

## اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي

### دراسة حالة جامعة غرداية - الجزائر

عبد اللطيف صيتي<sup>1</sup> ريميلة لعمور<sup>2</sup>\*

1. مخبر بحث أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

2. جامعة غرداية، الجزائر.

## Employees Trends towards Leadership Skills for Organizational Change

### Management - Case Study of Ghardaia University - Algeria

Lamour remila & Saiti Abdelatif

University of Ouargla & University of Ghardaia –Algeria

تاريخ الاستلام: 2018/09/08 تاريخ القبول: 2019/07/17 تاريخ النشر: 2019/12/31

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية بأنواعها (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) في جامعة غرداية واللازمة لإدارة التغيير التنظيمي وكذا معرفة العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات الأولية، إذا تم تصميمه وعرضه على مجموعة من المحكمين، ثم توزيعه على عينة قدرها 126 عامل من مجتمع الدراسة البالغ 774 عامل بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى مسؤولي جامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛ هناك تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخدمة)؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة).

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، مهارات فنية، مهارات فكرية، مهارات إنسانية، مهارات ذاتية، تغيير تنظيمي.

**الترميز الاقتصادي (JEL):** M1، M12، M54

#### Abstract:

The study aims at identifying the trends of the employees towards all types of leadership skills (technical skills, intellectual skills, human skills, self-skills) at Ghardaia University needed to manage organizational change and to know the relationship between leadership skills and organizational change management. On the basis of collecting relevant data, a questionnaire was designed and distributed on a random sample of 126 out of 774 employees at university. The results obtained showed that university employees found out that the officials of the university of Ghardaia practice leadership skills, but there is a variation in the impact of leadership skills on the application of the organizational change management. There are statistically significant differences in the average of the opinions of Ghardaia University employees towards the organizational change management due to personal variables (sex, number of years of service), however, there are not statistically significant differences in the mean opinions of the study sample at Ghardaia University in terms of the organizational change management because of the personal variables (Age, academic qualification, and job).

**Keywords:** Leadership. Technical skills. Administrative Skills. Individualistic skills. Organisational change .

**Jel Classification Codes:** M54، M12، M1

## 1- تمهيد:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية، وبدون هذه القيادات يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، والسعي نحو تحقيق الأهداف والطموحات، الأمر الذي يؤكد ضرورة قيام هذه المؤسسات بمواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادات إدارية واعية ومتفهمة.

وتعتبر القيادة هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية وقلبها النابض والمعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي مؤسسة، والمهارات القيادية من أهم العلامات المميزة التي تسعى إليها المؤسسات حيث تنمية المهارات القيادية يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين كما يساهم في بناء قيادة قادرة على تحمل المسؤولية وقدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع من خلال اكتسابه لمهارات متنوعة تطوير مؤسسته ومواكبة التغيرات الحاصلة في وقتنا الحاضر و الذي تتعرض فيه المؤسسة بكافة مجالاتها إلى تغيرات متسارعة ومتنوعة ومتلاحقة في بيئة عملها.

فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمؤسسات على حد سواء، وهذا التغيير يشمل تغيير في العادات والتقاليد والقيم، والتغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة... وغيره، لما يمثله هذا التغيير من أهمية بالغة في تطور المؤسسات، الأمر الذي يستلزم معه على القائد أن يمارس إدارة التغيير للوصول إلى ما هو مطلوب، وأصبحت الحاجة ملحة للتغيير في الهياكل التنظيمية والأجهزة الإدارية وغيرها حتى تكون المؤسسة في وضع تستطيع معه ممارسة نشاطها بكفاءة وفعالية.

إن نجاح عملية التغيير التنظيمي تحتاج إلى بدل جهد مضمي وإلى مشاركة متواصلة وتكليف سريع للعاملين مع هذا التغيير، والقائد الذي يتمتع بمهارات قيادية تميزه عن غيره يكون بها قادر على التأثير في سلوك الآخرين لتقبل التغيير المنشود بل والعمل لدفعهم نحو المبادرة للتغيير بدلا من مقاومته.

### 1. إشكالية الدراسة:

تعتبر جامعة غرداية واحد من المؤسسات المساهمة في التنمية الشاملة والمحلية من خلال مخرجاتها المتمثلة في تكوين موارد بشرية وقوى عاملة تعتبر كمدخلات لمختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم على إدارة الجامعة أن تكون مواكبة لمختلف التطورات التي تطرا على بيئتها الخارجية مما يحتم عليها أن تكون منفتحة ومرنة ومتجددة وسريعة الاستجابة، بالإضافة إلى امتلاكها قيادات إدارية فاعلة ومساهمة في عملية التغيير التنظيمي المواكب لمختلف التغيرات البيئية، وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هي المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة غرداية؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل يجب تجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ♦ ما مفهوم المهارات القيادية؟ وما أنواعها؟
- ♦ ما المقصود بإدارة التغيير التنظيمي؟ وما هي معوقاته ومتطلباته؟
- ♦ ما طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع المهارات القيادية في جامعة غرداية وإدارة التغيير التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الفكرية) على إدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية؛ حيث تتفرع إلى أربع فرضيات فرعية كل منها مرتبط بنوع من المهارات المذكورة، وهي كالتالي:

- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية للقيادة على إدارة التغيير التنظيمي.
- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية للقيادة على إدارة التغيير التنظيمي.
- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية للقيادة على إدارة التغيير التنظيمي.
- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفكرية للقيادة على إدارة التغيير التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة، الوظيفة).

## 3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي لها وهو التعرف على أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي كما تهدف الدراسة أيضا إلى:

- ♦ التعرف على مفهوم المهارات القيادية وأنواعها؛
- ♦ التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي؛
- ♦ التعرف على المهارات القيادية السائدة في جامعة غرداية واللازمة لإدارة التغيير التنظيمي؛
- ♦ تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين في جامعة غرداية، والتي من شأنها أن تساهم في اكتساب المهارات القيادية اللازمة والتي تعمل على تشجيع تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة.

## 4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو المهارات القيادية للجامعة لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فمفهوم إدارة التغيير التنظيمي يرتبط بعدة متغيرات تؤثر على أداء المنظمات، كما أن القيادات التي تمتلك مهارات إدارية متنوعة، تمتلك مفاتيح النجاح بخلاف الذين تغيب عنهم هذه المهارات، فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني مدخل إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية عموما والمنظمات العمومية على وجه الخصوص، ويؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة وما سوف تطرحه من توصيات التي من شأنها المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعزيز المهارات الإدارية لدى القيادات والعمل على المساهمة في بناء الكفاءة والفاعلية الإدارية وتحقيق الأداء المتميز.

5. نموذج الدراسة: بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة كما هو موضح في الشكل (01).

6. مرجعية الدراسة: تمثلت في الدراسات السابقة التالية

1.6. دراسة عائشة صفراني وعائشة بوقليمينة (2017): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية قيادة التغيير في منظماتنا اليوم ومنظمات التعليم العالي بشكل خاص، والتعرف على واقع ممارسات قيادة التغيير في جامعة غرداية من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ولاختبار فرضيات الدراسة تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ♦ عدم وجود ممارسة لقيادة التغيير في جامعة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- ♦ عدم وجود رؤية مشتركة بين الأساتذة بجامعة غرداية، يرجع هذا بشكل كبير إلى عدم وجود هدف مشترك في العمل؛
- ♦ عدم وجود ثقة متبادلة من وجهة نظر عينة من الأساتذة في جامعة غرداية ويرجع ذلك إلى أن هناك درجة منخفضة من تبادل المعلومات.

ومن خلال النتائج السابقة توصل الباحثان إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ♦ أن يركز القائد على أبعاد قيادة التغيير، وليس على المهام الإدارية؛
- ♦ العمل على تطوير عمل الفريق هيئة التدريس وفق أهداف مشتركة؛
- ♦ توفير البيئة الملائمة لقائد التغيير التي تمكنه من قيادة عملية التغيير بنجاح.

2.6. دراسة ساذ عباس ناصر وسحاب عايد العجيلي (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك بشكل عام وتحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى المهارات القيادية وعدد المتغيرات المدروسة (العمر، التحصيل الدراسي، التخصص، الرضا عن العمل، الاتجاه نحو التغيير)

نتائج الدراسة:

- ♦ يتطلب العمل الإرشادي امتلاك المرشدين لمهارات عالية؛
- ♦ إن المرشدين الزراعيين لديهم معرفة وخبرة متوسطة بالمهارات الفنية التي تمثل الجزء الأكبر من مكونات المهارات القيادية؛

♦ مستوى المهارات الإنسانية للمرشدين عالية؛

♦ مستوى المهارات السياسية للمرشدين عالي.

اما التوصيات فكانت كالتالي:

- ♦ ضرورة الاهتمام بإعداد دورات تدريبية في مجال المهارات القيادية للعاملين في الإرشاد الزراعي؛
- ♦ توعية العاملين في الإرشاد الزراعي بأهمية امتلاكهم لمهارات قيادية في مجال عملهم؛
- ♦ العمل على تحسين نوعية البيئة التي يعمل فيها الموظفين وتحسين العلاقات فيما بينهم.

**3.6. دراسة بريايوي كمال (2013):** هدفت الدراسة الى معرفة الإتصال الداخلي للأفراد في المنظمة ومدى إسهامها في عملية التغيير التنظيمي وعلى هذا الأساس تمحورت الدراسة حول: مفهوم الاتصال الداخلي ومقوماته- مفهوم التغيير التنظيمي - مقاومة التغيير- مع إبراز علاقة الإتصال وإسهامه في عملية التغيير، ومن أهم توصيات الدراسة:

- ♦ ضرورة تكثيف اللقاءات بين العمال والمسيرين عن طريق خلق نقاشات وندوات تساهم في بورة برامج التغيير.
- ♦ خلق خلية للاتصال والعلاقات الداخلية تعمل على شرح كافة العمليات التغييرية لتجنب المقاومة.

**4.6. دراسة محمد زرقون (2011):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي: -أهمية التغيير ومجالاته- دور القيادة في إدارة التغيير- عناصر قيادة التغيير.

وكانت اهم النتائج والتوصيات ممثلة في الاتي:

- ♦ توفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها وأن التغيير والتطوير ضرورة بالنسبة لأغلب المؤسسات؛
- ♦ على قائد التغيير تحقيق ما يلي: تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير، وخلق الجو المناسب لإحداثه؛

♦ ضرورة تمتع القائد بصفات تساعده على تحقيق المهمة وتحقيق ذاته وذات الآخرين.

**5.6. دراسة ريشتر واخرون (Richter et all) (2011):** كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية ودعم السلوك الإيجابي في المدارس: دراسة استكشافية، بالإضافة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ♦ تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعيا؛
- ♦ فحص العلاقة بين نظم الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات؛
- ♦ فحص العلاقة بين المهارات وتحسين مستوى الرضا المهني للموظفين؛
- ♦ فحص التغييرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والتوصيات من واقع العمل.

وكانت نتائج الدراسة كتالي:

- ♦ المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات (31) عاليا؛
- ♦ المدراء في مدارس الدعم للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جدا مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري و(3) مدراء من الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم المدرسي حصلوا على معدلات متساوية تقريبا بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية؛
- ♦ المستجوبين في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي أبدوا معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الإيجابي؛
- ♦ القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائيا للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية.

6.6. دراسة توماس (Thomas) (2007): هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، وقد تم إجراء هذه الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International Université ما بين أعوام 2004 و2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة للحصول على البيانات.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ♦ أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير؛
- ♦ سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير على الموظفين؛
- وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:
- ♦ أن يقوم الأكاديميين بالتركيز على القيم والأيديولوجيا والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي تقف وراء إجراء التغيير في المنظمات والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

#### 7. أساسيات حول المهارات القيادية:

تعتبر المهارات القيادية من أهم العلامات المميزة للمنظمات الناجحة في الوقت الحالي، والتي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري الحديث، فضرورة الاهتمام بمثل هذه المهارات تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتميز في الأداء في أي منظمة، كما تساعد في توليد الأفكار الجديدة للتعامل مع التغيير والتطوير وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمواكبة المتغيرات المتلاحقة.

#### 7.1. مفهوم القيادة:

لم يتفق الباحثون الذين تناولوا موضوع القيادة وذلك نظرا لاختلاف وجهات نظرهم الفكرية والإدارية حول القيادة، لهذا نتطرق لبعض التعاريف للقيادة بشكل عام.

القيادة هي القدرة على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (السكرانة، 2010، ص18) كما أن القيادة عند "كونتزوادونيل": تعني عملية تأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (نواف، 2009، صص97-98). ويعرف koontz القيادة أنها "القدرة على التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف." (محمود، 2013، ص257). أما (Weinbach) فيعرف القيادة على أنها "عملية التأثير على الأفراد في منظمة مستعدة لتبني السلوكيات التي من شأنها أن تثبت وتحقق الأهداف المسطرة للمنظمة." (khalassi, 2011, 267). كما يُمكن النظر إلى القيادة: على أنها "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة". (شويح، 2013، ص257)

ومنه يمكن القول إن القيادة عبارة عن سمات وقدرات يتصف بها القائد للتأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى الهدف المشترك، وهي توجيه للأفراد والتأثير عليهم بغية الوصول إلى هدف ما.

## 2.7. مفهوم المهارات القيادية:

يرى القحطاني أنها مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية. (ميادة، 2014، ص5) حيث تعتبر لازمة بدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة. (نواف، 1995، ص318). وهناك من يعرف المهارات القيادية أنها السلوكيات والقدرات التي يمتلكها العاملون كمحصلة لمهاراتهم الفنية والإنسانية والسياسية والتي تجعلهم قادرين على القيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية وبأقل جهد ووقت مع توظيف كل الإمكانيات المتاحة لذلك. (ساز، 2016، ص222). وهناك من يعتبر المهارات القيادية هي مجموعة سلوكيات وقدرات وممارسات يمارسها القادة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها لتحقيق الأهداف المنشودة. (غادة، ص74)

ومنه يمكن القول إن المهارات القيادية عبارة عن قدرات وامكانيات للتأثير في الأفراد وإلزامهم بتحقيق أهدافهم، والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد ويؤثر بها على الآخرين وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة. وبما أن القائد هو العنصر النشط في المهارات القيادية فلا بد من وجود خصائص تميزه عن غيره.

## 3.7. أنواع المهارات القيادية:

لقد اختلف بعض الكتاب في أنواع المهارات القيادية وذلك لوجود العديد من أنواع المهارات، فنجد أن مجموعة كبيرة منهم يتفقون على ضرورة توافر أربع مهارات لدى القائد الإداري (الذاتية، الفنية، الإنسانية، والفكرية أو الإدارية)، تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا ضروريا لنجاح تفاعله مع مهام وأدوار القيادة، وهذه المهارات تعد أساسا لازما تساعد المسؤول في تفعيل متطلبات دورة بصورة متميزة، وإذا أفتقدتها أو أفتقد أحدها فإن فاعليته القيادية تضمحل وتتلاشى ويمكن الحكم عليها بالفشل (يوسف، 2016، ص301)

**أولاً: المهارات الذاتية:** وبحسب (نواف) تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات أو القدرات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس. ومنه نستنتج أن المهارات الذاتية هي تلك الخصائص التي يحتاجها القائد كي يكون فعالاً مع مرؤوسيه.

**ثانياً: المهارات الفنية (التقنية أو الخبرة):** وهي المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم. فالمهارات الفنية هي: صفات تتعلق بوجود الأساليب والمعلومات اللازمة لصيانة وإدارة منظمة من طرف مسؤول ناجح.

**ثالثاً: المهارات الفكرية (الإدارية):** تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة لتحقيق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. (العجمي، 2008، ص169)

ويمكن أن نستنتج أنها تلك المهارات التي تميز القائد بالرؤية الشمولية للمنظمة ككل، مع القدرة على ربط أجزائها وفروعها ببعضها البعض.

**رابعاً: المهارات الإنسانية:** وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد. (زرقون، 2011، ص135) ومنه نستنتج أن المهارة الإنسانية للقائد تتمثل في تلك التصرفات التي تساهم في تعزيز التعامل مع الآخرين.

#### 4.7. المعوقات التي تحد من إبداعات وتنمية المهارات القيادية:

بحسب الصامل (2011) توجد العديد من المعوقات التي تحد من تنمية المهارات القيادية ومن أهمها على سبيل

المثال لا للحصر:

- ◆ عدم وضوح الرؤية أي عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى القائد؛
- ◆ الخوف من الفشل؛
- ◆ غياب الدوافع الداخلية للإبداع مثل الإثارة العقلية والتحدي؛
- ◆ عدم التشجيع من المنظمات: النقد المبكر للأفكار وحلول المبدعين؛
- ◆ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.

فهاته المعوقات تجعل من القائد غير مستعد للقيام بمخاطرة حول تفعيل مهاراته التي يمتلكها، بحيث يشعر بعدم الرضا والإحباط في بيئة عمله، وهو ما ينعكس عليه سلباً في وجود انحرافات حول النتائج التي يميل إلى تحقيقها.

#### 8. أساسيات حول التغيير التنظيمي:

يكاد التغيير أن يصبح الحقيقة الثابتة الوحيدة في عالم اليوم، حيث أدى هذا الواقع الجديد إلى جلب العديد من التحديات للمنظمات، كما جلب معه تهديدات كثيرة، لهذا وجب على إدارة المنظمات أن تفكر بشكل سليم في التغيير وكيفية إدارته.

#### 1.8. مفهوم التغيير التنظيمي:

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة. (سيد، 2012). كما يعرف الدوري التغيير التنظيمي على أنه شيء يحدث في حياتنا اليومية، ويتجلى من حولنا في صور عديدة كتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير أنماط الاستهلاك، تقدم التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المنظمة. وهناك من يعرفه أنه هو كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة. (بروش، 2007، ص49) كما هناك من عرفه أنه عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدر على حل المشكلات. (العميان، 2002، ص343)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: التغيير التنظيمي هو عملية تحويل من وضع حالي إلى وضع آخر

في المستقبل في أي منظمة كانت وقد يكون تغيير ناجح أو غير ناجح إلا أنه يغير الأوضاع المدروسة.



### 3.8. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

تعرف إدارة التغيير على أنها العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن القيم ومعارف وتقنيات أخرى. (الدوري، 2010، ص22) كما يكمن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضا بأنها: "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" (أوسرير، 2005، ص269). وإدارة التغيير التنظيمي هي عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. (حماد، 2011، ص388).

من التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة التغيير هي عبارة عن عملية تتولها إدارة المنظمة بهدف تجاوز الوضع الحالي الغير مرغوب فيه، الى أفضل وأحسن وضع وذلك باستخدام أفضل الطرق بكفاءة وفعالية وبأقل درجة ممكنة من التكاليف لتحقيق اهداف المنظمة.

## II - الطريقة والأدوات:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة أثر المهارات القيادية على إدارة التغيير التنظيمي مع اجراء دراسة حالة في جامعة غرداية، فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع عدد عمال المؤسسة، حيث بلغ عددهم 774 عامل بين عمال إداريين وتقنيين، وتم اختيار عينة قصدية (شملت العمال المتواجدون في المؤسسة أثناء الدراسة)، و وزعت عليهم استبيانات الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (145) مفردة، وقد تم إسترجاع (130) إستبيان، بنسبة تقدر بحوالي (90%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة (126) إستبياناً، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

### 2. متغيرات الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

### 3. خصائص عينة الدراسة:

بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة قدر الإمكان، حرصنا على تنوع خصائص عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- ♦ الأفراد العاملين في جامعة غرداية من الجنسين (ذكور - إناث).
- ♦ الأفراد العاملين في جامعة غرداية من مختلف المستويات الوظيفية (متصرف اداري، عون تقني).
- ♦ الأفراد العاملين في جامعة غرداية من مختلف المستويات التعليمية (ثانوي - بكالوريا - جامعي - دراسات عليا).

الأفراد العاملين في جامعة غرداية من مختلف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، بين 6 سنوات الى 10 سنوات، بين 11 و15 سنة، 15 سنة فأكثر).

الأفراد العاملين في جامعة غرداية من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25 سنة، من 26 سنة إلى 30 سنة، من 31 الى 40 سنة، أكثر من 41 سنة). والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

#### 4. أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثل في عدد من العاملين في جامعة غرداية، تم توزيعه على عدد من المحكمين بجامعة غرداية للتأكد من سلامته وتكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (30) عبارة مقسمة على محورين هي:

المحور الأول: المهارات القيادية ويشمل (15) عبارة مقسمة الى أربع أبعاد.

♦ بعد المهارات الفنية: ويشمل على (3) عبارات.

♦ بعد المهارات الفكرية: ويشمل (4) عبارات -

♦ بعد المهارات الانسانية: يشمل (4) عبارات.

♦ بعد المهارات الذاتية: يشمل (4) عبارات.

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي ويشمل (15) عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً

والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

#### 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

♦ اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرو نباخ؛

♦ معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛

♦ اختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛

♦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

♦ حساب معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى؛

♦ حساب الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية؛

الاختبار الإحصائي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة.

#### 6. ثبات أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.90)، مما يعني أن الاستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه كما هو موضح في الجدول (05).

## 7. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسية:

تم استخدام اختبار كالمجروف - سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ويوضح الجدول رقم (06) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور كانت أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## II- النتائج ومناقشتها:

### 1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك علاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية بعلاقة ضعيفة قدرت ب (0.318) وبمستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرين، والجدول رقم (07) يوضح ذلك.

### 2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

#### ♦ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت نتائج الفرضية الفرعية الأولى على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات الفنية للقيادة وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية، وربما ذلك راجع الى نقص المهارات الفنية او عدم إستيعاب تلك المهارات من قبل العينة المقصودة والذي من شأنه يوضح أنه لا يوجد أثر للمهارات الفنية للقيادة تساهم في عملية إدارة التغيير للجامعة كما هو موضح في الجدول (08).

#### ♦ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت نتائج الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات الفكرية للقيادة وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية، ولربما ذلك راجع الى وجود كفاءات معرفية تساهم في إدارة التغييرات داخل الجامعة كما هو موضح في الجدول (09).

#### ♦ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات الإنسانية للقيادة وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية، وربما ذلك راجع الى قدرة فهم العينة المقصودة للمهارات الإنسانية والمتمثلة في قدرة التعامل مع الغير لكفوية إدارة وإحداث التغيير اللازم للجامعة كما هو موضح في الجدول (10).

#### ♦ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات الذاتية للقيادة وإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية، ولربما ذلك راجع الى القدرات العقلية التي يتمتع بها أفراد عينة البحث كون أن مجتمع البحث هو جامعة، والذي من شأنه يعزز حشد الجهود المعرفية لكيفية إدارة التغيير كما هو موضح في الجدول (11).

### 3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه:

- ♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بجامعة غرداية حول مستوى توفر متطلبات إدارة التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك للسّمات الشخصية والوظيفية للعمال في (الجنس، عدد سنوات الخدمة).
- بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في جامعة غرداية حول مستوى توفر متطلبات إدارة التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك للسّمات الشخصية والوظيفية للعمال في (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة) كما هو موضح في الجدول (12).

#### IV- الخلاصة:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة وهو معرفة اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية توصلت الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات هي كالتالي:

#### 1..النتائج:

- ♦ هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى مسؤولي جامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- ♦ درجة ممارسة المهارات القيادية بأبعادها لدى مسؤولي جامعة غرداية أتت بنسبة مقبولة؛
- ♦ هناك تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، حيث كان لبعدها المهارات الفكرية والإنسانية والذاتية الإسهام الأكبر في التأثير على إدارة التغيير التنظيمي، بينما كان هناك شبه غياب لتأثير بعد المهارات الفنية على إدارة التغيير التنظيمي؛
- ♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخدمة)؛
- ♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة).

#### 2. التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات أهمها:
- ♦ تنمية استخدام نوع المهارات الذاتية من قبل قادة التغيير والعمل على تشجيع الابتكار والإبداع في العمل داخل الجامعات؛
- ♦ على القائد الإداري ان يتمتع بصفات تؤهله لتأدية مهامه المختلفة وتساعد في حل المشاكل التي تعترض عملية التغيير التنظيمي؛
- ♦ الاهتمام بتنوع المهارات القيادية بشكل عام والعمل على تنمية المهارات الفعالة في عملية التغيير التنظيمي؛
- ♦ إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وجعلهم عنصر فعال فيها؛
- ♦ التمهيد لإحداث عملية التغيير التنظيمي والتحضير لها بشكل جيد ومن مختلف الجوانب وأشعار العاملين بحدوثها، واقناعهم أن عملية التغيير عملية ضرورية لاستمرارية وبقاء وتطور الجامعة.

## - الإحالات والمراجع:

1. أوسريبر منور، الجزائر وسعيد منصور فؤاد (2005)، مداخلة بعنوان: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 08 و09 مارس.
2. إياد حماد (2011)، أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2(4).
3. برباوي كمال (2013)، "دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 3، العدد 5.
4. بلال خلف السكارنة (2010/م1431)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
5. زكريا الدوري وآخرون (2010)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. زين الدين بروش، لحسن هدار (2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، بالعلمة، جامعة فرحات عباس سطيف، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، جوان.
7. ساذ عباس ناصر، سحاب عايد العجيلي، (2016)، "مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك"، قسم العلوم الاقتصادية والإرشاد، كلية الزراعة، مجلة تكريت، المجلد 16، العدد (1).
8. ساذ عباس وسحاب عايد العجيلي (2016)، مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك، قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة تكريت، مجلة جامعة تكريت للعلوم الزراعية، المجلد 16، العدد الأول.
9. سهير عادل حامد الجادر، الباحثة زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، إدارة عامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87).
10. سيد سالم عرفة (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الريا للنشر والتوزيع.
11. عائشة صفرائي، عائشة بوقليمينة، (2017)، "واقع ممارسة قيادة التغيير في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة غرداية نموذجاً"، مداخلة مقدمة الى المنتدى الدولي الثالث حول: أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة-الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
12. محمد حسنين العجمي (2008/م1428)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
13. محمد زرقون (2011)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، مداخلة بعنوان دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 11.
14. محمد زرقون، (2011)، "بعنوان دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 11.
15. محمد شويح (2015/م1436)، مبادئ إدارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، الطبعة الأولى.
16. محمود سلمان العميان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
17. محمود سلمان العميان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة السادسة.
18. ميادة حياوي مهدي (2014)، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجيات التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصر في الرافدين والرشيدي «النجف الأشرف»، الكلية التقنية الإدارية/كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، 7(30).
19. ناصل بن علي الصامل (2011/م1432)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
20. نواف كنعان، القيادة الإدارية (2009/م1430)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
21. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة 1995.
22. يوسف عبد الإله أحمد (2016)، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات، دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونينهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48.
23. khalassi Rheda(2011) Precision du management- Editions Houma- alger-p267.□
24. Richter, M. M., Lewis, T. J., & Hagar, J. (2011). The Relationship Between Principal Leadership Skills and School-Wide Positive Behavior Support. Journal of Positive Behavior Interventions, 14(2), 69-77.
25. Thomas Diefenbach, (2007) "The managerialistic ideology of organisational change management", Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 Issue: 1, pp.126-144,

الجدول رقم (01) : يوضح عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان			الموزع	مجتمع وعينة الدراسة
القابل للتحليل	الغير مسترجع	المسترجع		
126	15	130	145	جامعة غرداية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المجمعة

الجدول رقم (02) : يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
المهارات القيادية (مهارات ذاتية ، مهارات فنية ، مهارات إنسانية ، مهارات فكرية)	المستقل
إدارة التغيير التنظيمي	التابع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المجمعة

الجدول رقم (03) يوضح خصائص عينة الدراسة

منظمة جامعة غرداية		المتغير	
النسبة %	العدد		
54.8%	69	ذكر	الجنس
45.2%	57	أنثى	
43.7%	55	موظف إداري	اسم الوظيفة
35.7%	45	موظف أكاديمي (أستاذ)	
20.6%	26	موظف إداري وأكاديمي معا	الموهل العلمي
3.2%	4	بالتكوين المهني	
42.1%	53	جامعي	
54.8%	69	دراسات عليا	
30.2%	38	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
51.6%	66	من 6 الى 10 سنوات	
17.5%	22	من 11 الى 15 سنة	
0.0%	0	أكثر من 15 سنة	العمر
1.6%	2	اقل من 25	
57.9%	73	من 26 الى 35 سنة	
35.7%	45	من 35 الى 45 سنة	
4.8%	6	أكثر من 45 سنة	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (04): درجة أهمية بنود الاستبيان

مقاييس ليكرت	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين وفق سلم ليكرت

الجدول رقم (05) : معامل ثبات مقياس الدراسة

معايير الاستبيان	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
محور المهارات القيادية	15	0.923
محور إدارة التغيير التنظيمي	15	0.871
معامل الثبات للاستبيان ككل	30	0.900

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (06) اختبار التوزيع الطبيعي

النتيجة	مستوى الدلالة	Klomagrouv-smirnov	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.148	1.141	المهارات القيادية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.923	0.550	إدارة التغيير التنظيمي

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

جدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار علاقة ارتباط بين أنواع المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي

المهارات القيادية		إدارة التغيير التنظيمي
قيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.318	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (08): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المهارات الفنية وإدارة التغيير التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	6,552	2,593	A	الأولى
غير معنوية	0.103	1,640	0,159	A1	
			0.146	معامل الارتباط R	
			0,021	معامل التحديد ( $R^2$ )	
			2,691	اختبار (F)	
النموذج غير معنوي			0,103	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المهارات الفكرية وإدارة التغيير التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	6.187	1,991	A	الثانية
معنوية	0.000	3.920	0,330	IA	
			0,332	معامل الارتباط R	
			0,110	معامل التحديد ( $R^2$ )	
			15,366	اختبار (F)	
النموذج معنوي			0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المهارات الانسانية وإدارة التغيير التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	8,004	2,347	A	الثالثة
معنوية	0.003	3,080	0,232	IA	
			0,267	معامل الارتباط R	
			0,071	معامل التحديد ( $R^2$ )	
			9,489	اختبار (F)	
النموذج معنوي			0.003	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بين المهارات الذاتية وإدارة التغيير التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الثالثة	A	2,315	7,136	0.000	معنوية
	1A	0,225	2,880	0.005	معنوية
	معامل الارتباط R	0,250			
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0,063			
	اختبار (F)	8,292			
	مستوى الدلالة	0.005			النموذج معنوي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

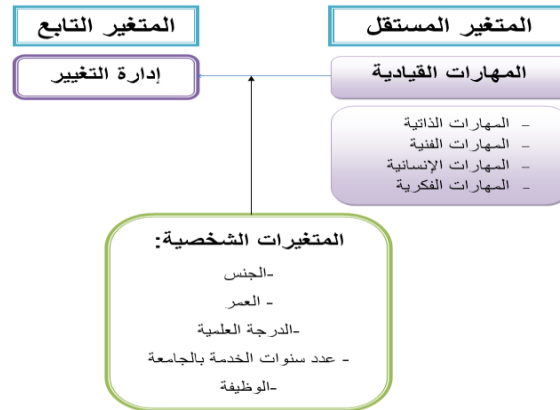
الجدول رقم (12) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الوظيفة) على إدارة التغيير التنظيمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
العمر	بين المجموعات	13,592	36	0,378	1,006	0,476
	داخل المجموعات	33,400	89	0,375		
الدرجة العلمية	بين المجموعات	46,992	36	0,370	1,259	0,191
	داخل المجموعات	13,319	89	0,294		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	28,395	36	0,789	2,062	0,003
	داخل المجموعات	34,050	89	0,383		
الوظيفة	بين المجموعات	50,049	36	1,390	1,136	0,309
	داخل المجموعات	108,880	89	1,223		

معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المعلومات المجمعة

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور. (2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي – دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 261-276.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category