

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

د. علي جاب الله مفتاح / كلية إدارة الأعمال / جامعة الجفرة
د: السنوسي عبد الرحمن العطشان / كلية التقنية الهندسية - بهون

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، ولتحقيق هذه الأهداف تم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (250) إدارياً من مديري هذه الشركات، وقد تم استرجاع (205) استبانات أي بنسبة استرداد تساوي (82%).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إستراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.
2. وجود أكثر من نمط قيادي في تلك الشركات إلا أن النمط القيادي المتسلط هو السائد.
3. أن إستراتيجية المشاركة، وإستراتيجية القوة والإكراه، هي الإستراتيجيات الأكثر استخداماً في هذه الشركات.
4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على الأنماط القيادية في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي، بينما لا يوجد أثر لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة العملية على الأنماط القيادية في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : النمط القيادي - استراتيجية - التغيير - التغيير التنظيمي - المؤسسة الوطنية للنفط

Abstract

This study aimed at defining the leadership styles and their impact on selecting the change strategy in the companies of Libyan National Petroleum Establishment to achieve these objectives, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of (250) managers of these companies. A total of complete answers has been returned at (82%) response rate.

Following data analysis and hypotheses testing, the following conclusion were come up with:

1. The existence of statically significant evidence of the leadership styles on selecting the change strategy in the companies of Libyan National Petroleum Establishment.
2. The existence of more than one leadership style, most dominant of which is the autocratic one.
3. The participation strategy and the coercion strategy are the most common strategies.
4. The impact of leadership coercion style on selecting the change strategy is effected by level of education but not by sex, age or experience of managers

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

أولت الدراسات والبحوث الإدارية نظريًا وميدانيًا اهتمامًا كبيرًا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة ودراسة التأثير المتبادل بينهما. وإن للتغيير تأثيرات كبيرة وسريعة على الأفراد والجماعات، كما أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تتأثر به بدرجات متفاوتة، لذا تقوم تلك المنظمات بإجراء تغييرات داخلية في أنشطتها أو أهدافها أو التكنولوجيا المستخدمة فيها أو أنظمتها أو إجراءاتها الإدارية وأنماطها القيادية وإستراتيجيات التغيير المستخدمة استجابة لضغوط هذه التغييرات في البيئة الخارجية (الساعدي، 1996). فإذا اختارت المنظمة الإستراتيجية غير المناسبة فإنها قد تدمرها لذلك على المنظمات أن تختار النمط القيادي الذي يناسب التغيير المطلوب واختيار الاستراتيجية التي تناسب هذا التغيير. ولما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن باستخدامه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية (كنعان، 2002).

إن تركيز المنظمة على تقديم التغيير بطرق مدروسة بشكل جيد، ومخططة موضوعة مسبقاً هو الأسلوب الأمثل لتوفير الكثير من التكاليف والجهود المحتملة والناشئة عن مقاومة التغيير، وبهذا الأسلوب تستطيع المنظمة أن تحقق ما تطمح إليه من وراء التغيير بفاعلية وكفاءة (الذيب، 2002).

من هنا، فإن هذه الدراسة جاءت لقياس أثر الأنماط القيادية على اختيار استراتيجيات التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.

مشكلة الدراسة:

أصبح التغيير من الأمور المهمة في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، فالواقع يشير إلى أن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة الحاجة إلى التغيير لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها ومن هذا المنطلق يجد المدير نفسه أمام موقف يتطلب إجراء عملية تغيير، إما لأسباب خارجية تفرضها بيئة المنظمة أو لأسباب داخلية تتطلبها مصلحة العمل، فصدور أنظمة وتعليمات جديدة من القيادات العليا داخل وخارج المنظمة، والتغيير في القوى العاملة والتطورات التكنولوجية وغيرها من الأمور التي تواجهها المنظمات بصورة دورية في وقتنا الحاضر تتطلب إجراء قدر من التغيير. لذا أصبح التغيير وإدارته جزءاً أساسياً من عمل المدير، إذ لا بد أن يعمل على تسهيل وإنجاح عملية نقل المنظمة إلى الوضع المنشود، وهذا يتطلب التعرف على أهم الاستراتيجيات والسياسات التي يمكن للمديرين اتخاذها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من قوة مقاومته.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما إستراتيجية التغيير الأكثر استخداماً في إدارة الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا؟
- 2- ما العلاقة بين الأنماط القيادية واستراتيجيات التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- ما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات لصناع القرار في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا في تحديد استراتيجية التغيير الأكثر فعالية.
- 2- تسهم الدراسة الحالية في تزويد المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي للأنماط القيادية وإستراتيجية التغيير المستخدمة في مؤسساتهم.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على إستراتيجية التغيير التي يتبعها المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في:
- 1- تحديد إستراتيجية التغيير الأكثر استخداما في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
 - 2- تقديم بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساعد المديرين في بيئة الدراسة على اختيار إستراتيجية التغيير الأكثر فاعلية.
 - 3- تحديد العلاقة بين أنماط القيادة وإستراتيجية التغيير في بيئة الدراسة.

حدود الدراسة:

- أولاً- حدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
- ثانياً- حدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا في الفترة ما بين (2009-2010م).
- ثالثاً- حدود الموضوعية:** تتحدد نتائج الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة ودقة إجاباتهم عن فقرات استبانة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

يمكن إيجاز تعريف مصطلحات الدراسة كما يلي:

المؤسسة الوطنية لصناعة النفط: هي مؤسسة ليبية، تمتلك بالكامل عدة شركات تقوم بالاستكشاف والتطوير والإنتاج للنفط والغاز، إضافة لشركات التسويق الداخلي والخارجي للنفط والغاز، كما ترتبط بعقود مشاركة مع شركات عالمية متخصصة في تلك المجالات، بالإضافة إلى ارتباطها بعقود استكشاف وإنتاج مع شركات أخرى.

النمط القيادي Leadership Style: وهو السلوك أو التصرف الذي يصدر عن المدير لدى إدارته والذي يجعله بشكل ما مميّزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يتبعه في طريقة إدارته، وبذلك يدركه موظفو إدارته. (الدعيس، 2003).

- 1- **النمط المتسلط:** وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو المرؤوسين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين.
- 2- **النمط الموجه:** حسب هذا النمط تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإدارة والمرؤوسين (الدعيس، 2003).

3- **النمط الداعم:** حسب هذا النمط تبدي الإدارة قدرًا ملحوظًا من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في المرؤوسين بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والمرؤوسين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الدنيا.

4- **نمط المشارك:** وفيه يمنح المدير ثقة كاملة للمرؤوسين، ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع المرؤوسين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة (العبادة، 2003).

5- **النمط الديمقراطي:** وحسب هذا النمط تعمل القيادة على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراكهم، بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال النظرة الكارزمية للقائد والدافعية وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع (بني عيسى، 2006).

إستراتيجيات التغيير Change Strategies: وهي خطة متكاملة متعلقة بمختلف نشاطات المنظمة المرتبطة بالتغيير والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف، وتتأثر عملية اختيار نوع الإستراتيجية المطبقة بتشخيص مشاكل المنظمة.

إستراتيجية التعليم والاتصال: وتعني قيام المدير بعمل اتصال مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح أن الهدف الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء (Hellriegle and Slocum, 1983).

إستراتيجية المشاركة: للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة الممثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار، إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير.

إستراتيجية التسهيل: تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم، وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيئ أدياً فعالاً للمشاركة في برنامج التغيير.

إستراتيجية التحكم والاستمالة: وتشتمل هذه الإستراتيجية استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات تكون بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية، بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة (حريم، 2004).

إستراتيجية القوة والإكراه: وتعني فرض سياسة الأمر الواقع وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية أو طارئة، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الإستراتيجية (Melhem, 2006).

الإطار النظري:

1- الأنماط القيادية :

تعريف القيادة :

هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (المغربي، 2004).

- وتعتمد القيادة الإدارية وقوة فاعليتها على عناصر ثلاثة كما حددها (الدويك، 2001)، وهي:
- 1- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، والوسائل التي يستخدمها لحفزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهود، ومنها:
 - أ. تقديم المكافآت، لأنها تعد عاملاً مهماً في شحذ همم العاملين.
 - ب. الإكراه، حيث يقوم القائد باستخدام سلطته لدفع العاملين على العمل عن طريق التخويف والتهديد.
 - ج. الأسس المرجعية للمرؤوسين، حيث يستفيد القائد من دراسته لشخصيات العاملين معه ونفسياتهم في التأثير عليهم.
 - د. الخبرة الشخصية، حيث يزداد تأثير القائد على مرؤوسيه كلما ازدادت خبرته في النواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
 - 2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، حيث يتوقف الكثير من نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين معه، وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو الهدف المشترك الذي يسعى إليه، والتغلب على الصعوبات التي تواجهه في سبيل ذلك من جراء اختلاف ثقافة العاملين وظروفهم النفسية والاجتماعية ليكون منهم فريقاً منسجماً متعاوناً.
 - 3- تحقيق الهدف الوظيفي، إن الهدف الرئيس لأي عملية توجيهية يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، وهو هدف مشترك ومرغوب يسعى جميع العاملين لتحقيقه.
- فالقائد الذي نحتاج إليه في مجتمعات الغد، هو ذلك الشخص القادر على أن يضفي من قوته وشخصيته على مركزه، وليس الإنسان الذي يستمد قوته من كونه شاغلاً لهذا المركز (الطويل، 1998).

أنماط القيادة :

تطورت أنماط القيادة مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والتي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد ونمطه، واهتم كتاب الإدارة بعرض أنماط القيادة، وفيما يلي نعرض أهم هذه الأنماط:

أنماط القيادة لدى المدرسة السلوكية:

تطورت أنماط القيادة لدى المدرسة السلوكية مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال النمط القيادي، ومع تعرف الباحثين على مؤثرات جديدة على سلوك القائد ونمطه ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أولاً: الأنماط الثابتة للقيادة (نمط البعد الواحد) Unidirectional Style

بدأ تأثير الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة في أواخر الثلاثينيات وتحديدًا بدراسة كيرت لوين (Kurt Lewin) ورونالد لبيت ووالف وايت (Lippitt & White) على عدد من الأفراد، وقد قاموا بتشكيل ثلاث مجموعات من الأفراد: نظمت المجموعة الأولى على أساس "ديكتاتوري" يتولى القيادة فيها قائد ديكتاتوري يقوم بتحديد السياسة وتقرير ما يجب عمله وكيفية تنفيذه، كما يتولى توزيع المهام على أفراد المجموعة، أما المجموعة الثانية فنظمت على أساس ديمقراطي يتولى القيادة فيها قائد ديمقراطي لا ينفرد بأي قرار بنفسه، إنما يشرك مجموعته في اتخاذه كما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يؤدون العمل معهم، أما المجموعة الثالثة، فنظمت على أساس فوضوي تركت فيه الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار، ولم يمارس القائد أية سيطرة على المجموعة وتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه.

ونتيجة لذلك تم تحديد ثلاثة أنماط سلوكية للقادة تمثلت في:

أ- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) (Autocratic Leadership)

إن أهم السمات التي تميز سلوك القائد الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، ولذلك فهو يركز على كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل عمل صغير أو كبير في المنظمة، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، ويركز على الاهتمام بالإنجاز للعمل وعلى المحافظة على مركزه، وأحياناً ينسب كل إنجاز يتحقق في المنظمة إلى نفسه.

ويشير (حسان والصيد، 1986)، (جاب الله، 2009) إلى وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي هي:

1- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة (Coercive autocratic)

وتتميز هذه القيادة بالنظر إلى الإنسان كأداة تعمل وكمصدر للإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية. ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات والتعليمات، لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية أن يقعوا في الأخطاء التي يتحمل مسؤوليتها القائد، وهو من يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الاتصال الرسمي من وجهة واحدة، ويستخدم الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يتضمن عدم وقوعهم في الأخطاء، ويهدد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين، وفي حال ظهور خلافات أو مشكلات في العمل فإنه يحاول إيقافها.

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة (Benevolent autocratic)

يتميز هذا النمط باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه، بالإضافة إلى تحليه بالطيبة والرقعة عندما يريد من مرؤوسيه أن ينفذوا عملاً ما دون أن يخلق لديهم الاستياء، ولكنه يلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد، وهو يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان. ومن الملاحظ أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصاً طموحاً يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة ويتميز بأنه حازم ونشيط وملتمزم بإنجاز أعماله، ويهتم بالتكلفة والعائد.

3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة (Manipulative autocratic)

يعد هذا النمط من أقل الأنماط الأوتوقراطية استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه، ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقد هذا القائد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشتراكهم فعلياً، ويعتمد هذا القائد أسلوب الحصول على الموافقة على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجتها، وهو لا يأخذ آراءهم بعين الجدية مهما كانت فعالة إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته مع إعطاء المرؤوسين قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات.

ب- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني، وهي مكونة من كلمتين (ديموس) ومعناها الشعب (وكراتوس) ومعناها السلطة، ولهذا فإنها تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب، حيث إنه في ظل هذه القيادة، فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، والقائد يقوم بتشجيع الأفراد، وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم وتقل المشكلات والمشاحنات بينهم، ويرى كثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة، إذ تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وتقوم

على احترام شخصية الفرد، والقائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائه، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم (الطيب، 1999).

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية.

ج- القيادة التسيبية (الفوضوية) (Laissez-Fair Leader)

يعد هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضوية وسلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات أو إرشادات أو إجراءات محددة للعاملين، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة، ويتميز هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، حيث إن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد (الطيب، 1999).

ثانياً: الأنماط المرنة للقيادة :

ميزة هذه الأنماط أنها ليست جديّة في تعريفها لخصائص سلوك القائد كسابقها إما ديكتاتوري وإما ديمقراطي أو قائد يهتم بالعاملين وآخر يهتم بالإنتاج، بل أوجدت أنماطاً مختلفة أخرى بينهما لسلوك القائد مشيرةً بذلك إلى أن محور القيادة الديمقراطية والديكتاتورية يحتوي أنماطاً سلوكية متنوعة فيما بين طرفي المحور ومنها:

نموذج ريدن (Reddin) للقيادة :

قام وليام ريدن W.Reddin بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون، وأضاف لها بعداً ثالثاً هو بعد الفاعلية، فأصبحت ذات ثلاثة أبعاد، هي:

- 1- الاهتمام بالأفراد.
- 2- الاهتمام بالعمل.
- 3- الفاعلية.

ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل ريدن إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط كامنة. وإضافة بعد الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية وأربعة أنماط أقل فاعلية. وهي كما يلي:

الأنماط الأربعة الأقل فاعلية :

- 1- الانسحابي: يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل. وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية. ولا يكتفي هذا النمط بالانسحاب من العمل، بل يثبط همّة العاملين كما يتدخل في أعمالهم ويمنع المعلومات اللازمة عنهم.
- 2- المجامل: يعد هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتنقصه أو تغيب عنه الفاعلية لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصاً طيباً، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

3- الأتوقراطي الديكتاتوري: يركز هذا النمط اهتمامه على العمل المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى. تتمثل عدم فاعليته في إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات وفي درجة ثقته المنخفضة بالآخرين، يخافه الكثيرون ولا يحبونه ويعملون عندما يضغط عليهم.

4- الموفق (المقنع): يعرف هذا النمط بميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة. ويميل هذا النمط إلى الحلول الوسط كأسلوب له في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهداً إرضاء من يؤثرون فيه حتى لا يهددوا حياته العملية.

الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية :

1- البيروقراطي: لا يهتم هذا النمط بالعمل ومهامه، أو بالعلاقات الإنسانية للعاملين، ولكنه يخفى ذلك وراء تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين بخدافيرها، لذلك تقل فاعليته وتأثيره في الروح المعنوية للعاملين.

2- المنمي (المطور): يثق هذا النمط بالعاملين ضمناً، ويعتقد أن عمله يتمثل أساساً في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمؤوسيه، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل. غير أن اهتمامه بتنمية العاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

3- الديكتاتوري العطوف: يثق هذا النمط بنفسه ضمناً، ويهتم على المدى القصير والمدى الطويل بالعمل، وترتكز فاعليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر في الإنتاج، ويعمل على كسب طاعة مؤوسيه وولائهم عن طريق مهارته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل.

4- التنفيذي: يعد هذا النمط أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب في المدى القصير والمدى الطويل، حيث إنه يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويدرك أن ثمة فروقاً فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم. وتنبع فاعليته من كونه يهتم ويركز على كل من العاملين والعمل بشكل واضح وظاهر للجميع، وهذا ينعكس على دوافع العاملين لتحقيق الأهداف، لذلك فهو يحقق إنتاجية عالية.

القيادة الإجرائية (التبادلية) (Transformational Leadership)

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية .

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المؤوسين وضبط أعمال مؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاية الأداء للمؤوسين، ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مؤوسيه ليتبنوا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً، ويعرف نقاط القوة ونقاط الضعف، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين؛ من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم (Gardona, 2002).

1- التغيير التنظيمي :

مفهوم التغيير :

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والبعض الآخر يعرفه من زاوية النتائج، في حين أن آخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم، ومن ثم اختلاف في الرؤيا وفي الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة.

فالتغيير يصعب وصفه بأنه حالة (State of After)، لما هو عليه من حركة فعالة لا تهدأ ولا تستقر، لكن وصفه بأنه عملية (Process) تتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية متبادلة بين التنظيم الإداري وأجزائه وعناصره وملاحمه، بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله (الحضيري، 1993).

فقد عرّفه (الساعدي، 1996) بأنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، على الرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي وهي (البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي).

ويعرفه (حسن، 1989) بأنه تغيير موجّه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ويلاحظ من هذا التعريف أنه أدخل عنصر التخطيط في التغيير وأبرز أهمية توافق المنظمة مع البيئة التي تعيش فيها، ولكنه لم يوضح كيف يتم التغيير وحصر هدفه في تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات.

ويعرفه (ويلسون، 1999) بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب. ومن هنا فعمل أفضل طريقة لإيجاد تغيير يتناسب مع المتغيرات والتحويلات هو التغيير المخطط والذي يعني الإجراء الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم وفقاً لخطة زمنية، على أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفوائد المترتبة عليه، وبذلك نستبعد التطورات الفجائية أو التغييرات الانفعالية غير المدروسة، فظهور الفورات التنظيمية والتغييرات غير المنتظمة لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة.

وبذلك، فإن التغيير المخطط يستبعد الآثار السلبية التي يمكن أن تفرزها عملية التغيير، ويوفر غطاءً صالحاً لامتلاك واستثمار المستقبل عبر استباق معرفة الأحداث وماهيتها ونتائجها قبل وحين وقوعها، بحيث يمكن التوصل إلى بعض الخطوات الأساسية التي يمكن أن ترمج عملية التغيير وتضعها في الطريق الإيجابي الذي يقود نحو أهداف المنظمة.

يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أنها ركزت على أن التغيير يمثل حالة الانتقال من وضع إلى آخر، وأن هذا الانتقال مقصود وهادف إلى التحول إلى حالة أفضل، غير أن هذه التعريفات لم تقتصر على حالة الانتقال في الجانب المادي فقط، بل شملت أيضاً الجانب السلوكي للعاملين، ولكنها اختلفت في نظرهما إلى التغيير: هل هو تحول أو انتقال جذري؟ أم أنه تعديل بسيطاً؟ ففي حقيقة الأمر إن أية حالة انتقال تعني تغييراً، وليس بالضرورة أن يكون هذا الانتقال جذرياً في أهدافه ونتائجه، لأنه ليس هناك أساسٌ لتحديد فيما إذا كان الانتقال جذرياً، أم بسيطاً حيث إن هذا الأمر شيء غير محكوم بمعيار محدد.

استراتيجيات تنفيذ التغيير :

أورد (الزيات، 1999) و(ملحم والإبراهيم، 2008) العديد من الإستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة لتنفيذ التغيير، واتباع أي من هذه الاستراتيجيات يحكمه عوامل عدة أهمها:

- 1- فلسفة الإدارة التي تحكم سياستها، وبالتالي طبيعة استراتيجياتها في تنفيذ التغيير.
 - 2- طبيعة التغيير المقترح من حيث أهمية سرعة التنفيذ، ومدى حساسية مجالاته التي يشملها بالنسبة للمنظمة أو العاملين، ومتطلباته وآثاره المحتملة.
 - 3- طبيعة العاملين من حيث: مدى قابليتهم للتغيير والتجديد، وطبيعة استجاباتهم للأحداث، ومدى تماسك التنظيم غير الرسمي في المنظمة.
 - 4- عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية أهمها: التشريعات الحكومية وتأثير المنظمات غير الحكومية، وفاعلية اتحادات ونقابات العمال، والظروف المحيطة وغيرها من العوامل ذات التأثير في قرارات المنظمة.
- والآتي أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها للتغيير التنظيمي:

1- إستراتيجية الإلزام القانوني :

تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام الإدارة حقها في إلزام الموظفين للاستجابة للتغيير، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وفي نفس الوقت هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير، على أن تكون الإدارة قادرة على استخدام هذه الإستراتيجية دون مضاعفات أو تكاليف مرتفعة. وهذه الإستراتيجية تعطي نتائج محدودة، ويرجع ذلك إلى أن استجابة العاملين للتغيير عند اتباع هذه الإستراتيجية يكون بدافع تلافي العقوبة بسبب المخالفة، كما أن هذه الاستجابة قد تكون مرحلية وليست دائمة، ففي كثير من الحالات يضعف الالتزام بزوال فترة الحزم والعزم على تنفيذ الإدارة للعقوبة.

2- الوعد بالدعم والمساندة :

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدر على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن أن يقوم مخطط التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءً فعالاً.

3- إستراتيجية الإقناع :

أي اتباع المدخل الرشيد أو العقلاني لكسب تأييد الموظفين للتغيير فيزودهم بالمعلومات الكافية والدقيقة عن أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة، ويتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات والاجتماعات، وكذلك تهيئة المشمولين بالتغيير بإكسابهم المهارات المطلوبة التي توفرها برامج التدريب.

4- إستراتيجية المشاركة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على الموظفين، وقدرتها أيضاً على بث قيم وسلوكيات جديدة وحفز الموظفين على الالتزام بمضامينها لتكون جزءاً من الثقافة التنظيمية التي ستكون مهدياً للتغيير المقترح، أي أن هذه الإستراتيجية تركز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، وكل ذلك يتم من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه مستقبلاً. وهذه الإستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبني التغيير.

5- استراتيجية إعادة التعليم :

أي تعديل السلوك من خلال التدريب لإكساب الموظفين سلوكيات جديدة تتماشى مع التغيير المقترح، وذلك من خلال الخبرة والتجربة والانفتاح، والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذا الإطار تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات في تطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة.

الدراسات السابقة :

1- الدراسات العربية :

دراسة الأعمور (2005) بعنوان: "قياس مدى تطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير وأثرها في فعالية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، بهدف الوقوف على أثر تطبيق هذه الاستراتيجيات في فاعلية هذه الشركات، من حيث تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، كذلك فحص مدى الاختلاف في تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لاستراتيجيات التغيير والتطوير باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والجنس.

تمثل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. بإجراء مسح شامل لهذه الشركات التي بلغ عددها (73) شركة. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا تطبق إستراتيجية التغيير والتطوير بشكل عام
- 2- الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا تطبق بشكل عام إستراتيجية التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي. ولكنها تطبق إستراتيجية التطوير المتعلقة بالتكنولوجيا.
- 3- وجود علاقة بين مدى تطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير بشكل عام والفاعلية (مقاسه بمدى تحقيق الأهداف) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- 4- عدم وجود علاقة بين مدى تطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير بشكل والفاعلية مقاسه بالعائد على الاستثمار في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (2006) Kotter بعنوان: "Leading Change".

قيادة التغيير :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من (100) منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغيير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعاشية الواقعية، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- إن عملية التغيير تتم وفق تدرج مرحلي وتتطلب وقتاً طويلاً.
- 2- ضرورة خلق الشعور الكافي بأهمية التغيير والحاجة إليه.
- 3- العمل على إيجاد نظام اتصال فعال بين القائد والمرؤوسين.

4- توفير رؤية إستراتيجية مستقبلية تبين الاتجاه اللازم اتباعه لقيادة التغيير .

دراسة (Landrum , Howell & Paris (2000 بعنوان:

“Leadership for Strategic Change”.

قيادة التغيير الإستراتيجي :

جاءت هذه الدراسة لمناقشة العلاقة بين القيادة الكارزمية وفرق العمل، والتغيير الإستراتيجي . ومقارنتها بنتائج دراسات أخرى حصلوا عليها في هذا المجال، حيث خلصت دراستهم إلى النتائج التالية:

- 1- إن المنظمات التي تسعى إلى التغيير والتطوير الإستراتيجي غالباً ما تبحث عن قادة كارزماتيين لقيادة جهود التغيير على الرغم من شيوع بيئة العمل الديمقراطية وظهور المداخل المعتمدة على فرق العمل لإحداث التغيير الإستراتيجي .
- 2- ركزت الدراسة على أن فرق العمل قد تكون خياراً أفضل من القادة الكارزماتيين لتطوير المنظمة .

دراسة (Steven, Normand & William (1998 بعنوان:

“Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Motivation, and Productivity”.

إستراتيجية التغيير التنظيمي :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التغيير التنظيمي الإستراتيجي وأثره في القيادة، والتعليم، والتحفيز، وإنتاجية الفرد. بالإضافة إلى تقديم رؤية وإستراتيجية لتطبيق التغيير. كما قدمت الدراسة وصفاً للمؤثرات البيئية الخارجية ورؤية الإدارة العليا نحو عمليات التغيير ومدى تأثيرها في أهداف المنظمة، والتصميم، والتكنولوجيا، والثقافة، والممارسات الإدارية، والمهمة، والمهارات ومقاومة التغيير، وارتباطها بالقيادة والتعلم في المنظمة وأثرها في الفرد والأداء المؤسسي. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- ألفت الدراسة الضوء على بعض تطبيقات أدبيات التغيير الإستراتيجي مثل بناء الفرق، والتغذية العكسية المسحية التي لها تأثير إيجابي في التغيير في المنظمة.
- 2- على المديرين في المستويات العليا في المنظمة أخذ تأثيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار، وأن يكون لديهم القدرة على التنبؤ ووضع الإستراتيجية الملائمة للمنظمة.

دراسة (Rao (1998 بعنوان:

“Factors Influencing Employee Resistance to Change in Subsystem of Insurance Company”.

العوامل المؤثرة على مقاومة العاملين للتغيير :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العوامل المؤثرة على مقاومة العاملين لعملية التغيير في شركات قطاع التأمين في ولاية كاليفورنيا. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية ومهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التغيير مرتبة حسب أهميتها وهي:

1- مدى إدراك العاملين والقائمين على عملية التغيير للأبعاد المرتبطة بهذه العملية.

2- مدى إلزام العاملين بعملية التغيير ودعمهم لها.

3- مدى توافر الموارد اللازمة لعملية التغيير .

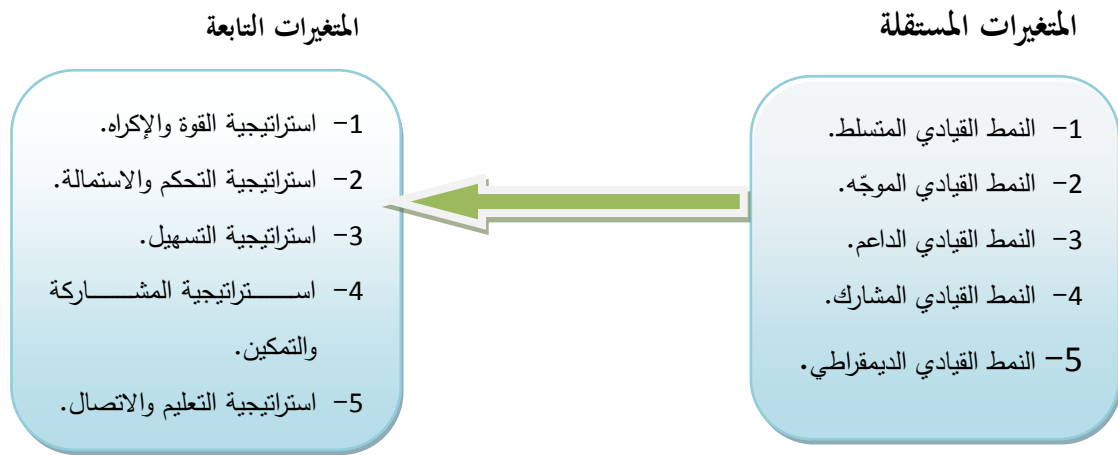
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أن هذه الدراسة تتميز في كونها درست في بيئة جديدة ومختلفة عن بيئات الدراسات الاخرى، كون هذه البيئة بيئة اقتصاد عام كل موارده وإمكانياته وأدواته تحت سيطرة القطاع العام. كذلك لم يتم التطرق في الدراسات السابقة إلى أثر الأنماط القيادية على استراتيجية التغيير التنظيمي .

منهجية الدراسة :

نموذج الدراسة :

شكل رقم (4-1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتسلط على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الموجه على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الداعم على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المشارك على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.

مجتمع الدراسة وعينتها :

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط والبالغ عددها (7) شركات متخصصة في إنتاج وتصنيع النفط والبالغ عددهم (680) إدارياً.

عينة الدراسة :

تم اختيار (5) شركات عشوائياً من بين (7) شركات عاملة في القطاع المذكور، أي ما نسبته (71.4%) من مجتمع الدراسة وتضم هذه الشركات (680) إدارياً، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (250) إدارياً، وذلك وفقاً لما جاء في المراجع الإحصائية المتخصصة (أبو صالح، 2008).

جدول رقم (4-1)

توزيع عينة الدراسة

اسم الشركة	عدد الإداريين	أفراد العينة	نسب التمثيل
شركة الواحة	172	63	25%
شركة ملينا	293	108	43%
شركة الزاوية	33	12	5%
شركة رأس لأنوف	90	33	13%
شركة الخليج العربي	92	34	14%
المجموع	680	250	100%

وحدة التحليل :

إن وحدة المعاينة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة تضم جميع المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، حيث بلغ عدد المديرين المبحوثين وفقاً لعينة الدراسة (250) مديراً، وقد تم توزيع (250) استبانة على أعضاء العينة، وتم استرداد (205) استبانة بنسبة استرداد (82%) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

اسم الشركة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
شركة الواحة	63	58
شركة ملينا	108	95
شركة الزاوية	12	12
شركة رأس لأنوف	33	30
شركة الخليج العربي	34	10
المجموع	250	205

مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على مصدرين من المصادر الأساسية لجمع بيانات الدراسة هما:
 أولاً- المصادر الثانوية: وتمثل ذلك في الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة موضوع الدراسة. بالإضافة إلى الرسائل الجامعية والدوريات المتخصصة ذات العلاقة، حيث تم الاعتماد على هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وإطارها النظري.

ثانياً- المصادر الأولية: وتمثل في البيانات الميدانية المتعلقة بعينة الدراسة، ولغرض جمع هذه البيانات واختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج فقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن رسالة مخاطبة لأفراد العينة بهدف حثهم على تقديم إجابات موضوعية.

الجزء الثاني: ويتضمن المعلومات الأساسية والديموغرافية لأفراد العينة.

الجزء الثالث: ويتضمن المعايير والأسئلة التي استخدمت لجمع البيانات عن متغيرات الدراسات

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف الإجابات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الصدق والثبات

أولاً-الصدق:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على نخبة من الأساتذة المختصين في الجامعات الأردنية والليبية الملحق رقم (2)، وبناء على توصياتهم وملاحظاتهم، تم إجراء العديد من التعديلات، حيث تم حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة، وإعادة صياغة بعضها الآخر، حيث استقرت الاستبانة على وضعها النهائي.

ثانياً-اختبار الثبات:

ويقصد بثبات الأداة أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما تم استخدامه أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة على مجموعة من الأفراد، وقد تم التحقق من أداة الدراسة من خلال استخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة α للاستبانة ككل (95.38%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 67% كما ثبت أن قيمة α بالنسبة لمتغيرات الدراسة كانت أكبر من النسبة المقبولة 67% وبما يعكس ثبات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح قيمة α لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (3-4)

معامل كرونباخ الفا للمتغيرات المستقلة

Alpha Cronbach

قيمة α	المتغيرات المستقلة
85.23%	النمط المتسلط
87.15%	النمط الموجه
72.4%	النمط الداعم
89.98%	النمط المشارك
87.37%	النمط الديمقراطي

جدول رقم (4-4)

معامل كرونباخ الفا للمتغيرات التابعة

Alpha Cronbach

قيمة α	المتغير التابع
65.3%	إستراتيجية القوة والإكراه
89.28%	إستراتيجية التحكم والاستمالة
91.42%	إستراتيجية التسهيل
92.31%	إستراتيجية المشاركة والتمكين
87.64%	استراتيجية التعليم والاتصال

وهذا يعني أن عامل الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة تتسم بالثبات. وجميع هذه الاختبارات تشير إلى صلاحية الاستبانة، وعلى ذلك يتسم المقياس بدرجة مرضية من الاتساق الداخلي، مما يمكن من تطبيقها على عينة البحث بقدر كبير من الثقة، وإمكانية استخدامها كأداة للدراسة الميدانية.

أساليب تحليل البيانات :

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي جمعت بواسطة الاستبانة على النحو التالي:

- 1- الإحصاء الوصفي: **Descriptive Analysis** والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس مدى تقدير الباحثين للمتغيرات المستقلة والتابعة.
 - 2- اختبار الانحدار البسيط: **Simple Regression** وذلك لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - 3- اختبار t (t-test) لاختبار فرضيات الدراسة.
 - 4- اختبار الانحدار المتعدد: **Multiple Regression** وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.
 - 5- تحليل التباين الثنائي **2-way Anova** وذلك من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والعوامل الديموغرافية.
 - 6- معامل ارتباط بيرسون: **Pearson Correlation** وذلك من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:
قياس المتغيرات :

جدول رقم (5-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

المتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	T الاحسوبة	P- VALUE
الأنماط القيادية	3.228	0.400	0.787-	0.432
النمط القيادي المتسلط	2.919	0.791	**5.986-	0.000
النمط القيادي الموجه	3.285	0.504	0.994	0.321
النمط القيادي الداعم	3.330	0.748	1.523	0.129
النمط القيادي المشارك	3.214	0.742	0.696-	0.487
النمط القيادي الديمقراطي	3.392	0.727	**2.800	0.006

قيمة (t) الجدولية = $1.964 \pm$

أولاً- المتغيرات المستقلة: للإجابة عن السؤال الوارد في مشكلة الدراسة، ما الأنماط القيادية السائدة في إدارة الشركات الوطنية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا؟، تم اعتماد اختبار t-test من أجل فحص أي الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في هذه الشركات، فكانت قاعدة القرار كالتالي:

إذا كانت قيمة (t) أكبر من (1.964) أو أقل من (-1.964) فإن هذا النمط القيادي يكون موجوداً، وإذا كانت قيمة (t) أقل من (1.964) أو أكبر من (-1.964) فإن النمط القيادي يكون غير موجود، وأيضاً إذا كانت قيمة (P-value) أقل من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني وجود النمط القيادي، أما إذا كانت قيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني عدم وجود هذا النمط القيادي.

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (5-2) نلاحظ أن النمط القيادي المتسلط هو السائد والأكثر شيوعاً في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، حيث أن

(P-value=0,000). كما نلاحظ وجود النمط القيادي الديمقراطي في بعض المواقع الفنية التي يحتاج فيها المديرين إلى نقل صلاحية اتخاذ القرار ألي ذوي الخبرة الفنية في اتخاذ القرارات لأن طابعها فني وتقني.

ثانياً - المتغيرات التابعة: أيضاً وبنفس الطريقة تم الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، ما إستراتيجية التغيير الأكثر استخداماً في إدارة الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا؟

جدول رقم (5-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات التغيير التنظيمي

P-VALUE	T الحسوبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المتغير
0.483	0.704-	0.646	3.0218	إستراتيجيات التغيير
0.095	1.678-	0.575	3.183	إستراتيجية القوة والإكراه
0.957	0.054	0.780	3.253	إستراتيجية التحكم والاستمالة
0.473	0.719	0.795	3.39	إستراتيجية التسهيل
0.074	1.794-	0.855	3.143	إستراتيجية المشاركة
0.625	0.489-	0.791	3.223	إستراتيجية التعليم والاتصال

قيمة (t) الجدولية = $1.964 \pm$

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (5-2) نلاحظ أن إستراتيجيات التغيير المذكورة غير مستخدمة، وذلك لكون قيمة (t) لجميع الإستراتيجيات تتراوح بين ($1.96 \pm$) وهذه النتيجة تعطينا انطباعاً بأن مقاومة التغيير ضعيفة لدى المرؤوسين، ولكن إذا أمعنا التدقيق في النتائج نلاحظ أن إستراتيجية القوة والإكراه هي الأكثر اقتراباً من حدود منطقة القبول، حيث إن قيمة (-) ($t = 1.678$) وأن (P-value = 0.095)، وكذلك إستراتيجية المشاركة، حيث إن قيمة ($t = -1.794$) وأن (P-value = 0.074)، وهذا يعني أن النمط القيادي المتسلط يستخدم إستراتيجية القوة والإكراه لمقاومة التغيير، بينما يستخدم النمط الديمقراطي إستراتيجية المشاركة من خلال منح صلاحيات اتخاذ القرار الفني للمختصين ليشاركوه في اتخاذ القرارات.

الإحصاء التحليلي Inferential Statistic :

اختبار الفرضيات :

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لقياس العلاقة بين المتغيرات وتحليل التباين لقياس الاختلاف بين تأثير المتغيرات على بعضها، وذلك عند مستوى ثقة (95%)، وكانت قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية

(Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وقيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني رفض الفرضية البديلة (Ha). وترفض الفرضية العدمية (Ho) وإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وقيمة (P-value) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة (Ha).
أولاً: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي.

جدول رقم (4-5)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	R ²	R	P-value	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.562	0.75	0.000	2.21	51.063

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد في اختبار هذه الفرضية ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (5-15) أن قيمة (F المحسوبة = 51.063) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، كما أن قيمة (P-value) أقل من مستوى الدلالة (0.05).
 وتبعاً لقاعدة القرار نرفض الفرضية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني وجود أثر للأنماط القيادية على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، وتعد العلاقة قوية كون (R=75%) كما أن الأنماط القيادية تفسر ما نسبته (56.2%) من التغيير في إستراتيجيات التغيير.

ويمكن تفسير ذلك، بأن الأنماط القيادية التي يستخدمها المدبرون سواء النمط القيادي الديمقراطي، أو المشارك، أو الداعم، أو الموجه، أو المتسلط، تمارس نفس الأدوار في تنفيذ عملية التغيير في مؤسساتهم، ولذلك فإن ما يقوم به المدبرون من العمل على تقليل مقاومة عملية التغيير بغض النظر عن النمط المستخدم والإستراتيجية المتبعة فإنها جميعاً تهدف إلى التقليل من المقاومة التي يبديها المرؤوسين لعملية التغيير، لأن ذلك يعد من المهام الرئيسية للمدبرين، حيث يستطيعون من خلال تقليل المقاومة تحقيق التغيير الذي يهدف لتحسين الوضع في المنظمة والعمل على تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله بكفاءة وفاعلية.

جدول رقم (5-5)

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	R ²	R	β	P-Value	T الجدولية	T المحسوبة	F المحسوبة	النمط القيادي
رفض	0.205	- 0.453	4.297	0.000	1.96	7.231	52.283	أثر النمط المتسلط في اختيار إستراتيجية التغيير
رفض	0.427	0.653	0.47	0.000	1.96	12.291	151.07	أثر النمط الموجه في اختيار إستراتيجية التغيير
رفض	0.342	0.585	1.537	0.000	1.96	10.277	105.67	أثر النمط الداعم في اختيار إستراتيجية التغيير
رفض	0.457	0.676	1.328	0.000	1.96	13.06	170.55	أثر النمط المشارك في اختيار إستراتيجية التغيير
رفض	0.538	0.733	1.01	0.000	1.96	15.365	236.09	أثر النمط الديمقراطي في اختيار إستراتيجية التغيير

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتسلط على اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي
 لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (5-3) أن قيمة (t المحسوبة = 7.231) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وهذا يعني وجود أثر للنمط المتسلط على اختيار إستراتيجية

التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، وتعد العلاقة متوسطة وذات اتجاه عكسي كون $(R=-45.3\%)$ ، وأن النمط القيادي المتسلط يفسر ما نسبته (20.5%) من التغيير في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

1- ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين الذي يتبعون النمط القيادي المتسلط يعتمدون في تقليل مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير على استغلال السلطة الممنوحة لهم من خلال إصدار الأوامر، والإصرار على طاعته من قبل المرؤوسين، وعدم السماح للمرؤوسين بجرية التصرف لإنجاز المهام، وبهذا السلوك يستطيع المدير إرغام المرؤوسين على تقبل التغيير، وهذا يوجد حالة من عدم الثقة بين الإدارة والمرؤوسين، وقد لا تفلح أي من الإستراتيجيات الأخرى سواء التعليم والاتصال، المشاركة، التسهيل، الدعم، عندها لا يكون أمام المنظمة سوى استخدام إستراتيجية القوة والإكراه في فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير، خاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية، أو طارئة مثل التي مرت بها هذه الشركات في الفترة الماضية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الموجه على اختبار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (3-5) أن قيمة T المحسوبة $(= 12.0291)$ أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ، وهذا يعني وجود أثر للنمط القيادي الموجه على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، وتعد العلاقة قوية كون $(R = 65.3\%)$ ، وأن النمط القيادي الموجه يفسر ما نسبته (42.7%) من التغيير في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

يمكن تفسير ذلك بأن المديرين الذي يستخدمون النمط القيادي الموجه يقومون بتوجيه المرؤوسين لطرق تنفيذ العمل، ولكن دون إشراكهم في صناعة أو اتخاذ القرارات الإدارية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الداعم على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (3-5) أن قيمة t المحسوبة $(= 10.277)$ أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ، وهذا يعني وجود أثر للنمط القيادي الداعم على اختبار إستراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، وتعتبر العلاقة متوسطة كون $(R = 58.5\%)$ ، وأن النمط القيادي الداعم يفسر ما نسبته (34.2%) من التغيير في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين الذين يستخدمون النمط القيادي الداعم، يعتمدون في إدارة عملية التغيير على أخذ آراء المرؤوسين حول عملية التغيير، ويتعاونون معهم من أجل إيجاد أفضل الطرق لتطبيق التغيير، ويبدى المدير قدراً من الثقة بينه وبين المرؤوسين، وهذا ما يدفعه إلى تفويض جزء من سلطاته للمرؤوسين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار. كل هذه الأساليب تأتي بالنتائج الإيجابية لتقبل عملية التغيير.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المشارك على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (5-5) أن قيمة t المحسوبة $(= 13.06)$ أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ، وهذا يعني وجود أثر للنمط القيادي المشارك على اختبار

إستراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، وتعد العلاقة قوية كون $(R = 67.6\%)$ ، وأن النمط القيادي المشارك يفسر ما نسبته (45.7%) من التغيير في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأن المدير الذي يتبع النمط القيادي المشارك، يعتمد على أسلوب المناقشة مع المرؤوسين لإقناعهم بعملية التغيير، وتفويض السلطات للمرؤوسين، وفتح الحوار معهم من أجل تنفيذ التغيير المطلوب، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير، حتى لا تواجه عملية التغيير بأي نوع من أنواع عدم الاستجابة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (3-5) أن قيمة t المحسوبة $(= 15.365)$ أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ، وهذا يعني وجود أثر للنمط القيادي الديمقراطي على اختبار إستراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا، وتعد العلاقة قوية كون $(R = 73.3\%)$ ، وأن النمط القيادي المشارك يفسر ما نسبته (53.8%) من التغيير في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن المدير الذي يتبع النمط القيادي الديمقراطي يقوم بتمكين المرؤوسين عن طريق تدريبهم وتزويدهم بالموارد اللازمة وإعطائهم صلاحية الدخول على البيانات. ومنحهم الحوافز المناسبة وإعطائهم صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للرؤساء، مما يؤدي إلى بث روح الطمأنينة والأمن بين الموظفين، وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.

النتائج والتوصيات :

النتائج :

في ضوء اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أن النمط القيادي المتسلط هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
- 2- إن إستراتيجيات التغيير التنظيمي الأكثر استخداماً في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا هي إستراتيجية المشاركة وإستراتيجية القوة والإكراه.
- 3- أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط المتسلط، النمط الموجه، النمط الداعم، النمط المشارك، النمط الديمقراطي) كان لها أثر واضح على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي التي يتبعها المدبرون في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.
- 4- إشارة نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر المتغيرات تأثيراً، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا النمط (73.3%) ، يليه النمط القيادي المشارك حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا النمط (67.6%) ، يليه النمط القيادي الموجه حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا النمط (65.3%) ، وكان النمط القيادي الأقل تأثيراً بين الأنماط القيادية هو النمط القيادي المتسلط، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا النمط (45.3%) وذات اتجاه سلمي.
- 5- كما يتضح من خلال اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وجود علاقة ارتباط قوية بين الأنماط القيادية (الموجه، الداعم، المشارك) وإستراتيجية المشاركة والتمكين.

- 6- عدم وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية (النمط الموجة، النمط الداعم، النمط المشارك، النمط الديمقراطي) وإستراتيجية القوة والإكراه.
- 7- وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط المتسلط وإستراتيجيات التغيير (إستراتيجية التحكم والاستمالة، إستراتيجية التسهيل، إستراتيجية المشاركة والتمكين، إستراتيجية التعليم والاتصال)
- 8- وجود علاقة ارتباط بين النمط المتسلط وإستراتيجية القوة والإكراه.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة للمديرين، لما لها من أثر فعال في تبني الأنماط القيادية المناسبة التي يتم بواسطتها نجاح عملية التغيير.
- 2- زيادة إدراك المديرين للحاجة إلى التغيير التنظيمي والقوى الدافعة له والقوى المعارضة، ومعرفة الأسباب التي تدعو الأفراد والجماعات لمقاومة التغيير التنظيمي، وأن يتم تدريبهم على أن الصراع مفيد في تطوير العمل، ويجب أن يُسمح به في الحدود التي لا تؤذي العمل.
- 3- على المديرين العمل بجدية من أجل زيادة دعم القوى الدافعة للتغيير، وفي نفس الوقت العمل على تخفيض القوى المناقضة له ومقاومتها.
- 4- أن يأخذ المديرين مسألة التأثير المتبادل بين العناصر التنظيمية في منظماتهم بعين الاعتبار عند إجراء التغيير التنظيمي في أحد تلك العناصر، وبالتالي من الضروري إدخال التغييرات الضرورية في العناصر التنظيمية الأخرى.
- 5- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد على فهم واستيعاب وقبول التغيير والحصول على موافقة مبدئية من الأفراد والجماعات والقوى المؤثرة في المنظمة، ومن الأفضل ألا تكون هناك معارضة على الأقل في أولى مراحل التغيير التنظيمي.
- 6- العمل على إشراك الأفراد والجماعات الذين سوف يتأثرون بالتغيير في التعرف على أسباب التغيير وتحديد أهدافه وتخطيط إجراءاته، والعمل على تنفيذه، حيث من المؤكد أن من يشترك في عمل معين يكون أكثر التزاماً به ومنفذاً لتنفيذه.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- 1- حريم، حسن (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر.
- 2- حسان، محمد وعبد المعطي الصيادي (1986). البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبيعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية، رسالة الخليج العربي، المجلد 6، العدد 7، ص 97-151.
- 3- الخضيري، محسن (1993). إدارة التغيير، القاهرة، الدار الفنية للنشر والتوزيع.
- 4- ديفيد ويلسون، (1999) إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، الطبعة الثانية، ترجمة تحية عماره القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 5- الطيب، أحمد (1999). الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 6- القريوتي، محمد (1997). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، دار الشرق.
- 7- القريوتي، محمد (2004). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، عمان، دار الشرق للنشر والتوزيع.
- 8- كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع..
- 9- اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التنظيمات، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ص 233.
- 10- المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 11- الدويك، تيسير (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 293-310

الدراسات والأبحاث :

- 13- الساعدي، علاء (سبتمبر، 1996). أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، العدد 66، مسقط، معهد الإدارة العامة.
- 14- الطيب، أحمد و جمعة البشتي (2004). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة والإبداع والتجديد (27-29). تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 15- ملح، يحيى سليم و محمد شاعر الأبراهيم (2008). إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ص 216-243.

الرسائل العلمية :

- 1- الأعور، خالد نواف (2005). قياس مدى تطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 2- بني عيسى، أحمد (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء للمؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 3- جاب الله، علي مفتاح (2009). أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية عمان، الأردن.

- 4- الدعيس، محمد ناجي (2003). أنماط السلوك الإداري لدى عموم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 5- الذيب، المنير المولود (2002). مقاومة الموظفين للتغيير أسبابها وإستراتيجية الحد منها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السابع من أبريل، ليبيا.
- 6- الزيادات، خليفة موسى (1999). العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 7- العبدلة، عبد الرحمن فالج (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 1- Gardona, Paplo.(2002) **Transcendental Leadership**. Web Sit: www.Management.Com/Practice.net.Leadership.Styles.Htm.
- 2- Hellriegle D,Slocum.J, and John W. (1983) .**Organizational Behaviour** ,Third Edition, West Publishing Co.
- 3- Kotter ,(2006) **Johan P. leading Change: Why Transformation Efforts fail** ,Harvard Business Review on Leading Through.
- 4- Melhem ,Yahya .(2006) **Prerequisites of Employee Empowerment** :The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, 2,
- 5- Rao (1998) “Factors Influencing Employee Resistance to Change in Subsystem of Insurance Company”.
- 6- Steven, H. Appelbaum, Normand, St-pierre Glavas(1998), **Strategic Organizational Change: the role Of Leadership**, Learning Motivation and Productivity, Case study, Management Decision Vol.3, No.5 (1998). pp.289-301. (From Emerald Full text database). December 2, 2003. www.emeraldinsight.com