

قيادة التغيير ودورها في تطوير سلوك المرؤوسين
(دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة للاتصالات العامة بعقوبة)
Change command and its role in developing double-headed
control
(A study of his analysis of intelligent opinions about my
taking the initiative in the Public Telecommunications
Company in Baqubah)

د. عبدالعزيز براك محسن المعاضيدي
 جامعة البيان- كلية ادارة الاعمال
aziz.b.@albayan.edu.iq
 ٠٠٩٦٤٧٧١٩٤٠٦٧٢٨

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف الى مدى تطبيق نمط قيادة التغيير في تحقيق متطلبات تطوير سلوك المرؤوسين في الشركة العامة للاتصالات في بعقوبة، والتعرف على مدى العوامل والمتغيرات التي تؤثر مع تطبيق وممارسة نمط قيادة التغيير في الشركة العامة للاتصالات فكانت مشكلة البحث في صيغة تساؤلات البحث "ما مدى تأثير قيادة التغيير في تطوير سلوك المرؤوسين وهل هنالك ارتباط معنوي بين المتغيرين". قام الباحث باختيار الفرضيتين (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط قيادة التغيير وتحقيق متطلبات تطوير سلوك المرؤوسين) وتوجد علاقة اثريين قيادة التغيير في تحقيق تطوير سلوك المرؤوسين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الحزمة الاحصائية (spss) لتحليل البيانات وتم توزيع ٦٠ استمارة بشكل قصدي استرجع منها (٤٤) تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها تبين ممارسة النمط التغيير يودي الى تطوير السلوك في الشركة العامة للاتصالات كما تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق النمط قيادة التغيير في الشركة العامة للاتصالات

توصل البحث الى عدد من التوصيات اهمها تفعيل نمط قيادة لتغيير وممارستها للشركة المبحوثة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق نمط قيادة التغيير الاهتمام بتطوير السلوك كطريق لتحقيق نمط قيادة التغيير
 الكلمات المفتاحية : قيادة التغيير - تطوير السلوك المرؤوسين, الشركة العامة للاتصالات

Abstract

This research aims to identify the extent to which the change leadership style is applied in achieving the requirements for developing the behavior of subordinates in the General Telecommunications Company in Baqubah, and to identify the extent of the factors and variables that affect the application and practice of the change leadership style in the General Telecommunications Company. The research problem was in the form of research questions: "What The extent to which change leadership influences the development of subordinates"

behavior and is there a significant relationship between the two variables? The researcher chose the two hypotheses (there is a statistically significant relationship between applying the change leadership style and achieving the requirements for developing the behavior of subordinates) and there is a relationship between the effects of change leadership in achieving the development of subordinates' behavior. The research relied on the descriptive analytical approach and the use of the statistical package (SPSS) to analyze the data. ٦٠ questionnaires were distributed intentionally, of which ٤٤ were retrieved. A number of results were reached, the most important of which was showing that the practice of the change pattern leads to developing behavior in the General Telecommunications Company. It was also shown that there were some obstacles and limitations. Which affects the application of the change leadership style in the General Telecommunications Company The research reached a number of recommendations, the most important of which are activating a leadership style for change and its practice for the company under study. Addressing the obstacles and determinants that affect the application of the change leadership style. Paying attention to developing behavior as a path to achieving the change leadership style.

Keywords: leading change - developing subordinates' behavior, General Telecommunications Company

المقدمة

تقصر مقدمة البحث أهمية متغيرات البحث، المتمثلة بالمتغير الأول (المتغير المستقل)، والذي يوضح أهمية قيادة التغيير التي تهتم بأنشطة وعمليات تقييم قيادة الأعمال الشاملة وتطوير السلوك في الشركة، إذا ان قيادة التغيير التي تلهم وتحفز التابعين وتشجع تطوير السلوك لديهم، وتهتم لمشاعرهم الفردية، تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة، اما المتغير الثاني فجاء ليمثل تطوير سلوك المرؤوسين في الشركة المبحوثة، فتطوير السلوك لا يمكن تحقيقه الا من خلال قيادة ذات استراتيجية ناجحة، والقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على استغلال فرص تطوير السلوك وتشجيعه ومواكبة التطورات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدي فظلاً عن تنمية رغبتهم في تطوير وتحسين العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى نجاح وتميز المنظمة على منافسيها. وفي ظل سياق البحث جات أهمية البحث لتقدم لصحاب القرار رؤيه علمية، وكذلك رقد الشركة بالمعلومات والبيانات اللازمة، يهدف البحث الى تحقيق العلاقة بين متغيرات قيادة التغيير، ومتغير تطوير السلوك المرؤوسين وكذلك الاسهام في تقديم نموذج علمي تستند اليه قيادة الشركة. ولإثبات صحة العلاقة بين متغيرات البحث من اثر وارتباط. قام الباحث باختيار الفرضيتين (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط قيادة التغيير وتحقيق متطلبات تطوير السلوك) وتوجد علاقة اثريين قيادة التغيير في تحقيق تطوير السلوك

المديرين . اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الحزمة الاحصائية (spss) لتحليل البيانات وتم توزيع ٦٠ استمارة بشكل قصدي استرجع منها (٤٤) استمارة تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها تبين ممارسة النمط التغييرى يؤدي الى تطوير السلوك في الشركة العامة للاتصالات كما تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق النمط قيادة التغيير في الشركة العامة للاتصالات .

تضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث من حيث المشكلة والأهمية والهدف وأساليب جمع البيانات واهم الدراسات السابقة التي تناولت قيادة التغيير ، وتطوير السلوك المرؤوسين المبحث الثاني تناول الإطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم وأهمية متغيرات البحث الأساسية (قيادة التغيير ، وتطوير السلوك المرؤوسين) بينما خصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية هما الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لقياس التشتت عن الوسط الحسابي وكذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف الخطي البسيط لمدى تأثير قيادة التغيير في تطوير السلوك، أما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من الاستنتاجات التي على اساسها جاءت التوصيات التي كان اهمها هو الاعتماد على الاساليب الفاعلة في تحسين وتطوير السلوك

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

١- أولاً : مشكلة البحث

ان قيادة التغيير للشركات لها اهمية كبيرة تحدد مدى قبول الشركة في مجتمعها المنظمي، اذ ان رسالة أي منظمة تتضمن قيادة التغيير كمحور مهم للولوج في عالم المعرفة والتطوير التي من اجلها يتم تحقيق الميزة التنافسية كأحد اهداف المنظمة وان احد اهم الاسباب التي تؤثر على مدى التزام المنظمات بقيادة التغيير . هي تطوير السلوك وخاصة سلوك المرؤوسين باعتبارهم اصحاب القرار في التغيير المنظمي ، اذ ان مدى التزام بقيادة التغيير يتناسب مع قوة تطوير سلوك المرؤوسين او ضعفها في المنظمة.

ومن خلال الاطلاع الميداني للباحث على مستوى تطوير سلوك المرؤوسين في الشركة للاتصالات العامة للصناعات واثرها في التزام بقيادة التغيير لها ، ومن خلال اللقاءات التي اجراها الباحث مع المسؤولين في المنظمة المبحوثة ، لاحظ ان هنالك ضعفا في قوة وتأثير تطوير سلوك المرؤوسين مما ادى ذلك الى ضعف التزام الشركة المبحوثة بقيادة التغيير . ان هذا الضعف يعد مشكلة في الشركة المبحوثة تصدى لها الباحث و ارد ان يدرسوا من خلال هذا البحث اين مكامن الضعف وكيفية معالجتها ولغرض تأطير مشكلة البحث لابد من الاشارة الى الاسئلة الاتية

١. ما مستوى تطبيق قيادة التغيير في المجتمع المبحوث(شركة الاتصالات العامة في بعقوبة)

٢. ما مدى التزام بقيادة التغيير في التأثير على تطوير السلوك

٣. ماهي طبيعة علاقة لارتباط بين قيادة التغيير وابعاد تطوير سلوك العاملين

٤. ما مستوى ادراك العينة المبحوثة للمفاهيم الرئيسية للبحث الحالي (قيادة التغيير، وتطوير سلوك المرؤوسين)

٢- أهمية البحث :-

تتمثل أهمية هذه البحث في الجوانب التالية :

١- تقدم لأصحاب القرار رؤية علمية فضلاً عن تقديم بعض النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها من قبل اصحاب القرار وتطبيق سياسات ذات اثر على العنصر البشري والنتائج المرجو تحقيقها من قبلهم .

٢- يتضح اهمية البحث من خلال طرحها اطاراً مستمداً من الواقع يربط بين خصائص قيادة التغيير وتطوير السلوك

٣ - تزويد الشركة بالبيانات والمعلومات عن مفهوم قيادة التغيير التي تساهم بدورها في تحقيق تطوير السلوك

٣- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

١- الاسهام في تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة المبحوثة والعلاقة بينهما

٢- اختبار العلاقة المتكونة بين متغير قيادة التغيير ومتغير تطوير السلوك.

٣- تقديم اطار علمي تستند له القيادات في الشركة العامة للاتصالات حول كيفية الاستفادة من قيادة التغيير في تطوير سلوك المرؤوسين

٤. التعرف على تاثير قيادة التغيير في تطوير سلوك العاملين في العينة المبحوثة

٥. الاسهام في تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للاستفادة منها في مؤسسات الدولة بصورة عامة ومؤسسات الاتصال بصورة خاصة

٤- مخطط البحث الفرضي:

لغرض استكمال متطلبات البحث في اطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته واختيار طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحث ، قام الباحث بوضع مخطط فرضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات

البحث الحالي والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث

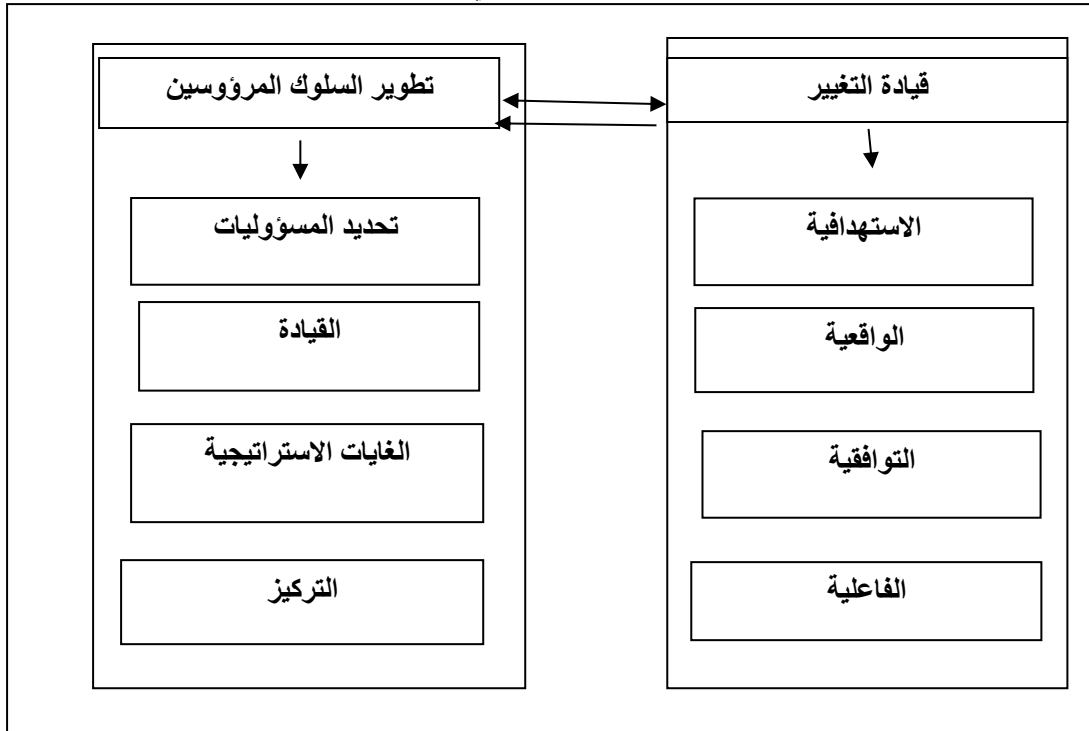
١. المتغير المستقل هو قيادة التغيير

بأبعادها(الاستهدافية ، الواقعية ، التوافقية ، الفاعلية)

ب. المتغير المعتمد تطوير سلوك المرؤوسين

بأبعادها (تحديد المسؤوليات ، القيادة ، الغيات الاستراتيجية ، التركيز)

شكل (١)
المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث

٥- فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث بالاتي .

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير و تطوير سلوك المرؤوسين .

٢- يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية لقيادة التغيير في تطوير سلوك المرؤوسين

٦- التعريفات الاجرائية

المتغير المستقل (قيادة التغيير)

- **قيادة التغيير:** بانه الجهد المنظم الموجة للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجة في العمليات، باستعمال العلوم السلوكية ويعرفه (Bennis, ١٩٩٧:٧٧)

- **الاستهدافية:** يقصد به التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجالياً بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة وموافقٍ عليها ومقبولة من قوى التغيير (كمال، ٢٠٠٧:٦٤)

- **الواقعية:** وهي تمثل الواقع التي تعمل فيه المنظمة يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في اطار امكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها (كمال، ٢٠٠٧:٦٤)

- **التوافقية:** يقصد بها ان يكون هناك قدرأ مناسباً من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- **الفاعلية:** ويقصد بها ان يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة ،أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ،وتملك القدرة على التأثير في الاخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها
- ب. **المتغير المعتمد(تطوير سلوك المرووسين)**
 - **تحديد لمسؤوليات:** لا يمكن فرض الادارة الفاعلة السلوك من اعلى هرم المنظمة ، وبما ان فاعلية ادارة السلوك تعتمد على التعاون الواسع مآبين اطراف العملية ، فلا بد ان يكون هنالك قبول بالمسؤولية عن المقاييس والمستويات المستهدفة من قبل المدراء والعاملين كجانب اساسي ومهم من عملية ادارة السلوك. ان اناطة المسؤولية بالمدراء يؤدي الى نسبة نجاح عالية جدا من حيث تحقيق الفوائد مقارنة بالمنظمات التي لا تراعي هذه الممارسات(ناصر:٢٠٠٩،٧٧)
 - **القيادة:** حيث انه من دون وجود التزام قوي وكبير من قبل القمة الاستراتيجية في المنظمة والمدراء بقيم ومبادئ ادارة السلوك التي تركز على فئة المتعاملين .حيث ان الكثير من النجاحات ضمن مجال ادارة السلوك تعزى لكون القائد الاعلى في المنظمة ومديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الاساليب والممارسات ، اذ ان العاملين الذين يرون بان اعلى شخص في المنظمة لا يقوم فقط بدعم التغييرات ، بل انة يحاول ايجاد تغييرات جديدة وجذرية من اجل النهوض بواقع المنظمة ، وهذا ينمي لدى العاملين حافز ودافع قوي نحو التحول. (المعاني:٢٠٠٥،٢٢)
 - **تطوير السلوك:** هو مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة، عن قيام الموظف بعملة ، وتنضمن جودة ومستوى السلوك، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والتزام باللوائح الادارية والاستجابة(الحوامدة :١١١،٢٠١٠)
 - **الغايات الاستراتيجية** تحتاج المنظمات الى التركيز على عدد محدد من الغايات الاستراتيجية المهمة جداً، ويعد هذا الامر ضروريا للغاية اذا ما ارادت ادارة المنظمة ان تتفادى تبديد الموارد على قدر كبير من المبادرات التي ربما تجعل المنظمات غير القادرة على تلبية اهم احتياجات المتعاملين معها. كما ان تحديد عدد محددمن الغايات الاستراتيجية المهمة جدا للمنظمة يساعد على اختيار تلك المبادرات ذات الصلة الوثيقة برسالة المنظمة من حيث المساهمة بتحقيق الغايات الاكثر اهمية من غيرها (عريقات:٢٠١٠،٦٦)
 - **التركيز:** حيث انه من المفترض على المنظمات ان تبني برنامج ادارة سلوك لديها على اساس احتياجات متعلميها الرئيسيين ,وهذا يشتمل ، بطبيعة الحال ، على معرفة من هم المتعاملون، وماهي

احتياجاً لهم وتوقعاتهم، فضلاً عن ضرورة تحديد أولويات المتعاملين وأهم غاياتهم مع توضيح أسباب ومبررات سلم أولويات الترتيب بالنسبة للمتعاملين

٧. منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات الواقعية والدقيقة والتي تسهم في تحليل الظواهر (قهوجي: ١٢٩، ٢٠٠٨) والوصول الى الحقائق من خلال ما تم جمعة من بيانات واستخلاص دلالاتها. ويعد هذا المنهج المفضل في مثل هذه البحوث لأنه يساعد على الوصف والتحليل الميداني للظاهرة محل البحث والتعرف على العوامل المؤثرة فيها لغرض الوصول الى النتائج الموضوعية وكذلك تسمح بتقديم التوصيات لحل المشكلة

٨. حدود البحث

١. الحدود المكانية: شركة الاتصالات العامة الواقعة في بعقوبة
ب. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة اعداد البحث في جانبه الميداني في الشركة المبحوثة والتي امتدت ما بين ٢٠٢٤/٣/١ الى ٢٠٢٤/٤/١٥ وتضمنت هذه الفترة قيام الباحثون بالزيارات الميدانية الى الشركة المبحوثة لجمع المعلومات عن المجتمع البحث وتوزيع الاستبانة واسترجعها
٩. الحدود البشرية للبحث:

بلغ مجتمع البحث ١٢٠ فرداً ، وبالنظر لكبير حجم المجتمع فقد تم اختيار العينة قصدية، من المجتمع المذكور بلغ عدد افرادها (٤٤) فرداً وهم من مسؤول وحدة وشعبة فما دون
١٠. ادوات جمع المعلومات

تعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي من البحث. صممت الاستبانة بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات وبصيغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه ، فضلاً عن ملائمتها لبيئة البحث، اذ تناول القسم الاول من استمارة الاستبانة المعلومات التعريفية لعينة البحث ، اما الاقسام الأخرى خصصت متغيراتها لتشمل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، لقد تم استخدام ليكرات الخماسي (likert) خمس درجات لتصنيف درجات الاجابة التي تتراوح مداها (١ الى ٥)

جدول (١) المقاييس التي قيست متغيرات البحث في ضوء المصادر العلمية

ت	الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	التسلسل	المصدر
اولاً	معلومات عامة	النوع الاجتماعي ،الفئة العمرية ،التحصيل العلمي ،عدد سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية	٥	-	اعداد الباحث
ثانياً	قيادة التغيير	الاستهدافية	٤	٤-١	Daft, ٢٠٠١
		الواقعية	٥	٨-٥	
		التوافقية	٧	١٦-٩	
		الفاعلية	٦	٢٢-١٧	
المجموع			٢٢	٢٢	

(الكبيسي، صالح ٢٠١٢) (رمضان، ٢٠١٤)	٥-١	٥	التركيز	تطوير السلوك	ثالثاً
	١٠-٦	٥	المسؤوليات		
	١٤-١١	٤	القيادة		
	١٧-١٥	٣	الغايات الاستراتيجية		
		١٧		المجموع	
	٤٤		المجموع الكلي		

١.١. صدق وثبات الاستبانة

• ثبات الاستبانة

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (split_Half) لقياس ثبات الاستبانة ، وتتلخص بإيجاد معامل ارتباط بين درجات الاسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة وقدم تم استعمال معامل الارتباط (spearman-Brown) ووجد ان معامل الارتباط هو (٠,٩٢) مما يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة . وللأفراد انفسهم وتعطي نفس النتائج

• صدق الاستبانة

• ان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري عن طريق عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها .لقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المختصين في مجال الادارة وكانت نسبة اتفاق الخبراء على فقرات المقياس (٨٠%) وهي نسبة مقبولة

١٢. الوسائل الاحصائية المستخدمة

تم استخدام الوسائل الاحصائية الآتية:

ا. التوزيع التكراري الوسط الموزون، النسب المئوية لوصف وتحديد مستوى اجابات عينة البحث ومعرفة مستوى التغيرات

ب. الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت النسبي المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي

ج. معامل الاختلاف: لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي

د. معامل الارتباط (spearman) اداة لاعلمية لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات

هـ. معامل الانحدار البسيط (simple Regration coefficient) لقياس تأثير متغير مستقل واحد على

متغير تابع واحد

و. معامل الثبات بطريقة (spil-Half) لاحتساب بالمعامل الثبات لفقرات الاستبانة

١٣- وصف مجتمع وعينه البحث :

١- مجتمع البحث :

تأسست شركة الاتصالات العامة في بعقوبة عام ١٩٥٤ استناداً لإحكام الدستور العراقي ، وقد شمل كافة المهن في العراق مجتمع الدراسة وقد تم اختيارها للأسباب الآتية :

١- تعتبر الشركة الاتصالات العامة من اهم المؤسسات الجماهيرية وذلك بسبب القاعدة الكبيرة التي يمثلها

٢- ان شركة الاتصالات العامة من اكثر الشركات العربية ديناميكية ، نظراً لتعددية الفكرية داخل الشركة المتمثلة بأصحاب القرار من مديرين وقادة ، وهذه القيادة تعكس للواقع الذي يعيش فيه المجتمع العراقي .

٣- تعمل الشركة العامة للاتصالات في ظروف الازمات وفي الظروف الاعتيادية دون توقف

٤- يعتبر من المجتمعات المتميزة حيث يتم الوصول الى القيادة من خلال المرور بمراحل قيادية متتالية

٢- عينة البحث

قام الباحث باختيار عينة قصدية تتمثل (بمدراء الوحدات ، مدراء الشعب ، رؤساء الاقسام) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة تمثلت ٤٤ عينة حيث بلغت نسبتها من مجتمع البحث ٦٩،٦٧ % وهي نسبة مقبولة احصائياً

١٤- دراسات سابقة :-

اولاً: دراسة المتغير المستقل (قيادة التغيير)

١- دراسة (patro , ٢٠٠٨)

Seeing strategies for change in the reality of medium and small companies, a " "study on a sample of industrial engineers

بعنوان رؤية قيادة التغيير في واقع الشركات المتوسطة والصغيرة دراسة على عينة من المهندسين الصناعيين

هدفت هذه البحث :تسهيل وتطوير نقل التكنولوجيا جمعية المهندسين الصناعيين إدارياً وتكنولوجيا وكذلك فهم الصلة بين المضمون والعملية والنتائج في الاستجابة للتغيير الاقتصادي ،

وتتضح أهمية البحث :تعزيز تطوير قيادة التغيير في واقع الاستثمار للمساعدة في ايجاد المشاريع والمبادرات والابداعات وكذلك زيادة درجة الاستمرارية ونجاح المشاريع الجديدة .

منهجية الدراسة :تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة الاستبانة (١٤٤) تم اختيارهم بشكل عشوائي لتقييم السلوك القيادي لديهم.

نتائج البحث:

المستثمر هو جسر بين مديري الاعمال الصغيرة وبين المرؤوسين التنفيذيين للمشاريع الضخمة ، ففي تنمية المشروع ، فان المستثمر يحول دور الحصول على الموارد الى دور انشاء وايجاد البنى الادارية ، النمو امر ضروري وحاسم لنجاح المستثمر ، لذلك فان النمو المؤسسي اكثر من الاتساع والنمو في الحجم ، فالنمو المؤسسي يتضمن التغيير والتطوير المؤسسي متعدد الاتجاهات

٢-دراسة اثير (٢٠٠٩) دراسة بعنوان ((قيادة التغيير ودورها في اساسيات بناء المنظمات دراسة تحليله لشركة العامة للصناعات الكهربائية))

هدف البحث : التعرف الى احد المفاهيم الادارية الحديثة والذي هو مفهوم المنظمات المتعلمة ،

عينة البحث : تكونت عينة البحث من (١٠٠) المرؤوسين في الشركة ، تم اختيارهم من مجتمع البحث بالطريقة العشوائية ، واستخدمت استبانة وتم استرجاع ٧٠ استمارة منها

منهجية الدراسة : ان المنهجية المتبعة في الدراسة هو اسلوب التحليل الاحصائي ،طريقة الاستبيان ، وتم اجراء الاستبيان على مجموعة من الشركات ، تمثل الاقطاع بلغ عدد افراد الدراسة (١٣٠)

نتائج البحث : كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مكونات قيادة التغيير واساسيات بناء المنظمات المتعلمة وكذلك كشفت نتائج الدراسة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتغذية العكسية والتي تساعدها على متابعة احداث التغيير المنشود

ثانيا : دراسة المتغير التابع (دراسات تطوير السلوك)

١-دراسة (٢٠١٢) chemerys Parayuk

(تحسين سلوك المؤسسات لدى الحكومات المحلية)

"Improve the management of creativity behaviors of local governments"

دراسة تطبيقية شملت (٦٩) مديرا تنفيذيا في وحدات الادارية الحكومية في ميدانية كيبف الأوكرانية تنطلق هذه البحث من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعني بأنظمة الادارية المدينة وتحليل أنظمة الادارية ، وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، والتطوير النمطي ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية ، والإدارية المالية ، وأنظمة الرقابة . تكنولوجيا المعلومات أو الإدارية القانونية ، والثقافة السياسية ، والتركيز على الخدمات) ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن تطوير السلوك هو حصيلة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما أن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الريادي وتحسينه بعد إدراك واع لأهداف المنظمة ورسالتها فضلا عن تأثير المكانة الوظيفية

٢-دراسة (فارسي ٢٠١٥) " تقييم ادارة التغيير واثرة على سلوك مؤسسة الاتصالات "

هدف البحث التعرف على مدى فعالية ادارة التغيير وضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الامثل لساعات العمل والتي تساعد تحسين العمل

اهمية البحث محاولة جلب الاهتمام بإدارة التغيير وتأثيره على سلوك العاملين وكيفية إدارته محاولة إبراز الجوانب المهمة في إبراز الجوانب المهمة في موضوع ادارة التغيير

منهجية الدراسة: المنهجية المتبعة هي اختيار اسلوب التحليل الاحصائي ، أي الاستبيان وكذلك اسلوب المقابلة ايضا الى عينة البحث للتوصل الى ادق التفاصيل

نتائج البحث : هناك علاقة بين ادارة التغيير ومستوى تحسين السلوك كما ان هناك تأثير واضح لعناصر ادارة التغيير على مستوى السلوك وكذلك هدر التغيير وكذلك ان مستوى ادارة الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة لكونه اكثر المناهج استخداما حيث تم توزيع ٧٠ استمارة مثلت عينة البحث

الاستفادة بين الدراسات السابقة الدراسات الحالية

ومن خلال اجراء مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية للباحث الغرض منها توضيح الفرق ، وكذلك توضيح الفجوة ونواحي القصور فيها ومعالجة بعض نقاط الضعف ، وذلك يمكن إيجازه في النقاط التالية :

١- الدور البارز والمهم لقيادة التغيير في انجاز الانشطة المنظمة وخصوصا تلك التي تعمل ضمن بيئة تنافسية

٢- تبني الدراسة الحالية عملية الربط بين قيادة التغيير وتأثيرها على السلوك المتميز ، وهذا ما يعد توجهاً مغايراً عن الدراسات السابقة .

٣- تناولت الدراسة الحالية الاليات تطوير راس المال البشري وتطوير السلوك لديهم من خلال قيادة تجعلها تختلف عن الدراسات الأخرى

المبحث الثاني/ الاطار النظري لمتغيرات البحث :-

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرات الدراسة الرئيسية هما قيادة التغيير وتطوير السلوك المرؤوسين ودورهم في الإجابة وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

أولاً – مفهوم قيادة التغيير

لقد اورد المهتمون العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم فقد (السلمي، ٢٠٠٢: ٣٠) بانه عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسيات الادارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً احد امرين: ملائمة اوضاع التنظيم ،او استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة اهدافها أما (mank & Andrew، ٢٠٠٢، ٣١١) فقد عرفا التغيير باعتباره عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطوير مع الاهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السلوكية.

لذا فالتغيير استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الاعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الافراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ وفي نفس السياق فقد عرفه (Beckhard ١٩٦٩: ٤٤) بأنه الجهد المنظم الموجة للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجة في العمليات، باستعمال العلوم السلوكية ويعرفه (Bennis, ١٩٩٧: ٧٧) بأنه استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة ان تكيف نفسها، لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: أهداف قيادة التغيير:

يجب أن يتضمن التغيير المخطط على مجموعة من الاهداف هي كما يلي:

- ١- تحقيق أغراض المؤسسة وهي خلق وتوضيح أهداف ورسالة المنظمة.
- ٢- استراتيجية المؤسسة حيث يتم خلق وتوضيح مجموعة من الخطط التشغيلية أو الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- هيكل المؤسسة حيث يتم عمل تحديثات لأليات والخاصة بالتنسيق، وقد يشمل التغيير على تغيير درجة المركزية وإعادة تحديد السلطة، وتغيير نطاق السياسات والإشراف والقواعد والإجراءات.
- ٤- الأفراد: حيث يتم تغيير السلوك والتوقعات والاتجاهات والمدرجات عن طريق تحديث التطبيقات والممارسات الخاصة بالتعيين والاختيار والاستقطاب، وتحسين وسائل التنمية والتدريب.
- ٥- معايير وأهداف السلوك: يتم ابتكار أهداف جديدة للسلوك أو تعديل الأهداف الحالية.
- ٦- تصميم الوظائف: وذلك من خلال تصميم الوظائف للجماعات والأفراد.
- ٧- التكنولوجيا تحسين التسهيلات والمعدات وتحسين التدفقات الخاصة بالعمل عن طريق تغيير فاعليات وطرق إنجاز العمل.
- ٨- تحسين المعدات والتسهيلات، وتحسين تدفقات العمل بتغيير فاعليات العمل وطرق إنجازه.

(<https://mattn.com.sa/blog>) مركز الابحاث والتطوير

ثالثاً-انواع قيادة التغيير

سميت بالقيادة المتكاملة لأنها تعمل مجتمعة مع بعضها البعض لإحداث التغيير المطلوب، اذ لا يمكن ان تؤدي استراتيجية واحدة؛ دون التكامل مع بقية القيادة إلى احداث التغيير، وتشمل القيادة المتكاملة في عملية التغيير ما يلي:

١- قيادة الهيكل التنظيمي :

وتعني بالتصميم الجيد وتغيير البناء التنظيمي اذا استدعى الامر ذلك حيث يتم اختصار المستويات الادارية او الاقسام بما يتلأم وهدف التطوير المنظمة لتتماشى مع التطورات التكنولوجية ،وتحتاج هذة القيادة الى تقنيات مداخلة تتعلق بالبناء التنظيمي ،تركز على تحسين الاتصال والتواصل البيني بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والادارة ،وتدرب الموظفين على التعامل مع التوتر الوظيفي وضغط العمل ،وانسياب التعليمات بسلاسة عبر شبكة ادارية واضحة للجميع.(Dunphy,٢٠٠٣:٢٢٦)

ب - قيادة تكنولوجية

تهدف الى احداث مواكبة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة عبر التحديث المستمر وملاحقة ما هو جديد في المجال التكنولوجي ، وتحتاج هذه القيادة إلى تقنيات تكنولوجية ، تساعد على تصميم انصب للوظيفة وإحكام الرقابة على النوعية وادارة الجودة الشاملة (القيوتي،٢٠٠٩:٢٣٠)

ج - قيادة سلوكية :

وهي تلك القيادة التي ترفع من مستوى السلوك الفردي والجماعي لترتقي الى المستوى المرغوب من حيث السلوك العام للمنظمة ، وتعنى بتعليم العاملين ليكونوا على تواصل مع المستجدات التقنية ، وبالتالي فهذة القيادة بحاجة الى تقنيات سلوكية تركز على التعلم التنظيمي وتحسين السلوك من خلال ورش العمل المخبرية ، والتركيز على روح الفريق والادوار الوظيفية ،خاصة ما يتعلق ببناء الفريق ، والتحليل ، والمفاوضات ، والمشورة .(مبارك،٢٠٠٩:٢٣٠)

رابعاً- الابعاد الاساسية لقيادة التغيير :

تتصف ادارة التغيير بعدة ابعاد مهمة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة ،ومن اهم تلك الابعاد

(كمال،٢٠٠٧:٦٤)

١- **الاستهدافية:** فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجالياً بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة وموافقٍ عليها ومقبولة من قوى التغيير .

ب - **الواقعية:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ،وان يتم في اطار امكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

ج - **التوافقية :** يجب ان يكون هناك قدراً مناسباً من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

د - **الفاعلية:** يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة ،أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ،وتملك القدرة على التأثير في الاخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدفة تغييرها.

ثانياً: المتغير التابع**١- مفهوم تطوير السلوك**

تشهد المنظمات بشقيها السلعي والخدمي العامة والخاصة ضغطاً كبيراً تجاه تغير اسلوبها في ادارة السلوك .لقد حققت العديد من المنظمات تقدماً كبيراً وملحوظاً في تحويل ممارساتها وعملياتها والوصول الى نتائج متميزة من خلال مواجهة التحديات التي من شأنها تطوير مداخل جديدة لإدارة السلوك.(وائل،٢٠٠٩:١٥١) ويضيف (الحوامدة :١١١،٢٠١٠) هو مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة، عن قيام الموظف بعملة ، وتتضمن جودة ومستوى السلوك، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والتزام باللوائح الادارية والاستجابة . يمكن تعريف تحسين وتطوير السلوك البشرى ببساطة ، بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل السلوك البشرى فى بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات السلوك و الأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواءا ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير السلوك البشرى فى بيئة العمل التي تسعى الى التطور والرقى , مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة و التي تضمن اجراء عملية تحسين وتطوير السلوك البشرى بكل فاعلية واقتدار.

(٧-<http://www.human-center.com/ar/news/>مركز الدراسات الاقتصادية)

٢-اهداف تحسين و تطوير السلوك

تتلخص اهداف العامة لتحسين وتطوير السلوك فى الآتى:

- تحديد احتياجات التطوير و التدريب فعليا.
- المساهمة فى تخطيط المسار الوظيفي .
- تخطيط وتنفيذ عمليات الترقيات و النقل و التدوير والعلاوات.
- مساعدة الموظف على معرفة مستواه بالمقارنة بالتوقعات و أن يكون له دور مشارك في الإنجازات وما يتبع ذلك من رفع للروح المعنوية.
- التطوير والتنمية المستمرة للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والقيادة والرؤية الاستراتيجية.
- تخفيض معدلات دوران العاملين عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على الانخراط في العمل و هم راغبون حيث أن الانسان يمكن أن يقبل على العمل أكثر متى توافرت الظروف المهيئة لذلك.
- الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة و ذلك عن طريق تصميم مجموعة من البرامج الموجهة لهؤلاء العاملين المتميزين حتى يتم تشجيعهم و اقناعهم بالاستمرار فى العمل لصالح المنظمة و عدم تركها.
- تحقيق معدلات أفضل للسلوك (كما وكيفا) مع تحقيق رضا العملاء.(احمدحسني،٢٠١٨: ٣)

٣- تحليل السلوك:

تتضمن عملية تحليل السلوك البشري مجموعة من الخطوات المتناسقة و التي من خلالها يمكن التعرف على مدى فاعل السلوك البشري (الغالبى، ٢٠٠٧: ٦) ومدى تحقيق العنصر البشري لأهداف السلوك كما هو مخطط له مسبقا , حيث يتم التحليل طبق للخطوات الآتية:

- وضع معايير قياس السلوك , والتي يتم وضعها من خلال طبيعة العمل و ظروف العمل المحيطة وأيضا التوقعات الحقيقية والواقعية لبيئة العمل و مثال لها (الوقت – الجودة – الكمية – التكلفة).
- قياس السلوك الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات وذلك من خلال مجموعة من الطرق و الوسائل التي يسهل استخدامها مثل (الملاحظة – التقارير الدورية – الاجتماعات – الادارة بالنتائج – الادارة بالأهداف ..).
- تحديد أسباب انحرافات السلوك الفعلي عن المعايير الموضوعية , حيث يمكن أن تكون أسبابا خارجة عن السيطرة أو أسبابا ناتجة عن الاهمال أو عدم التخطيط الجيد للوقت أو غير ذلك من الأسباب الأخرى .
- تصحيح الانحرافات ووضع خطط العمل اللازمة لتصحيح الانحرافات و التحسين والتطوير المستمر.

٤- اهمية تطوير السلوك :

ان تطوير ثقافة السلوك هو نتاج مساهمة العاملين منذ اللحظة الاولى من بداية أي برنامج ولاسيما ،في تحديد المقاييس الملائمة على المستوى التشغيلي. حيث ان هذا يساعد المنظمات على تحقيق اهدافها من خلال الاتي (Holbech, ٢٠٠٥: ٣٥)

١- التعرف الى افضل الممارسات في واقع ثقافة ادارة وقياس السلوك:

حيث ان تطوير ثقافة سلوك جيدة يترتب عليه اجراء بعض التعديلات الجذرية على الطريقة التي يفكر بها الافراد وطريقة سلوكهم وعملهم وخصوصاً عندما يتعين عليهم الاضطلاع بالمسؤولية عن السلوك للمرة الاولى.

ب . بيان الكيفية التي تسند اليها اهداف السلوك الفردي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تنصدر قائمة الاولويات:

فمن بين جوانب التحدي التي تكمن في بناء نظام فاعل لإدارة السلوك هو ايجاد حالة من وضوح الرؤية بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمة واهداف العاملين . ومن المفترض ان يتضح ذلك ويتبلور في تصميم نظام إدارة السلوك وطريقة نشره من اعلى الهرم وصولاً الى المستويات التشغيلية فيها.

ج - توحيد أنظمة المكافآت مع غايات تحسين السلوك:

حيث ان العديد من البحوث والدراسات تشير الى ان انظمة المكافاة تلعب دورا اساسياً، في تعزيز انظمة ادارة وقياس السلوك ، فحوافز السلوك ترتبط بتحقيق اعلى مستويات الفوائد، بما في ذلك اوصول افضل الخدمات والمنتجات جودة مقارنة بالمنافسين .

٥- ابعاد النجاح لتحقيق السلوك:

ان تحقيق سلوك متميز لغرض مساعدة منظمات الاعمال على تحقيق غاياتها الرئيسية يشتمل على تلبية عدد من العوامل النجاح الحرجة، وكما يلي (Hanna , ١٩٨٨: ١١٢)

١- التركيز على المتعاملين:

حيث انة من المفترض على المنظمات ان تبني برنامج ادارة سلوك لديها على اساس احتياجات متعامليها الرئيسيين , وهذا يشتمل ، بطبيعة الحال ، على معرفة من هم المتعاملون، وماهي احتياجاتهم وتوقعاتهم ، فضلاً عن ضرورة تحديد اولويات المتعاملين واهم غاياتهم مع توضيح اسباب ومبررات سلم اولويات الترتيب بالنسبة للمتعاملين

ب - الغايات الاستراتيجية :

تحتاج المنظمات الى التركيز على عدد محدد من الغايات الاستراتيجية المهمة جداً، ويعد هذا الامر ضرورياً للغاية اذا ما ارادت ادارة المنظمة ان تتفادى تبديد الموارد على قدر كبير من المبادرات التي ربما تجعل المنظمات غير القادرة على تلبية اهم احتياجات المتعاملين معها. كما ان تحديد عدد محدد من الغايات الاستراتيجية المهمة جداً للمنظمة يساعد على اختيار تلك المبادرات ذات الصلة الوثيقة برسالة المنظمة من حيث المساهمة بتحقيق الغايات الاكثر اهمية من غيرها (عريقات: ٢٠١٠، ٦٦).

ج - القيادة من اعلى مستويات المنظمة :

حيث انة من دون وجود التزام قوي وكبير من قبل القمة الاستراتيجية في المنظمة والمدراء بقيم ومبادئ ادارة السلوك التي تركز على فئة المتعاملين .حيث ان الكثير من النجاحات ضمن مجال ادارة السلوك تعزى لكون القائد الاعلى في المنظمة ومديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الاساليب والممارسات ، اذ ان العاملين الذين يرون بان اعلى شخص في المنظمة لا يقوم فقط بدعم التغييرات ، بل انة يحاول ايجاد تغييرات جديدة وجذرية من اجل النهوض بواقع المنظمة ، وهذا ينمي لدى العاملين حافز ودافع قوي نحو التحول. (المعاني: ٢٠٠٥، ٢٢)

د - تحديد المسؤوليات :

لا يمكن فرض الادارة الفاعلة السلوك من اعلى هرم المنظمة ، وبما ان فاعلية ادارة السلوك تعتمد على التعاون الواسع مآبين اطراف العملية ، فلا بد ان يكون هنالك قبول بالمسؤولية عن المقاييس والمستويات المستهدفة من قبل المدراء والعاملين كجانب اساسي ومهم من عملية ادارة السلوك. ان اناطة المسؤولية بالمدراء يؤدي الى

نسبة نجاح عالية جدا من حيث تحقيق الفوائد مقارنة بالمنظمات التي لا تراعي هذه الممارسات(ناصر:٢٠٠٩،٧٧)

المبحث الثالث الإطار العملي

أولا :- وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث :-

المتغير (المستقل) قيادة التغيير

تدرج فيما يأتي عرضا للبيانات التي تم جمعها خلال الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقاييس من (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجه اتفاق العينة) حول الفقرات، وكما يظهر في الجدول الآتي :-

جدول (٣)

وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث(٤٤)

عدد العينة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	فقرات متغير قيادة التغيير
									الاستهدافية
٤٤	٠, ١١٤	٠, ٤٧	٤, ٠٩	٦	٣٤	٣	-	-	١ اتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة
٤٤	٠, ٢٣٧	٠, ٩٦	٤, ٠٧	١٤	٢٤	١	٤	١	٢ اتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته
٤٤	٠, ١١٤	٠, ٤٧	٤, ٠٩	٧	٣٤	٣	-	-	٣ أوجه العاملين للعمل بروح الفريق
٤٤	٠, ١٨٩	٠, ٧٦	٤, ٠٢	٧	٣٥	-	-	٢	٤ اشجع العاملين لتحقيق اكثر مما كانوا يتوقعونه
									الواقعية
٤٤	٠, ١٦٢	٠, ٧٠	٤, ٣٠	١٨	٢٢	٣	١	-	٥ اشارك العاملين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشاكل العمل
٤٤	٠, ١٤٧	٠, ٦٥	٤, ٤١	٢٢	١٨	٤	-	-	٦ اشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة
٤٤	٠, ٢٣٧	٠, ٩٦	٤, ٠٥	١٤	٢٤	١	٤	١	٧ اقترح طرقا جديدة لانجاز مهام العمل
٤٤	٠, ١٤٧	٠, ٦٥	٤, ٤١	٢٢	١٨	٤	-	-	٨ اتيح الفرصة للعاملين لتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة
٤٤	٠, ١٥٢	٠, ٦١	٤, ٠٠	٧	٣١	٥	١	-	٩ استمع باهتمام لراء العاملين واحترم قناعتهم
									التوافقية
٤٤	٠, ٢٠٥	٠, ٨٥	٤, ١٤	١٦	٢٠	٧	-	١	١٠ اتعامل مع كل من العاملين بطريقة مناسبة لة
٤٤	٠, ١٦٤	٠, ٧٢	٤, ٣٩	٢٠	٢٣	-	-	١	١١ ابدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحفظون بالقبول من زملائهم
٤٤	٠, ١٣٢	٠, ٥٦	٤, ٢٣	١٣	٢٨	٣	-	-	١٢ اشجع العاملين على تحمل المسؤولية
٤٤	٠, ١٩٧	٠, ٨٠	٤, ٠٦	١٢	٢٤	٧	١	-	١٣ ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة
٤٤	٠, ١٢٩	٠, ٥٤	٤, ١٨	١١	٣٠	٣	-	-	١٤ افوض بعض من صلاحيتي للعاملين على اسس علمية

١٥	اعبر للعاملين عن تقديرنا عما ينجزون عملا جيدا	١	-	٣	٣٩	١١	٤, ١١	٠, ٧٢	٠, ١٧٥	٤٤
١٦	اقترح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل الفاعلية	١	٤	٢	٢٦	١١	٣, ٩٥	٠, ٩٣	٠, ٢٣٥	٤٤
١٧	تعتمد قيادات التغيير على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين	٣٨	٥	-	١	-	١, ١٨	٠, ٥٤	٠, ٤٥٧	٤٤
١٨	احاول باستمرار التعرف على ما يؤد العاملين تحقيقية	-	-	٥	٢٧	١٢	٤, ١٦	٠, ٦١	٠, ١٤٦	٤٤
١٩	اركز دائما على اهمية ان يكون لدى العاملين فهم مشترك برسالة المنظمة	-	-	-	٢٦	١٨	٤, ٤١	٠, ٥٣	٠, ١٢٠	٤٤
٢٠	تعتمد الشركة على على النظام الرسمي في التأثير عليهم	٩	١٦	٧	٨	٤	٢, ٥٩	١, ٢٦	٠, ٤٨٦	٤٤
٢١	احرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	-	-	٤	٢٣	١٧	٤, ٣٠	٠, ٦٣	٠, ١٤٦	٤٤
٢٢	وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة منخفضة (أسلوب القائد الفرضي في قيادتها).	٩	١٦	٧	٨	٤	٢, ٥٩	١, ٢٦	٠, ٢٨٦	٤٤
	المجموع الاجمالي						٤, ٠٧	٠, ٠٧	٠, ٦٤	

يلاحظ من الجدول أن متغير قيادة التغيير بجميع فقراته قد حقق وسط حسابياً بلغ (٠,٧) وهو اكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري اختلاف (٠,٠٧) ومعامل اختلاف (٠,٦٤) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (٤,٨١%) وقد حققت الفقرات .

(١,٢,٣,٤,٥,٦,٧,٨,٩,١٠,١١,١٢,١٣,١٤,١٥,١٦,١٧,١٨,١٩,٢٠,٢١,٢٢).

أوساطا حسابية عالية مما يشير أن قيادة التغيير في الشركة العامة للاتصالات لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة وتضم الخطط لذلك ، وإنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة ، وإنها تسترشد أهداف الشركة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، وتقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة ، وتعمل على تطوير بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وإنها تسعى للحصول على أفكار مقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم ثقافة وسياسية وهيكل وطبيعة عمل الشركة تؤثر في قيادة التغيير التي تعتمد بدورها على متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تقسيم بحسن الخطاب والاصفاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الشركة وتخصص جزاء من موارد الشركة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها .

أن قيادة التغيير تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم يستحقون النجاح الذي يسعون إليه ، وتنشئ فترات معلوماتية تتناسب مع توجه الشركة فظلاً عن مسايره المعلومات التي تعيشها هذه القنوات ، وتشجيع المرؤوسين على التعليم الفاعل يجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تعويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة وتعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة على اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء) والثقة بالنفس وخبراتها

ومهاراتها (الفنية ، الرشيدة والسلوكية) في التأثير عليهم ، وتهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتنا .

اما الفقرات (٢٢, ٢٠, ١٧) فقد حققت أوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس مما يشير إلى عدم اعتماد (قيادة التغيير في الشركة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة إلى عدم اعتمادها على النظام الرسمي في التأثير عليهم) وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة منخفضة (أسلوب القائد الفرضي في قيادتها) .

ب) المتغير الاستجابي (التابع) تطوير السلوك.

تدرج فيما يأتي عرضا لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات تطوير السلوك، كما يظهر في الجدول الاتي .

جدول (٤)

وصف تشخيص إجابات البحث المتغيرات تطوير السلوك للعينة (٤٤)

عدد العينة	اتفاق العينة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	السي حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	فقرات متغير تطوير السلوك
										التركيز
٤٤	جيد جدا	٠, ١٦٤	٠, ٧٢	٤, ٣٩	٢٠	٢٣	-	-	١	٢٣ اعتمدت الشركة انماط جديدة في الإدارة
٤٤	جيد	٠, ٣٠٩	١, ٢١	٣, ٩١	١٨	١٣	٧	٣	٣	٢٤ حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتج جديد
٤٤	جيد جدا	٠, ١٤٤	٠, ٦٠	٤, ١٦	١٠	٣١	٣	-	-	٢٥ احاول بنفسى اكتشاف المشكلات بهدف حلها
٤٤	جيد جدا	٠, ١٤٢	٠, ٥٩	٤, ١٤	١١	٢٨	٥	-	-	٢٦ روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم اراء جديدة
٤٤	مقبول	٠, ١٢٠	٣, ٥٣	٤, ٤١	١٨	٢٦	-	-	-	٢٧ لا تردد في احداث تبني للتغير
										المسؤوليات
٤٤	جيد جدا	٠, ٤٨٩	٠, ٩٧	١, ٩٨	٢	٢	٢	٢٥	١٣	٢٨ اسعى لايجاد طرق جديدة لتسخير استعمال المواد والمعدات
٤٤	جيد عال	٠, ١٧٥	٠, ٧٢	٤, ١١	١١	٢٩	٣	-	١	٢٩ اشجع المقترحات المقدمة من الاخرين
٤٤	جيد عال	٠, ١٦٥	٠, ٦٦	٣, ٩٨	٨	٢٨	٧	-	-	٣٠ ادخلت ادارة الشركة تعديلات على برامجه الحاسوبية ونظام المعلومات
٤٤	جيد جدا	٠, ١٢١	٠, ٤٨	٣, ٩٥	٤	٣٤	٦	-	-	٣١ اجرت الشركة تغييرات جذرية في سلوك العمليات الانتاجية
٤٤	جيد	٠, ١٤٢	٠, ٥٩	٤, ١٤	١٠	٣١	٢	١	-	٣٢ اجريت ادارة الشركة في هيكلها التنظيمي

										القيادة	
٤٤	جيد	٠, ٢٢١	٠, ٧٩	٣, ٥٧	٤	٢٠	١٨	١	١	تقوم ادارة الشركة بتوفير الاحتياجات المعرفية للشركة	٣٣
٤٤	جيد عال	٠, ٢١٢	٠, ٨٠	٣, ٧٧	٧	٣٤	٣	-	-	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة وحفظها في قواعد بيانات	٣٤
٤٤	جيد	٠, ١٢٧	٠, ٥٠	٣, ٩٣	٤	٣٣	٧	-	-	توفير المنظمة التغيير والجو المناسب لتبادل المعرفة بين العاملين	٣٥
٤٤	جيد جدا	٠, ١٥٤	٠, ٥٨	٣, ٧٥	٣	٢٧	١٤	-	-	لدى المنظمة نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة لدى العاملين	٣٦
										الغايات الاستراتيجية	
٤٤	جيد	٠, ١٤٧	٠, ٦٥	٤, ٤١	٢٢	١٨	٤٧	-	-	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية	٣٧
٤٤	جيد جدا	٠, ١٧٣	٠, ٤٧	٣, ٨٦	٥	٣٠	٧	-	-	قيادة التغيير في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد وبشرية ومادية وأخرى) ذات جودة منخفضة.	٣٨
٤٤	جيد	٠, ١٩٥	٠, ٨٣	٤, ٢٥	١٩	١٩	٥	١	١	افوض بعض صلاحيات للعاملين الذين يمتلكون مهارة وقدرة قيادية ناجحة	٣٩
٤٤		٠, ١٥٨	٠, ٦٢	٣, ٩٢						الاجمالي	

يلاحظ من الجدول أن متغير تطوير السلوك بجميع فقراتها قد حققت وسط حسابيا بلغ (٣, ٩٢) وهو اكبر من الوسط الحسابي للمقياس الحسابي للمقياس بنسبة جيدة ، وبانحراف معياري (٠. ٦٢) ومعامل اختلاف (٠, ١٥٨) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (٤, ٧٨) وقد حققت جميع الفقرات (عن الفقر ٢٨) على أوساط حسابية عالية مما يشير إلى قيادة التغيير في الشركة ديايلى

تؤمن بشكل كبير بأهمية تطوير السلوك باعتباره بعد تنافسي أو تعمل على توافر المناخ الملائم في الشركة لتحقيق تطوير السلوك وتراعي عند توظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة تطوير السلوك ، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة ، وتسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات ، وتراقب بشكل مستمر الشركات المماثلة للوقوف على مستوى تطوير السلوك فيها ، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الشركة عند الضرورة .

وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في المتطلبات البيئية الخارجية وتشير المرؤوسين في عمليات التحديد وتطوير السلوك وتشعر بالمحلل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل ، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر ، والغرض على معرفة الراي المخالف لديها للإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل . وتحتاج إلى

تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغير موقفها عند اتساعها بعد صحته ، أما ألقره (٣٨) فقد حققت وسطا حسابيا اقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير إلى أن قيادة التغيير في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد وبشرية ومادية وأخرى) ذات جودة منخفضة .

ثانيا : اختيار فرضية البحث

أ-تحليل علاقة الارتباط بين قيادة التغيير وتطوير السلوك.

يوضح الجدول (٥) مضمونة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) قيادة التغيير والمتغير(التابع) تطوير سلوك المرؤوسين وتبين أن هنالك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٠, ٥٤٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ٢,١٩٤ تحت مستوى معنوية (٠. ٠٥) أي بدرجة ثقة

(٠. ٩٥) ودرجة حرية (٤٢) . وقد بلغت قيمته الارتباط(٠,٨٥٢) وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة واثبات الفرضية الرئيسية التي تصف على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيادة التغيير وتطوير سلوك المرؤوسين) . وتشير هذه العلاقة إلى انه كلما كانت قيادة التغيير في الشركة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عمليات وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال المهارات المتعددة . فان ذلك سينعكس على تحقيق تطوير السلوك بدرجة اكبر .

جدول (٥)

العلاقة الارتباط بين قيادة التغيير وتطوير السلوك n = ٤٤

المتغير المستقبلي	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة f الجدولية	قيمة t الجدولية	نوعية الدلالة
قيادة التغيير	تطوير السلوك	٠. ٨٥٢	١٠, ٥٤٤	٠. ٠١	٢,٠٠٢	٢,١٩٤	المعنوية

(ب)-تحليل اثر قيادة التغيير في تطوير السلوك.

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار بين قيادة التغيير وتطوير السلوك، ويلاحظ إن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الناجحة في تحقيق تطوير السلوك، إذا بلغت قيمة (F) المحسوبة (١١. ١٦٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ٢,٠٠٢ تحت مستوى معنوية (٠. ٠٥) . أي بدرجة ثقة (٠. ٩٥) ودرجة حرية (٤٢) ومن الملاحظ معامل بين (p) والبالغ (٠. ٤٦٩) والذي يشير إلى إن تغير وحدة واحدة في قيادة التغيير يصاحب تغير (٠. ٤٨٩) في تطوير السلوك ويدلل هذه الأهمية قيادة التغيير الناجحة في تحقيق تطوير السلوك إما قيمة معامل التحديد (R٢) فقد بلغ (٠. ٧٢٦) وهي نسبة عالية تشير إلى أن ما مقداره (٠,٧٢٦) من التباين الكلي الحاصل في تطوير السلوك.

تتحد من خلال قيادة التغيير ، وان النسبة المتبقية البالغة (٧٢,٦%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة ومن الملاحظ قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل ، وهو يختلف عن قيمته الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين قيادة التغيير وتطوير

سلوك المرؤوسين ولهذه تتأثر صحة الفرضية الرئيسية (وجود علاقة الارتباط واثر معنوية بين قيادة التغيير الناجحة وتحقيق تطوير سلوك المرؤوسين) .

جدول (٦)

تحليل الانحدار البسيط بين قيادة التغيير وتطوير السلوك (n = ٤٤)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R ^٢	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة t	مستوى المعنوية
قيادة التغيير	تطوير السلوك	٧٢,٦%	١١,١٦٧	٠.٤٦٩	١,٩٣٢	١٠,٣٤٤	٠,٠٥

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً : الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث في شركة الاتصالات العامة

مستوى متغيرات البحث وفق ابعاد قيادة التغيير

١. يلاحظ من الجدول رقم (٣) ان متغير قيادة التغيير بجميع فقراته قد حقق وسط حسابيا بلغ ٤,٠٧ وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ ٣ بنسبة جيدة مما يشير ان قيادة التغيير في الشركة العامة للاتصالات لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة

٢. يلاحظ الباحث من التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ان جميع ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (الاستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفاعلية) حققت اوساط حسابية عالية وهذا يشير ان شركة الاتصالات العامة وهذا يشير الى ان قيادة التغيير ناجحة ومتقدمة في عملية الاتصال

٣. حققت العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين اقل اوساط حسابية وهذا ما يدل على ان الشركة العامة للاتصالات لا تعتمد على نظام رسمي في العقوبات في التأثير عليهم

مستوى متغيرات البحث وفق ابعاد المتغير التابع (تطوير السلوك)

١. يلاحظ من التحليل الوصفي لفقرات متغير تطوير السلوك قد حقق وسط حسابيا بلغ (٣,٩٢) وهو

اكبر من الوسط الفرضي مما يشير ان الشركة العامة للاتصالات تؤمن بشكل اكبر بأهمية تطوير السلوك باعتباره بعد تنافسي يحقق اهداف الشركة

٢. يستنتج من التحليل الوصفي ان جميع ابعاد المتغير التابع تطوير السلوك (التركيز، المسؤوليات، القيادة، الغايات الاستراتيجية) تتبنى عملية التغيير والتكيف لأي مؤشرات او متطلبات البيئة الخارجية

٣. يتضح من التحليل الوصفي ان الشركة لا تعتمد على ادخال مدخلات بشرية ومادية ذات جودة

منخفضة وهذا ما يشير بانها حققت اقل اوساط حسابية وهذا ما يدل على ان الشركة العامة

للاتصالات لا تعتمد هذه الالية في برامج الشركة.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث في شركة الاتصالات العامة

١. يلاحظ من التحليل الوصفي ان قيمة الارتباط (٠,٨٥٢) وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة واثبات الفرضية الرئيسية التي تصف "توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيادة التغيير وتطوير السلوك المرؤوسين" وهذا ما يدعم الاجوبة الصحيحة لأسئلة البحث ويحقق اهم اغراض الدراسة
٢. يلاحظ من التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ان علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والتي مفادها انه كلما كانت قيادة التغيير في الشركة المبحوثة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح كلما كانت فرصة تحسين وتطوير سلوك العاملين افضل مما يحقق اهداف البحث والاجابة على اهم تساؤلاته

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث في شركة الاتصالات العامة

١. يوضح من التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث نتائج تحليل الانحدار بين قيادة التغيير وتطوير السلوك، إن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الناجحة في تحقيق تطوير السلوك، إذا بلغت قيمة (F ١١. ١٦٧) المحسوبة وهي اكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على نجاح هذا التأثير في الشركة اتصالات العامة وهذا ما يحقق غرض البحث
٢. يوضح من التحليل الاحصائي وجود علاقة جيدة بين قيادة التغيير وتطوير سلوك المرؤوسين ولهذه تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية (وجود علاقة الارتباط واثر معنوية بين قيادة التغيير الناجحة وتحقيق تطوير سلوك المرؤوسين). وذا ما يجيب على اهم اسئلة البحث ويحقق اغراض الدراسة

ثانياً: التوصيات Recommendation

- (١)-اعتماد نتائج البحث وتبنيها في ميل الشركات وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (قيادة التغيير ، تطوير السلوك،) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
- (٢)-اشعار القيادات في الشركة المبحوثة بالامان المادي والمعنوي لكي يتمكنوا من مواجهة الازمات
- (٣)- ضرورة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة الاهتمام بالعمل واقامة العلاقات الناجحة في كافة المستويات الموجودة في الشركة
- (٤)-اهتمام الشركة المبحوثة بتقليل الفارق الرسمي وذلك بعمل بروح الفريق وكذلك تحقيق المصلحة العامة للشركة وتجاوز المصلحة الشخصية .

المصادر والمراجع

أولاً : العربية

١. احمد حسني, (٢٠١٥) الافراد والسلوك التنظيمي، القاهرة: دار الجامعات المصرية
٢. اثير، محمد علي، (٢٠٠٦) " قيادة التغيير، ودورها في التطوير المنظمي " اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال
٣. باتروا، (٢٠٠٨) قيادة التغيير، دار القاهرة للترجمة، الطبعة الاولى ، القاهرة مصر
٤. الدسوقي، نواف سالم ، (١٩٩٩) قيادة التغيير ، عمان ، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٥. رمضان ،محمد (٢٠١٤) السلوك التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع
٦. الزيدي، محمد سالم ، (٢٠٠٨) . دور المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان ، الاردن: اليازوري
٧. السلمي ، علي، (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي . القاهرة : دار غريب للنشر
٨. سميث، مايكل ، (٢٠٠٤) . اساسيات ادارة التغيير الجمعية الامريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض، الطبعة الاولى.
٩. العزاوي ، محمد نجم ، (٢٠٠٠) . القيادة في الازمات . عمان ، الاردن : دار وائل للنشر
١٠. عريقات ، سالم محمد، (٢٠١٠) ادارة التطوير. اليازوري للنشر والتوزيع : عمان الاردن
١١. فارسي ، سالم، ٢٠١٥ (تقييم ادارة التغيير واثرة على المؤسسات)، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة اعمال، جامعة الجزائر.
١٢. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٩) ادارة التميز ، القاهرة ، دار غريب للنشر.
١٣. قهواجي ، محمد (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
١٤. كمال، نور الله (٢٠٠٧) . دراسة الجدوى للمشروعات للصناعة. دمشق ، سوريا. دار طلاس للنشر
١٥. الكبيسي، صالح (٢٠١٢) . ادارة المعرفة . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية
١٦. المبارك ، احمد ، (٢٠٠٩) ، التعليم الالكتروني الاسس والتطبيقات ، الاردن. عمان : دار وائل للنشر
١٧. مريم، احمد، ٢٠٠٩ (الجوانب السلوكية في الادارة) ، دار المعارف ، القاهرة، مصر.
١٨. المعاني، سالم (٢٠٠٥) اداة التغيير ، عمان الاردن: دار وائل للنشر
١٩. ناصر، علي. (٢٠٠٨) الممارسات الادارية. عمان ، الاردن: اثناء للنشر
٢٠. وائل ، حسن علي (٢٠٠٩) . ادارة السلوك ، عمان ، الاردن : دار وائل للنشر

ثانياً: مواقع الانترنت

١. مركز الدراسات الاقتصادية ٢٠١٢ (-٧) <http://www.human-center.com/ar/news/>٢. مركز الابحاث والتطوي ٢٠١١ <https://mattn.com.sa/blog/>

ثالثاً :- المصادر الاجنبية

١-chemerys , b, (٢٠٠٠) managing change :a strategic approach to orgnizion py namices,third edition,prentice hall

٢-daft. Mlealership; lerning to share the visiuo. Organizational dynamics; winter vol .

١٩issuc٣ . ٢٠٠٢

٢-D unphy, ١٩٩٥, "overcoming resistance of change "national productivity review vol . ١٤ p ١١

(-chemerys , Michael, H.Deve loping ack now ledge strategy californa manganemit Review . vol , ٤١ , No, ٣١٩٩

١-Mank. Mlealership; lerning to share the visiuo. Organizational dynamics; winter vol . ١٩issuc٣ . ٢٠٠٢.

٣-Holbech , " Innevation outside the labistrategic Innovation As the Alterndive

٤-Hanna , Michael, H.Deve loping ack now ledge strategy californa manganemit Review . vol , ٤١ , No, ٣١٩٩

٥-patro, ٢٠٠٨, "overcoming resistance of change "national productivity review vol . ١٤

ملحق (١) المحكمين الاستمارة الاستبانة

ت	الأسم	العنوان الوظيفة	موقع العمل
١	إد سعد محمود العنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال	الإدارة الاقنصاد / بغداد
٢	إد صلاح الدين الكبيسي	تدريسي/ادرة معرفة	الإدارة الاقنصاد / بغداد
٣	إد عبد السلام لفته	تدريسي /مالية ومصرفية	الادارة و الاقنصاد / بغداد