتمييز، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016، ص ص 22-23.

الفصل الأول: أدبيات نظرية للتغيير والقيادة

أما قاموس ويبستر فيعرفها بأنها حكومة تمتلك وظائف متخصصة وتمسكة بقواعد ثابتة وتسلسل رئاسي¹.

وقد عرف ويبير النمط البيروقراطي بأنه نموذجاً من الهيمنة الشرعية العقلانية تتبنى فيها السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيات مثبتة قانونياً، والطاعة في تنفيذ الأوامر لا تعود إلى الشخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستبد عليها سلطاته.

المطلب الثاني: التغيير في النمط القيادي

أثبتت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات أو عوامل عديدة تؤثر في إختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به². فالقيادة التي تتميز بالكفاءة والفعالية من شأنها أن تؤثر على قيم وتوجهات العاملين ومستويات الأداء المستهدفة، من خلال إشباع رغبات العاملين وتحقيق رضاهم، وإتاحة الفرص للعاملين للتأقلم مع التغييرات التنظيمية الجديدة³ ولتحقيق ذلك لا بد من إختيار نمط القيادي المناسب للتغيير.

الجدول (01): أنماط القيادة وتعاملها مع التغيير

أنماط القيادة	أساليبها في إدارة التغيير
بيروقراطي	- أسلوب روتيني
كاريزمي	- أسلوب إعلامي
متسلط	- أسلوب رفض الحلول من الاعلى
ديمقراطي	- أسلوب المشاركة في التغيير
متساهل	- عدم الإهتمام واللامبالاة.

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص

¹ وليد عبد الرحمن سالم الخزاعلة، أثر أنماط القيادة في أداء مدققي ديوان المحاسبة الاردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، 2015، ص 13.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 253-254.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 527.

ومن أهم العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي:

1- العوامل الخاصة بالقائد نفسه¹:

يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في ذاته، ومن بين هذه العوامل:

- شخصية القائد وصفاته وخصائصه وإتجاهاته ومدى ثقته بقدراته؛
- القيم التي يؤمن بها القائد، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في إتخاذ القرارات وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوس في المشاركة؛
- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الإعتماد عليهم في مواجهة المواقف؛
- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها وإستخدامها مع المرؤوسين؛

2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين²:

قبل إختيار القائد النمط القيادي الملائم يأخذ في إعتباره مجموعة العوامل المؤثرة على سلوك مرؤوسيه ومن أبرزها:

- قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف وإتخاذ القرارات؛
- رغبتهم واستعدادهم في تحمل مسؤولية صنع القرار من عدمه.
- الأهداف والرغبات التي يتطلعون إليها؛
- إندماجهم في المؤسسة؛
- المبادئ والقيم التي يعتقدونها؛
- المهارات والقدرات والثقافات التي يمتلكونها؛
- فهمهم لأهداف المؤسسة؛
- مدى إمتلاكهم للمعرفة والخبرة والتعامل مع المشكلة؛

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 253.

² سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، "دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 53.

• حاجة المرؤوسين للإستقلال في العمل؛

• مصالحهم في القرارات المتخذة؛

3- العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة¹:

بالإضافة إلى العوامل الخاصة بالقائد نفسه وبمرؤوسيه، فإن هناك مجموعة من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها القائد، والتي يكون لها تأثير على سلوكه، ومن أهم تلك العوامل البيئية:

3-1- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة: والتي لها تأثير على سلوك الجماعات العمل الذي يعملون في إطارها، كما أن مقدار ومساهمة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة من العوامل.

3-2- جماعة العمل: قبل أن يفوض القائد سلطات إتخاذ القرار إلى الجماعة فإنه عادة يأخذ في إعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها تلك الجماعة مكتملة، ومن بين العوامل التي تُقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والإهتمامات كلما ازدادت فعاليتها.

3-3- طبيعة المشكلة ذاتها: إذ أن طبيعة المشكلة تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من العاملين، إلا أن بعض القادة يفضلون الإعتماد على أنفسهم في إتخاذ القرار خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصص الملائم لإتخاذ هذه القرارات.

3-4- الضغوط الزمنية: تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة.

المطلب الثالث: القيادة التحويلية كنمط مرتبط بالتغيير

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسون وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم.

¹ سعيدة دويخ، مرجع سابق، ص 35-54.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

التعريف الأول: القيادة التحويلية هي " نمط قيادي ملهم يستخدم المعلومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية".¹

التعريف الثاني: القيادة التحويلية هي " قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية".²

ومن هنا يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها مدخل للقيادة يساعد في إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم الوظيفية، ويعمل على تجديد إلتزاماتهم ويسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزء من رسالة.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تحظى القيادة التحويلية بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد والتعقيدات في البيئة الخارجية، والعولمة، والغموض ضعف التنبؤ وعدم التأكد البيئي. وتكمن أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:³

- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
- تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الإلتحاق للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية؛

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. 2007، ص 290.

² إسراء حسن علي وعمار أكرم غياب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد90، 2015، ص 953.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 21 .

- أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية؛

ثالثاً: أنماط القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة أنماط وعلى الرغم من التداخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن عليه بالحد الفاصل فيما بينها ونذكرها فيما يلي:

1- القيادة العقلانية Intellectual leadership

يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظراً أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة.¹

2- القيادة الإصلاحية Reforme leadership

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة إتباعهم، بما يؤدي إلى إكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وإتباع آخرين². وتعد قياده الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد القوى من الإلتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتردد ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه.

¹ رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014، ص 24.

² خديجة بنت أحمد حسن المنشي، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة القرى، 2005، ص 59.

3- القيادة الثورية Revolutionary leadership

تعني إحداه تطور شامل في النظام الإجماعي بأكمله، على الرغم من ذلك يحذر "بيرز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماماً لتحقيق الأهداف ونشر الالتزام من خلال المخاطر وبذل الجهد الوقت.¹

4- القيادة البطولية الكاريزمية Héros leadership

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة لفرط تأثرهم بها.²

مما سبق يمكن القول أن الأنماط القيادية التحويلية تعد أنماطاً متداخلة حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها، كما أن تغليب نمط على آخر في سلوكيات القائد التحويلي يعتمد على وضع المنظمة ودرجة التغيير المرغوبة.

¹ بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث وبمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 36.

² بلال فوزي جبارة الأغا، مرجع سابق، ص 36.

خلاصة:

بعد أن إتجاهاته التغيير ضرورة حتمية فرض على المؤسسات التأقلم والتكيف مع مختلف التغييرات فهناك عدة إستراتيجيات لإحداث التغيير حيث يمثل المورد البشري الصدارة فعلى المؤسسة الإهتمام بهذا المورد عندما تقوم بإحداث التغيير لأن التغيير له تأثير على المورد البشري ومن أهم مجالات التغيير نجد التغيير في القيادة لأن القيادة تعتبر عملية لا غنى عنها في جل المؤسسات مهما كان نوعها أو طبيعتها فهي تساعد على إستمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيق الفعالية في أدائها وكذا تحقيق النجاح والكفاءة الإنتاجية حيث نبرز أهم نوع فيها ألا وهو القيادة التحويلية والتي تكمن أهميتها في الإعتماد على إستراتيجية التغيير بأنها أداة الوصول إلى إتخاذ القرارات الرشيدة والحكيمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري
لجماعات العمل وأثر التغيير في
القيادة عليها



مقدمة الفصل الثاني

تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد فإن سلوك الجماعات يؤثر بصورة جوهرية على تحقيق المديرين لأهداف أقسامهم هذا بالإضافة إلى أن الجماعات توفر الفرصة لظهور عدد كبير من التصرفات التي يطلق عليها السلوك الجماعي ومن أهم أنواعه القيادة حيث وجب علينا دراسة مختلف أنماط القيادة وأثرها على جماعات العمل بالإضافة إلى التغييرات الحديثة على منظمات الأعمال إتجاهاته للتغيير ضرورة حتمية ومن هنا لابد من إبراز علاقة التغيير بالقيادة وعلاقته بجماعات العمل. إنطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذا الفصل أن نعرض بعض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وعلاقة التغيير في القيادة على جماعات العمل وبالتالي قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ❖ ماهية جماعات العمل؛
- ❖ مرتكزات أساسية لجماعات العمل وتقييمها؛
- ❖ علاقة التغيير في القيادة على جماعات العمل؛

المبحث الأول: ماهية جماعة العمل

ينبغي على المدراء في المنظمات الإهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات، ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فردا أم جماعة أم منظمة.

المطلب الأول: مفهوم جماعة العمل

هناك عدة تعريفات حول جماعة العمل، مما جعل هذا المفهوم يتميز بعدة خصائص وأهمية بالغة داخل المنظمات.

أولا/ تعريف جماعة العمل

تعريف الجماعة: يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الإجماعي المتبادل عن طريق اللغة.¹
تعريف جماعة العمل: بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين Face to Face.²
وتعرف أيضا بأنها: هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة التفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، وفي إطار الخصائص التالية:

✓ يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة؛

✓ تباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء؛³

تعرف جماعات العمل بأنها: "وحدة إجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يشغلون قليلا أو كثيرا علاقات مراكز وأدوار محددة بالنسبة لبعضهم البعض ولديهم جهاز من القيم والمعايير خاص بها، ينظم سلوك الأعضاء فيها على الأقل في الأمور التي تؤثر في الجماعة"⁴.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف جماعة العمل: وهي جمع من إثنين أو أكثر من الأفراد لديهم هدف يحاولون تحقيقه عن طريق دورهم المتداخل والمتفاعل مع بعضهم البعض خلال فترة زمنية معينة دون الخروج عن القواعد التي تحكم هذه الجماعة.

ويمكن إبراز الفرق بين جماعات العمل وفريق العمل كما يلي:

تعريف فريق العمل هو: " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة"⁵.

¹ فاروق عيده فليبه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 94.

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 104-105.

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الاردن، ط1، 2008، ص 109.

⁴ جمعة جاسم خلف، تنشئة العمل وفاعليتها في أداء جماعات العمل، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 35، البصيرة، أيلول 2018، ص 351.

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 2004، ص 62.

الفصل الثاني: الإطار النظري لجماعات العمل وأثر التغيير في القيادة عليها

كما عرفها (Dubrin) بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لإتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته.¹

يعرف كل من (خضير كاظم حمود وروان منير) فرق العمل عمى أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أن هناك درجة كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.²

مما سبق ذكره يمكننا إعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة.

ويمكن أن نفرق بين جماعة العمل وفريق العمل وفق الأسس المبينة في الجدول التالي:

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفين، ولكنهما من ناحية عملية والسلوكية هما مفهوميين مختلفين، ذلك أن جماعات العمل تتكون من اعضاء لهم أهداف تتمثل في إشتراكهم في المعلومات وإتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، إذ فقد تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق زمن غياب التعاون الذي يعود على المنظمة بالمنفعة والفائدة، وأحياناً تكون المشكلة هي في غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذلك تحرص التنظيمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكل عدة فرق العمل.³

ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

¹ عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، 2012، ص 64.

² خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 161.

³ أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 232.

الجدول (02): فريق العمل وجماعات العمل

جماعات العمل	فرق العمل
1. تعمل على أهداف عامة.	1- التزام كلي بالأهداف العامة.
2. يحدد لهم قائد قوي.	2. مشاركة وممارسة أدوار قيادية.
3. مسؤولة فردية.	3. مسؤولة فردية ومشاركة.
4. غرض متماثل للجماعة والمنظمة.	4. عرض ورؤية خاصة للفريق الواحد.
5. الأداء يقيم من قبل القائد.	5. الأداء يقيم من قبل الأعضاء والقائد.
6. المخرجات تصنع فرديا.	6. المخرجات تصنع جماعيا.
7. تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي).	7. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي.
8. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها.	8. النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة.

المصدر: عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 64.

ثانيا/ أهمية جماعة العمل:

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون :

- ✓ أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة؛
- ✓ يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما؛
- ✓ أكثر تجاوبا وإتصالا مع أعضاء الجماعة؛
- ✓ أكثر ترحيبا وإستجابة لإتصالات الأعضاء به؛
- ✓ أكثر إستعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة؛
- ✓ يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد وإستحسان أعضاء الجماعة¹؛

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة، ص 152.

ثالثاً/ خصائص الجماعة:

على ضوء ما سبق يمكن إستخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الجماعة نعرضها على النحو التالي:¹

1. وجود فردين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة؛
2. وجود نوع من التفاعل الإجتماعي "أخذ وعطاء" المتبادل بين أعضاء الجماعة، وتربطهم علاقات تتميز بالإستقرار النسبي؛
3. وجود وسيلة إتصال أو أكثر بين الأعضاء تسهل من عملية التفاعل الإجتماعي فيما بينهم؛
4. وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة فيما بينهم؛
5. وجود علاقة إعتقاد متبادل (إعتمادية) أي التعاون بين الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف المتوخاة؛
6. وجود قواعد سلوكية موحدة يلتزم ويمتثل لها الجميع؛
7. وجود أدوار معينة لأعضاء الجماعة، يتحدد على ضوعها واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء؛
8. تنتشر بينهم أحاسيس ومشاعر إتجاه بعضهم البعض أي الشعور بالإنتماء والهوية للجماعة؛

المطلب الثاني: أركان ومواصفات جماعات العمل

إذا إكتمل عقد الجماعة وإكتسب صفة الإستمرار فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض لكن يجب أن تتوفر لدى العامل عدة أركان ومواصفات من أجل أن يؤدي دورة بأكمل وجه.

أولاً/ أركان جماعات العمل:²

- هناك عدة أركان يمكن أن تقوم عليها جماعة العمل بإعتبارها تنظيم غير رسمي نذكر أهمها فيما يلي:
- العلاقة بين الأعضاء: وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للإستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها؛
 - الأدوار: التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها، فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والإجتماعية للجماعة ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، وعمره وخبرته، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية، ومدى إرتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها؛

¹ أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة و العمل الفرقي في المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 13.

² عامر عوض، مرجع سابق، ص ص 112-113.

- القيم: هناك قيم إجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وحيها، فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إتباعهم للقيم السائدة فيها؛
- قواعد السلوك: هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ، وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها؛
- المشاعر: هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره، وإقبال وإعراض، وصلح ونزاع. فإذا اكتمل عقد الجماعة، وإكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة، منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة؛

ثانيا/ مواصفات جماعة العمل¹:

هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل تتمثل أهمها فيما يلي:

أ- تحديد القواعد:

تضع مجموعة العمل قواعد وتطورها لاستعمالها كموح للأنفراد يعرفهم على نوع السلوكيات والتصرفات التي يجب إتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجب عن جميع تساؤلاتهم. وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلفا عن الذي يحدده المسير المسؤول ب- التماسك بين الأعضاء:

يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى والمجموعة المتماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها احتراما كبيرا لقائدها، يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة.

ج- حجم المجموعة:

كلما توسعت المجموعة تتعقد عملية التسيير ابتداء من عملية إتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية، كما تصبح عملية الإتصال أكثر أهمية.

د- المواصفات الشخصية للمجموعة:

إن نجاح مجموعة العمل مرتبط بالمواصفات الشخصية لأفرادها (السن الجنس الكفاءة الخبرة المهارة مستوى التعليم ...) وتتصف المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية إلخ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون

¹ أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، لرسالة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

أكثر إنتاجية باختلاف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة، وتعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة أهم من الفروقات ما بين المجموعات.

المطلب الثالث: أنواع جماعات العمل

أن تمييز بين جماعات العمل يتم طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة.

أولا/ أنواع الجماعات من حيث تفاوت تأثيرها¹:

يتأثر الفرد ويؤثر على الجماعة التي ينتمي إليها وتتفاوت هذه التأثيرات باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها بحيث أن هناك آثار عميقة تتدخل في تركيب شخصية الفرد، وهناك جماعات لا تؤثر بعمق غير أنها تكسب الفرد بعض الخبرات الجماعية، ويمكن تقسيم الجماعات من حيث مدى تأثيرها في الشخصية إلى نوعين:

1. الجماعات الأولية: هي الجماعات التي لها دور كبير في تكوين شخصية الأفراد وتتميز بعدة

خصائص هي:

* طول البقاء: فالجماعة الأولية أطول بقاء أي أنها تلزم الإنسان فترة طويلة وقد تلزمه طول حياته؛

* التفاعل الاجتماعي في الجماعات الأولية: يكسب الصبغة العاطفية أي يتأثر سلوك الفرد تأثرا كبيرا بما يتوقعه من استجابات باقي أفراد جماعته؛

* قلة عدد أفراد الجماعة الأولية: بحيث تسمح للفرد بان يكون على علاقة مباشرة بجميع أفراد جماعته؛

* العادات والتقاليد: يجب أن تكون للجماعة الأولية عادات وتقاليد تتحكم بأفرادها، بحيث تحدد أدوار ومسؤوليات ومكانة كل فرد داخل الجماعة مثل الأسرة وجماعة الأصدقاء؛

2. الجماعات الثانوية: هي أقل أهمية من الجماعات الأولية إلا أن لها دور كبير في تكوين شخصية

الفرد، ولكنها ليست مسؤولة مباشرة عما تتميز به شخصية الفرد من خصائص أساسية، إلا أن

العلاقة بين أفرادها لا تكون قوية مباشرة بل تمنح للفرد فرصة كبيرة لتنمية خبراته الاجتماعية

والثقافية وتتميز بما يلي:

* معظم هذه الجماعات قصيرة البقاء إذ ينتمي إليها الفرد مدة معينة ومحدودة من حياته ثم يتركها إلى غيرها؛

* أنها تتكون من عدد كبير من الأفراد وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر ومن أمثلة هذا النوع من

الجماعات السياسية والجماعات المهنية كالنقابات، والجمعيات... الخ

¹ جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2006، ص72.

ثانيا/ الجماعات من حيث الرابطة بين الأعضاء:

وتنقسم هذه الجماعات إلى نوعين وفقا لطبيعة الروابط بين الأعضاء هي¹:

- 1/ الجماعات العضوية: وهي تلك الجماعات التي ينتمي إليها الفرد فعلا، وبدورها تنقسم إلى نوعين:
 - الجماعات ذات العضوية الحرة: وتتكون هذه الجماعات بمحض الرغبة والحرية في الانتماء من قبل الأعضاء مثل: جماعة الصداقة، الجمعيات والنقابات.
 - الجماعات الإجبارية: وهي الجماعات التي يجد الفرد نفسه عضوا فيها دون أن تكون له حرية الاختيار في الإنتماء أو الانضمام إليها مثل الأسرة وجماعات العمل.
- 2/ الجماعات المرجعية: هذا النوع من الجماعات يفضلها الفرد ويحترمها ويتطلع إلى الإنتماء إليها، فقد يكون هذا الفرد عضو جماعة معينة ولكنه يتأثر بقيم جماعة أخرى، هذه الأخيرة يعتبرها كمرجع تقييم سلوكه ومن هنا تكون فيه هذه الجماعة أكثر تأثيرا في تحديد وتشكيل سلوكه.

ثالثا/ من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين:

يمكن أن نصنف صنفين من جماعات العمل وذلك من خلال خضوعها لأنظمة والقوانين وهما:
1-الجماعات الرسمية:

- يقصد الجماعات الرسمية تلك الجماعات التي تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المنظمة لها مثل جماعات العمال.²
- داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته، أهداف هذه الجماعة تكون متماشية مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبيعة الإتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها، أي ما يسمى بالتسلسل القيادي، والأوامر داخل المؤسسة أو المنظمة.
- داخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف والمشاعر وتكون العلاقات الإنسانية الأكثر عمقا بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو.³
- حدد جيبسون ثلاثة أنواع من الجماعات الرسمية وهم⁴:
- ✓ مجموعة القيادة: ويتألف هذا النوع من الجماعات من المدير والمرؤوسين داخل إدارة العلاقة بين مديري الإدارات مثل مدير الإنتاج، مدير المشتريات ومدير مراقبة الجودة.

¹ أمينة قهواجي، مرجع سابق، ص 16.

² فاروق عبده فلي، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 97.

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د ت، ص 104.

⁴ AKHAME Winifred, Influence Of Informal Groups On Productivity A Case Study Of University Of Nigeria Teaching Hospital, Enugu, Faculty Of Management And Social Sciences Caritas University, Amorji-Nike, Enugu, Enugu State, 2010, P 34.

✓ فريق العمل: هذا النوع يتكون عادة من الأفراد الذين يعملون معا لإكمال وظيفة معينة أو مهمة، وعادة ما يتم تشكيلها لإكمال مهمة محددة، هذه المجموعة على الرغم من أنه قد يكون لها مدير يختلف عن المجموعة وذلك من خلال وجود تشريح أكثر في التخطيط وفي تنفيذ المهام، وعادة ما يتم تعيين أعضاء فريق العمل إلى العروض الخاصة والمهارات والمعارف.

✓ اللجان: وهي مجموعة من الأشخاص مكونة من اللجان وهي جماعات تنظيمية مشتركة، وغالبا ما تشمل عدة أجزاء ممثلين من التنظيم الرسمي ولديهم مزايا وعيوب مع خلفيات متنوعة، واحتياجات المصالح والولاءات.

2-الجماعات غير الرسمية:

تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الإجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفترة طويلة وتجمع هذه الجماعات الأفراد في ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات ... الخ.

تتعدد صور وأشكال هذه الجماعات داخل المنظمة أما من حيث الإستمرارية فمنها ما يكون مؤقت ومنها ما يكون مستمر لفترة زمنية طويلة ولا يتم تحديد اسم لها كما أن الإتصال بين أفرادها يتم بطريقة تلقائية بعيدة عن التسلسل القيادي، تلعب هذه الجماعات دور مؤثر وكبير على أعضائها وفي نفس الوقت على المؤسسة.¹

ويمكن اجمال أنواع الجماعات غير الرسمية من خلال التالي:²

✓ جماعات المصالح: قد تتكون من الأفراد الذين ليسوا في نفس المجموعة ولكن يرتبطون ببعض لتحقيق هدف مشترك وهذا النوع من الجماعات لديها هدف لا علاقة له تماما بأهداف المنظمة.

✓ جماعات الصداقة: إن أفراد هذه الجماعات لديهم شيء مشترك مثل المعتقدات والعمر والخلفية العرقية، ويتم توسيع التفاعلات في هذه والجماعات عن طريقة الصداقة الأنشطة خارج مكان العمل وليس فيما يتعلق بمهمة المنظمة.

المبحث الثاني: مرتكزات أساسية لجماعات العمل وتقييمها

تتكون الجماعة داخل المنظمة إستجابة لأمر عدة، وإن هذا التكوين قد يتأثر بأسباب وعوامل متنوعة تكون تلك العوامل داخل أو خارج الجماعة وقد تتأثر بالجوانب الرسمية للعلاقات القائمة بين الأفراد.

المطلب الأول: أسباب وعوامل تكون جماعات العمل

إن الإنتماء إلى الجماعة يحقق الفرد به أهداف قد تكون أهمها إشباع بعض الحاجات المتنوعة، كما تمد الجماعة الفرد المساعدة والمساندة الجماعية حيث يشعر الفرد عند الإنتماء إليها بالأمان.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص 105-106.

²AKHAME Winifred, Op.cit., P35.

أولاً/ أسباب تكون جماعة العمل:

إن نشوء الجماعات في المنظمات لم يكن بطريقة عشوائية وإنما هناك دافع وإدراكات مختلفة لدى الأفراد العاملين تدفعهم إلى الانخراط في هذه الجماعات ومن بين هذه الأسباب¹:

1- إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية والفردية: من المعروف أن الأفراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فسيولوجية أو إجتماعية أو نفسية وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الأساسي للأفراد في تكوين جماعات العمل منها:

• الحاجة إلى الانتماء: العديد من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلاً من الجهد الفردي ولذلك يحاول الانتماء إلى الجماعة ويطور علاقته الإجتماعية التي توثق العلاقة بين الأفراد؛

• الحاجة إلى الأمن: من خلال الانتماء إلى الجماعة بحيث يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم وأفكارهم معتمدين على حماية الجماعة؛

• الحاجة إلى التقدير: توفر الجماعة للفرد رغبة التقدير داخل الجماعة بين أعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة والتي ترفع من قيمة الفرد؛

• الحاجة إلى تأكيد الذات: الدخول في الجماعات يتيح للفرد فرصة لتطوير وتحسين ممارسته من خلال تبادل الأفكار والأداء والمعلومات مع الأعضاء الآخرين؛

2- المساعدة والمساندة الجماعية: إن انتماء الفرد إلى الجماعة يساعد على تعديل درجة التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها وذلك من خلال المساندة والتعاون بين أعضاء الجماعة وبذلك تكون الجماعة دعماً معنوياً للفرد.

3/ الحصول على المعلومات: تعتبر جماعة العمل وسيلة رئيسية لإشباع الفرد ورغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله وما ينجر من أعمال حيث أن المصادر الرسمية للمعلومات لا يقوم بإشباع حاجات الفرد من المعلومات.

4/ أسباب ثانوية: هناك عدة أسباب ثانوية تساهم في تكوين جماعات العمل داخل المؤسسات مثل السن الجنس وغيرها وهي تساعد على تشكيل جماعات نسائية والجماعات النسائية داخل محيط العمل، كما إن هناك أسباب قانونية حيث تعمل هذه القوانين على إجبار الأفراد على الانخراط في جماعات نقابيين.

ثانياً/ العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة:

إن نشوء الجماعات في المنظمات لم يكن بطريقة عشوائية وإنما هناك دافع وإدراكات مختلفة لدى الأفراد العاملين تدفعهم إلى الانخراط في هذه الجماعات ومن بين هذه الأسباب².

¹ أمينة شطي، مرجع سابق، ص ص 32-33.

² أمينة شطي، مرجع سابق، ص ص 32-33.

منذ نشأة الخليقة على سطح الأرض كان الإنسان البدائي يلتقي من غيره من بني البشر بطريقة تلقائية بدون وعي أو تخطيط مسبق لهذا اللقاء ومن هنا بدأت تظهر أبسط أشكال التجمع الإنساني وكان أهم ما يميز هذا التجمع القرب المكاني بدون يكون هناك أي صورة من صور التفاعل أو أي وسيلة من وسائل الإتصال وأيضا لا يوجد أي تنظيم يعكس التمايز بين مكانات الأفراد وأدارهم، ولا توجد لديهم أهداف يسعون إلى تحقيقها.

هذا التجمع تجمع جغرافي أي عبارة عن مجموعة من الأفراد في منطقة معينة فقط وسمي بالحشد، في حالة لقاء الأشخاص مع بعض ويكون هناك تفاعل (تأثير وتأثر) ووجود مصالح وأهداف مشتركة تربطهم ببعض بجانب وجود سلوك أو صلات معينة تميزها عن غيرهم لا تشملهم أو تربطهم هذه الصلات أو يختلفون عنهم في السلوك.¹

وهناك تفسيرات وآراء قد طرحت حول عوامل تكوين الجماعة منها التفسيرات المرتبطة بالإشباعات التي تقدمها الجماعة سواء داخل الجماعة أو خارجها وتتمثل في²:

أ- الإشباعات التي تتم داخل الجماعة وهي:

1. مدى التجاذب بين أعضاء الجماعة: يقصد بالتجاذب بين أعضاء الجماعة أن الأشخاص ينجذبون إلى من يتشابهون فيما بينهم في الثقافة المتمثلة في القيم والعادات، التقاليد، العرف، القانون، المعتقدات، المستوى الاجتماعي والإقتصادي، السمات النفسية والاجتماعية.
2. الجاذبية لنشاط الجماعة: قيام الشخص بالإنضمام إلى الجماعة التي تشبع هوايته مثل الشخص الذي ينضم إلى نادي معين يمارس بداخله هوايته.
3. الجاذبية لأهداف الجماعة: ينضم الشخص إلى الجماعة التي يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

ب- الإشباعات التي تتم خارج الجماعة:

1. الجاذبية لأهداف الجماعة: الشخص الذي يسعى للانضمام إلى جماعة ذات مذهب سياسي مختلف عن المذهب السياسي لهذه الجماعة المنضم إليها اعتقادا منه أنه من خلال الإنضمام يمكن تكوين علاقات إجتماعية مع رؤساء وقادة الأحزاب الأخرى مستغلا انضمامه لتلك الجماعة.

2. الجاذبية خارج الجماعة: تقوم بعض الجماعات بخلق فرصة لأعضائها خارجها تمكنهم من تحقيق أهدافهم فنجد كثير من الأشخاص ينضم إلى هذه الجماعات مثل النادي، النقابة،

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص 98-100.

² فاروق عيده فلييه، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 95-96.

المؤسسة، المنظمة، ليس لمجرد العضوية ولكن لما تخلقه من فرص سانحة تمكنه من تكوين علاقات إجتماعية تجعله يحصل على امتيازات تمكنه من تحقيق أهدافه خارج الجماعة¹.

المطلب الثاني: تكوين جماعة العمل

إهتم علماء وما زالوا مهتمين بالتعرف على كيفية تكوين الجماعة ولا تستطيع التنبؤ بكيفية تكوين الجماعات بالضبط ولكن هناك نموذجين يمثلان تفكيراً منتظماً شرح كيفية تكوين الجماعات وهما: نموذج المراحل الخمس، ونموذج تأكيد التوازن، ونشرها فيما يلي:

أولاً: نموذج المراحل الخمس:

كما ينمو الوليد خلال الشهور المبكرة من ولادته فقد أظهرت الجماعات نمطا خاصا من النمو والنضج ويصف هذا النموذج خمس مراحل متميزة من النمو التي تمر بها الجماعة كما سنشرحها فيما يلي²:

1/ مرحلة بدأ التكوين: يتعرف أفراد الجماعة على بعضهم البعض خلال هذه المرحلة، كما أنهم يصنعون القواعد المقبولة منهم عن طريق التعرف على أنواع السلوك الوظيفي المقبولة من أعضاء الجماعة مثلا تحديد مستوى الإنتاجية المتوقع منهم، وكذلك تحديد الأدوار التي يجب أن يلعبها كل عضو من أعضاء الجماعة ومن المتوقع أن يكون هناك مستوى من عدم الوضوح وعدم التأكد حول التصرف المقبول من الجماعة وحول القواعد التي تحكم الفرد من عضوية الجماعة وفور اعتقاد الأفراد أنهم اتجهوا إلى أعضاء في الجماعة فإن هذه المرحلة قد انتهت.

2/ مرحلة الاضطراب والاختلاف: كما هو من الاسم فإن هذه المرحلة تتميز بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء الجماعة وفي هذه المرحلة يرفض بعض الأعضاء سيطرة قائد الجماعة ويظهر بينهم الخوف والشك وإذا إستمرت تلك الاختلافات انسحب الأعضاء فقد تحل الجماعة أما إذا إنتهى النزاع وقبلت القيادة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

3/ مرحلة تكوين المعايير: وفيها تصح الجماعة أكثر تماسكا وتطابقا وتصبح العضوية أكثر تأثيرا وفي هذه المرحلة يشيع بين الأفراد علاقات أكثر قوة ودفئا ويتضح في هذه المرحلة إهتمام الأعضاء بإيجاد الحلول لمشاكلها وبداية ظهور بعض الحلول فعلا ويزداد في هذه المرحلة الشعور بالصدقة والمسؤولية عن مشاكل الجماعة أيضا وتنتهي هذه المرحلة عندما يقبل الأعضاء مجموعة من التوقعات المشتركة كطرق للأداء المقبولة بالجماعة.

4/ مرحلة الأداء: يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات بين الأعضاء وقيادة الجماعة مستعدة للعمل، حيث أن الجماعة قد نضجت بالكامل فعندها توجه كل طاقتها لأداء وظائفها المتوقعة، ويساعد على قبول الأعضاء لقيادتهم والعلاقات الطيبة بينهم على تحقيق أفضل مستويات الأداء.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 100.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمة، دار المريخ للنشر، الرياض،

2009، ص 290.

5/ مرحلة التحلل: ربما إنتهى وجود الجماعة لأنها حققت أهدافها ولم يعد هناك سبب لوجودها مثل ذلك الجماعة المؤقتة المشكلة لتنمية موارد لتمويل مشروع خيري، وهنا ينتهي وجود الجماعة مرة واحدة وفي بعض الحالات قد تنتهي الجماعة على مراحل متتالية مثل انتهائها نتيجة لتناقص أعضائها أو انعدام تأثير معايير في أعضائها.

ثانيا/ نموذج تأكيد التوازن¹:

لا يوافق علماء الاجتماع على أن تكوين الجماعة يمر بمراحل الخمس المذكورة في النموذج السابق وفي الحقيقة فإن بعضهم يحاول مراحل متتالية تصدق في جميع حالات تكوين الجماعات ولكن هناك إلتساق، واضح في كيفية تكوين وتغير الجماعات وتحديد هذه النماذج نظرية تأكيد التعادل ويتعرف هذا المجال لتفسير تكوين الجماعات بان أعضاء الجماعة الذين يواجهون تاريخا محددًا لإنهاء من العمل يتبعون مدخلا مختلفا في النصف الأول من مقابلاتهم عن المدخل الذين يتبعون في النصف الثاني من تلك المقابلات.

فخلال النصف الأول أو الطور الأول من المقابلات يحدد الأعضاء المطلوب منهم ، ذلك المطلوب المتوقع أن لا يتغير حتى يأتي الطور التالي وحتى إذا كان لدى الأعضاء أفكارا جديدة فلا يمكنهم إستخدامها في هذه المرحلة ومن المثير أنه متى وصلت الجماعة إلى منتصف حياتها بصرف النظر عما إذا كانتا مدة بقاء الجماعة عددا قليلا من الساعات أو عدة أشهر ، فإن شيئا مثيرا يحدث وكما يتوقف المنبه فجأة ، فإن الجماعة تواجه " أزمة منتصف الحياة " يحدث هذا في الوقت الذي يعرف قيد الأعضاء الجماعة أن عليهم أن يغيروا طريقة أدائهم للعمل إذا كان لهم أن يحققوا أهدافهم وهنا يبدأ الطور الثاني من أطوار تكوين الجماعة أو وجودها، وذلك عندما يتخلى أفرادها عن الطرق القديمة ويتبنوا أفكار جديدة وتقوم الجماعة بهذا الواجب الجديد حتى ينتهي الطور الثاني من أطوار نمو الجماعة عندها تتغير الجماعة وتوقف أداء الأنشطة التي تحتاجها انجاز أعمالها.

وطبقا لهذا النموذج فإن الجماعة تمر بطورين ينتهي الأول في منتصف الوقت المحدد لإنجاز الجماعة لأهدافها بدءا من وقت التقائهم معا.

والنصف الأول هو وقت التعادل تقوم الجماعة من خلاله بوضع الخطة ولكنها لا تحقق القليل من المطلوب وخلال النصف الثاني تحدث الجماعة التغيير الذي يقود إلى تحقيق الجماعة لأهدافها في التاريخ المحدد وفكرة هذا النموذج واضحة مباشرة ، ذلك أن الجماعة تنمي إتجاهها يساعد في الاحتفاظ بحركتها (ذلك يعتبر وضع تعادل) حتى تصل إلى منتصف الوقت ، وهنا يدرك أفراد الجماعة أن نهاية الوقت تقترب ويدفعهم هذا إلى مواجهة قضايا حاسمة ثم يبدؤون في إحداث التغيير، وهنا يبدأ طور

¹ عيسى بعيط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة الماجستير، تخصص الادارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2009، ص ص

التأكيد، مرحلة جديدة من التعادل، وينتهي هذا الطور عندما تصل الجماعة إلى التاريخ المحدد لانتهائها من عملها .

ويعتبر مدخل تأكيد التوازن جديد نسبيا ولكن الدراسات أوضحت أنه قد أدى دورا جيدا في توضيح كيفية تكوين جماعة، ونعتقد أنه بإستطاعتنا أن نفهمه إذا قرناه بخبرتنا في مجال تكوين جماعات مثل جماعات لإنجاز المشروعات.

المطلب الثالث: تقييم جماعة العمل

ومن المؤكد ان لكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير ومردود واضح على المنظمة والأفراد على السواء لذا يجب على مسؤولي إدارة المنظمة مراعاة أن لجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا ويمكن حصر أهم هذه المزايا في الآتي¹:

1/ جماعات العمل المنسجمة والمنفقة في الميول والقيم والإتجاهات والعادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفا.

2/ الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.

3/ الجماعة المنسجمة تعمل على إنكفاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم.

4/ الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد على تنفيذ التغيير والتطور بنجاح.

5/ الجماعات المنسجمة والمتعاونة تشبع دائما الحاجات الإجتماعية والنفسية لأفرادها مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة وممارسة الهوايات والاشتراك في مختلف الأنشطة الإجتماعية، وعلى عكس تلك المزايا قد تكون هناك بعض الآثار السالبة للجماعة على أفرادها أو على العمل على حد سواء وخاصة إذا كانت²:

1/ قيم وأهداف ومبادئ الجماعة لا تتفق مع قيم ومبادئ الإدارة وأهدافها.

2/ إذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخبرات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدي إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمنظمة أو الأفراد.

المبحث الثالث: أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل

إن من الضروري التمييز بين الأنماط القيادية وإختيار النمط المختار والمناسب المساعد على إحداث التغيير خاصة عندما نتحدث على تغيير الجماعات، وذلك عن طريق قدرة التأثير على هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة لهم وللجماعات والمؤسسة.

¹ فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 100.

² نفس المرجع، ص 100.

المطلب الأول: تأثير القيادة على التغيير

أن الإهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير.

أولاً: 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.¹

من هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير. على هذا فإن القيادة الفعالة هي القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

✓ كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه؛

✓ مداخل وأساليب تحقيقه؛

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين: القائد ذو المرونة العالية وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والافتتاع 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. ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والتاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

من تم إتجاهاته تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض إستمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى أنه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه إستخدام

¹ 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.

العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المؤلف في العمل والتفكير.

وأن التحدي الوحيد والأهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو إكتشاف 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 الإستمرار في إكتساب 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.

ولنجاح عملية التغيير يجب توفر مجموعة من الخصائص في القيادة نذكرها:¹

الفرع الأول/ القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: يعتمد نجاح التغيير على قدرة الإدارة في تحديد أهداف التغيير ووضوحها ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارنة بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق.

الفرع الثاني/ القدرة على المبادأة والإبتكار: يجب أن تتوفر لدى الأفراد القائمين عمى تنفيذ عملية التغيير، مهارات وقدرات والدافعية للإبداع والإبتكار.

الفرع الثالث/ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: تعتمد على مدى توافر مهارات وخبرات عالية وتجارب سابقة تستطيع من خلالها القيادة، العمل بقوة وحزم، بما يتماشى مع التغييرات البشرية أو التكنولوجية، وقدرتها على إدارة الأزمات.

الفرع الرابع/ القدرة على إحداث التغيير: يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعملية لدى القيادة لإحداث التغيير المطلوب.

الفرع الخامس/ القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال إتباع الطرق العملية في إتخاذ القرارات وفي الإقناع والإبتعاد عن التخمين والعشوائية، فالطرق العملية أكثر إقناعاً وتستطيع وصف واقع الحال أكثر من غيرها.

الفرع السادس/ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: الكفاءة والفعالية أمران متلازمان، فلا بد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح، والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطر.

الفرع السابع/ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: لا بد من توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء.

الفرع الثامن/ القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 137.

ثانيا: القيادة التحويلية ودورها في تغيير اتجاهات العاملين

القيادة التحويلية التي أطلقها برن على القيادة التي يتطلبها إدارة التغيير هي قيادة قادرة على قيادة عملية التغيير، فهي مسؤولة عن وضع رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر للوصول إليها. يعتبر تحقيق التغيير إحدى الصفات الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية، حيث يرى العديد من الباحثين أن القائد التحويلي يتناول أساليب عدة من التغييرات: التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، في حين يرى آخرون بأن دور القائد التحويلي يتركز في تغيير ثقافة المؤسسة، بينما يرى آخرون أن دور القائد التحويلي في إحداث التغيير يكمن في تحفيز الأفراد، ولا شك أن القيادة الفعالة للتغيير تتطلب كفاءات أساسية أهمها¹:

- أن يتمتع القائد بحجة إقناع قوية يشرك جميع العاملين من خلالها في إدراك حاجة المؤسسة للتغيير؛
 - أن تكون لديه القدرة على إحداث التغيير في البناء التنظيمي وأن هذا التغيير قائم على أساس فهم عميق لإحتياجات المؤسسة؛
 - أن تتوفر لديه القدرات الإتصالية والمثابرة لإدماج جميع العاملين في المؤسسة لضمان التزامهم بالتغيير؛
 - متابعة تنفيذ التغيير ومتابعته؛
 - تطوير ودعم قدرات الأفراد وتوجيهها؛
- ولقد ركز كل من "Bass and Devanna and Tichy" على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاه التابعين ويضمن إلتزامهم بالتغيير، وهذا التغيير يتطلب ممارسات القائد التحويلي التالية:²
1. إستخدام كافة الطرق والوسائل الممكنة لإيصال الرؤية التابعين بالشرح والتوضيح اللازم، وإقناعهم بأنها قابلة للتحقيق.
 2. إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف الأساسية والثانوية للمنظمة وتشجيعهم ومساعدتهم على تحقيقها على أرض الواقع.
 3. تقديم سلوكيات ونماذج وممارسات من القائد على أرض الواقع ليتم محاكاته وتقليده من قبل تابعيه.
 4. زيادة الدعم الفردي: أي يولي القائد التحويلي إهتماما بحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم مثلما يعطي الأهمية نفسها لحاجاته الخاصة والقائد التحويلي هو الذي يرقى بحاجات تابعيه على إلى درجات سلم ماسلو.

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 299.

² هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، "دراسة ميدانية عن طريق تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف -1، 2016، ص ص 156-157.

5. زيادة التشجيع الإبداعي: أي يشعر القائد التحويلي تابعيه بأهمية إبداعاتهم في العمل من خلال دعمهم وبالتالي زيادة قدرتهم على تحدي الصعاب وتحقيق التغيير المنشود.
6. إلهام التابعين: لكي يحتضنوا السياسات الموضوعة ويبدلوا أقصى الجهد مع ضمان إستمرارية المتابعة والتوجيه بطريقة متوافقة مع النتائج التي يرغب فيها المشاركون.
7. بناء ثقافة المنظمة: وهذا من خلال تطوير قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين وتشجيعهم بشكل أساسي للثقة بأنفسهم وبقاداتهم.
8. تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
9. مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الإلتزام في عملية التغيير.

المطلب الثاني: علاقة تغيير أنماط القيادة بالأداء الجماعي

يعرف الأداء بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكيفية وجودة العمل المقدم من طرفه".¹

ويعرف أيضا على أنه "سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".²

وباعتبار أن الأداء هو ممارسة الأنشطة والهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهي عناصر تؤثر على الأداء تسمى بالمحددات الداخلية والخارجية وتتمثل فيما يلي³:

1- المحددات الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛
- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة؛
- إدراك الدور: ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل؛

2- المحددات الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للتوزيع، ط 1، 2013، ص 105.

³ نفس المرجع، ص ص 113-114.

الفصل الثاني: الإطار النظري لجماعات العمل وأثر التغيير في القيادة عليها

- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف.... إلخ
- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية؛

تؤثر القيادة على أداء الأفراد تأثيرا كبيرا، حيث يعد إنخفاض مستوى الأداء الجماعي للعاملين أهم الأسباب التي تدفع إلى تغيير قيادات جماعات الفرد، حيث أن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وتشير معظم الدراسات لما للقائد تأثيرا كبيرا على فرق وجماعات العمال، ويعود ذلك أساسا للدور الذي يقوم به القادة.

أولا: أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على جماعات العمل

تأثير هذا النمط على جماعات العمل:¹

- ✓ محاولة بعض جماعات العمل الجماعة الحصول على إهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة، والتسلق على أكتاف الآخرين؛
- ✓ كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات؛
- ✓ قتل الإقتراحات البناءة؛
- ✓ إنتشار الكراهية بين جماعات العمل والنقد اللاذع للزملاء؛
- ✓ عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة؛
- ✓ تفكك جماعات العمل الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق؛
- ✓ كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الإبتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة؛

ثانيا: أثار نمط القيادة الديمقراطي على جماعات العمل

تظهر أثار هذا النمط من القيادة على جماعات العمل في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:²

- ✓ يتعاون جماعات العمل مع قائدهم وفيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا؛
- ✓ لا يحاول جماعات العمل التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جماعات العمل؛
- ✓ يقل النقد السلبي بين جماعات العمل؛
- ✓ تكثر الإقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛
- ✓ يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس؛

¹ محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، المسيرة للنشر، الأردن، 2012، ص 80.

² كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، 2015،

✓ يقبل فرد الجماعة آراء زملائهم؛

✓ كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الإبتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة؛

ثالثا: أثر نمط القيادة الحر على جماعات العمل

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على جماعات العمل من خلال:¹

✓ إزدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت؛

✓ أهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛

✓ عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم؛

✓ كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه

المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي؛

وعليه فإن لنمط القيادة أثر بالغ التأثير على مستوى أداء الأفراد وذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق

الأهداف المسطرة، وتبين ان النمط الديمقراطي للقيادة يعد أبلغها تأثيرا في سلوك وتوجهات الأفراد والأكثر

قبولا لديهم، والأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة اخرى من وسائل القيادة في التأثير على

الأداء وتحسينه.

المطلب الثالث: دور التغيير في القيادة في توفير متطلبات جماعات العمل

أغلب المؤسسات يطالها التغيير، فالكثير من المفاهيم كمقاومة التغيير والثقافة إتجاهاته من الضروري

للتلك المؤسسات النظر إليها التعامل معها بإعتبارها محددات لقدرتها على مواصلة نشاطاتها المتنوعة.

أولا: مقاومة التغيير وجماعة العمل

مقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي، ويعرف على أنه إستجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر

حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.²

ومقاومة التغيير تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى

المحافظة على الوضع القائم".³

ومنه يمكن القول إن مقاومة العمال للتغيير تعتبر ردة فعل طبيعية، لأن البشر يخشون هذا التغيير

ومنهم من يريد أن يبقى الحال كما هو، حتى وان أرادوا هذا التغيير يخافون من النتائج المترتبة عنه ومن

الصعب عليهم إتخاذ القرار للقيام بهذا التغيير.

¹ - المرجع نفسه، ص 107.

² حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2004، ص

348

³ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2005، ص 355.

بما أن التغيير ظاهرة متعددة الوجوه ومعقدة المضامين فقد تباين الباحثون في تصنيف أشكال مقاومة التغيير، إذ قسم (Nancy & Robert) أشكال هذه المقاومة إلى أربعة أنواع أساسية وهي:¹

- مقاومة التغيير العملياتي: والمرتبطة بأسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية المتلاحقة والمترابطة؛
- مقاومة التغيير الثقافي: ويتمثل هذا الشكل من المقاومة بالسعي ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الإدارة في العمل؛
- مقاومة التغيير الإستراتيجي: إذ يتناول هذا الشكل من المقاومة إتجاه العمل والتفكير الإستراتيجي الذي تسعى المنظمة لإعماده؛
- مقاومة التغيير السياسي: وهذا ما يتعلق بالتغييرات الحاصلة في الملاك الوظيفي منظمة وإتجاهاتها؛

ولمقاومة التغيير أبعاد أساسية حددت كالتالي:²

1- البعد المنطقي: يعتمد هذا البعد على التحليل والتعليل والعقلانية والمعرفة والعلم، وتحديد الوقت المطلوب لإجراء التغيير ومنح الوقت الكافي للعاملين للتدريب على مهارات جديدة، ووضع التوقعات والإحتمالات للظروف التي قد تعرقل عملية التغيير.

2- البعد النفسي: ويشتمل المشاعر، والعواطف، والخوف، والمخاطرة، والإتجاهات، ومقاومة بعض العاملين للتغيير خشية المساس بمصالحهم، أو لعدم الرغبة في إحداث التغيير لسبب أو لآخر.

3- البعد الإجتماعي: ويتمثل في مصالح وقيم وعلاقات الجماعة وتمسكهم بالحفاظ على العلاقات الحالية.

تكون جماعة العمل سلاح ذو حدين فإن الإدارة الرشيدة هي التي تعرف كيف تستعمل جماعات العمل المختلفة لإنجاح عملية التغيير و تمنص بها المقاومة فجماعة العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية و قادتهم يمكنهم أن يلعبوا دورا هاما في تنفيذ عملية التغيير ذلك بسبب تأثرهم على الجماعات فإذا أستطاع المشرفون على عملية التغيير الحصول على تعاون وإلتزام القادة فإن مقاومة التغيير من قبل جماعات العمل الجماعة المتماسكة يمكن أن تقل كثيرا من خلال إشراكهم في تخطيط و تنفيذ التغيير مما يزيد من إلتزامهم وتبنيهم لهذا التغيير كعملية تخص الجماعة قبل المنظمة، بالعكس إذا همشت الجماعة ودخلت الإدارة في صراع معهم فعادة ما يلجأ جماعات العمل الجماعة إلى إستعمال كل الطرق والأساليب لإفشال عملية التغيير.³

¹ محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مجلة تنمية الراءدين، العدد 30، جامعة الموصل، 2008، ص 98.

² رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص 80-81.

³ بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2015، ص 39.

ثانيا: التقليل من مشاكل مقاومة التغيير

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين و الحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو إمتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة، وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا خاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة، ويجب أن تأخذ عملية إدخال التغيير طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك.

ولتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح، يجب أخذ النقاط التالية بعين الإعتبار وهي:¹

✓ إشعار العاملين بالتغيير

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

- ويجب على من يقوم بالتغيير تدريبهم وتعليمهم المهارة للقيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار.

✓ إشراك العاملين في التغيير

عندما يشرك العاملون من البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجازه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عملهم، وهو ما يجب على الإدارة الإنتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة.

✓ أظهر تفهمك كإداري

تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه، وأن القيام بهذا الأمر من خلال عملية عصف ذهني، يولد إتجاهات أكثر إيجابية نحو التغيير والحفاظ على الروح المعنوية العالية لدى العاملين.

✓ تعامل مع الرفض

على الرغم مما يتحقق من آثار إيجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض الأفراد يستمرون في مقاومته، وقد تلاحظ ذلك من خلال بعض التصرفات مثل التأخر عن العمل وتعطيل الإنتاج، أو كثرة الشكوى من

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص ص 115-117.

ظروف العمل. والمدير الناجح هو من يستطيع التعامل مع هذه الظروف بما يتمتع به من مهارات وقدرات إشرافية لتقليل مثل هذه السلوكيات ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير. مما سبق يمكن القول أن تهيئة العمال للقيام بالتغيير، ومنحهم لفرصة المشاركة فيه، وتفهم مشاعرهم، يولد لديهم الرغبة لقبوله، ويقلل من مقاومتهم لهذا التغيير والعمل على إنجاحه.

ثالثا: نشر الثقافة

تعرف الثقافة على أنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز الانفعالات والمعتقدات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة، والمادة، وفي علاقات أفرادها ببعضهم وبغيرهم في المجتمعات، والتي تميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل.¹ إن الثقافة هي مجموع الظواهر المميزة والرموز التي يختص بها المجتمع، وهي تشمل أنماط العيش، وطرق الإنتاج، ومختلف القيم والعقائد والآراء والإعلام هو المحرك والمعبر عن مقومات النشاط الاجتماعي، وهو المنبع المشترك الذي ينهل منه الإنسان الآراء والأفكار، وهو وسيلة تحويل الأفكار إلى أعمال... تلك هي التعريفات التي يسوقها كثيرون عند الحديث عن الثقافة والإعلام، فكلاهما يرمي إلى المعرفة والإطلاع، ويسعى إلى إرضاء طموح الإنسان، ويتخذ كل منهما الإتصال طريقة أساسية لبلوغ هذه الأهداف. فلا يمكن تصور الثقافة بدون تعبير أو إبلاغ، إذ لاحظ لأي ثقافة كانت من الوجود إذا لم تؤازرها أجهزة الإعلام، ولم تعرف بما اهتمت إليه، من وجوه الخلق والإبداع، كما أنه لا سبيل أمام أجهزة الإعلام للنجاح بدون زاد ثقافي يشد إهتمام الجمهور إليها، ويسمح لها بإبلاغ رسالتها في مختلف المجالات، فعملية الإبداع الثقافي لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان فيها متلقي الرسالة الإعلامية، التي ينتجها القائم بالإتصال عبر وسيلة من وسائل الإعلام والإتصال والإستهلاك الثقافي مرتبط عضويا بالإنتاج الثقافي، ومن ثم كان لا بد من توفر وسيلة التوصيل أو النشر و البث، فالوسائط الثقافية والإتصالية تمثل البنية الأساسية للنشاط الثقافي، ونعني بها دور النشر والتوزيع، والمسارح، ودور السينما والراديو والتلفزيون، والانترنت، والأقراص المدمجة... فعلى عكس المنتجات المادية التي تفقد قيمتها باستهلاكها، فإن المنتجات الثقافية تزيد قيمتها باستهلاكها، ويتضاعف تأثيرها بزيادة حجم المستهلكين لها، ومن ثم كان لا بد من إتباع كل الوسائل المتاحة والملائمة لنشر الإنتاج الثقافي، سواء على مستوى الجمهور العريض، أو على فئات منه حسب نوعية الإنتاج والهدف منه. ومن هنا يأتي دور وسائل الإعلام والإتصال ما تقدمه لها تكنولوجيا الإتصالات الحديثة من دعائم تزيد قدراتها في نشر الإنتاج الثقافي.²

¹ عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2005، ص 33.

² سعدية قريش، أهمية التكنولوجيا الاتصال في نشر الثقافة المواجهة للعولمة، رسالة ماجستير، تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر 'بن يوسف بن خدة'، 2009، ص ص 103-104.

حيث أن المؤسسة تتمتع بثقافة مرنة قابلة للتغيير وتحضي بإهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير، فنموذج القيادة الديمقراطي في المؤسسة والمناخ المشجع للتغيير والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة زادها رغبة في إدخال التغيير فضلا عن وجود توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة مما يوحي إلى وجود لقيمة الشعور بالانتماء داخلها والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير. وعن طريق الجماعات يمكن معرفة أوضاع المؤسسة هل يسودها التوازن والإستقرار أو الصراع والنزاعات، وفي كلتا الحالتين ما هو السلوك الذي يمكن أن نتوقعه من الجماعة في حالة السلب وفي حالة الإيجاب، يورد الدكتور " علي محمد شهاب " أربع حالات تصف العلاقة بين تماسك الجماعة والأهداف التنظيمية، وهذه الحالات هي متوقعة الحدوث في المؤسسات ويمكن أيجازها فيما يلي:¹

✓ الحالة الأولى وتتميز بما يلي:

- هناك درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة؛
- الجماعة تتقبل الأهداف التنظيمية وتوافق عليها؛
- سلوك الجماعة يمكن أن يكون إيجابيا إذا نظرنا إليه من وجهة التنظيم الرسمي؛

✓ الحالة الثانية وتتميز بما يلي:

- درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة؛
- أهداف الجماعة غير متفقة مع أهداف التنظيم الرسمي؛
- السلوك الأكثر حدوثا هو السلوك السلبي إذا نظرنا إليه من خلال التنظيم الرسمي؛

✓ الحالة الثالثة وتتميز بما يلي:

- درجة تماسك الجماعة منخفضة؛
- أهداف أعضاء الجماعة لا تتفق مع أهداف التنظيم الرسمي؛
- سلوك الأعضاء سيكون سلبيا من وجهة نظر الأهداف التنظيمية؛

✓ الحالة الرابعة والأخيرة وتتميز بما يلي:

- درجة تماسك الجماعة منخفضة؛
- هناك إتفاق بين أهداف الجماعة وأهداف التنظيم؛
- هناك احتمال أن يكون سلوك الجماعة متسما بالإيجابية من وجهة نظر التنظيم الرسمي؛
- السلوك الإيجابي للجماعة ينظر إليه على أساس السلوك الفردي وليس السلوك الجماعي، لأن درجة تماسك الجماعة تتميز بالإنخفاض؛

¹ حسان الجبلاني، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص ص

خلاصة:

تولي منظمات الأعمال أهمية بالغة لدراسة جماعات العمل وذلك بسبب الدور البارز الذي تلعبه الجماعات داخل المنظمة لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ومن المعروف ان سلوك الانسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم وتعديل إتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم مع الاخرين حيث أنه عن طريق تعاونه مع الاخرين يحقق أهداف يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري إلى أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي-تبسة- بهدف معرفة واقع تأثير جائحة كورونا على جماعات العمل من خلال إستبانة موجهة إلى أساتذة الكلية تحيب عن مدى تأثير الجائحة عليهم.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى عدة مباحث وهي على النحو التالي:

- تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- منهجية وأداة الدراسة؛
- عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-تبسة.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التي تعد جزء لا يتجزأ من جامعة العربي التبسي -تبسة- وذلك من حيث النشأة والتطور، وكذلك الهيكل التنظيمي وأهم الإمكانيات والوسائل المادية المتعلقة بالكلية.

المطلب الأول: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-09 الصادر في 04 جانفي 2009 تم إنشاء جامعة تبسة و حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة تبسة و اختصاصاتها و منها كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم 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 و التجارية ثم قسم بمعهد الحقوق و العلوم التجارية، إلى أن تم إعادة هيكلة المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-272 الصادر في 16 أوت 2006 بإعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد و الذي بموجبه تم إنشاء معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

تتكون الكلية اليوم من 05 أقسام وهي¹:

- قسم التعليم الأساسي: الذي يشمل طلاب السنة الأولى علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير.
- قسم العلوم الاقتصادية: وتشمل ثلاثة تخصصات في الليسانس متمثلة في:
 - ✓ إقتصاد نقدي وبنكي؛
 - ✓ إقتصاد كمي؛
 - ✓ إقتصاد وتسيير المؤسسات؛وتخصصين في الماستر هما:
 - ✓ إقتصاد نقدي وبنكي؛
 - ✓ إقتصاد كمي؛
- قسم العلوم التجارية: ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو:
 - ✓ تسويق؛

¹ موقع جامعة العربي التبسي -تبسة- <http://www.univ-tebessa.dz/fsescsg/index.php> ، 05-06-2021 على الساعة 13: 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

وتخصصين في الماجستير هما:

✓ تسويق خدمي؛

✓ تسويق مصرفي؛

• قسم علوم التسيير: وتشمل تخصصين في الليسانس هما:

✓ إدارة أعمال؛

✓ إدارة مالية؛

وتخصص في الماجستير هو:

✓ إدارة أعمال؛

• قسم العلوم المالية والمحاسبية: ويشمل تخصص واحد في الليسانس وهو:

✓ محاسبة ومراجعة؛

تخصص واحد في الماجستير وهو:

✓ مالية المؤسسة؛

تضمن التكوين في 04 شعب و08 تخصصات في طور الليسانس و07 في طور الماجستير، أما التكوين فيما بعد التدرج فالكلية تضمن التكوين في الدكتوراه علوم وتنظيم التأهيل الجامعي ومنحه في 03 شعب وهي العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، وكذلك في 04 شعب للتكوين في دكتوراه الثالث بمجموع 15 تخصصا. كما تتوفر الكلية على مخبرين للبحث من شأنهما الدفع بحركية البحث العلمي ودعم التكوين في الدكتوراه على مستوى الكلية والجامعة.

تضم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مجموعة من الأساتذة والطلبة موزعين

حسب الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

الجدول (3): جدول حوصلي لعدد الأساتذة والطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2020-2021

القسم	عدد الأساتذة	عدد الطلبة
قسم التعليم الأساسي	10	657
قسم العلوم الاقتصادية	25	517
قسم علوم التسيير	29	511
قسم العلوم التجارية	21	366
قسم العلوم المحاسبة	23	408
المجموع	108	2459

المصدر: معلومات من طرف الأمين العام

تتوفر الكلية على عديد المرافق البيداغوجية تتمثل في:

مكتبة جامعية تحوي عددا مهما من الكتب والدراسات تغطي جميع تخصصات التكوين بالكلية:

- 06 مدرجات؛
- 36 قاعة تدريس؛
- 03 قاعات للأعمال التطبيقية؛
- قاعة للنسخ والطبع؛

المطلب الثاني: الوسائل والإمكانات المادية للكلية

إعتمادات كلية على تنظيم يضع المديرية والأقسام الخاصة بها التي تنفذ المهام في صورة واضحة، حيث كل قسم من مصلحة مختصة بمسؤولية خاصة ما وهذا بإشراف من قبل السلطة التابعة لها، لذا تتكون كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية كآلاتي¹:

1/ الجناح الإداري:

يتكون من ثلاث طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي 28: مكتب مجهز، قسم كآلاتي:

- ✓ الطابق الأرضي: يتواجد مكتب الأمين العام وأمانته، إضافة إلى مكتب الاستقبال
- ✓ الطابق الأول: تتواجد مختلف المصالح التابعة للأمانة العامة للكلية؛
- ✓ الطابق الثاني: يتواجد رؤساء الأقسام ونوابهم بالإضافة إلى أمانة كل قسم؛

¹ وثائق مستلمة من طرف الكلية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

✓ الطابق الثالث: مكتب العميد وأمانته، ونواب العميد ومصلحهم، المجلس العلمي، بالإضافة إلى قاعة إجتماعات.

2/ مكتبة الكلية:

تتكون من مصلحتين أساسيتين تسيير من طرف رؤساء مصالح المكتبة، وهذه المصالح هي:

✓ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي؛

✓ مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي؛

الرصيد الوثائقي للمكتبة:

تتضمن عدة مراجع حسب الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (4): إحصائيات خاصة بمراجع الكلية

16283	ع		
3153	ف		قاعة المطالعة الخارجية
5452	ع	علوم	قاعة
210	ف	تجارية	المطالعة
3538	ع	علوم التسيير	الداخلية
469	ف		
2275	ع	علوم	
290	ف	إقتصادية	
131		المجلات	قاعة
95		القواميس	المذكرات
196		الموسوعات	والقواميس

¹ معلومات مقدمة من طرف المكتبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

474	المذكرات	
148	أساتذة	المراجع المعارة
227	طلبة	
380	عمال	
33321	/	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من المكتبة

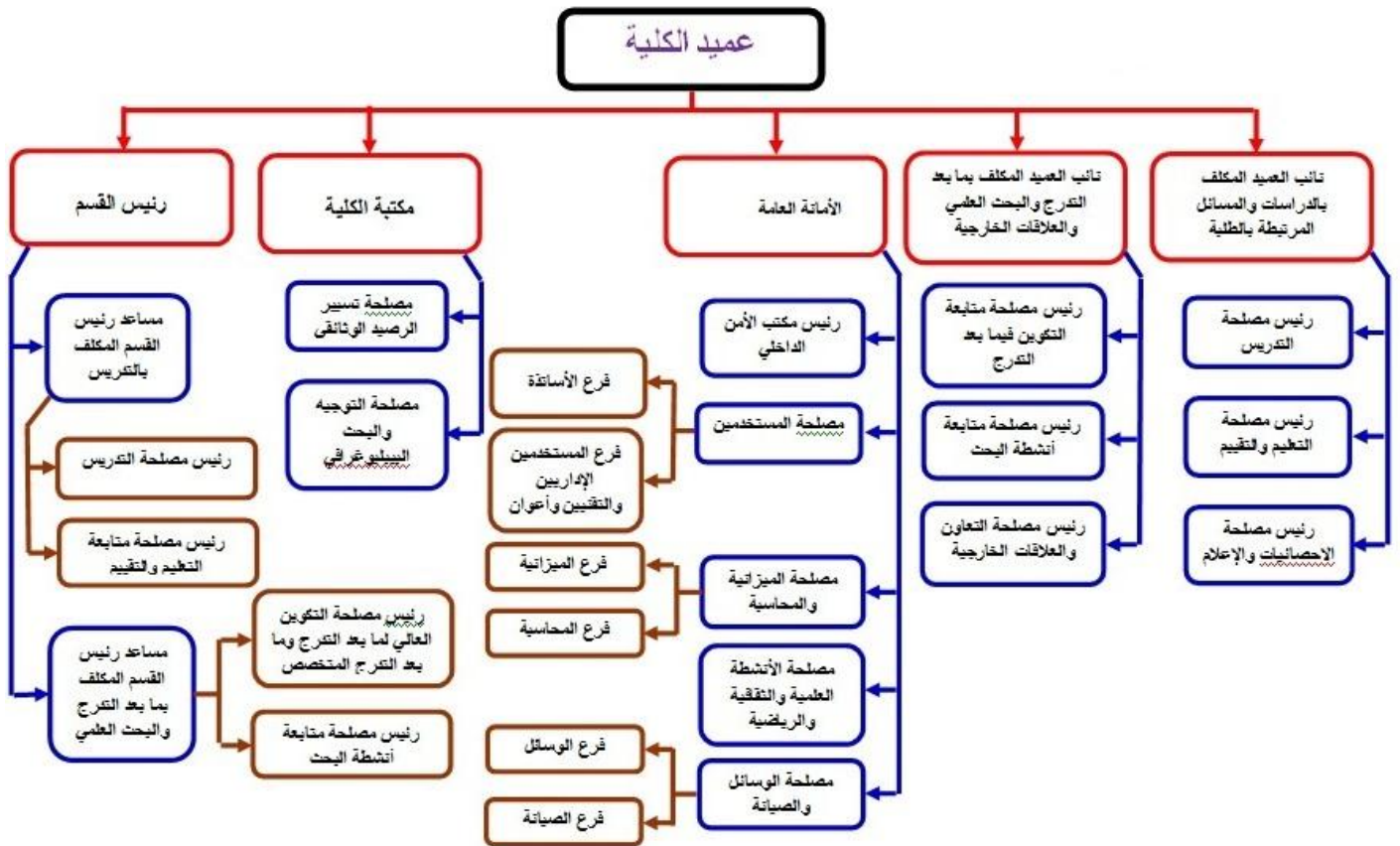
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها هيكلًا تنظيميًا خاص بها، الذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية.

والمخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للكلية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-



المصدر: معلومات من طرف الأمين العام

ومن خلال الشكل رقم (2) يتم شرح الهيكل التنظيمي للكلية كآلاتي:

1- عميد الكلية:

مسؤول عن سيرها وتولي تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية. ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

- هو الأمر بصرف إتمادات 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؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

2- أمانة العميد:

وهي المسؤولة عن المهام والانفعالات وتقديمها للعميد، ويساعد عميد الكلية في مهامه كل من:

1-2- 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 إقتراح على العميد لكل إجراء من أجل تحسينه؛
- مسك القائمة الاسمية والإحصائيات للطلبة؛
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره؛

3- 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 العالية 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؛

4- مكتبة الكلية

تتكفل مكتبة الكلية بما يلي:

- إقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد؛
- مساعدة الأساتذة والكلية في بحوثهم البيداغوجية؛

5- أقسام الكلية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

تتوفر الكلية على 05 أقسام وتمثل فيما يلي:

- قسم التعليم الأساسي؛
- قسم العلوم الإقتصادية؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبة؛

المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة

يتمحور هذا المبحث حول توضيح المنهجية المتبعة في اجراء الدراسة الميدانية وتصميمها، وفيه يتم عرض لمخطط الطرق والإجراءات التي يتم إستخدامها من قبل الطالبة لجمع وتحليل البيانات. مع تقديم وصفا مفصلا للطريقة المتبعة للدراسة والإجراءات (منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة، الأساليب والادوات المستخدمة...) بالإضافة إلى أداة الدراسة وطرق ومراحل اعدادها والتأكد من صدقها الظاهري والباطني وأخيرا المعالجة الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة على نحو أساسي إلى اختبار أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل، ولبناء النموذج الفرضي لها استعان كما أشرنا سابقا بالنماذج النظرية والتحليلية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي ساعدتنا في تحديد متغيرات ومقاييس الدراسة، لذا إتجاهاته النموذج الفرضي التحليلي للدراسة الحالية مدعم بفرضية مرتكزة على إطار نظري وملاحظات نظرية قام بها باحثون حول موضوع الدراسة، إضافة إلى بعض التعديلات البسيطة التي تفرضها طبيعة المجتمع المدروس ووقت الدراسة ولغتها... الخ.

أولا/ منهجية الدراسة:

اعتمدت الطالبتين في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإعتبار أن هذا المنهج يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، بالإضافة إلى التعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها من أجل اختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلاتها، وعلى العموم يكون المنهج الوصفي على ثلاث مستويات هي: وصف الظاهرة كمياً وكيفياً، دراسة الأسباب المؤدية للظاهرة وثالثاً إقتراح حلول لحل المشكل؛ كما يعتمد المنهج الوصفي على مجموعة من الأساليب:

✓ أسلوب المسح (مسح شامل ومسح بالعينة)؛

✓ أسلوب دراسة الحالة؛

✓ أسلوب المقارنة؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

وبالتالي تعد هذه الدراسة "دراسة وصفية" حيث يرسم هذا النوع من الدراسات صورة حول الواقع، وغالبية الأبحاث والدراسات في مجال التسيير والإدارة تستخدم الدراسات الوصفية التي تستفيد من الملاحظة والاستقصاء كطرق رئيسية، كما أنها تحدد التكرارات التي تحدث أو العلاقة بين متغيرين، وتكون الدراسات الوصفية أكثر تنظيماً مع أسئلة بحث وفرضيات واضحة وهي تخدم عدة أهداف للدراسة، بما فيها دراستنا التي تهتم بأثر التغيير في القيادة على جماعات العمل.

1- طبيعة المسار البحثي

تنتقل الطالبين في الدراسة الميدانية (مرحلة العملياتية)، من سؤال الدراسة العام والمجرد إلى السلوكيات في حد ذاتها والتي تمثل الجانب الملموس والدقيق للبحث العلمي، وهو ما يعكس الواقع المتعلق بدراسة مستوى أداء جماعات العمل عموماً والمؤثرات التي قد تحدث أو تغير من هذا الأداء.

2- أساليب جمع البيانات:

اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

• المصادر الثانوية:

وتتعلق بشكل عام بكل المصادر التي شكلت أرضية جيدة لإتمام الأدبيات النظرية للتسويق الفيروسي من جهة وسلوك المستهلك من جهة أخرى، بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة الكتب الأكاديمية، المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والورقات البحثية المقدمة للمشاركة في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه، وكذلك الاطلاع على بعض المواقع الإلكترونية ذات الاختصاص.

• المصادر الأولية:

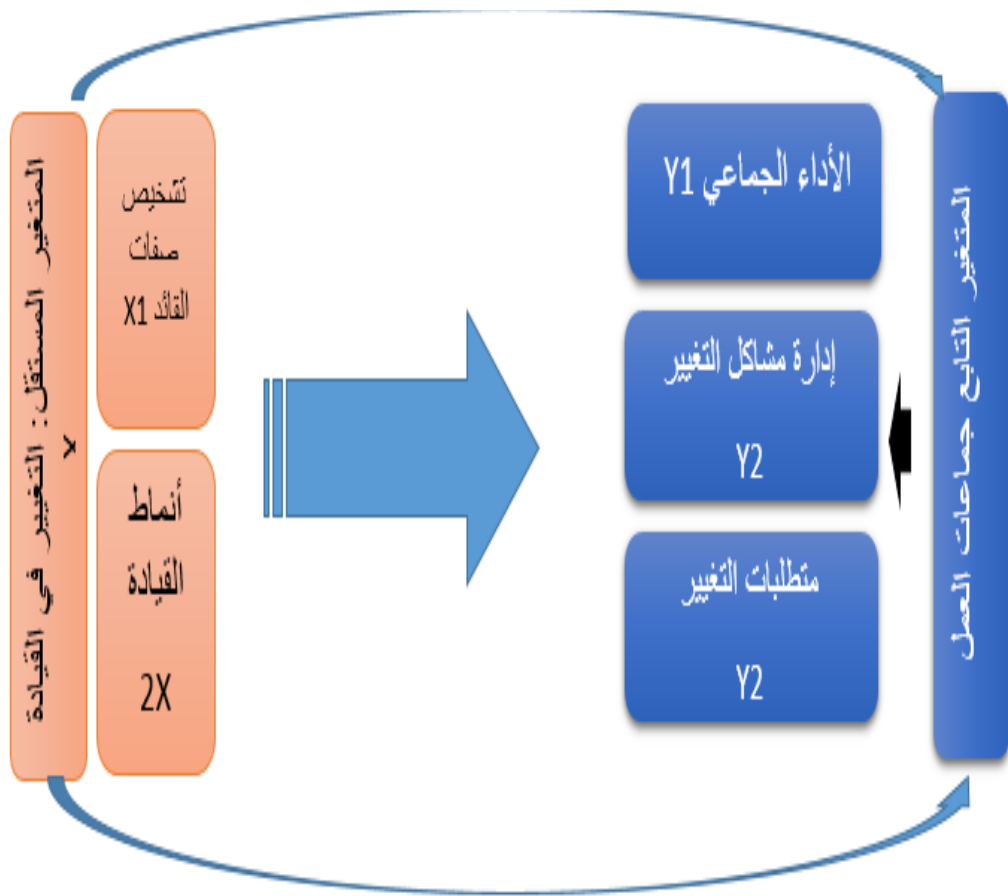
وتتعلق هذه المصادر بالجانب الميداني من الدراسة بإعتبارها معلومات غير جاهزة بعد بل يجب التنقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص منها نتائج تعتبر هي المساهمة الحقيقية للطالبة ولتصبح بذلك معلومات ثانوية تساعد الباحثين الآخرين في الدراسات المستقبلية في هذا المجال ولهذا الغرض قد تم تصميم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وذلك من خلال محاولة تصميم إستبانة تعكس الإشكالية الرئيسية للموضوع.

ثانياً: نموذج الدراسة

للإحاطة بكل جوانب الإشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والمتمثلة أساساً في تحديد أثر التغيير في القيادة على أداء جماعات العمل، قمنا بتطوير وتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

إعتمادا على الأدبيات التطبيقية والنظرية التي تناولت موضوع البحث بشكل كلي أو جزئي. ويمكن توصيف نموذج الدراسة في الشكل التالي:
الشكل رقم (3): يوضح النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة اللبنة الأساسية للدراسات التطبيقية، فهو مجموعة الأفراد، المؤسسات، أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة، أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس والتي تقتصر عليها وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي.

أولاً: عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير في القيادة وجماعات العمل حالة أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، وبالتالي فالمجتمع المدروس هو كل أساتذة الكلية، تم اعتماد عينة عشوائية لـ 30 أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أين تم توزيع استمارات الإستبيان خلال الفترة مع الإتصال بالأساتذة عن طريق شبكات التواصل الإجتماعي والبريد الإلكتروني لحثهم على الإجابة بكل موضوعية على فقرات الإستبيان وشرح العبارات التي من الممكن ان يرتابها بعض اللبس، حيث قمنا بتوزيع 38 نسخة من الإستبيان، فكان عدد الإستبيانات المسترجعة 30 نسخة، والإستبيانات القابلة للتحليل 29 نسخة.

وفيما يلي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1- من حيث الجنس:

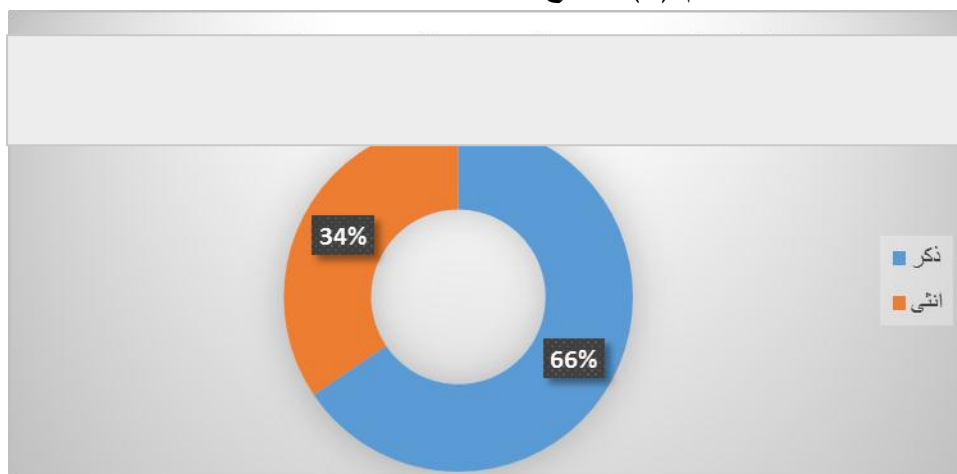
الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	النسبة	التكرار
ذكر	65,5	19
انثى	34,5	10

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

يظهر من الجدول رقم (5) والشكل (4) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 65.5% من مجموع أفراد العينة، يلي ذلك الإناث بنسبة 34.5% وهي نسب جد متقاربة.

1- من حيث العمر:

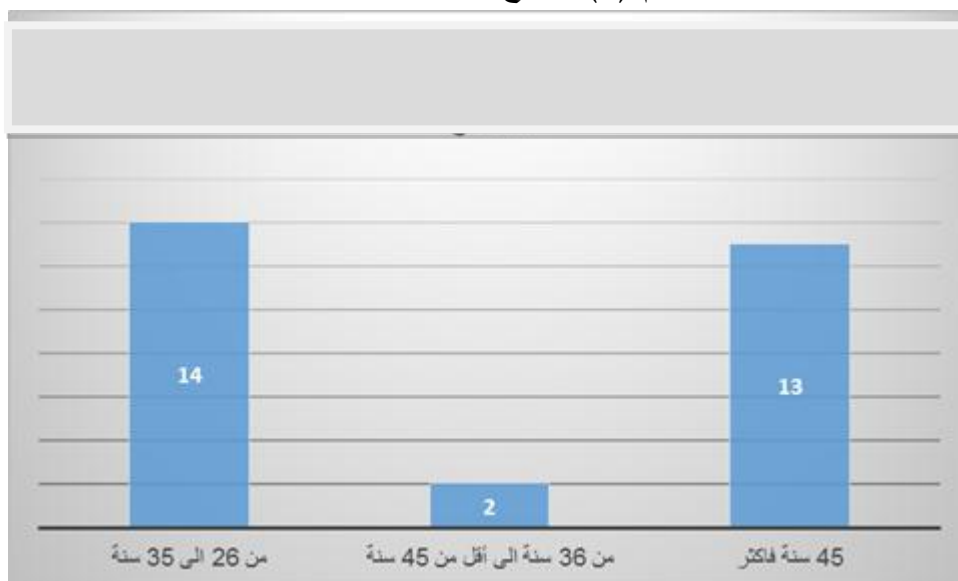
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	النسبة	التكرار
من 26 إلى 35 سنة	48,3	14
من 36 سنة إلى أقل من 45 سنة	6,9	2
45 سنة فأكثر	44,8	13

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

يظهر من الجدول رقم (6) والشكل (5) توزيع الأفراد العينة حسب عمر حيث نجد الفئة العمرية (35-26) سجلت أعلى نسبة وبنسبة 48.3%، تليها الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة (44.8%) وأدنى نسبة سجلت في الفئة العمرية (من 36 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 6.9% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية.

2- من حيث المستوى الدراسي:

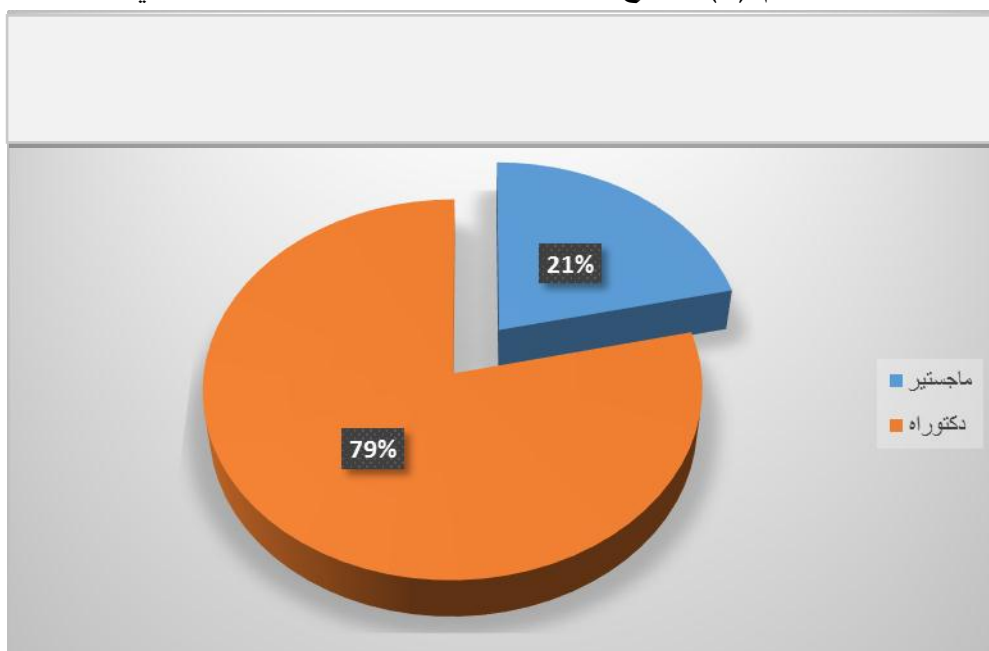
الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	النسبة	التكرار
ماجستير	20,7	6
دكتوراه	75,9	22

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول والشكل السابقين يظهر أن غالبية المبحوثين ذوي دكتوراه بنسبة 75.9%، الأمر الذي على أن عملية التوظيف في المؤسسة تخضع لمعيار الكفاءة، بالإضافة إلى أن المستوى التعليمي للمبحوث يسهل يعطي درجة عالية من الثقة حول اجابته عن مختلف فقرات الإستبيان.

3- من حيث منصب الرتبة

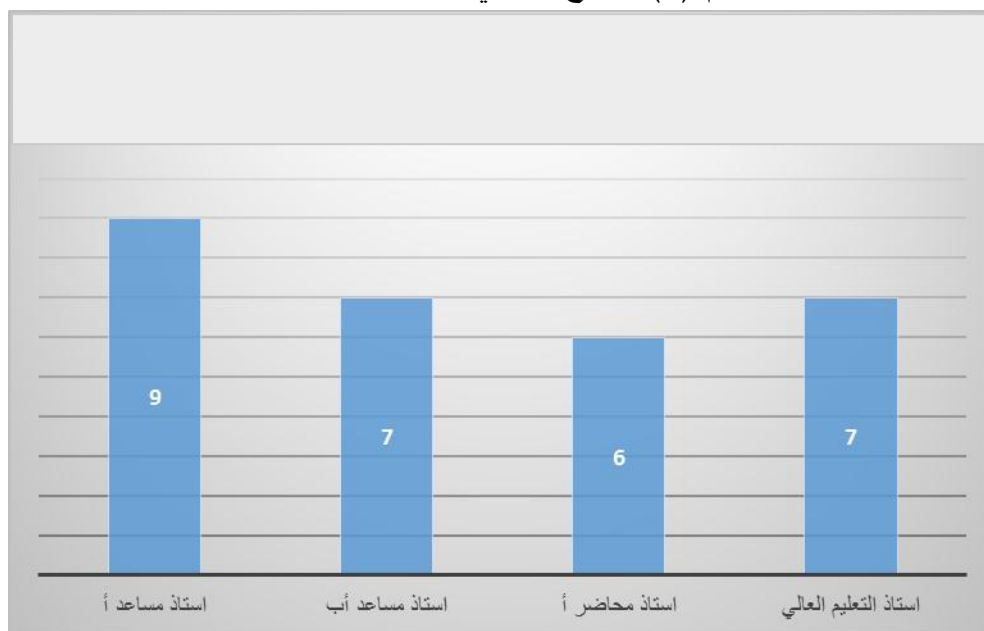
الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

الرتبة	النسبة	التكرار
استاذ مساعد أ	31,0	9
استاذ مساعد ب	24,1	7
استاذ محاضر أ	20,7	6
استاذ التعليم العالي	24,1	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

الشكل رقم (7): توزيع قطاعي لأفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان الفئة الأكبر من حيث متغير رتبة المبحوث هي فئة الأستاذ مساعد أ بنسبة 31%، يليها فئتي (استاذ مساعد ب، استاذ التعليم العالي) بنسبة 24.1%، تليها فئة (استاذ محاضر أ) بواقع 20.7%.

4- من حيث الخبرة:

الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	النسبة	التكرار
أقل من 5 سنوات	31,0	9
من 5 إلى 10 سنوات	31,0	9
أكثر من 10 سنة	37,9	11

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

يظهر من الجدول رقم (9) والشكل (8) توزيع الأفراد العينة حسب خبرتهم حيث نجد الفئة (أكثر من 10 سنة خبرة) سجلت أعلى نسبة وبنسبة 37.9% يلي ذلك الفئتين (من 5-10 سنوات، أقل من 5 سنوات) بنسبة 31% من أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة

1- وصف أداة الدراسة

تعتمد فعالية الإستبيان وموثوقيته على صحة تنفيذها، أي تطويرها وأدارتها فهي تستخدم لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة الحالية، حيث يعتبر من أكثر أدوات البحث شيوعاً، فهو أداة قياس إدراكية يتم الإعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وجعل المستجيب واعياً لأهدافها، مكوناتها، دقتها، وضوحها وتجانسها بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة.

لذلك تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة التي أعدت خصيصاً من أجل الوصول إلى نتائج علمية حول الإشكالية الرئيسية لموضوع البحث، ولقد تم تصميمها وفقاً لفرضيات الدراسة بما يمكن من معالجة الإشكالية، وإمكانية قياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة ومعرفة طبيعة العلاقة بينها، بحيث تحتوي فقراتها على مجموعة من الأسئلة التي وبمجرد إجابة مفردات العينة عليها نكون قد تحصلنا على المعلومات الأولية والبيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة. فهي عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة ليقوم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

المبحوث بإختيار إجابة واحدة بين البدائل المتاحة، ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات، خاصة الدراسات التي تتناول سلوك المستهلك وفيما يأتي استعراض لأهم مبادئ صياغة الألفاظ وتشمل:

- لغة وألفاظ الإستبانة: إذ يجب مراعاة مستوى فهم المستقضي وإستخدام المصطلحات المرتبطة بثقافة وقيم المجتمع، كما أنه من المهم إدراج بعض الأسئلة ذات الصياغة السلبية لتخفيض ميل المستجيب إلى الإجابة دون التفكير، والابتعاد عن الأسئلة المركبة قدر الإمكان، والأسئلة الغامضة والأسئلة التي تعتمد على القدرة على التذكر، والأسئلة المصاغة بطريقة تقود إلى إجابة مطولة، كما يجب مراعات تتابع الأسئلة بصورة تقود المستجيب من أسئلة ذات طبيعة عامة إلى الأسئلة خاصة، ومن أسئلة سهلة إلى أسئلة متدرجة في الصعوبة.

- المظهر العام: إذ يجب مراعاة مقدمة للإستبيان جيدة تكشف بوضوح عن هوية الباحث والهدف من البحث وإيجاد بعض الروابط بين المستجيبين وتحفيزهم للإجابة وتأكيد سرية المعلومات ثم الشكر، كما يجب تنظيم الأسئلة وإعطاء التعليمات والتوجيهات وضمان عدم إرهاق المستجيب من حيث الجهد والوقت.

- طريقة الإخراج : كانت طريق توزيع الإستبيان النهائي بشكل إلكتروني لما له من إيجابيات كثيرة على الطالبة نذكر منها :

- تقليص التكاليف المرتبطة بالإستبانة (تكاليف التحضير والإدارة وتكاليف الفرز والتحليل)، فالإستبانة الالكترونية لا يحتاج إلى مساعدين يقومون بعملية الاستجواب عن طريق المقابلة في الميدان أو عن طريق الهاتف، ولا يتطلب أيضا مساعدين للفرز وإدخال المعلومات، فهو يعتمد فقط على الويب ومواقع التواصل الإجتماعي والبريد الالكتروني في النشر والاسترجاع والتفريغ؛

2. محتوى الإستبيان في شكله النهائي

بناءً على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المشرف والمحكمين، كانت هيكله الإستبانة في شكلها النهائي مكونة 26 فقرة موزعة على جزئين، بعد الديباجة التي يذكر فيها مؤسسة انتماء الطالبة وعنوان المذكرة والتشكرات وطريقة الإجابة واسم الطالبة والمشرف:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات حول المتغيرات الديمغرافية والتعريفية كالجنس، العمر، الجنس، المستوى الدراسي، الرتبة، الخبرة.

- الجزء الثاني: ويشمل محورين

✓ المحور الأول ويضم متغير التغيير في القيادة ببعدين و 11 فقرة؛

✓ المحور الثاني والخاص بجماعات العمل يحتوي ثلاثة أبعاد ب 15 فقرة؛

ومحتوى الإستبيان موضح بشكل مفصل في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

الجدول رقم (10): أبعاد ومحاور الإستبيان

المحاور	المتغير	الأبعاد	رقم الفقرات
المحور الأول: التغيير في القيادة	مستقل	تشخيص صفات القائد	1-5
		أنماط القيادة	6-11
المحور الثاني: التأثير على جماعات العمل	التابع	الأداء الجماعي	12-16
		الولاء التنظيمي	17-21
		متطلبات التغيير	22-26

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " والذي يشتمل على خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما يلي:

- غير موافق بشدة تعطى لذا درجة واحدة؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- محايد تعطى لها ثلاث درجات؛
- موافق تعطى لها أربع درجات؛
- موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

بالنسبة لمقياس " ليكارت الخماسي " يكون مجال المتوسط المرجح كما هو موضح فيما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

جدول رقم (11) يوضح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	من 1,00 إلى 1,7
منخفض	من 1,80 إلى 2,59
متوسط	من 2,60 إلى 3,39
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19
مرتفع جدا	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

3. صدق وثبات فقرات الإستبيان:

تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصون في هذا المجال من كلية اللوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى الأستاذ المشرف وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية، من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

وفي الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تم صياغة الإستبيان بشكله النهائي.

ثبات فقرات الإستبيان :

تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفاكرونباخ¹، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الإستبيان. وبعد حسابنا لمعامل الفاكرونباخ بلغت قيمة معامل الثبات 0.947 وهي أكبر من 0,60 ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الإستبيان إجمالاً مقبول جداً. وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

والجدول التالي يوضح معامل الصدق والثبات لمحوري الدراسة:

¹ - الفاكرونباخ: هو مقياس لقياس صدق وثبات الاستبيانات، أي الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

الجدول رقم (12): معاملات الصدق والثبات لمحاور الدراسة

الفاكرونباخ	
0.947	المعامل الكلي
0.912	المحور الأول
0.952	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات Alpha Cronbach مرتفعة نسبيا بالنسبة لكل محاور التي تتضمنها الدراسة حيث كانت قيمة Alpha Cronbach بلغت للمحورين الأول والثاني على التوالي (0.912-0.952) وهي كلها أكبر من 0.6، لذا تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 24) لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والإختبارات والمقاييس حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات، وسنلخص هذه الأساليب كآتي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: إستخدمت للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد نسبة استجابتهم لمحاور الدراسة التي تضمنها الإستبيان؛
- ✓ المتوسط الحسابي المرجح: استخدم ليعكس متوسط إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، كما ساعدنا على معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة؛
- ✓ الانحراف المعياري "Standard Deviation": يستخدم لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
- ✓ اختبار الاتساق الداخلي: ويحدد إرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وهذا النوع من التحليل يمكن القيام به فور إجراء الصورة الأولية من الإختبار على مجموعة تجريبية؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

✓ اختبار الثبات "Alpha Cronbach" : هو أول خطوة يستخدم عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الإختبارات أو الاستبانات أو محاورها التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته، حيث تم من خلال هذا الإختبار حساب معامل الفاكرونباخ بهدف التحقق والتأكد من الإعتماد على البيانات التي جمعت من خلال الإستبيان؛

✓ اختبار التوزيع الطبيعي ل Shapiro-wilk: يساعد هذا الإختبار في الإجابة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الطالبة فإنه في هذه الحالة يعتبر بأن بيانات المتغير ذات توزيع طبيعي والعكس صحيح؛

✓ اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA): هو أحد الإختبارات الإحصائية المهمة التي تهتم بعملية البحث أو تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات وليس تحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، حيث إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية القائمة على أنه توجد فروق بين المجموعات، بينما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات؛

✓ الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نقوم من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات الإستبيان.

المطلب الأول: العرض الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه محاور الإستبيان

بناء على المعلومات المجمعة، نقوم بعرض وتحليل أهم النتائج المتوصل إليها بالإعتماد على بعض إحصاءات النزعة المركزية وذلك بعد ترتيب المستخرجة من البرنامج الإحصائي لتسهيل إحصائها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

أولاً/ عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه المحور الأول (التغيير في القيادة):

في هذه المرحلة سيتم تحليل إجابات المبحوثين تجاه الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة من خلال تقسيمها بناء على الأبعاد الموضحة في الإستبيان

البعد الأول: تشخيص صفات القائد

لمعرفة توجهات أفراد العينة تجاه محور تشخيص صفات القائد تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد

العينة في الجدول الموالي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة – تبسة-

الجدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية لبعث تشخيص صفات القائد

البعث الأول:	رقم الفقرة	الفقرة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الإتجاه العام
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
تشخيص صفات القائد	1	القائد الحالي في الكلية أكثر التزاما وانضباطا في العمل من القائد السابق	1	10	6	8	4	1,15647673	2,8620689	57,241379	1	متوسط
			3,4	34,5	20,7	27,6	13,8	موافق تماما	غير موافق تماما			
تشخيص صفات القائد	2	القائد الحالي في الكلية يحترم الظروف التي تمر بها في العمل من القائد السابق	1	6	10	7	5	1,10529402	2,6896551	53,793103	2	متوسط
			3,4	20,7	34,5	24,1	17,2	موافق تماما	غير موافق تماما			
تشخيص صفات القائد	3	القائد الحالي في الكلية يسمح لك بالتعبير عن أفكارك أكثر من القائد السابق	1	4	9	11	4	1,02072127	2,5517241	51,034482	3	منخفض
			3,4	13,8	31,0	37,9	13,8	موافق تماما	غير موافق تماما			
تشخيص صفات القائد	4	يدفع القائد الحالي في الكلية لابتكار حلول جديدة لحل مشكلات أكثر من القائد السابق	1	7	6	8	7	1,21261839	2,5517241	51,034482	3	منخفض
			3,4	24,1	20,7	27,6	24,1	موافق تماما	غير موافق تماما			
تشخيص صفات القائد	5	القائد الحالي في الكلية أكثر تحفيزا في تصرفاته من القائد السابق	1	4	5	13	6	1,07822149	2,3448275	46,896551	4	منخفض
			3,4	13,8	17,2	44,8	20,7	موافق تماما	غير موافق تماما			
		الوسط المرجح					1,11466638	2,6	52			متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة-

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن إستنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى " القائد الحالي في الكلية أكثر التزاما وانضباطا في العمل من القائد السابق"، بانحراف معياري (1.15) وهو مرتفع نسبيا لأنه أكثر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (2.86) بدرجة متوسطة، فحسب آراء أفراد العينة وبنسبة (57.24%) يوافقون على هذه الفقرة ويعتبرون القائد الحالي في الكلية أكثر التزاما وانضباطا في عمله ويحترم المبادئ، في المقابل فما يقارب نصف المستجوبين يعتبرون القائد الحالي غير ملتزم بالمبادئ وأقل انضباطا من القائد السابق.

جاءت الفقرة رقم (5) " القائد الحالي في الكلية أكثر تحفيزا في تصرفاته من القائد السابق" في المرتبة الأخيرة، أين بلغ وسطها الحسابي (2.34) بدرجة منخفضة وانحرافها المعياري (1.07)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (46.89%) أي أن مفردات العينة ترى أن القائد الحالي في الكلية لا يعتبر أكثر تحفيزا في تصرفاته من القائد السابق بل ان تصرفاته تعتبر مثبطة للإبداع والتقدم في الكلية بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الأول (تشخيص صفات القائد) قيمة (2.6) بدرجة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (1.11) وهي أكثر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور نسبة مرتفعة (52%).

البعد الثاني: أنماط القيادة

ولمعرفة توجهات أفراد العينة تجاه بعد أنماط القيادة تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة – تبسة-

الجدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لفقرات أنماط القيادة

الإتجاه العام	الترتيب	النسبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة					رقم الفقرة	البعد الثاني: الفقرة	
					النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
					موافق تماما	غير موافق تماما	محايد	موافق	غير موافق			
منخفض	5	48,27	2,4137931	1,08618735	5	14	4	5	1	القائد الحالي في الكلية أكثر تشاركا من القائد السابق	1	أنماط القيادة
					17,2	48,3	13,8	17,2	3,4			
منخفض	6	5847,	2,37931034	1,01467071	5	13	7	3	1	القائد الحالي في الكلية يهتم بالأفراد أكثر من القائد السابق	2	
					17,2	44,8	24,1	10,3	3,4			
منخفض	4	7251,	2,5862069	1,08618735	4	12	6	6	1	القائد الحالي في الكلية أكثر عقلانية من القائد السابق	3	
					13,8	41,4	20,7	20,7	3,4			
متوسط	2	6860,	3,03448276	1,08505295	3	6	8	11	1	القائد الحالي في الكلية يركز على العمال أثناء أدائهم لعملهم أكثر من القائد السابق	4	
					10,3	20,7	27,6	37,9	3,4			
متوسط	1	5165,	3,27586207	1,33353857	3	7	4	9	6	القائد الحالي في الكلية أكثر تعسفا من القائد السابق	5	
					10,3	24,1	13,8	31,0	20,7			
متوسط	3	4152,	2,62068966	1,17758206	7	4	13	3	2	أحبب القائد الحالي في الكلية أكثر من القائد السابق	6	
					24,1	13,8	44,8	10,3	6,9			
متوسط	الإتجاه العام	3654,	2,7183908	1,1305365								الوسط المرجح

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن إستنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى " القائد الحالي في الكلية أكثر تعسفا من القائد السابق"، بانحراف معياري (1.33) وهو مرتفع نسبيا لأنه أكثر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة، فحسب آراء عينة البحث فإن القائد الحالي في الكلية أكثر تعسفا من القائد السابق كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة (65.51%) وهي نسبة عالية تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة.

جاءت الفقرة رقم (2) " القائد الحالي في الكلية يهتم بالأفراد أكثر من القائد السابق" في المرتبة الأخيرة، أين بلغ وسطها الحسابي (2.37) بدرجة منخفضة وانحرافها المعياري (1.01)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (47.58%) أي أن مفردات العينة ترى أن القائد الحالي في الكلية لا يهتم بالأفراد أكثر من القائد السابق

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثاني (تشخيص صفات القائد) قيمة (2.71) بدرجة متوسطة الأمر الذي يدل على أنبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (1.13) وهي أكثر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور نسبة مرتفعة (54.36%).

ثانيا/ عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه المحور الثاني (التأثير على جماعات العمل):

البعد الأول: الأداء الجماعي

لمعرفة توجهات أفراد العينة تجاه بعد الأداء الجماعي تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية لفقرات الأداء الجماعي

البيد الأول:	رقم الفقرة	الفقرة	النسبة					النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الإتجاه العام
			موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق										
			تماما	تماما	تماما	تماما	تماما										
الأداء الجماعي	1	تهدف جماعات العمل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه	5	17	4	2	1	0,9403384	3,793103	75,86206	1	مرتفع	8	45			
			17,2	58,6	13,8	6,9	3,4										
	2	تسعى جماعات العمل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى تقوية الترابط بين العاملين	4	15	5	4	1	1,0183053	3,586206	71,72413	2	مرتفع	6	9			
			13,8	51,7	17,2	13,8	3,4										
	3	يشجع العمل الجماعي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الفرد على رفع مستوى قدراته	5	13	5	4	2	1,1532776	3,517241	70,34482	4	مرتفع	2	38	76		
			17,2	44,8	17,2	13,8	6,9										
	4	تساعد فرق العمل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب	3	18	2	4	2	1,0884526	3,551724	71,03448	3	مرتفع	14	28			
			10,3	62,1	6,9	13,8	6,9										
	5	تسعى الجماعات في كلييتكم إلى إكتساب مهارات إجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعلها مع الطلبة والشركاء الإجتماعيين للجامعة	3	14	5	5	2	1,1152768	3,379310	67,58620	5	متوسط	1	34	69		
			10,3	48,3	17,2	17,2	6,9										
الوسط المرجح								1,0631301	3,565517	71,31034	الإتجاه العام	7	24	48			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v2

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن إستنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى " تهدف جماعات العمل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه "، بانحراف معياري (0.94) وهو منخفض نسبيا لأنه أقل من (1) أي عدم وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (3.79) بدرجة مرتفعة، فحسب آراء عينة البحث تهدف جماعات العمل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه بكل مصداقية كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة (75.86%) وهي نسبة عالية تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة. جاءت الفقرة رقم (5) " تسعى الجماعات في كليتك إلى إكتساب مهارات إجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعلها مع الطلبة والشركاء الاجتماعيين للجامعة " في المرتبة الأخيرة، أين بلغ وسطها الحسابي (3.37) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.11)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (67.58%) أي أن مفردات العينة ترى أن الجماعات في الكلية تسعى إلى إكتساب مهارات إجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعلها مع الطلبة والشركاء الاجتماعيين للجامعة بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الأول (الأداء الجماعي) قيمة (3.56) بدرجة متوسطة وبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (1.06) وهي أكثر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا البعد نسبة مرتفعة (71.31%).

البعد الثاني: الولاء التنظيمي

ولمعرفة توجهات أفراد العينة تجاه بعد الولاء التنظيمي تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في

الجدول الموالي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية لفقرات الولاء التنظيمي

الإتجاه العام	الترتيب	النسبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة					رقم الفقرة	الفقرة	البعد الثاني:
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
					موافق تماما	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق			
مرتفع	3	73,7931034	3,68965517	1,16813185	2	2	7	10	8	1	أشعر بالانتماء إلى الكلية وأحس بالتقدير والاحترام فيها	الولاء التنظيمي
					6,9	6,9	24,1	34,5	27,6			
مرتفع	1	80,6896552	4,03448276	1,05162319	2	1		17	9	2	مستعد لأبذل جهد أكبر لانجاح عمل الكلية	
					6,9	3,4		58,6	31,0			
مرتفع	2	80	4	0,9258201	1	2		19	7	3	أساعد زملائي الأقل مني سنا وخبرة في القيام بعملهم	
					3,4	6,9		65,5	24,1			
متوسط	5	59,3103448	2,96551724	1,14899828	2	10	7	7	3	4	تقدم لي الكلية تقنيات عمل تساعدني على البقاء في الكلية	
					6,9	34,5	24,1	24,1	10,3			
مرتفع	4	71,7241379	3,5862069	1,08618735	2	3	4	16	4	5	لدي استعداد للمواصلة نشاطي في الكلية	
					6,9	10,3	13,8	55,2	13,8			
مرتفع	الإتجاه العام	73,1034483	3,65517241	1,07615215								الوسط المرجح

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن إستنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى " مستعد لأبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الكلية "، بانحراف معياري (1.05) وهو مرتفع نسبيا لأنه أكثر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (4.03) بدرجة مرتفعة، فحسب آراء عينة البحث فهم على استعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الكلية كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة (80.68%) وهي نسبة عالية تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة، حيث أن جل المبحوثين يعملون على تقديم اعلى مجهود لتطوير الكلية وتحقيق اعلى مردودية في العمل، الامر الذي يعكس الولاء الكبير الذي يكنه أساتذة الكلية للعمل بها.

جاءت الفقرة رقم (7) " تقدم لي الكلية تقنيات عمل تساعدني على البقاء في الكلية " في المرتبة الأخيرة، أين بلغ وسطها الحسابي (2.96) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.14)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (59.31%) أي أن ما يقارب المنتصف من مفردات العينة ترى أن الكلية تقدم تقنيات ومساحة للعمل وحوافز تساعد على البقاء والاستمرار في الكلية، في حين أن النصف الاخر يرى بأن الكلية لا توفر المناخ والجو الملائم الذي يساعدهم على الإستمرارية في ظل غياب الظروف المساعدة كلى الكفاءة والانجاز وخلق قيمة مضافة في المؤسسة التي ينتمي اليها.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثاني (الولاء التنظيمي) قيمة (3.65) بدرجة مرتفعة بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (1.14) وهي أكثر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا المحور، كما أن نسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا البعد نسبة مرتفعة (73.10%).

البعد الثالث: متطلبات التغيير

ولمعرفة توجهات أفراد العينة تجاه بعد متطلبات التغيير تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في الجدول الموالي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية لفقرات متطلبات التغيير

البيد الثالث:	رقم الفقرة	الفقرة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الإتجاه العام
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
متطلبات التغيير	1	الإدارة تراعي قدرات العاملين في توزيع المهام عليهم	1	7	13	5	3	0,99753391	2,93103448	58,6206897	2	متوسط
			3,4	24,1	44,8	17,2	10,3					
2	تساهم الوظائف الإدارية في رفع أداء العاملين	1	11	11	4	2	0,96617676	3,17241379	63,4482759	1	متوسط	
		3,4	37,9	37,9	13,8	6,9						
3	تسعى الكلية للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذ قراراتها	2	5	15	3	4	1,0667385	2,93103448	58,6206897	2	متوسط	
		6,9	17,2	51,7	10,3	13,8						
4	تقبل الإدارة أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل	5	5	15	5	4	0,92182086	2,72413793	54,4827586	3	متوسط	
		17,2	17,2	51,7	17,2	13,8						
5	يستشار العامل عند نقله من مكان إلى آخر	5	5	12	8	4	0,94164723	2,62068966	52,4137931	4	متوسط	
		17,2	17,2	41,4	27,6	13,8						
الوسط المرجح												
								0,97878345	2,87586207	57,5172414	الإتجاه العام	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن إستنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى " تساهم الوظائف الإدارية في رفع أداء العاملين"، بانحراف معياري (0.96) وهو منخفض نسبيا لأنه أقل من (1) أي عدم وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (3.17) بدرجة متوسطة، فحسب آراء عينة البحث فإن الوظائف الإدارية تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة من خلال توفير العوامل البيداغوجية والتنظيمية للأستاذ ما يدفعه للتركيز على العطاء في البحث العلمي عموما، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة (63.44%) وهي نسبة عالية تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة. جاءت الفقرة رقم (5) " يستشار العامل عند نقله من مكان إلى آخر" في المرتبة الأخيرة، أين بلغ وسطها الحسابي (2.62) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (0.94)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (52.41%) أي أن مفردات العينة بشكل ترى أن القيادة بشكل عام لا تعطي المساحة للأستاذ من خلال التشاور حول الأمور التنظيمية الخاصة بالجوانب الإدارية. بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثالث (متطلبات التغيير) قيمة (2.87) بدرجة متوسطة وبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.97) وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور نسبة مرتفعة (57.51%).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة القياسية ومناقشة الفرضيات

نظرا لان حجم العينة أقل من 30 مفردة فلا يمكن ان يتحقق شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة لذلك سيتم إعتقاد أحد الإختبارات اللامعلمية لمناقشة الفرضية الخاصة بدراسة الفروقات؛ عموما فقد انطلق هذا البحث بناء على ثلاث فرضيات رئيسية سيتم التأكد من صحتها بشكل فردي من خلال هذا المطلب.

أولاً: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى H_1^0 :

سيتم إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى من عدمه من خلال تقدير العلاقة الإندرجية البسيطة بين محور التغيير في القيادة كمتغير مستقل جماعات العمل كمتغير تابع، وذلك بإستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، وتنص الفرضية على التالي:

• الفرضية الأولى H_1^0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في

القيادة على جماعة العمل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

والهدف من تقدير نموذج الدراسة بإستخدام طريقة المربعات العادية هو أنها أفضل طريقة لإختبار الفرضية محل البحث، كما أن التقدير وفق هذه الطريقة يمكن من حساب معاملات الارتباط والتحديد وكذا التأكد من خطية العلاقة بين المتغيرات بين متغيرات الدراسة.

1-1 حساب معامل الارتباط البسيط وقياس القدرة التفسيرية للنموذج

جدول رقم (18): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل للتغيير في القيادة والمتغير التابع جماعة العمل

Modèle	معامل الارتباط لبيرسون	معامل التحديد	معامل التصحیح	الانحراف المعياري لأخطاء	التقدير
1	.502 ^a	0.252	0.225	0.71025	
a. Prédicteurs : (Constante), X					

المصدر :من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول اعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين التغيير في القيادة و جماعة العمل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة هو % 50.2 أي أن هناك إرتباط إيجابي بينهما، وكما أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.25$) أي أن القدرة التفسيرية للتغيير في القيادة مرتفعة نسبيا (25%) لمحور جماعة العمل ، وهي نسبة منخفضة وهذا يدل على ان للتغيير في القيادة لا يفسر أداء جماعة العمل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة بشكل كبير من وجهة نظر

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أساتذة الكلية، في حين ان النسبة المتبقية (75%) فهي عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ولكنها مدرجة في هامش الخطأ.

1-2 اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة نع العلاقة بين المتغيرات:

الجدول رقم (19): يوضح تحليل التباين للانحدار

ANOVA ^a					
مربعات البواقي	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	
4.598	1	4.598	9.115	.005b0	الانحدار
13.620	27	0.504			البواقي
18.219	28				المجموع

a. المتغير التابع: Y

(الثابت X),

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

يوضح الجدول اعلاه تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة، وبناءا على نتائج الإختبار بلغت قيمة فيشر الإحصائية $F_{stat} = 9.115$ دالة من الناحية الإحصائية على إعتبار ان القيمة الاحتمالية لهذه الاحصاء $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05) ن وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين متغيري التغيير في القيادة وجماعة العمل.

1-3 النموذج القياسي المقدر لأثر التغيير في القيادة على جماعة العمل:

جدول رقم (20): قيمة معاملات خط الانحدار

النموذج	Sig.	إحصائية ستودنت	المعاملات	
1 (الثابت)	0.000	4.511	0.455	B الانحراف المعياري للأخطاء
X	0.005	3.019	0.163	

a. المتغير التابع: Y

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

وكملخص لكل ما سبق ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أثر التغيير في القيادة على جماعة العمل للمؤسسة هو 0.502 أي هناك ارتباط إيجابي بينهما بالإضافة إلى ان نتائج تحليل التباين لإختبار ANOVA تبين ان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة خطية وهذا لان قيمة $F\text{-statistic} = 9.11$ وقيمتها الاحتمالية أقل من 0.05 وبعبارة اخرى توجد علاقة خطية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، كما ان معامل التحديد $R^2 = 0.25$ وبالتالي فإن المتغير المستقل يساهم في تفسير تغيرات المتغير التابع بنسبة 25% والنسبة الباقية عوامل اخرى لم تدرج في النموذج، من جهة ثانية نلاحظ ان معلمة النموذج المقدر (الميل) معنوية احصائيا لان قيمة $\text{sig} = 0.00$ لإحصائية ستودنت الخاصة بها وهي أقل من 0.05.

وبالتالي فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية ويمكن القول بوجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع الامر الذي ينفي الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بان: " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتغيير في القيادة على جماعة العمل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، فالتغيير في القيادة من خلال التغيير في القائد بشكل دوري في أنماط القيادة وصفات القائد عموما تلعب دورا فعالا في تحسين أداء جماعة العمل داخل الكلية وتزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال المنوطة بهم.

ثانيا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية H_2^0 :

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: 'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو التغيير في القيادة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة، الرتبة العلمية للمبحوث)، ولإلحاطة بهذه الإشكالية وتحليل النتائج بشكل ادق سيتم تقسيمها إلى فرضيتان فرعيتان على النحو التالي:

- 'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو في توجهات آراء عينة الدراسة نحو التغيير في القيادة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).

- 'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو في توجهات آراء عينة الدراسة نحو التغيير في القيادة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الرتبة العلمية للمبحوث).

من أبرز الإختبارات المعتمدة لدراسة الفروقات بين المتوسطات للمجموعات المستقلة (أكثر من مجموعتين وأكثرها استعمالا في الأدبيات التطبيقية) نجد اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) والذي يشترط بتطبيقه أن تكون بيانات المتغيرات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وفيما يلي نتائج إختبارات التوزيع الطبيعي لمحاوير الدراسة:

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق والتأكد من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول يوضح نتائج هذا الإختبار: الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرتبة		Kolmogorov-Smirnov ^a			الخبرة		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Stat	ddl	Sig.			Stat	ddl	Sig.
y	استاذ مساعد أ	0.2	9.0	0.11	y	أقل من 5 سنوات	0.2	9.00	0.20
	استاذ مساعد أب	0.2	7.0	0.07		من 5 إلى 10 سنوات	0.1	9.00	0.20
	استاذ محاضر أ	0.3	6.0	0.02		أكثر من 10 سنة	0.3	11.0	0.01
X	استاذ التعليم العالي	0.1	7.0	0.20	X	أقل من 5 سنوات	0.1	9.00	0.20
	استاذ مساعد أ	0.2	9.0	0.20		من 5 إلى 10 سنوات	0.2	9.00	0.03
	استاذ مساعد أب	0.2	7.0	0.11		أكثر من 10 سنة	0.2	11.0	0.20
	استاذ محاضر أ	0.1	6.0	0.20					
	استاذ التعليم العالي	0.1	7.0	0.20					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن التأكيد على توفر خاصية التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، حيث أن القيم الاحتمالية لإختبارات (Kolmogorov-Smirnova) الخاصة بتقاطع محور التغيير في القيادة مع جل المتغيرات النوعية الخاصة برتبة المبحوث خبرتها المهنية أكبر من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي تم قبول فرضية العدم الخاصة بالتوزيع الطبيعي والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يمكن تطبيق إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروقات في نظرة المبحوثين للتغيير في القيادة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المحددة سابقاً. لتوفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

2- إختبارات التحليل التباين للفروقات:

الجدول رقم (22): إختبار دراسة الفروقات بين بين محوري الدراسة والمتغيرات الشخصية بإستخدام إختبار تحليل التباين
الرتبة العلمية

		مربعات البواقي	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
التغيير في القيادة	الانحدار	2.198	3	0.733	1.096	0.369
	البواقي	16.712	25	0.668		
	المجموع	18.911	28			
خبرة للمبحوث						
التغيير في القيادة	الانحدار	2.983	2	1.491	2.434	0.107
	البواقي	15.928	26	0.613		
	المجموع	18.911	28			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برمجية SPSS.

بعد إجراء إختبار تحليل التباين، وبالرجوع إلى الجدول رقم (22) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاحصائية فيشر بالنسبة للإختبارات الخاصة بتقاطع محور التغيير في القيادة مع المتغيرات الديموغرافية أكبر من 0.05، وكما ذكرنا سابقاً فإن إختبار تحليل التباين لديه فرضيتان: الفرضية الصفرية القائمة على أساس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة المبحوثين للتغيير في القيادة تعزى للمتغيرات الشخصية لدى مفردات عينة الدراسة.

وبناء على ما تقدم فإننا نقبل الفرضيات الرئيسية الثانية بشكل عام التي تنص 'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو في توجهات آراء عينة الدراسة نحو متغير التغيير في القيادة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة والرتبة العلمية للمبحوث)، وبعبارة أخرى فاختلاف الخصائص الشخصية لمفردات العينة (الخبرة والرتبة) بشكل عام لا تؤثر في نظرتهم للتغيير في القيادة بالنسبة للكلية التي يعملون بها.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل تم البحث عن أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة -تبسة- والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي يتم القيام بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تمكن من التعرف على مختلف الأنماط ومواصفات ومتطلبات التغيير في القيادة في ظل جائحة كورونا وما مدى تأثيرها على جماعات العمل داخل الكلية.

الخاتمة



لقد إتجاهات منظمات الأعمال اليوم تنشط في محيط غير مستقر يتميز بالعديد من الخصائص التي فرضت عليها إتباع منهج التغيير بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، وبهذا إتجاهاته التغيير أكثر حتمية خاصة في تلك الجوانب التي ترتبط بالموارد البشري ككل وضرورة الإهتمام به من خلال التدريب وإلحاقه بجماعات العمل إلا أن التغيير في المنظمة يرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير في المنظمة.

إذ أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الجماعات وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية لجماعة العمل، والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها وأن نجاح القيادة يعتمد على تغيير أدوار القادة بشكل مثير وذلك بإشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد من أجل مقاومة التغيير ونشر الثقافة داخل وخارج المنظمات.

أولاً/ أهم النتائج

وبعد إنتهاء مختلف تطلعات هذا البحث والذي حاولنا الإجابة من خلاله على الإشكالية المطروحة من خال جميع الفصول سيتم الخروج بمجلة من النتائج يمكن سرد أبرزها في النقاط التالية:

- القيادة هي جوهر العملية الإدارية، فالقيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية لأنها الوسيلة التي عن طريقها يستمر تحقيق التآلف والعمل الجماعي في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف كل من ينتمي إليها؛
- مهمة إحداث التغيير وإدارته ومقاومته أصبحت ضمن المهام الأساسية الموكلة للقادة؛
- لا بد من التركيز على الأنماط القيادية وذلك لأن المحرك الرئيسي للتغيير هو القيادة بإعتبار أن التغيير في القيادة هي المسؤولة عن المتابعة والتنفيذ بالإضافة إلى ذلك لابد من الإهتمام بتدريب الجماعات ودعمهم لإنجاح عملية التغيير؛
- كما ساعد البحث في التأكد من مدى تحقق الفرضيات الموضوعة في المقدمة العامة لهذه الدراسة؛

فدراسة هذا الموضوع في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تعد أكثر إلحاحاً وضرورة في الوقت الراهن بالنظر إلى أن أغلبها تعاني من مشاكل كثيرة يرجع حلها إلى ثقافتها التسييرية التقليدية المعيقة للتغيير.

ثانيا/ التوصيات

وبعد إستكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي حول أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل توصلنا إلى مجموعة من التوصيات تهم كل من الكلية والباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال عموما وأهمها:

قبل البدء في عملية التغيير لا بد من تحديد نوع التغيير المناسب للمؤسسة بما يناسب حاجتها وقدرتها؛

- الإرتقاء بمقيموا القيادات في المؤسسة وذلك لإيجاد وانتقاء أحسن القادة الإداريين خبرة، فطنة ومعرفة؛
- على القيادة أن تلتزم وتفتتح بضرورة الحاجة إلى تبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- أهمية إختيار الكوادر المؤهلة علميا وفنيا بهدف تحسين أداء جماعات العمل؛
- يجب على القادة وضع جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة لتحديد الآثار الناتجة عنه وكيفية مقاومته لتساهم في تحسين أداء جماعات العمل داخل المؤسسات؛

ثالثا/ الآفاق المستقبلية

ولقد حاولنا في بحثنا تقديم رؤية عن موضوع أثر التغيير في القيادة على جماعات العمل في ظل جائحة كورونا ولكنها ليست بالنظرة الكاملة ويعود هذا إلى إتساع مفاهيمه وإمكانية دراسته من جوانب عديدة ومختلفة الزمن أي أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواء منهجيا أو علميا، لهذا نقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية:

1. دراسة مقارنة بين الأنماط القيادية وأساليب القيادة في الكليات الجزائرية.
2. إدارة الجودة كمدخل للتغيير في القيادة.
3. تأثير تغيير الثقافة التنظيمية على إنتماء الجماعات.

المصادر والمراجع



أولاً-قائمة الكتب

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للتوزيع، ط 1، 2013.
- 2- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 3- أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسموق، 2010.
- 4- أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، ط1، 2013.
- 5- أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 6- إيهاب عيسى المصرى وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، ط 1، 2015.
- 7- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1.
- 8- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2013.
- 9- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 10- جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2006.
- 11- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
- 12- حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 13- حسان الجيلاني، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

- 14- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
- 15- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 16- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009.
- 17- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 18- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 20- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010
- 21- الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار الجلة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 22- رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- 23- رافده عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، عمان.
- 24- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمة: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009.
- 25- زيادة فريد فهمي، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، ايرد، عمان، ط4، 2004.
- 26- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة 01، 2007.
- 27- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. 2007.
- 28- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 29- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الاردن، ط1، 2008.
- 30- عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 31- عبوي زيد منير، الادارة واتجاهاتها المعاصرة، منشورات دار دجلة، عمان، ط1، 2007.
- 32- العتوم وآخرون، القيادة والتغيير طريق النجاح، إثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 33- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 34- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
- 35- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2005.
- 36- الغامدي عبد الله بن عبد الواحد، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2009.
- 37- فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 38- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 39- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 40- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 2004.
- 41- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل، 2010.
- 42- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزرايطية، مصر، 2005.
- 43- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 44- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 45- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2 ، المسيرة للنشر، الأردن، 2012.

46- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.

47- مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، 2008.

48- مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

49- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د ت.

50- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة الادارية والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2008.

51- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

52- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

53- وليد أحمد اسعد، الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2005.

ثانيا: المذكرات

1- أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

2- أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، تخصص تسيير المنظمات، 2007.

3- بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث وبمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

4- خديجة بنت أحمد حسن المنشي، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي، رسالة الماجستير، جامعة القرى تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، 2005.

5- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014.

6- سعدية قريش، اهمية التكنولوجيا الاتصال في نشر الثقافة المواجهة للعولمة، رسالة ماجستير، تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، 2009.

- 7- سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، "دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- 8- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
- 9- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011.
- 10- عيسى بعبط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة الماجستير، تخصص الادارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2009.
- 11- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، 2015.
- 12- مأمون قاسم عواد مياس، أنماط القيادة وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسات والدوائر الحكومية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016.
- 13- مريم عايش، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -وكالة أم البواقي-، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2016.
- 14- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، "دراسة ميدانية عن طريق تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، 2016.
- 15- وليد عبد الرحمان سالم الخزاعلة، أثر أنماط القيادة في أداء مدققي ديوان المحاسبة الاردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، 2015.

ثالثًا: المجالات

1. إسرائ حسن علي وعمار أكرم غياب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 90، 2015.

2. بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة1 ، الجزائر 2015 جامعة قسنطينة1 ، الجزائر، 2015.
3. جمعة جاسم خلف، تنشئة العمل وفعاليتها في أداء جماعات العمل، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 35، البصيرة، أيلول 2018.
4. حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، بسكرة، 2008.
5. دجلة مهدي محمود، تأثير انماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، " دراسة استطلاعية لآراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، العدد 15، 2015.
6. رعدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، 2018.
7. عبد الله هزاع ومحمد قصي محمد، دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد، مجلة كلية التربية البدنية، المجلد 30، العدد الثاني، جامعة بغداد، 2018.
8. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، 2012.
9. محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 30، جامعة الموصل، 2008.
10. يوسف جغلولي، إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2، جامعة البليدة، الجزائر، جوان، 2012.

رابعاً: المؤتمرات والمداخلات

1. عثمان فراخ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2005.
2. 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.

خامسا: مواقع الويب

موقع جامعة العربي التبسي -تبسة- <http://www.univ-tebessa.dz/fsescsg/index.php> -05
2021-06 على الساعة 13:20 مساء.

سادسا: المراجع الأجنبية

1. AKHAME Winifred ،Influence Of Informal Groups On Productivity A Case Study Of University Of Nigeria Teaching Hospital ،Enugu ،Faculty Of Management And Social Sciences Caritas University ،Amorji-Nike ، Enugu ،Enugu State ،2010.
2. AUTISSIER David ،MOUTOT Jean Michel (Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostie ،Accompagnement ،Pilotage) ، Dunod ،Paris ، 2007.
3. BOUTAUD Aurélin ،Ecologie De la sensibilisation aux changements de comportement ،Le Centre Ressources Prospectives du Grang Lyon ، Décembre 2009.
4. BRILMAN Jean ،Les Meilleures Pratiques De Management ،Editions D'organisation ،Quatrième Edition ،Paris ،France ،2003.
5. COLERETTE Pierre ،Gilles Delisle ،Richard Perron ،Le Changement Organisationnel : Théorie Et pratique ،AGMV Marquis Québec Canada ، 2002.
6. SCHOLL Linda & B. MILLAR Susan & YABOA LatishvOwusu ، Organizational Change in an institution of higher education: Improving K-20 Math and Science education through a university-school partnership ،system-wide change for all learners and educators (SCALE) ، USA ، university of Wisconsin-Madison ، 2006.
7. WELLER Stephen ،A study of organizational justice and participative work place change in Australian Higher education ،PhD thesis ،Australia ، Victoria University ،2009.

8. Willyam Tomas , Indees; the Actual Performance of the Director of the School District in the State of Texas in the United States of America , Dis.Abs ,Int , Vol(51); No (12) , 2007.

الملاحق



جامعة العربي التبسي - تبسة

استمارة استبيان

سيدي الكريم سيدتي الكريمة

تحية طيبة وبعد:

انتشرف بوضع هذا الاستبيان بين ايديكم والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، الرجاء منكم التفضل بالاطلاع على هذه الاستمارة والاجابة على اسئلتها بكل دقة وموضوعية وذلك من اجل خدمة البحث الذي يستهدف معرفة " أثر التغيير في القيادة على جماعة العمل في ظل جائحة كورونا ".
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -تبسة " ونؤكد لكم حرصنا الشديد على سرية البيانات المقدمة من قبلك وانها لا تستخدم الا في إطار البحث العلمي.
نشكركم لتعاونكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف:

شوكال عبد الكريم

من إعداد الطالبين :

زابري بسمة

رحال دنيا

ضع علامة (X) على الخانة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس: ذكر انثى
- 2/ العمر: من 26 الى 35 سنة اكثر من 45 سنة
 من 36 الى 45 سنة
- 3/ المستوى الدراسي: ماجيستر دكتوراه
- 4/ الرتبة: أستاذ مؤقت أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر ب أستاذ مساعد ب أستاذ محاض أ أستاذ التعليم العالي
- 5/ الخبرة: أقل من سنة الى 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: التغيير في القيادة

	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشخيص صفات القائد	1	القائد الحالي في الكلية أكثر التزاما وانضباطا في العمل من القائد السابق					
	2	القائد الحالي في الكلية يحترم الظروف التي تمر بها في العمل من القائد السابق					
	3	القائد الحالي في الكلية يسمح لك بالتعبير عن أفكارك أكثر من القائد السابق					
	4	يدفعك القائد الحالي في الكلية لابتكار حلول جديدة لحل مشكلات أكثر من القائد السابق					
	5	القائد الحالي في الكلية أكثر تحفيزا في تصرفاته من القائد السابق					
أنماط القيادة	1	القائد الحالي في الكلية أكثر تشاركا من القائد السابق					
	2	القائد الحالي في الكلية يهتم بالأفراد أكثر من القائد السابق					
	3	القائد الحالي في الكلية أكثر عقلانية من القائد السابق					
	4	القائد الحالي في الكلية يركز على العمال أثناء أدائهم لعملهم أكثر من القائد السابق					
	5	القائد الحالي في الكلية أكثر تعسفا من القائد السابق					
	6	أحبذ القائد الحالي في الكلية أكثر من القائد السابق					

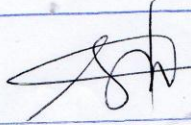

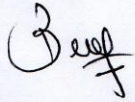
المحور الثاني: التأثير على جماعات العمل

	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأداء الجماعي	1	تهدف جماعات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه					
	2	تسعى جماعات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى تقوية الترابط بين العاملين.					
	3	يشجع العمل الجماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الفرد على رفع مستوى قدراته.					
	4	تساعد فرق العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب.					
	5	تسعى الجماعات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الى اكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعلها مع الطلبة والشركاء الاجتماعيين للجامعة					
الولاء التنظيمي	1	أشعر بالانتماء إلى الكلية وأحس بالتقدير والاحترام فيها					
	2	مستعد لأبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الكلية					
	3	اساعد زملائي الاقل مني سنا وخبرة في القيام بعملهم					
	4	تقدم لي الكلية تقنيات عمل تساعدني على البقاء في الكلية					
	5	لدي استعداد للمواصلة نشاطي في الكلية					

متطلبات التغيير	1	الإدارة تراعي قدرات العاملين في توزيع المهام عليهم					
	2	تساهم الوظائف الادارية في رفع أداء العاملين					
	3	تسعى الكلية للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ قراراتها					
	4	تقبل الادارة أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل					
		يستشار العامل عند نقله من مكان إلى آخر					

شكرا جزيلاً على تعاؤكم

قائمة الاساتذة المحاضرين

الاسم	الرتبة	الاسم
	استاذ محاضر	يحيى درار
	استاذ محاضر ب	بورحالة منجية
	استاذ محاضر أ	مولورة فضيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت/ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت/ج.ت/2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : جامعة المسبوح العربي تبسة
مقرها في : تبسة
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- زيارتي مسبوحة
- 2- وحسان مسبوحة
- 3-
- 4-

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

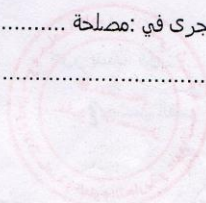
المادة الثانية:

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

التخصص: أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة
الفترة من : إلى :



الملحق الثالث: الإحصائيات الوصفية
الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	65.5	65.5	65.5
	انثى	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 26 الى 35 سنة	14	48.3	48.3	48.3
	من 36 سنة الى أقل من 45 سنة	2	6.9	6.9	55.2
	45 سنة فأكثر	13	44.8	44.8	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	6	20.7	20.7	20.7
	دكتوراه	22	75.9	75.9	96.6
	3.00	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ مساعد أ	9	31.0	31.0	31.0
	استاذ مساعد أب	7	24.1	24.1	55.2
	استاذ محاضر أ	6	20.7	20.7	75.9
	استاذ التعليم العالي	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	9	31.0	31.0	31.0
	من 5 الى 10 سنوات	9	31.0	31.0	62.1
	اكثر من 10 سنة	11	37.9	37.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية أكثر التزاما وانضباطا في العمل من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13.8	13.8	13.8
	غير موافق	8	27.6	27.6	41.4
	محايد	6	20.7	20.7	62.1
	موافق	10	34.5	34.5	96.6

موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية يحترم الظروف التي تمر بها في العمل من القائد السابق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	17.2	17.2	17.2
غير موافق	7	24.1	24.1	41.4
محايد	10	34.5	34.5	75.9
موافق	6	20.7	20.7	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية يسمح لك بالتعبير عن أفكارك أكثر من القائد السابق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	13.8	13.8	13.8
غير موافق	11	37.9	37.9	51.7
محايد	9	31.0	31.0	82.8
موافق	4	13.8	13.8	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

يدفعك القائد الحالي في الكلية لابتكار حلول جديدة لحل مشكلات أكثر من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	7	24.1	24.1	24.1
	غير موافق	8	27.6	27.6	51.7
	محايد	6	20.7	20.7	72.4
	موافق	7	24.1	24.1	96.6
	موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية أكثر تحفيزا في تصرفاته من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	20.7	20.7	20.7
	غير موافق	13	44.8	44.8	65.5
	محايد	5	17.2	17.2	82.8
	موافق	4	13.8	13.8	96.6
	موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية أكثر تشاركا من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	17.2	17.2	17.2
	غير موافق	14	48.3	48.3	65.5

محايد	4	13.8	13.8	79.3
موافق	5	17.2	17.2	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية يهتم بالأفراد أكثر من القائد السابق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	17.2	17.2	17.2
غير موافق	13	44.8	44.8	62.1
محايد	7	24.1	24.1	86.2
موافق	3	10.3	10.3	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية أكثر عقلانية من القائد السابق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	13.8	13.8	13.8
غير موافق	12	41.4	41.4	55.2
محايد	6	20.7	20.7	75.9
موافق	6	20.7	20.7	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية يركز على العمال أثناء آدائهم لعملهم أكثر من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10.3	10.3	10.3
	غير موافق	6	20.7	20.7	31.0
	محايد	8	27.6	27.6	58.6
	موافق	11	37.9	37.9	96.6
	موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

القائد الحالي في الكلية أكثر تعسفا من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10.3	10.3	10.3
	غير موافق	7	24.1	24.1	34.5
	محايد	4	13.8	13.8	48.3
	موافق	9	31.0	31.0	79.3
	موافق تماما	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

أحبذ القائد الحالي في الكلية أكثر من القائد السابق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق تماما	7	24.1	24.1	24.1
	غير موافق	4	13.8	13.8	37.9
	محايد	13	44.8	44.8	82.8
	موافق	3	10.3	10.3	93.1
	موافق تماما	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

تهدف جماعات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	2	6.9	6.9	10.3
	محايد	4	13.8	13.8	24.1
	موافق	17	58.6	58.6	82.8
	موافق تماما	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

تسعى جماعات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الى تقوية الترابط بين العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	4	13.8	13.8	17.2
	محايد	5	17.2	17.2	34.5
	موافق	15	51.7	51.7	86.2
	موافق تماما	4	13.8	13.8	100.0

Total	29	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

يشجع العمل الجماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الفرد على رفع مستوى قدراته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	4	13.8	13.8	20.7
	محايد	5	17.2	17.2	37.9
	موافق	13	44.8	44.8	82.8
	موافق تماما	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

تساعد فرق العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	4	13.8	13.8	20.7
	محايد	2	6.9	6.9	27.6
	موافق	18	62.1	62.1	89.7
	موافق تماما	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

تسعى الجماعات في كلييتكم الى اكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعلها مع الطلبة والشركاء الاجتماعيين للجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	5	17.2	17.2	24.1
	محايد	5	17.2	17.2	41.4
	موافق	14	48.3	48.3	89.7
	موافق تماما	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

أشعر بالانتماء الى الكلية وأحس بالتقدير والاحترام فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	2	6.9	6.9	13.8
	محايد	7	24.1	24.1	37.9
	موافق	10	34.5	34.5	72.4
	موافق تماما	8	27.6	27.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

مستعد لأبذل جهد أكبر لانجاح عمل الكلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	1	3.4	3.4	10.3
	موافق	17	58.6	58.6	69.0
	موافق تماما	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

أساعد زملائي الأقل مني سنا وخبرة في القيام بعملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	2	6.9	6.9	10.3
	موافق	19	65.5	65.5	75.9
	موافق تماما	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

تقدم لي الكلية تقنيات عمل تساعدني على البقاء في الكلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	10	34.5	34.5	41.4
	محايد	7	24.1	24.1	65.5
	موافق	7	24.1	24.1	89.7
	موافق تماما	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

لدي استعداد للمواصلة نشاطي في الكلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9

غير موافق	3	10.3	10.3	17.2
محايد	4	13.8	13.8	31.0
موافق	16	55.2	55.2	86.2
موافق تماما	4	13.8	13.8	100.0
Total	29	100.0	100.0	

الإدارة تراعي قدرات العاملين في توزيع المهام عليهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	10.3	10.3	10.3
غير موافق	5	17.2	17.2	27.6
محايد	13	44.8	44.8	72.4
موافق	7	24.1	24.1	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

تساهم الوظائف الإدارية في رفع أداء العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	6.9	6.9	6.9
غير موافق	4	13.8	13.8	20.7
محايد	11	37.9	37.9	58.6
موافق	11	37.9	37.9	96.6
موافق تماما	1	3.4	3.4	100.0

Total	29	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

تسعى الكلية للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ قراراتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13.8	13.8	13.8
	غير موافق	3	10.3	10.3	24.1
	محايد	15	51.7	51.7	75.9
	موافق	5	17.2	17.2	93.1
	موافق تماما	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

تقبل الإدارة أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13.8	13.8	13.8
	غير موافق	5	17.2	17.2	31.0
	محايد	15	51.7	51.7	82.8
	موافق	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

يستشار العامل عند نقله من مكان الى آخر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13.8	13.8	13.8

غير موافق	8	27.6	27.6	41.4
محايد	12	41.4	41.4	82.8
موافق	5	17.2	17.2	100.0
Total	29	100.0	100.0	

الملحق الرابع: معاملات الصدق والثبات.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	26

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.912	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	15

المحور الخامس: نموذج الإنحدار

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.502 ^a	.252	.225	.71025

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.598	1	4.598	9.115	.005 ^b
	Résidu	13.620	27	.504		
	Total	18.219	28			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	2.052	.455		4.511	.000
X	.493	.163	.502	3.019	.005

a. Variable dépendante : y

الملحق السادس: اختبارات التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

الرتبة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y						
استاذ مساعد أ	.249	9	.114	.796	9	.018
استاذ مساعد أب	.291	7	.075	.915	7	.434
استاذ محاضر أ	.348	6	.022	.723	6	.011
استاذ التعليم العالي	.176	7	.200 [°]	.950	7	.732
X						
استاذ مساعد أ	.210	9	.200 [°]	.953	9	.724
استاذ مساعد أب	.278	7	.108	.800	7	.041
استاذ محاضر أ	.155	6	.200 [°]	.979	6	.945
استاذ التعليم العالي	.191	7	.200 [°]	.929	7	.545

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y	اقل من 5 سنوات	.210	9	.200*	.873	9	.133
	من 5 الى 10 سنوات	.151	9	.200*	.969	9	.883
	اكثر من 10 سنة	.305	11	.005	.765	11	.003
X	اقل من 5 سنوات	.183	9	.200*	.918	9	.376
	من 5 الى 10 سنوات	.285	9	.034	.834	9	.049
	اكثر من 10 سنة	.207	11	.200*	.929	11	.398

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق السابع: نموذج الانحدار

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Inter-groupes	2.198	3	.733	1.096	.369
	Intragroupes	16.712	25	.668		
	Total	18.911	28			
y	Inter-groupes	.409	3	.136	.191	.901
	Intragroupes	17.810	25	.712		
	Total	18.219	28			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Inter-groupes	2.983	2	1.491	2.434	.107
	Intragroupes	15.928	26	.613		
	Total	18.911	28			
y	Inter-groupes	.238	2	.119	.172	.843
	Intragroupes	17.981	26	.692		
	Total	18.219	28			

المخلص:

تفرض البيئة المتغيرة على المؤسسات حتمية التأقلم معها من أجل الاستمرار وهذا الاخير يتم من خلال إجراء العديد من التغييرات قد تكون كلية أو جزئية. التي تعد القيادة أهمها من حيث النمط والبنية لما لهذه الاخيرة من تأثير في جماعات الموارد البشرية وأداءهم، إلا أن التغيير في القيادة قد يبني إتجاهات سلبية في أذهان هذه الجماعات، ويظهر ذلك في شكل المقاومة والصراعات وعدم الرضا مما يؤدي الى نتائج عكسية على أداء جماعات العمل، وقد تم اسقاط هذه المفاهيم على عينة من كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة - تبسة-.

الكلمات المفتاحية:

جماعات العمل، التغيير، القيادة، القائد، السلوك التنظيمي، أداء العاملين.

Résumé :

L'environnement changeant exige que les institutions s'y adaptent pour assurer leur subsistance. Ce dernier se fait au moyen de nombreux changements qui peuvent être holistiques ou partiels. Mais le changement de direction peut créer des tendances négatives dans l'esprit de ces groupes, sous la forme de résistance, de conflit et d'insatisfaction, ce qui entraîne un contrecoup sur la performance des groupes d'action, ces concepts ont été projeté sur un échantillon de la faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion.

Mots-clés :

Groupes de travail, changement, direction, directeur, comportement, organisationnel, conflit organisationnel.

Summary:

The changing environment requires institutions to adapt to it in order to sustain. The latter is done through many changes that may be either holistic or partial. But the change in leadership may build negative trends in the minds of these groups, in the form of resistance, conflict and dissatisfaction, resulting in a reverse effect on the performance of the action groups. These concepts have been projected on a sample of the Faculty of Economic Sciences, Business Sciences and Business Sciences.

Keywords:

Work groups, change, leadership, leader, organizational behavior, employee performance.