

الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)

م. حيدر خضر سليمان
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث : 2009/3/26 ؛ تاريخ قبول النشر : 2010/5/20

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل فضلا عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين وتكونت العينة من (100) عميد ومعاون عميد ورئيس قسم و(100)موظف وموظفة في جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها ،وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي لملاءمة وطبيعة هذه الدراسة واستعمل الاستبيان أداة لجمع المعلومات .
وعولجت البيانات إحصائيا باستخدام الانحدار البسيط ومعامل التحديد ودرجة التأثير أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة وتأثر بين نمط القيادة الموجة نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجة نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغير نوع الدافع ،وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث عددا من المقترحات . محاضر

**Leadership styles:Its Role against change Resistant by
the employees (Afield study in the university of Mosul)**

Lecturer

Haydar Khider Sulayman

College of Administration And Economy – University of Mosul

Abstract:

The research aims at identifying the leadership types which exist in the leading administrations at the university of mosul, in addition to investigating the reasons behind the resistance of change among the

employees and the effect of a number of personal and employment variables (period of service, level of income, position and marital status)in changing the reasons which make the employees resist change .

The sample consists of (100)persons in leading positions deans, dean assistants and heads of departments) and (100)employees(males and females at the university of mosul. They are chosen randomly from all the colleges at the university . The researcher has used the descriptive method for its convenience or such type of study, in addition to the use of questionnaires as a means of data collection

The data has been analyzed statistically by using the simple decline, determining coefficient, the degree of effect. The results of the analysis have shown that there is a relationship between the type of leadership which is directed towards work and the reasons which make the employees resist change, while on relationship was found between the type of leadership which is directed towards employees and all the reasons which make the employees resist change. The results of the analysis have also shown that the reasons which make the employees of the university of mosul resist change vary according to the type of reason. the researcher has proposed a number of suggestions

المقدمة:

يعد التطور السريع والمفاجئ الذي شمل جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والسياسية من أبرز سمات هذا العصر،حتى تستطيع المنظمات والشركات من اللحاق بركب التطور،ولكي تستطيع البقاء والاستقرار والاستمرار في الحياة لابد لها من مواكبة هذا التطور، في البيئة الداخلية والخارجية،ويعد التغيير هو قانون الحياة وديمومتها ، فلا بد أن تقوم المنظمات باستمرار بإدخال التغييرات في أساليب العمل واستخدام التقانة الحديثة،وكذلك في سلوك العاملين فيها،وعلى الرغم من أن ضرورة وأهمية التغيير للمنظمات إلا أن هذه العملية لا تخلو من صعوبات متمثلة في مقاومة التغيير لدى العاملين ، وذلك بسبب مخاوف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية ، وهنا يأتي دور القيادة في إمكانية التقليل من حدة هذه المخاوف أو التقليل من حدة هذه المقاومة وذلك من خلال تبني أساليب قيادية مناسبة لا فهم

العاملين بأهداف عملية التغيير في المنظمة والنتائج الايجابية التي سوف تتحقق للمنظمة والعاملين على حد سواء، وعلى ضوء ذلك تم تقسيم الدراسة إلى محاور وكالاتي:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: القيادة الإدارية :

المحور الثالث: مقاومة التغيير لدى العاملين :

لمحور الرابع: الجانب العملي: عرض النتائج ومناقشتها

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث :

يمكن تحديد مشكلة البحث بما يأتي:

1. ما الفكرة التي يحملها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية حول ظاهرة دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين في جامعة الموصل.

2. ما هي طبيعة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير في جامعة الموصل موضوع البحث ؟

ثانياً. أهمية البحث:

تعني هذا البحث التعرف على موضوع مقاومة العاملين للتغيير وعلاقة ذلك بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والموضوعية والثقافية ، فضلاً عن معرفة التعرف على كيفية التقليل من نتائجها السلبية وتعزيز الجوانب الايجابية ، إن مقاومة العاملين للتغيير التي ترغب إدارة جامعة الموصل في إدخالها لتحقيق التطور الذي يمكنها من النمو والتطور والاستمرار ، بالتأكيد سوف يؤدي إلى ضعف المركز التنافسي للجامعة ، فضلاً عن الخسائر المادية والمعنوية التي تتحملها الجامعة ، نتيجة للمقاومة المقصودة أو غير مقصودة لعملية التغيير من قبل العاملين وتسعى هذا البحث لفتح باب الحوار حول إمكانية التقليل من هذه المقاومة من خلال التعرف على مدى تأثير الأسلوب القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في تقليل من اثر المقاومة وبالتالي التقليل من الخسائر إلى اقل ما يمكن .

ثالثاً. أهداف البحث:

1. التعرف على مقاومة العاملين للتغيير في جامعة الموصل .
2. التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل العمداء ورؤساء الأقسام العلمية والمدراء في الإدارة الوسطي والتنفيذية في جامعة الموصل .
3. التعرف على طبيعة علاقه بين الأنماط القيادية ومدى تأثيرها في أبعاد مقاومة التغيير المختلفة ،فضلا عن إمكانية العلاج لهذه الظاهرة .

فرضية البحث:

- لا توجد علاقة وتأثيرات معنوية بين الأنماط القيادية ودوافع مقاومة التغيير في جامعة الموصل وينبثق عنها الفرضيات الآتية :
- الفرضية الأولى : لا توجد علاقه وتأثيرات معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين ودوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة
 - الفرضية الثانية: لا توجد علاقه وتأثيرات معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الموجه نحو العناية بالعمل ودوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة

منهجية البحث:

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة وطبيعة هذا البحث.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع البحث من عمداء الكليات جميعهم فضلا عن معاوني العمداء وبعض رؤساء الأقسام العلمية وموظفي وموظفات جامعة الموصل لعام الدراسي(2006.2007).

عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة (250) متنسبا تشمل عميد ومعاون العميد وعدد من رؤساء الأقسام العلمية وعدد من موظفي كليات جامعة الموصل ، لم يستطع الباحث حصر جميع أفراد العينة في الكليات المعنية بسبب الظروف الراهنة ولعدم تواجدهم بصورة مستمرة ،وقد حدد الباحث على أن تكون عينة الدراسة بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار النسبة عالية نوعا ما وذلك لغرض تمثيل جميع الكليات المشمولة بالدراسة وبناءا على ذلك سيكون حجم العينة (200) متنسبا (تشمل (100) عميد ومعاون عميد،ورئيس قسم و(100) موظف وموظفة في كليات جامعة

الموصل ، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة، على عينة البحث ، وأعطى المستجيبون مدة مناسبة لاسترجاعها .

أساليب جمع البيانات :

لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف البحث ، قام الباحث بإعداد أداة خاصة تقيس دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين ،وقد تم إعداد الأداة على وفق الخطوات الآتية:

أولاً. الجانب النظري:

مراجعة الأدبيات المعاصرة التي تحدثت عن مقاومة التغيير ،وجري اقتباس عبارات ومقولات من تلك الأدبيات وصيغت هذه العبارات بشكل فقرات بلغ تعدادها (3) فقرات بالنسبة إلى الدافع التنظيمي (3) فقرات للدافع الموضوعي (3) فقرات لكل من الدافع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وشكلت في مجموعها استبانة أولية زودت بمقياس (ليكرت) ذي البدائل الخماسي على وفق الأوزان الآتية: 1. موافق بشدة (5) 2. موافق (4) 3. محايد (3) 4. غير موافق (2) 5. غير موافق بشدة (1) .

ثانياً. الجانب الميداني:

استبانة أنماط السلوك الإداري* أعدت من قبل الباحث أيضا وتتكون من (16)فقرة (8)فقرة تتعلق بعناية القائد ببناء العلاقات الإنسانية مع العاملين و(8)فقرة تتعلق بعناية القائد بالعمل والمهمة وأمام كل فقرة خمسة بدائل كما هو مذكور في أعلاه.

*. المغيدي، الحسن بن محمد وال ناجي، محمد بن عبدالله ،الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ،مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/29 كانون الثاني 1994 .
ذنون .راشد حمدون(1996) تقويم أداء الاتحادات الرياضية في وضو النظرية الموقفية لأساليب القيادة ،
أطروحة دكتوراه كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
. الخثيلة ،هند بنت ماجد (1992)أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/27 كانون الثاني.

وتألفت لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة أسماؤهم :

- د . أكرم احمد الطويل / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
- د. جاجان جمعة الخالدي / أستاذ مساعد / كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل .
- د.د. ميسر إبراهيم احمد / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
- د.د. عادل ذاكر نعمة / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
- د . علي عبد الستار الحافظ / مدرس / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .

كما تضمنت الاستبانة حقولا خاصة لجمع المعلومات من المستجيبين تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية المثبتة في متن الاستبانة .

ثالثا. بهدف التحقق من الصدق الظاهري لتلك الفقرات عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ممن لديهم مساهمات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة وطلب منهم تحديد صلاحية أو عدم صلاحية الفقرات والبدايل الموضوعية في القياس الظاهري موضوع الدراسة .وقد أبدى بعض المحكمين ملاحظات عن صياغة عدد من الفقرات ،وأوصى البعض الآخر بحذف عدد منها ، أجرى الباحث التغييرات المطلوبة على الفقرات التي أُنقِص عليها المحكمون وأصبحت الاستبانة مكونة من (16) فقرة(8) فقرات لكل من نمط القيادة الموجه نحو العناية بالعاملين ونمط القيادة الموجه نحو العناية بالعمل .

رابعا. بهدف ثبات الأداة فقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (10) عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية و(10) من موظفي كليات جامعة الموصل من غير العينة الأصلية ،ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول ،باستعمال معامل الثبات كرونباخ ألفا ،فتبين أن معامل ثبات الاستبانة هو كالآتي

معامل ثبات مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات	النسبة المئوية
1.	الدافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	91%
2.	نمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين	86%
3.	نمط القيادي الموجه نحو العناية بالعمل	80%
4.	المؤشر الكلي لثبات الاستبانة	86%

وهي درجة ثبات مقبولة وعلية فقد أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق النهائي خامسا. قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانة على عينة البحث ، وأعطى المستجيبون مدة مناسبة لاسترجاعها.

المعالجة الإحصائية:

أساليب الإحصائية المستخدمة في البحث لأغراض التحليل واختبار الفرضيات الدراسة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وكالاتي:

- أ . معامل الثبات كرونباغ الفا (Cronbach Alpha) للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة الخاصين بأبعاد دوافع مقاومة التغيير وأنماط القيادة للمديرين
- ب. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة :
- ج. التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز الإجابات عن العبارات ومدى تشتتها عن وسطها الحسابي .
- د. الانحدار البسيط (Liner Regression) مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وذلك من خلال استعمال معامل التحديد r^2 (R square) ودرجة التأثير (Unstanderdized Coefficients).
- و. اختبار (T-Test) لاختبار فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون ولمعرفة معنوية الفروق بين المتوسطات

الإطار النظري المحور الثاني: القيادة الإدارية أولاً: مفهوم القيادة الإدارية :

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة الإدارية ، إذ لا يوجد تعريف واحد للقيادة الإدارية متفق عليه من قبل هؤلاء الباحثين ، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة ، وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعاً للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية ، وسنحاول استعراض ومناقشة بعض تلك التعاريف التي تناولت القيادة الإدارية ومنها :

1. فقد وصف (Sharma) القيادة بأنها قدرة أو قابلية القائد في التأثير في الآخرين لأجل انجاز الهدف في وقت معين (Sharma 1982:212).
2. في حين عرف (Davis & Newstrom) أن القيادة الإدارية هي عملية التفاعل بين القائد وتابعيه ، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة التابعين على العمل بحماس من اجل تحقيق الأهداف (Davis & Newstrom 1985:158).
3. وعرف القيادة : بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف معينة (سالم 1998:193).
4. ووصف القيادة بأنها مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها فضلاً عن عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي المتعلق

بشخصيته وقيمة واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد الإداري (الطويل 1986:247).

5. ويعرف كل من (Wren&Voich,1984:471) القيادة بأنها قدرة الشخص على التأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية . وعلى وفق هذا المنظور يرى(Fiedler) أن القيادة الإدارية هي عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين، ويرى أنصار هذا النهج أن السلوك القائد إنما هي حصيلة التفاعل بين كافة العناصر والمتغيرات التي تؤثر في طبيعة القيادة الإدارية وهذه المتغيرات هي قدرات واحتياجات القائد ،شخصية القائد ، واحتياجات التابعين ،ومتطلبات الظرف أو الموقف (Fiedler1967:11).وفي ضوء التعاريف النظرية لمفهوم القيادة والتي تم عرض عدد منها يمكن تقديم مفهوم إجرائي وعلى النحو الآتي: ذلك السلوك الناجم من حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وإتباعه في موقف معين والموجة نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا .

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية في المنظمات :

عني بموضوع القيادة الإدارية عناية بارزة في الوقت الحاضر ، وذلك لان مطالب الحياة وسيما في عصرنا الحاضر لا يمكن حلها إلا بالعمل الجماعي ، إذ يشهد العالم اليوم صراعا بين اهتمامات سياسية واقتصادية واجتماعية ويؤدي القادة في هذا الصراع أدوارا أساسية تجعل مصير الإنسانية مرتبنا إلى حد بعيد بتفاعلها مع الشعوب في مختلف المواقف ،وهذا يعني أن مستقبل المجتمع تتركز مسؤوليته في أيدي القادة في شتى القطاعات المهنية والإدارية ، وان تحقيق النجاح يتطلب من القائد التوافق المستمر بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع .وبين بيئة المنظمة والبيئة الاجتماعية (قشطه 1981:52) .

وقد أدى كبر حجم المنظمات واتساعها في الوقت الحاضر إلى جعل القائد مسؤولا عن العناية بالعلاقات الإنسانية وتنمية عملية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين لتبقى هذه العملية مستمرة وتؤدي أغراضها . كما أن للتخصص ضرورة مهمة هو اكتساب القائد للمهارات العملية والفنية التي تمكنه من قيادة العاملين في فروع التخصص المختلفة والتأثير فيهم والتنسيق بينهم من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات والسلطات للفنيين والمتخصصين (قطب وآخرون 1984:187).

كما أن على القائد إمداد القائمين على العمل والإنتاج بالحوافز والدوافع التي تبعث الروح الإنسانية في نفوسهم وتعمق فيهم روح التعاون والعمل المشترك ،وهكذا أصبح للقيادة دور مهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف وفي اختيارها وفي تنميتها (ملوخية 1981:241-242)

ثالثاً: الأنماط القيادية المستخدمة:

تؤدي أنماط القيادة دوراً فاعلاً وبارزاً في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء ، ولهذا فقد كرست جهود علمية متنوعة للبحث في الأبعاد التي تتطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها ، مما دفع العديد من الباحثين والمفسرين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ومن هذه الدراسات :

دراسات جامعة أوهايو: Ohio State Studies Concept

في سنة (1945) قام مركز البحوث الإدارية بجامعة ولاية أوهايو الأمريكية بسلسلة من الدراسات بهدف تحديد الأبعاد المختلفة لسلوك الإداري ومن أهم هؤلاء الباحثين المتخصصين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع هم (Fleisman, Stodgill, Shrtle) تم التركيز في هذه الدراسة على أنواع سلوك الأفراد عندما يتبوؤون مناصب قيادية ، ومدى تأثير هذه الأساليب في أداء الجماعة المقودة (Fred Luthans 1977:436). وقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك بعدين أساسيين للقيادة الإدارية :

1. النمط القيادي الموجة نحو العناية بالعمل: (Task Oriented Leader Ship) أو التركيز على المهمة وتكون عناية القائد في هذا البعد في تطبيق القواعد والعمليات والإجراءات الخاصة بالعمل والإنتاج عن طريق تحديد الأعمال للمرؤوسين وإطلاعهم على ما هو متوقع منهم أداءه لغرض انجاز المهمة (عاشور 1978:167) .

ويتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة ويقوم بانجاز المهمة من خلال التهديد والإخبار واستعمال مبدأ الخوف والعقاب لمرؤوسيه ، وهو الذي يركز على التوجيه المباشر ، إذ يحدد المهمة التي يقوم فيها العاملون ، فضلاً عن الكيفية التي بها تنفذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها (المغدي 1994:194-215) .

كما يتميز هذا الأسلوب بقلة العناية بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين ويمارس هذا الأسلوب عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين منخفضاً وقدراتهم ومهارتهم متدنية ، لذلك يتخذ القائد القرارات ثم يعلنها على المرؤوسية لتنفيذها ، كما يتميز هذا الأسلوب بأن المرؤوسين غير راغبين في تحمل المسؤولية في العمل فهم بحاجة إلى النصح والإرشاد والتوجيه مباشرة من المسؤول في انجاز المهمة (حسان 1986:97-152) .

2. النمط القيادي الموجة نحو العناية بالعاملين (Task Employee Leader Ship):

يقوم هذا النمط ببناء علاقات مع مرؤوسيه ومنحهم فرص المشاركة في تحديد أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مع تشجيع الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه ، إن هذا

النمط من السلوك يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بين القائد ومرؤوسيه (الرحمن 19:1981). ويقصد بهذا النمط من السلوك بأنه مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذ عدد من المهمات المتصلة بالعمل وظروفه (راجع 513:1965)، فإن القائد يستعمل هذا الأسلوب عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المتوسط والعالي، إذ إن المرؤوسين في هذا المستوى يملكون القدرة على تنفيذ الواجبات لكنهم يفتقدون الرغبة والثقة بالنفس (الدليمي 75:1995).

ما توصلت إليه هذه الدراسة هو إن النمط القيادي الملائم هو الذي يحاول تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معا (سالم 198:1998). ومن هذا المنطلق نجد إن النمط القيادي الملائم هو الذي يمتاز بالعناية الأقصى ببعدي القيادة والعناية بالعاملين والعمل والإنتاج والشكل رقم(1) يوضح أنماط سلوك القيادي على وفق دراسة جامعة أوهايو.

عالي	عالي
عناية عالية بالعلاقات الإنسانية عناية منخفضة بالمهمة	عناية عالية بالمهمة عناية عالية بالعلاقات الإنسانية
عناية منخفضة بالعلاقات الإنسانية عناية منخفضة بالمهمة	عناية عالية بالمهمة عناية منخفضة بالعلاقات الإنسانية

عالي — عناية بالعمل والإنتاج — واطي

Source: Dalton E. Mcfrland,(1979) Management: Foundations & Practices, 5th New York, Macmillan Publishing Co, P.222

- وسوف يعتمد هذا البحث على دراسة جامعة أوهايو للأسباب الآتية :
1. محاولة لتطبيق دراسة جامعة أوهايو في بيئتنا (البيئة العراقية).
 2. التأكد من صلاحية النظرية لبيئات غير البيئة التي أعدت فيها .
 3. إنها تكشف عن طبيعة عمدائنا ورؤساء الأقسام العلمية وأساليب قيادتهم على وفق دراسة جامعة أوهايو.

المحور الثالث : مقاومة التغيير لدى العاملين المقدمة :

يعد التغيير بالنسبة إلى المنظمات أمرا ضروريا وكذلك يجب أن تعرف الإدارة بان مقاومة التغيير من العاملين هو أيضا ضروري كرد فعل لعملية التغيير ، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره، أن الإنسان بطبيعته يقاوم التغيير ومن ثم فهو يحتاج إلى زمن التهيئة قبل المباشرة بعملية التغيير ،ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق استخدام الأسلوب الديمقراطي المشارك الذي يدعو إلى إشراك جميع العاملين الذين شملتهم عملية التغيير لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإدارية وكذلك تقليل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي المشارك في إدارة شؤون جماعات العمل لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير ،وحل جميع المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التغيير .

أولاً. مفهوم مقاومة التغيير :

1. يرى القريوتي (1994:172) أن التغيير يعد من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئا لهم وهذا يجعل بالنتيجة النهائية العاملين يقاومونه لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم .
2. ويصف (الحنوي بدون سنة :277) بان مقاومة التغيير يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة حيث يمكن أن تكون على شكل تخفيض مستمر في الإنتاج ،كما يمكن أن تكون على شكل زيادة في معدلات الغياب ويمكن أن تأخذ شكل النزاعات والصراعات داخل المنظمة .
3. أما الدهان(1992:168) فيعرف التغيير بأنه ردود فعل سلبية للإفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي فيهم .

ثانياً. دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين:

تعد القيادة الإدارية احد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ،لدورها في جعل أداء الجماعة أكثر فاعلية من خلال مساهمتها في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة ودورها في تماسك الجماعة وبناء مستقبلها ،فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير ،وهناك دوافع كثيرة تقف وراءه مقاومة العاملين لعملية التغيير ومن هذه الدوافع كالأتي :

1. إن الأفراد يقاومون تغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل ،لان التغيير يهدد استقرارهم (المغربي1995:315).
2. غموض الأمور الفنية والإجرائية لعملية التغيير فضلا عن إخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ،وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المتمثلة بالقائد المسؤول عن التغيير والموظفين (العامري وفوزان1997:367-371).
3. مقاومة التغيير لدى العاملين (عدم الشعور بالحاجة للتغيير،الخوف من المستقبل ،التوقيت السيئ لعملية التغيير ،التغيير يهدد مصالح مكتسبة ،فضلا عن الأمن والاستقرار في المنظمة) (Scharmerhone, 1994:500).
4. مقاومة التغيير لدى العاملين أيضا (فقدان بعض العاملين للمهارات الفنية والإدارية ،إلحاق خسائر اقتصادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري ،وكذلك الاستغناء عن عدد من العاملين، ربما يؤدي التغيير إلى العمل مع جماعة أخرى جديدة ،فضلا عن عدم وجود ثقة بين الإدارة والعاملين (بدر1990:269-271).
5. ومن دوافع مقاومة العاملين للتغيير كالأتي:
 - أ. الدافع التنظيمي:يعتمد هذا الدافع على التحليل والعقلانية في العلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعليم المهارات ،وكذلك الخوف من المجهول.
 - ب. الدافع النفسي:يعتمد هذا الدافع على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف التي تقاوم العامل فيها التغيير خوفا من المستقبل.
 - ج.الدافع الاجتماعي يعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ عليها
 6. ومن الدوافع التي تعتمد عليها الدراسة الحالية كالأتي:
 - أ. **الدافع التنظيمي:**ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير ،وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال ،وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة(المغربي1995:315) .
 - ب.**الدافع الموضوعي:**يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية ،لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة(Fulmer, 1989:200) .

ج. **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير المقترح .

د. **الدافع الاقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها .

هـ. **الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها (العامري والفوزان 1997:353-385 مصدر سبق ذكره) .

المبحث الرابع: الجانب العملي: عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج التي انتهت إليها هذا البحث على وفق الأهداف وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول استهدف هذا البحث التعرف على الأنماط القيادات الإدارية ودوافع مقاومة العاملين للتغيير في جامعة الموصل وبغية تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصنيف استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (100) عميد ومعاون عميد وعدد من رؤساء الأقسام العلمية و(100) موظف وموظفة من موظفي جامعة الموصل ، عن طريق حساب تكرارات البدائل الموجودة أمام كل فقرة ومن ثم إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفي ضوء هذا الإجراء رتبت الفقرات من اعلي وسط متحقق إلى ادني وسط وعدت الفقرات الحاصلة على (3) فأكثر هي فقرات حاصلة على موافقة أفراد العينة وتمثل أنماط السلوك القيادي المتمثل بعناية المديرين بالعاملين وبناء علاقات اجتماعية معهم ، فقد جاءت الإجابات غالبيتها عند(محايد) بوسط حسابي قدرة (2.670-2.970) وبانحراف معياري قدرة (0.99-1.080) وهذا يعني أن المديرين يشاركون مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وبناء روح التعاون بين العاملين فضلا عن إعطائهم حرية في مناقشة المشاكل فضلا عن تأكيدهم على بناء روح التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق أما التي جاءت عند درجة موافق فهي تشير على مدى تفويض المديرين لجزء من صلاحياته ومسؤولياته إلى مدراء الإدارة التنفيذية والى المشرفين على العمل وجاء بوسط حسابي قدرة(3.040-3.620) وبانحراف معياري قدرة(1.020-1.100) أما العبارات المتعلقة بعناية المديرين بالعمل فقد جاءت الإجابات وتركزت جميعها عند موافق إذ قرب الوسط الحسابي بين (3.470-3.840) وبانحراف معياري قدرة (0.961-1.382) على أن العاملين متفقون بدرجة موافق على استخدام المديرين أسلوب القيادة العناية بالعمل مع قليل من العلاقات الإنسانية المتسلط في إدارة شؤون العمل فهم يركزون السلطة بأيديهم ، كما ينظرون

إلى المناقشة وإبداء الرأي على انه غير صحيح ويقدمون الامتيازات للعاملين الأكثر ولاء لهم وان قراراتهم غالبا تواجهه بشكل سلبي من المرؤوسين في جامعة الموصل والجدول (1) يبين ذلك :

الجدول (1)

يبين إجابات أفراد(المدراء) عينة البحث عن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة للمديرين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مضمون الفقرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية (العناية بالعاملين)			
1.	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات	2.780	1.060
2.	أعمل على خلق روح التعاون بين العاملين	2.920	0.990
3.	أفوض جزءا من صلاحياتي ومسؤولياتي إلى مدراء الإدارة التنفيذية	3.050	1.020
4.	أعمل على تشجيع دوام الاتصال بين العاملين	3.040	1.100
5.	أعطي الحرية الكاملة للعاملين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها	2.930	1.080
6.	اعمل أمورا محببة تشعر المرؤوسين بالارتياح في العمل	2.970	1.050
7.	أثق برجاحة وصدق تفكير العاملين	3.620	1.100
8.	أشجع العاملين في ممارستهم لأدوارهم في العمل	2.670	1.030
مضمون الفقرات الخاصة بعلاقات العمل (العناية بالعمل)			
1.	أركز الصلاحيات والمسؤوليات بشخصه	3.780	1.041
2.	أضع جدولاً زمنياً للأعمال المراد إنجازها	3.840	0.961
3.	أرى المناقشة وإبداء الرأي مضيقة للوقت	3.810	1.107
4.	أرى الولاء لي مقياساً لحصول العاملين على الامتيازات المتعددة	3.620	1.293
5.	يتم تحديد الأهداف والوسائل من قبلي	3.600	1.214
6.	غالبا ما تواجه قراراتي بالسلبية من قبل العاملين	3.510	1.382
7.	أحرص على أن يعمل العاملين بأقصى طاقتهم في العمل	3.500	1.275
8.	أعمل على إتباع قواعد وأساليب مقننة ومحددة في العمل	3.470	1.250

* الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة

أما العبارات التي تكشف عن دوافع مقاومة العاملين للتغيير ومنها **الدافع التنظيمي** لمقاومة العاملين للتغيير فقد جاءت الإجابات عند موافق حيث قرب الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (3.730-3.800) وبانحراف معياري قدرة (1.149-1.279) بمعنى أن مفردات عينة البحث متفقون بدرجة موافق على عدم وجود اتصالات مع مسؤول عن عملية التغيير، وأنهم غير مدركين للأسباب الرئيسة لعملية التغيير، كما أن الإدارة لا تشاركهم في عملية التغيير فضلا عن عدم وضوح الهدف من عملية التغيير ولهذه الأسباب فإن العاملين يقاومون عملية التغيير **أما الدافع الموضوعي** لمقاومة العاملين لعملية التغيير فقد جاءت نتائج هذه الإجابات متفقة تقريبا حيث كان العاملون متفقين وبدرجة موافق وتشير ذلك الأوساط الحسابية والتي تراوحت بين (3.610-3.890) وبانحراف معياري قدرة (1.118-1.204) أي أن مفردات عينة الدراسة موافقين على غالبية هذه العبارات على عدم ملاءمة عملية التغيير الذي تقترحه الإدارة وإن عملية التغيير غير ضروري في الوقت الحاضر. **أما العبارات التي تكشف عن الدافع الاجتماعي** لمقاومة العاملين للتغيير فقد جاءت الإجابات عنها عند موافق بوسط حسابي تتراوح بين (3.660-3.950) وبانحراف معياري قدرة (1.009-1.297) وهذا يعني أن العاملين متفقون بدرجة موافق وأنهم يقاومون التغيير المقترح لأنه يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة التي يعملون فيها ويؤدي أيضا إلى تغيير مراكز النفوذ في المنظمة وكما يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة في المنظمة. **أما العبارات الخاصة بالدافع الاقتصادي** لمقاومة العاملين للتغيير فقد جاءت الإجابات عنها متفقة عند موافق بوسط حسابي بين (3.860-3.960) وبانحراف معياري قدرة (1.010-1.189) وهذا يعني أن العاملين متفقون وبدرجة موافق على أنهم يقاومون التغيير لخوفهم من فقدان بعض الامتيازات التي يتمتعون بها، وكذلك خوفهم من فقدان عملهم أو النقل إلى مكان آخر وهذا يؤدي إلى فقدان دخولهم لذا فهم يقاومون التغيير. **أما العبارات الخاصة بالدافع الثقافي** فقد جاءت الإجابات بالاتفاق على موافق وبوسط حسابي قدرة (3.720-3.960) وبانحراف معياري قدرة (0.998-1.220) أي أن العاملين يقاومون عملية التغيير لخوفهم من تبديل القيم والعادات والتقاليد المتبعة في المنظمة يتعارض مع السلوك المتبع في المنظمة حاليا والجدول (2) يبين ذلك :

الجدول (2)

إجابات أفراد (الموظفين) عينة البحث عن العبارات المتعلقة بمقاومة العاملين للتغيير

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرات الخاصة بالدافع التنظيمي			
1.	عدم وجود اتصالات مستمرة بين العاملين والمسؤول عن عملية التغيير	3.800	1.279
2.	عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير	3.750	1.149
3.	عدم وضوح الإجراءات اللازمة لعملية التغيير	3.730	1.204
الفقرات الخاصة بالدافع الموضوعي			
1.	التغيير يؤدي إلى نتائج سلبية	3.890	1.118
2.	عدم واقعية التغيير في الوقت الحاضر	3.620	1.204
3.	التغيير لا تلبي حاجات المنظمة المستقبلية	3.610	1.153
الفقرات الخاصة بالدافع الاجتماعي			
1.	التغيير يؤدي إلى تغيير المراكز الإدارية في المنظمة	3.950	1.009
2.	التغيير يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة	3.900	1.068
3.	التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين العاملين	3.660	1.297
الفقرات الخاصة بالدافع الاقتصادي			
1.	قد يؤدي التغيير إلى فقدان بعض الوظائف	3.960	1.062
2.	التغيير يؤدي إلى نقل بعض الأفراد إلى وظائف أخرى	3.940	1.010
3.	يؤدي التغيير إلى فقدان بعض الامتيازات	3.860	1.189
الفقرات الخاصة بالدافع الثقافي			
1.	المرونة غير كافية في عملية التغيير المقترح	3.960	1.220
2.	التغيير المقترح يتعارض مع السلوك والممارسات المعمول بها في المنظمة	3.950	0.998
3.	التغيير يؤدي إلى تبديل القيم والأعراف والتقاليد المتبعة في المنظمة	3.720	1.064

* الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة

من اجل تعرف الباحث على دوافع التغيير لدى العاملين في جامعة الموصل ،قام الباحث بتحليل إجابات العينة على أداة البحث المتمثلة في الاستبانة أعدها الباحث ،إذ تم حساب التكرارات الخاصة بكل دافع من الدوافع لكل فرد من أفراد العينة ومن ثم حساب النسبة المئوية لكل دافع من اجل تحديد الدافع الشائع الاستخدام لدى كل موظف وموظفة من موظفي جامعة الموصل وتبين من النسب أن الموظفين لا يستخدمون دافعا واحدا لمقاومة التغيير بل أكثر من دافع ولكن بنسب متباينة تبعا لتبديل الدافع ، وتم تحديد الدافع على أساس أعلى نسبة مئوية من

بين النسب المئوية للدوافع الخمسة ، كما أظهرت النتائج أن هناك (15) من الموظفين لديهم أكثر من دافع ، إذ تساوت النسب المئوية لاختيارهم الدوافع ، وتعد على الباحث تصنيفهم ضمن أي دافع من الدوافع الخمسة (الدافع التنظيمي، الدافع الموضوعي، الدافع الاجتماعي، الدافع الاقتصادي، الدافع الثقافي) ولهذا تم وضعهم في فئة خاصة أطلق عليها (أكثر من دافع لمقاومة التغيير) والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

يبين الترتيب النسبي لدوافع مقاومة التغيير لدى أفراد العينة

النسبة %	الترتيب	نوع الدافع لمقاومة التغيير
33	1	الدافع الاقتصادي
15	2	الدافع الاجتماعي
14	3	الدافع التنظيمي
13	4	الدافع الموضوعي
10	5	الدافع الثقافي
15	6	أكثر من دافع لمقاومة التغيير

* الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة

نلاحظ مما تقدم أن الدافع الاقتصادي كان أكثر الدوافع ميلا من الموظفين في جامعة الموصل، إذ احتل هذا الدافع المرتبة الأولى وذلك لحصوله على أعلى نسبة .
ثانيا: ولأجل تحقيق الهدف الثاني من البحث والذي سعى إلى معرفة طبيعة العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية ودوافع مقاومة التغيير لدى العاملين قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة وتأثير معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الموجة للعناية بالعاملين ودوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة والجدول (4) يبين ذلك. يظهر الجدول (4) بأنه لا توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة العناية بالعاملين ومجمل دوافع مقاومة العاملين للتغيير ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.07) بدرجة معنوية (0.37) علما أن درجة المعنوية المقبولة لإغراض الدراسة هي لغاية (0.05) أي إن تعامل المديرين مع المرؤوسين في جميع النواحي بما فيها إشراكهم في اتخاذ

القرارات وتحديد أساليب العمل وإجراءاته ليس له علاقة بتقليل مقاومة العاملين للتغيير وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.005) ودرجة تأثير (-0.05) وأكدت عدم معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة (0.85) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) بدرجة معنوية (0.05) وكذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (0.93) وهي اقل من القيمة الجدولية (1.64) بدرجة معنوية (0.05) وهذا يدل على ثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والجدول (4) ذلك :

الجدول (4)

يبين علاقة وتأثير السلوك القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين ودوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة

المتغير	r	R2	b	f	T	sig
دوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	-0.07	0.005	-0.05	0.85	0.93	0.37

قيمة F الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = (3.84)

قيمة T الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = (1.64)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة وتأثير معنوية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة الموجه نحو العناية بالعمل ودوافع مقاومة العاملين للتغيير :

يظهر الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة والآخر بين نمط القيادة الموجه نحو العناية بالعمل ودوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة ، حيث بنيت نتائج التحليل بان هناك علاقة واثرة معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الموجه نحو العمل ودوافع مقاومة العاملين لعملية التغيير ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49) وبدرجة معنوية (0.00) بمعنى أنه كلما زاد المديرين من استخدامهم لنمط القيادة الموجه نحو العناية بالعمل في إدارة شؤون المنظمة في والإنتاج زادت مقاومة العاملين لعملية التغيير ، بسبب عدم إشراكهم في عملية التغيير وقلة الاتصال بين المسؤول عن التغيير والمرؤوسين ، وعدم معرفة المرؤوسين بأهداف عملية التغيير ، وكذلك الخوف من فقدان علاقاتهم الاجتماعية والمزايا الاقتصادية الأخرى التي يتمتعون بها حالياً ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.24) أي أن هذه القيمة تدل على ميل المديرين لاستخدام نمط القيادة الموجه نحو العمل يؤدي إلى زيادة مقاومة العاملين لعملية التغيير بالنسبة نفسها ، كما بلغت درجة التأثير (0.38) بمعنى أن كلما زاد نمط القيادة نحو العمل ازدادت مقاومة العاملين لعملية التغيير وبالنسبة نفسها ، وقد أكدت معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت (57.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.63) وبدرجة معنوية (0.05) وكذلك قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(2.58) وبدرجة معنوية (0.05) وهذا يعني عدم ثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية والجدول (5) يوضح ذلك .

الجدول (5)

يبين علاقة وتأثير السلوك القيادي الموجه نحو العناية بالعمل ودوافع مقاومة العاملين للتغيير

المتغير	r	R2	b	f	T	sig
دوافع مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	0.49	0.24	0.38	57.88	7.63	0.00

قيمة F الجدولية بدرجة معنوية (0.05)= (6.63)

قيمة T الجدولية بدرجة معنوية (0.05)= (2.58)

لمصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة

المحور الخامس الاستنتاجات والمقترحات أولاً: الاستنتاجات:

من خلال الدراسة والتحليل لطبيعة أنماط القيادة المستخدمة من المديرين في جامعة الموصل والتعرف على طبيعة الدوافع التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير ، وبعد اختبار الفرضيات التي تخص العلاقة بين أنماط القيادة ومدى تأثيرها في دوافع مقاومة العاملين للتغيير يمكن للباحث إجمال نتائج الدراسة بالاتي

1. هناك اتفاق لدى العاملين في ميلهم لمقاومة التغييرات التي ترغب الإدارة بإدخالها ، حيث اجمعوا في إجاباتهم وبدرجة موافق على جميع العبارات المتعلقة بدوافع مقاومة التغيير التنظيمي ، الموضوعي ، الاجتماعي ، الاقتصادي ، الثقافي .

2. هناك اتفاق بين العاملين وبدرجة موافق على استخدام المديرين لنمط القيادة الموجه نحو العناية بالعاملين ، أما مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الموجه نحو العناية بالعمل فقد كان اقل استخداماً من النمط الموجه نحو العناية بالعاملين ، ويمكن أن يكون السبب نابعا من ظروف التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها الفرد في البيئة المحيطة بها ، وقد يعود السبب إلى عدم معرفة المرؤوسين في الأمور الإدارية هذا مما يجعل المديرين يعملون على تركيز السلطات بأيديهم .

3. عدم وجود علاقة معنوية بين النمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين وباقي دوافع مقاومة العاملين للتغيير ويعود السبب مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير وإعطاء حرية مناسبة للعاملين في حل المشاكل التي تواجههم .

4. أوضحت الدراسة بان هناك علاقة وتأثير ايجابية ومعنوية بين نمط القيادة الموجة نحو العناية بالعمل وكل دوافع العاملين لعملية التغيير وهذا أمر طبيعي ، حيث أنه كلما ابتعد المديرين عن الرؤوسين كلما أدى ذلك إلى عدم فهم الرؤوسين لمحتوى عملية التغيير .
5. أن موظفي جامعة الموصل تتباين دوافعهم لمقاومة التغيير تبعاً لتغير نوع الدافع .

ثانياً. التوصيات :

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يرى الباحث وجوب الأخذ بها للتقليل من دوافع مقاومة العاملين للتغيير وهي كالآتي:
1. ضرورة إيمان إدارة جامعة الموصل بالتغيير المخطط وبمدى أهميته في تعزيز نجاحها مع بذل الجهود المخصصة لنشر هذا الإيمان بين العاملين .
 2. يجب على إدارة جامعة الموصل القيام بتهيئة العاملين المشمولين بعملية التغيير ، من خلال تسهيل عملية الاتصال المستمر بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير ، لتوضيح سلبيات أسلوب العمل المراد تغييره ، فهو يحتاج إلى تهيئة قبل المباشرة الفعلية بعملية التغيير ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق التقليل من استخدام النمط القيادي الموجة نحو العمل.
 3. إشراك إدارة جامعة الموصل لجميع العاملين الذين تشملهم عملية التغيير ، لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية ، لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير .
 4. عدم مفاجأة العاملين بعملية التغيير وذلك بإعلامهم بما تخطط له الإدارة من تغيير عن طريق إقامة الندوات والاجتماعات التي تعقد لهذا الغرض .

المصادر والمراجع الدوريات:

1. المغيدي، الحسن بن محمد، وال ناجي، محمد بن عبدالله (1994) الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/29.
 2. حسان، حسن محمد إبراهيم، والصيد، عبد العالي احمد (1986) البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، مجلة رسالة الخليج العربي العدد/7.
 3. الدليمي، فاضل (1995) أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي دراسة موقعيه في القطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك مجلد/11 العدد/1 عمان، الأردن.
 4. العامري، احمد سالم وناصر، محمد فوزان (1997) مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد/37 العدد/3.
- ### الكتب العربية:

1. المغربي، كامل محمد (1995) السلوك التنظيمي ط/2 دار الفكر، عمان.
2. عاشور، احمد صقر (1978) السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
3. قشطه، عبد الحليم عباس (1981) الجماعات والقيادة، الموصل مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
4. سالم، فؤاد الشيخ (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة ط/1، مركز الكتاب الأردني، عمان.
5. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1986) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الجامعة الأردنية، عمان.
6. القريوتي، محمد قاسم (1994) السلوك التنظيمي ط/2 دار الشروق، عمان، الأردن.
7. الحناوي، محمد (بدون سنة طبع) السلوك التنظيمي ط/1، مكتب العربي الحديث، القاهرة.
8. الدهان، أميمه (1992) نظريات منظمات الأعمال، ط/1، مطبعة أصفدي، عمان، الأردن.
9. الرحمن، محمد عبد (1981) التنبؤ بفعالية المديرين، مجلة الإداري السنة الثالثة، العدد/2.
10. راجح، احمد عزت (1965) عم النفس الصناعي الموائمة المهنية، الهندسة البشرية العلاقات الإنسانية، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة.
11. قطب، سعد محمد وآخرون (1984) الإدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية، مطابع جامعة الموصل.
12. ملوخية، شكرية خليل (1981) الإدارة في مجال الرياضي، دار المعارف، القاهرة.

13. بدر ،حامد احمد (1990)السلوك التنظيمي، ط/1 دار القلم الكويت .

المصادر الأجنبية:

1. Fulmer, Robert M.,(1989), the new management, 4th ed., Macmillan Publishing Co., New York.
2. Davis, K, & John W. Newstrom, (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., McGraw Hill book, Co., New York.
3. Dalton E. Mcfrland, (1979) Management: Foundations & Practices, 5th New York, Macmillan Publishing Co.
4. Schermerhorn, John R., James G.Hunt, Richard N. Osborn, (1994) Managing Organization Behavior, 3rd, ed., John Wiley &sons, Inc. New York.
5. Wren, D.,& Voich, D.J.(1984)Management process structure and Behavior, 3rd, ed .,New York, John Wilaey &Sons . 6.R.A.Sharma (1982) Organizational Theory and behavior New Delhi,Tata Mc Graw-Hill .
7. Ferd E. Fiedler,(1967) A theory of leader ship effectiveness, New York ,Mc Graw-Hill Book Co.,
8. Fred E. Luthans,(1977) Organizational Behavior,2nd .Ed. Tokyo, Mc Graw Kogakusha.

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية:

م/الاستبانة

السيد المدير المحترم:

تحية طيبة:

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع سلوك القيادي وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لإغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بأن الإجابة تستعمل حصراً لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم .

مع التقدير

ملاحظات عامة:

1. يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة بما يعبر عن موقفكم الدقيق .
 2. يقصد بالأنماط القيادية (نمط القيادة الموجة نحو العاملين، ونمط القيادة الموجة نحو العمل).
 3. يقصد بالمدير (عميد الكلية، ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية).
- أولاً: معلومات تعريفية :

1. مدة الخدمة 1. (5-10) 2. (11-15) 3. (16-20) 4. (21-25) 5. (أكثر-26)
2. الراتب الشهري: 1. (1.0-1.5) 2. (1.6-2.0) 3. (2.1-2.5) 4. (2.6-3.0) 5. (أكثر-3.1)
3. الحالة الاجتماعية: 1. (أعزب) 2. (متزوج) 3. (مطلق) 4. (أرمل).
4. المركز الوظيفي: 1. (عميد) 2. (معاون العميد) 3. (رئيس قسم) 4. ()

الباحث

حيدر خضر سليمان

ت	ال فقرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية (العناية بالعاملين)	بدائل الإجابة
---	---	---------------

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1. أفوض جزءا من صلاحياتي ومسؤولياتي إلى مدراء الإدارة الوسطى والتنفيذية	
					2. أشارك العاملين في اتخاذ القرارات	
					3. أعمل على خلق روح التعاون بين العاملين	
					4. أشجع العاملين في ممارستهم لأدوارهم في العمل	
					5. أعمل أمورا محببة تشعر المرؤوسين بالارتياح في العمل	
					6. أعطي الحرية الكاملة للعاملين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل	
					7. أثق برجاحة وصدق وتفكير العاملين	
					8. اعمل على تشجيع دوام الاتصال بين العاملين	
					الفقرات الخاصة بالبعد التنظيمي (العناية بالعمل)	
					1. أرى الولاء لي مقياسا لحصول العاملين على الامتيازات المتعددة	
					2. غالبا ما تواجه قراراتي بالسلبية من قبل العاملين	
					3. أعمل على إتباع قواعد وأساليب مقننة ومحددة في العمل	
					4. أحرص على أن يعمل العاملين بأقصى طاقاتهم في العمل	
					5. أرى المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	
					6. يتم تحديد الأهداف والوسائل من قبلي	
					7. أضع جدولا زمنيا للأعمال المراد انجازها	
					8. أركز الصلاحيات والمسؤوليات بشخصه	

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

م/استبانة

أختي الموظفة:

أخي الموظف:

تحية طيبة :

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع (دوافع مقاومة العاملين لعملية التغيير) وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لإغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف الدراسة، علماً بان الإجابة تستعمل لإغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .
مع التقدير

ملاحظات عامة :

يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.

الباحث

حيدر خضر سليمان

أولاً:معلومات عامة عن الموظف:

- 1.المركز الوظيفي:1.كاتب 2.ملاحظ 3. محاسب 4. فني .
 - 2.مدة الخدمة :1.(5-10) 2.(11-15) 3.(16-20) 4.(21-25) 5.(26-30 فأكثر).
 - 3.الراتب الشهري:1.(200-400) 2.(401-600) 3.(601-800) 4.(801- فأكثر).
 - 4.الحالة الاجتماعية:1.(أعزب) 2.(متزوج) 3.(مطلق) 4.(أرمل).
- ثانياً:العبارات الآتية تمثل الدوافع التي تؤدي بالعاملين إلى مقاومة التغيير فالرجاء بيان قناعتك بكل منها بوضع علامة () أمام الخيار المناسب .

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الدافع التنظيمي					
1.	عدم وضوح الإجراءات اللازمة لعملية التغيير					
2.	عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير					
3.	عدم وجود اتصالات مستمرة بين العاملين والمسؤول عن عملية التغيير					
	الدافع الموضوعي					
1.	التغيير لا تلبي حاجات المنظمة المستقبلية					
2.	عدم واقعية التغيير في الوقت الحاضر					
3.	التغيير يؤدي إلى نتائج سلبية					
	الدافع الاقتصادي					
1.	يؤدي التغيير إلى فقدان بعض الامتيازات					
2.	قد يؤدي التغيير فقدان بعض الوظائف					
3.	التغيير يؤدي إلى نقل بعض الأفراد إلى وظائف أخرى					
	الدافع الثقافي					
1.	المرونة غير كافية في عملية التغيير المقترح					
2.	التغيير يؤدي إلى تبديل القيم والأعراف والتقاليد المتبعة في المنظمة					
3.	التغيير المقترح يتعارض مع السلوك والممارسات المعمول بها في المنظمة					
	الدافع الاجتماعي					
1.	التغيير يؤدي إلى تغيير المراكز الإدارية في المنظمة					
2.	التغيير يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة					
3.	التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين العاملين					