مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى
**اسم الكاتب:** م.م. رغد محمد يحيى خروفة
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3318
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 19:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٩ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠
ص ص[١ -٣٣]

# قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي
# دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى

**رغد محمد يحيى خروفة**
مدرس مساعد - قسم ادارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**المستخلص**

**تشكل قوة القيادة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لآثارها الايجابية على الكثير من المتغيرات المنظمية. من هنا فقد هدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي، واستند في ذلك إلى فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض ووزعت على (المدراء ورؤساء الاقسام والشعب) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى, وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته, وخلص البحث إلى بيان عدد من المقترحات أبرزها الاهتمام بقوة القيادة بوصفها عاملاً مؤثراً في إحداث التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث من خلال تعزيز مصادر قوة القائد الإداري وعلى النحو الذي يدعم مجالات التغيير التنظيمي.**

# The Power of Leadership as a Tool to Support the Organizational Change
# A Pilot Study to a Sample of Administrative Leaderships in Some Industrial Organizations in Nineveh Province

**Ragad M. Kharrofa**
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

## Abstract

The power of leading is one of the modern management concepts that has the attracted many researchers at the management field, because of its positive effect on many variables of the organization. On this basis, this study aimed to show the nature of this relationship

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٩/١/٢٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٩/٦/٨

and the effect of the power of leading on achieving organizational change. The study based on a basic hypothesis that there is a relationship and effect of the power of leading on variable of the organization. In order to accomplish the purpose of the study, a questionnaire has been distributed to department heads of State Company of Drugs and Medical Appliances and Factory of Ready-made Clothing in Nineveh. Analyzing the data statistically, it is showed that there is a relationship and effect between the power of leading in terms of variables and the organization change in terms of fields. The study concluded some recommendations and the most important one is the importance of the power of leading as an effective factor of making the organizational change in those two companies (the field of the study) via reinforcing the sources of the manager power in order to support the fields of organizations variables.

**المقدمة**

تعد عملية التغيير المنظمي ظاهرة تنظيمية تخضع لها جميع المنظمات، وهي الأساس في بقاء ونمو المنظمات المعاصرة، ومنها جاء اهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وذلك من خلال محاولتهم إعطائه تعريف محدد وتشخيص مجالاته وارتباطاته وتطوير أدوات لقياسه، فضلاً عن توضيح أهم المتغيرات التي تسهم في تفعيله وصولاً إلى النتائج المرغوبة من عملية التغيير، والكلام ذاته ينطبق على متغير قوة القيادة، إذ حظي هذا الموضوع بإهتمام مماثل، ومسوغ ذلك ارتباطه بالسلطة فضلاً عن التنوع في القوة التي من الممكن أن تملكها القيادات العليا, مما يتطلب تفريقاً بينها وتحديداً واضحاً لطبيعة كل منها وفي هذا الاطار اتجه البحث الحالي نحو الجمع بين المتغيرين المذكورين آنفاً في محاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما وتحقيقاً لهذا الهدف فقد اعتمدت قوة القيادة بوصفها متغيراً مستقلاً, وقد مثل هذا المتغير بمصادر قوة القيادة (قوة المكافآت، قوة التهديد، قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المرجعية)، في حين اختص التغيير التنظيمي بكونه متغيراً معتمداً، وقد مثل بمجالاته وهي (تغيير التركيب التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير الموارد البشرية، تغيير المهام). تشكل البحث من أربعة محاور، تناول المحور الأول منهجية البحث، والثاني الاطار النظري للبحث، أما المحور الثالث فضم الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي تضمن أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

**- منهجية البحث**

**مشكلة البحث**

فرضت التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على منظمات الأعمال اتباع أسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة من أجل النمو والبقاء، وعادة ما نجد ان عملية التغيير المنظمي تقابل بمقاومة تنتج عن عدم وجود الإدارة القوية التي تقدم الدعم اللازم لهذا التغيير، وتعمل على استمراره وتحقيقه, ولغرض تشخيص مشكلة البحث قامت الباحثة باستطلاع أولي من خلال مقابلة بعض رؤساء الأقسام والشعب في الشركتين موضوع البحث، للتعرف على مدى قدرة إدارة الشركتين موضوع البحث في كيفية التعامل مع التغيرات التي تواجهها, وماهي الأساليب المعتمدة لمواجهة هذه التغيرات؟ وبناءً عليه حددت التساؤلات البحثية بالآتي:

١. هل هناك تصور واضح من قبل المدراء ورؤساء الأقسام والشعب حول مصادر القوة المستخدمة لدى الشركتين عينة البحث؟
٢. ماهي تصور المدراء ورؤساء الأقسام والشعب حول مجالات التغيير التنظيمي السائدة في الشركتين عينة البحث؟
٣. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير لمصادر قوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث؟

**اهميةالبحث**

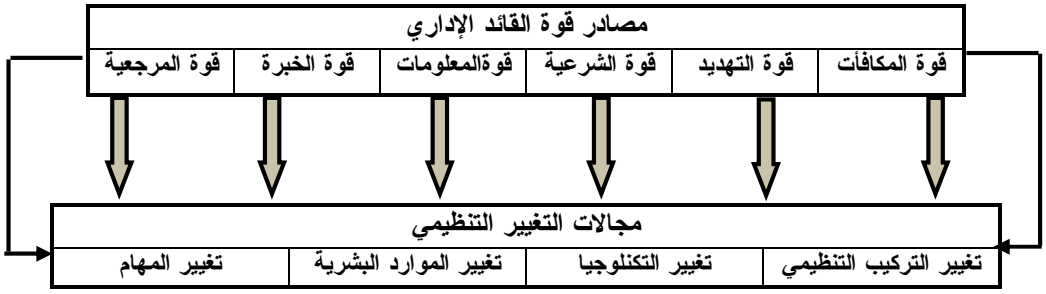
تأتي أهمية البحث الأكاديمية من أنه يمثل محاولة للجمع بين متغيرين من متغيرات السلوك التنظيمي التي أشارت أدبيات الإدارة إلى اهميتها، أما ميدانياً فتتجسد من خلال المحاولة للتعرف على مدى الانسجام فيما بين المتغيرين وفقاً لما تم طرحه في الأدب الإداري، إذ أن حالة الانسجام بين المتغيرين تعد مطلباً مهما لتحقيق حالة الاستقرار المنظمي للشركة العامة للألبسة الجاهزة/معمل الألبسة الولادية والشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، وعدم نشوء ما يعرف بمقاومة التغيير وصولاً إلى حالة التكيف البيئي اللازمة لنجاح الشركتين المبحوثتين.

**أهداف البحث**

١. تقديم إطار نظري لمفهومي قوة القيادة ومجالات التغيير التنظيمي.
٢. وصف وتشخيص مصادر القوة للقائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث.
٣. دراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي.

**أنموذج البحث وفرضياته**

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث بناء انموذج افتراضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث من خلال المخطط الآتي:




من خلال الأنموذج أعلاه وخدمة لتحقيق اهداف البحث يمكن تحديد فرضيات البحث بالآتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته.
٢. تؤثر قوة القيادة بدلالة متغيراتها تأثيراً معنوياً في التغيير التنظيمي بدلالة مجالاته.

**عينة البحث**

وقع اختيار الباحثة على منظمتين ضمن القطاع العام وهما (الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل الألبسة الولادية، والشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى) دون غيرهما من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى وذلك لوجود الارتباط المباشر بين الادارات العليا والوسطى والتنفيذية على مستوى الشركتين، بعبارة أخرى أن المعامل الانتاجية وادارة الشركات تقع ضمن نفس الرقعة الجغرافية نفسها فضلاً عن كون هاتان الشركتان من اقدم الشركات العاملة في مدينة الموصل وأكبرها حجما من ناحية عدد الافراد العاملين، فضلا عن ان انتاجها مستمر لحد الآن، ولم يتوقف بسبب الظرف الراهن.

**أساليب جمع البيانات وتحليلها**

اعتمد البحث على عدد من الأدوات البحثية لغرض اتمامه، إذ تم الاعتماد على العديد من المراجع العلمية (العربية والاجنبية) فيما يخص الجانب النظري, أما ما يتعلق بالاطار الميداني فقد تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث, فضلاً عن استخدام استمارة الاستبيان أداة مساندة في جمع البيانات واشتملت الاستمارة على جزءين أساسيين ركز الأول على المقياس الخاص بمصادر قوة القائد الإداري تضمن ١٨ فقرة والمتمثلة بالعوامل ($x_1$-$x_{18}$) وبالاستناد إلى دراسة (حسون ٢٠٠٢), أما الثاني فقد تضمن مقياس مجالات التغيير التنظيمي وتضمن ١٥ فقرة وبالاستناد إلى دراسة (Reddin, 1983) والمتمثلة بالعوامل ($x_{19}$-$x_{33}$) وتم الاعتماد في عملية القياس لكلا المتغيرين على مقياس ليكرت الخماسي(Likert) (أتفق بشدة ٥ -٤ -٣ -٢ -١ لا أتفق بشدة) وللتاكد من صلاحية المقياس فقد تم اخضاعه لقياس الثبات باعتماد أسلوب كرونباخ الفا (Cronbach' s Alpha)، وكانت قيمته لقوة القيادة (٩٥%) وقيمة التغيير التنظيمي (٨٧%) وهي قيم مقبولة.

**- الاطار النظري للبحث**

**أولاً - قوة القيادة**

حظي موضوع قوة القيادة باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال الإدارة، وتحديداً في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، لما يتمتع به من تأثير مباشر وكبير على المتغيرات والظواهر المنظمية الأخرى، وعلى أداء الانشطة المنظمية المختلفة. وعلى الرغم من هذا الاهتمام، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً في إعطاء تعريف موحد لمفهوم القوة، نظراً لتداخله مع الكثير من المفاهيم الإدارية أهمهما (السلطة), إذ أن البعض عد السلطة مفهوماً مرادفاً للقوة (الشماع، ١٩٩٩، ١٨٠) في حين اعتبرها اخرون بالوليد الشرعي للقوة الا ان هناك فرقاً جوهرياً بين القوة والسلطة فالأولى تقوم على الاسس الشرعية والتفويض الرسمي بينما السلطة تستند إلى الاجراءات القانونية وتحظى بتزكية من طرف الادارة العليا (العكيدي، ١٩٩٨، ٣٤)، فقوة القيادة كما عرفها (Clegg and

(Dunkerley, 1980, 444) شكل من أشكال الاعتمادية المتبادلة بين رؤساء الاقسام أو الوحدات في المنظمة، في حين عبر البعض الآخر عن قوة القيادة بانها عملية خفية غير ظاهرة من الصعب كشفها، وتتضمن هيكلية متعددة للقواعد، وإن هذه القواعد تظهر بوضوح عندما يأتي الظرف المناسب (Hickson, *et.al*., 1981, 191). ويتفق كل من (Astly and Socher 1984,104)، (Jones, 1996, 513)، حول مفهوم قوة القيادة بأنها قدرة الادارة (بمدرائها ورؤساء أقسامها وشعبها) للتغلب على مقاومة الاخرين وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة, وعدها (Daft and Noe, 2001, 447) بالقابلية التي يمتلكها أحد ألاشخاص أو ألاقسام للتأثير في سلوك الاخرين من أجل تحقيق نتائج مرغوبة، في حين يرى (اللوزي، ٢٠٠٣، ٦٥) بأنها القدرة أو الطاقة التأثيرية في أحد الأطراف للتغلب على الطرف الآخر بغية تحقيق بعض الأهداف. وأخيراً يرى (Elaine, 2004, 201) بأنها سلوك للوحدة او القسم منظوراً إليه من وجهة نظر رئيس وحدة أو قسم آخر.

استناداً إلى ما تقدم من تعاريف لقوة القيادة ترى الباحثة بأن وجود القوة يتطلب وجود عناصرها الأساسية متمثلة بـ (التأثير, الاعتمادية, تحقيق الهدف) وكما يأتي:

١. اعتماد القائد على عنصر التأثير في سلوك الاخرين من أجل تحقيق أهدافه المنشودة.
٢. تتشكل قوة القائد من خلال العلاقات الاعتمادية والمتبادلة بين اقسام المنظمة ومن خلال العلاقات الاجتماعية أو الانسانية بين الرئيس والمرؤوس.
٣. ومن حيث تحقيق الهدف تمنح القوة لمالكها قدرة التغلب على المقاومة وتحقيق الأهداف المنشودة.

اعتماداً على ماسبق، فالقوة تمنح لصاحبها القدرة على إدارة الأعمال بشكل أفضل، ومن دونها لا يمكن أن ينجز العمل سواء كانت المنظمة كبيرة أم صغيرة.

**مصادر قوة القيادة**

لا تأتي القوة من فراغ، بل لها مصادر ومن دون هذه المصادر ما ظهرت القوة، ولم يشعر بوجودها الأفراد (اللوزي، ٢٠٠٣، ٦٦) ويتفق كل من (Shermer horen *et.al*.,2000, 312)، (Baron and Green bery, 1990, 406)، (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٩٠)، (الجميلي، ٢٠٠٤، ٤١). على تصنيف مصادر قوة القائد الإداري إلى ستة مصادر أساسية هي:

١. قوة المكافأت: تسهم المكافات سواء كانت مادية أو معنوية، بتطوير العلاقات التبادلية بالمرؤوسين عندما تستخدم بمهارة عالية، إذ تعزز من قوة الاعجاب بالمدير الأعلى فينظر اليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من قبل المرؤوسين.
٢. قوة التهديد: وتتمثل في القدرة التي يمتلكها الفرد على معاقبة السلوك غير المرغوب، وهي ضرورية لأداء العمل وتجنب الحوادث المختلفة، فعندما يشعر المرؤوس أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب ما، فسيمتنع عن هذا السلوك.
٣. قوة الشرعية: وتستخدم هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة والذي يمنحه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتتناسب هذه القوة مع الصلاحيات التي يتمتع بها المدير ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات في المرؤوسين.

٤. قوة المعلومات: تعد المعلومات أحد أهم عوامل التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد والتشكيلات التنظيمية في المنظمة، وتنشأ قوة المعلومات من خلال القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ معلوماته وكيفية التحكم بها مصدراً لقوة المعلومات.
٥. قوة الخبرة: وتتمثل في تلك القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر.
٦. قوة المرجعية: تتشكل هذه القوة من مجموعة من المصادر منها صفات شخصية، وسمات إيجابية تتمثل بالاحترام والاعجاب والمحبة التي تدفع المرؤوسين للانصياع لاوامره وأحترامه بوصفه مديراً، وترتبط هذه القوة ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. كما ان مشاركة المدير لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، هي صفات مرتبطة بالقوة المرجعية للقائد الإداري.

**ثانياً - التغيير المنظمي**
**المفهوم والمجالات**

١. **مفهوم التغيير التنظيمي**: ستظل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات، والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير. ولقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة بعامة والسلوك التنظيمي بخاصة، أهمية عملية التغيير ودوره الايجابي في حياة المنظمات وتطورها، وكثفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية. إذ عرف التغيير التنظيمي بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى الحالة الاكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل (Geralds, 1994, 43)، وفي إطار مواجهة حالة عدم التأكد البيئي عرف (الدهان،١٩٩٢، ١٦١) التغيير التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك باحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة والعمليات وفي الاتجاه نفسه نظر إليه (Daft and Noe, 2001, 352)، بأنه استجابة المنظمة للتغييرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل مواءمة واسرع استجابة لها، في حين أكد (القريوتي، ٢٠٠٥، ١٢٩) على أن التغيير التنظيمي استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المنظمية.

وفقاً لهذه التعاريف فإن خصائص التغيير التنظيمي تندرج في الآتي:

١. تبني فكرة أو سلوك جديد.
٢. التكيف مع المتغيرات البيئية.
٣. إحداث تغييرات أو تعديلات جوهرية على بعض أجزاء المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم ترى الباحثة بأن التغيير التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية.

٢. **مجالات التغيير التنظيمي**: أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغير المستمر لعناصربيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المهمة في مجالاتها، ويتفق كل من (Hodge and Anthony ,1991, 574) (Daft, and 1992, 252) على تصنيف مجالات التغيير التنظيمي إلى أربعة مجالات أساسية هي:

١. تغيير التركيب التنظيمي: ترتبط عملية تغيير التركيب التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم التركيب التنظيمي، واستحداث وحدات تنظيمية وأستبعاد اخرى، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى. (Griffin, 1999, 392)

٢. التغيير في التكنولوجيا: وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، او لإنتاج بكميات أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات (Daft and Noe, 2001, 356).

٣. التغيير في الموارد البشرية: يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Hicks,1981,99)، ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كمياً أو نوعياً. ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير إلى تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب ونظام الحوافز (مصطفى، ٢٠٠٥، ٥٣).

٤. تغيير المهام: ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أوترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير (خوين، ٢٠٠٦، ٢٢).

**الاطار الميداني للبحث**

**أولاً - وصف عينة البحث**

اشتملت عينة البحث على مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الإدارة العليا والوسطى في الشركتين المبحوثتين، إذ تم توزيع (٥٦) استمارة، واشتملت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استبانه البحث الخاصة بهم الخصائص المبينة بالجداول الآتية:

**الجدول ١**
**توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئة العمرية**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| اقل من ٣٠ | ١٠ | ١٧ |
| ٣١ -٣٩ | ١٥ | ٢٧ |
| ٤٠ -٤٩ | ٢٠ | ٣٦ |
| ٥٠ فأكثر | ١٠ | ٢٠ |
| المجموع | ٥٦ | ١٠٠ |

١. **العمر**: يتضح من الجدول ١ أن (٣٦%) من الأفراد لاتتجاوز أعمارهم بين (٤٠ -٤٩) سنة وهي تمثل النسبة الأكثر من أفراد العينة , تليها الفئة (٣١ -٣٩) والفئة (٥٠ - فأكثر) وأخيراً الفئة من (أقل من ٣٠) التي شكلت نسبة (٢٧%) (٢٠%) (١٧%) على التوالي، وهذا دليل على أن أغلب المناصب الإدارية بين مدير ورئيس قسم وشعبة كانت تقع أعمارهم بين (٤٠ -٤٩) وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة.

**الجدول ٢**
**توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكور | ٤٠ | ٧١ |
| إناث | ١٦ | ٢٩ |
| المجموع | ٥٦ | ١٠٠ |

٢. **الجنس**: أظهر البحث أن نسبة الذكور هي الأكبر من الأفراد وشكلت مايقارب (٧١%) في حين كانت نسبة الإناث تمثل (٢٩%) كما مبينة في الجدول ٢ .

**الجدول ٣**
**توزيع الأفراد المبحوثين بحسب التحصيل الدراسي**

| التحصيل الدراسي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| إعدادية فما دون | ٢ | ٣ |
| دبلوم | ١٦ | ٢٩ |
| بكالوريوس | ٣٠ | ٥٤ |
| ماجستير | ٨ | ١٤ |
| دكتوراه | _ | _ |
| المجموع | ٥٦ | ١٠٠ |

٣. **التحصيل الدراسي:** يتضح من الجدول ٣ أن التحصيل الدراسي لأغلب أفراد العينة هو شهادة البكالوريوس, إذ شكلت نسبة (٥٤%), وتليها النسبة (٢٩%) لحملة شهادة الدبلوم مما يؤهلهم لفهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل منطقي.

**الجدول ٤**
**توزيع الأفراد المبحوثين بحسب مدة الخدمة في الشركة**

| مدة الخدمة في الشركة | التكرار | المئوية النسبة |
|---|---|---|
| ١ -٥ | ٤ | %٨ |
| ٦ -١٠ | ١٠ | %١٨ |
| ١١ -١٥ | ١٢ | %٢١ |
| ١٦ -٢٠ | ٢٠ | %٣٥ |
| ٢١ -فأكثر | ١٠ | %١٨ |
| المجموع | ٥٦ | %١٠٠ |

٥. **سنوات الخدمة:** يتضح من الجدول ٤ أن أغلب أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين (١٦ -٢٠) سنة إذ كانت نسبتهم (٣٥%), وهذا مايعكس أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم خبرة في مجال عملهم وتليها النسبة (٢١%) للذين تتراوح مدة خدمتهم بين (١١ -١٥) سنة أما الأفراد الذين مدة خدمتهم (أكثر من ٢١) سنة و(٦ -١٠) فكانت نسبتهم (١٨%) في حين أن الذين لديهم خدمة (١ -٥) سنوات كانت بنسبتهم (٨%) أقل نسبة من الأفراد المبحوثين.

**ثانياً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها**

تعد عملية الوصف والتشخيص مطلباً ضرورياً للتعرف على مدى توافر كل بعد من أبعاد المتغيرات المبحوثة في الشركتين موضوع البحث، وكما يأتي:

**١. وصف متغير قوة القائد الإداري وتشخيصه**

تشير معطيات الجدول ٥ إلى التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لأبعاد قوة القيادة والمتمثلة من (x1-x18), اذ تشير النسب إلى أن (٥٠,٤٩%) من أفراد عينة البحث متفقون مع هذا المتغير مقابل (٢٧,٣٠%) غير متفقين مع هذا المتغير و(٢٣,١٦%) للمتفقين نوعا ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي مقداره (٣,٣٧٣) وانحراف معياري (٠,٧٨٢)، وتجدر الاشارة إلى أن بعد مصدر قوة المرجعية، البعد الاكثر اسهاماً في تشكيل هذا المتغير، اذ حصل على وسط حسابي قدره (٣,٦١٦) وانحراف معياري (٠,٨١٣) ومن أبرز العناصرالتي أسهمت في إغناء هذا البعد كان نزاهة المدير والتي تسهم بشكل كبير في طاعة الموظفين لأوامره ($x_{18}$), فضلاً عن ان التعامل الإنساني للمدراء ورؤساء الاقسام والشعب يسهم في زيادة إطاعة الموظفين لأوامرهم ($x_{17}$). في حين حصل مصدر قوة المعلومات على أدنى وسط حسابي والذي بلغ (٣,٠٤٨) بانحراف معياري (١,٠٣٢) وتراوحت الاوساط الحسابية لبقية الابعاد بين هذين الحدين، اذ حصلت ابعاد قوة المكافآت، قوة التهديد، قوة الشرعية، قوة الخبرة،على

الاوساط الحسابية (٣,٢٨٦)، (٣,٣١)، (٣,٥٨٩)، (٣,١٢٥) على التوالي، وبانحرافات معيارية (١,١٨٧)، (١,٠٣٦)، (٠,٨٩٢)، (٠,٩١١)على التوالي , وهذا يدل على أن الصفات الشخصية والسمات الايجابية للقائد الإداري أهم المصادر التي تدفع المرؤوس إلى الانصياع للرئيس وقبوله لأوامره وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما جاء به (Shermer horen, *et.al*., 2000).

**الجدول ٥**

**النسب المؤية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير القوة القيادة**

| مقياس الإستجابة / متغيرات قوة القائد الإداري | | تفق بشدة | | تفق | | تفق نوعا ما | | لا تفق | | لا تفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| قوة الصفات الشخصية | $X_1$ | ١٤ | ٢٥ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ٦ | ١٠,٧١ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ٨ | ١٤,٢٩ | ٣,٣٥٧ | ١,٤٠٧ |
| | $X_2$ | ٨ | ١٤,٢٩ | ١٦ | ٢٨,٥٧ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ٨ | ١٤,١٩ | ٦ | ١٠,٧١ | ٣,٢١٤ | ١,١٨٧ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ١١ | ١٩,٦٥ | ١٧ | ٣٠,٣٦ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٩ | ١٦,٠٣ | ٧ | ١٢,٥ | ٣,٢٨٦ | ١,١٨٧ |
| قوة التهديد | $X_3$ | ١٤ | ٢٥ | ٢٠ | ٣٥,٧١ | ٨ | ١٤,٢٩ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٣ | ٣,٥٧ | ٣,٥٧١ | ١,١٨٩ |
| | $X_4$ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ١٤ | ٢٥ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٦ | ١٠,٧١ | ٣,٢١٤ | ١,٣٠٣ |
| | $X_5$ | ٤ | ٧,١٤ | ٢٠ | ٣٥,٧١ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ٨ | ١٤,٢٩ | ٦ | ١٠,٧١ | ٣,١٤٣ | ١,١٠٣ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ١٠ | ١٧,٨٦ | ١٧ | ٣٠,٩٥ | ١٣ | ٢٣,٨١ | ١١ | ١٩,٠٢ | ٥ | ٨,٣٣ | ٣,٣١ | ١,٠٣٦ |
| قوة الشرعية | $X_6$ | ٨ | ١٤,٢٩ | ١٦ | ٢٨,٥٧ | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | ٦ | ١٠,٧١ | ٤ | ٧,١٤ | ٣,٣٢١ | ١,٠٨١ |
| | $X_7$ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ١٤ | ٢٥ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٨ | ١٤,٢٩ | ٤ | ٧,١٤ | ٣,٦٠٧ | ١,٢٧٥ |
| | $X_8$ | ١٤ | ٢٥ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ٣ | ٣,٥٧ | ٣,٣٢١ | ١,٢٦٦ |
| الوسط الحسابي للبعد | $X_9$ | ٢٤ | ٤٢,٨٦ | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | ٤ | ٧,١٤ | ٤ | ٧,١٤ | ٢ | ٣,٥٧ | ٤,١٠٧ | ١,٠٥٦ |
| | | ١٦ | ٢٨,٥٧ | ١٦ | ٢٨,٥٢ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٩ | ١٦,٠٧ | ٢ | ٥,٣٤ | ٣,٥٨٩ | ٠,٨٩٢ |
| قوة المعلومات | $X_{10}$ | ٨ | ١٤,٢٩ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | ٤ | ٧,١٤ | ٢,٩٢٩ | ١,٢٠٤ |
| | $X_{11}$ | ٢ | ٣,٥٧ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ١٤ | ٢٥ | ١٤ | ١٤,٢٩ | ٨ | ١٤,٢٩ | ٢,٨٥٧ | ١,١٣٥ |
| | $X_{12}$ | ١٦ | ٢٨,٥٧ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ٢ | ٣,٥٧ | ٣,٣٥٧ | ١,٢٩٩ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ٩ | ١٥,٤٧ | ١٣ | ٢٢,٦٢ | ١٢ | ٢١,٣٩ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ٥ | ٨,٣ | ٣,٠٤٨ | ١,٠٣٢ |
| قوة الخبرة | $X_{13}$ | – | – | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | – | – | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٢,٩٦٤ | ١,١٢٨ |
| | $X_{14}$ | ٤ | ٧,١٤ | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | ١٨ | ٣٢,١٤ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ٢ | ٣,٥٧ | ٣,٢٨٦ | ٠,٩٦٧ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ٤ | ٧,١٤ | ٢٢ | ٣٩,٢٩ | ٢٠ | ٣٥,٧٢ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ٧ | ١٢,٥ | ٣,١٢٥ | ٠,٩١١ |
| قوة المرجعية | $X_{15}$ | ٢٠ | ٣٥,٧١ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ٦ | ١٠,٧١ | ١٤ | ٢٥ | ٦ | ١٠,٧١ | ٣,٤٢٩ | ١,٤٦٣ |
| | $X_{16}$ | ٤ | ٧,١٤ | ٣٠ | ٥٣,٥٧ | ١٤ | ٢٥ | ٨ | ١٤,٢٩ | – | – | ٣,٥٣٦ | ٠,٨٣ |
| | $X_{17}$ | ٢٦ | ٤٦,٤٣ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ٢ | ٣,٥٧ | ١٤ | ٢٥ | ٤ | ٧,١٤ | ٣,٧١٤ | ١,٤٤٩ |
| الوسط الحسابي للبعد | $X_{18}$ | ٨ | ١٤,٢٩ | ٣٢ | ٥٧,١٤ | ١٢ | ٢١,٤٣ | ٤ | ٧,١٤ | – | – | ٣,٧٨٦ | ٠,٧٨ |
| | | ١٥ | ٢٥,٨٩ | ٢١ | ٣٦,٦٠ | ٩ | ١٥,١٨ | ١٠ | ١٧,٨٦ | ٣ | ٤,٤٦ | ٣,٦١٦ | ٠,٨١٣ |
| الكلي | | | ١٩,١٠ | | ٣١,٣٩ | | ٢٣,١٦ | | ١٩,١٣ | | ٨,١٧ | ٣,٣٧٣ | ٠,٧٨٢ |

**الجدول ٦**
**النسب المؤية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير التغيير التنظيمي**

| مقياس الاستجابة / مجالات التغيير التنظيمي | | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق نوعا ما | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| التركيب التنظيمي | $X_{19}$ | ١ | ٢,٧٠ | ٨ | ٢١,٦٠ | ١٥ | ٤٠,٥٤ | ٦ | ١٦,٢٠ | ٧ | ١٨,٩٢ | ٣,٤٠٠ | ١,٤٠٩ |
| | $X_{20}$ | ٢ | ٥,٤١ | ٢٠ | ٥٤,٠٥ | ١٣ | ٣٥,١٤ | ٢ | ٥,٤١ | | | ٤,٣٥١ | ٠,٦٣٦ |
| | $X_{21}$ | | | ١٧ | ٤٥,٩٥ | ١٤ | ٣٧,٨٤ | ٦ | ١٦,٢٠ | | | ٤,٠٥٤ | ٠,٨٧١ |
| | $X_{22}$ | ٨ | ٢١,٦٢ | ١٨ | ٤٨,٦٥ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | | | | | ٤,٩٤٦ | ٠,٧٤٤ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ٦ | ١٠,٨١ | ٢٥ | ٤٥,٤٥ | ١٣ | ٢٣,٦٣ | ١٠ | ١٨,١٨ | | | ٤,٠٩٩ | ٠,٦٩١ |
| التكنولوجيا | $X_{23}$ | ٢٠ | ٥٤,٠٥ | ١٧ | ٤٥,٩٥ | ١٢ | ٣٢,٤٣ | ٥ | ١٣,٥١ | ١ | ٢,٧٠ | ٤٠٥٧١ | ٠,٩٠ |
| | $X_{24}$ | ٨ | ٢١,٦٢ | ٢٣ | ٦٢,١٦ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ١ | ٢,٧٠ | ٣ | ٨,١٠ | ٤,٠٤٦ | ٠,٩٣٢ |
| | $X_{25}$ | ٣٠ | ٨١,٠٨ | ٦ | ١٦,٢٠ | – | – | ٢ | ٥,٤١ | ٣ | ٨,١٠ | ٤,٦٧٩ | ١,٢٠٩ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ١٦ | ٤٣,٢٤ | ١٨ | ٤٨,٦٥ | ٧ | ١٨,٩٢ | ٣ | ٨,١٠ | ٣ | ٨,١٠ | ٤٠٧٢ | ٠,٧٣٨ |
| تطوير الموارد البشرية | $X_{26}$ | ٦ | ١٦,٢٠ | ١٨ | ٤٨,٦٥ | ١٤ | ٣٧,٨٤ | ١ | ٢,٧٠ | ٢ | ٥,٤١ | ٤٠١٠٧ | ٠,٨٥٤ |
| | $X_{27}$ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ٢٤ | ٦٤,٨٦ | ٣ | ٨,١٠ | ١ | ٢,٧٠ | ١ | ٢,٧٠ | ٤٠٣٧١ | ٠,٨٣٥ |
| | $X_{28}$ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٤ | ٣٧,٨٤ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ٣ | ٨,١٠ | ٦ | ١٦,٢٠ | ٣٠٢٩٢ | ١,٣٢٠ |
| | $X_{29}$ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٢ | ٣٢,٤٣ | ١٢ | ٣٢,٤٣ | ٤ | ١٠,٨١ | ٥ | ١٣,٥١ | ٣٠١٨٩ | ١,٣٤٥ |
| الوسط الحسابي للبعد | | ٦ | ١٦,٢٠ | ١٦ | ٤٣,٢٤ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ٣ | ٨,١٠ | ٤ | ١٠,٨١ | ٣٠٦٨٦ | ٠,٦٤٥ |
| تطوير القيم | $X_{30}$ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ٧ | ١٨,٩٢ | – | – | ١٦ | ٤٣,٢٤ | ٢٠٤٠٥ | ٠,٤٥١ |
| | $X_{31}$ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ٣ | ٨,١٠ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٦ | ٤٣,٢٤ | ٢٠١٠٤ | ٠,٣٨٩ |
| | $X_{32}$ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٠ | ٢٧,٠٣ | ٢ | ٥,٤١ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٧ | ٤٥,٩٥ | ٢٠١٤٣ | ٠,٣٠٣ |
| الوسط الحسابي للبعد | $X_{33}$ | ٤ | ١٠,٨١ | ٩ | ٢٤,٣٢ | ٥ | ١٣,٥١ | ٤ | ١٠,٨١ | ١٥ | ٤٠,٥٤ | ٢٠٢٧٧ | ١,٠١٤ |
| | | ٢٢ | ٥٩,٤٦ | ٢٠ | ٥٤,٠٥ | ٧ | ١٨,٩٢ | ٣ | ٨,١٠ | ٥ | ١٣,٥١ | ٤٠٤١٧ | ٠,٩٣ |
| الكلي | | | ٤٤,٣٣ | | ٣٩,٦٧ | | ١٨,١٠ | | ٦,٢٥ | | ١٠,٨١ | ٣٠٧٤١ | ٠,٧١٥ |

**٢. وصف مجالات التغيير التنظيمي وتشخيصها**

يتضح من خلال الجدول ٦ الخاص بالتوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والأنحراف المعياري لمجالات التغيير التنظيمي (x19-x33) بأن (٦١,٣٠%) من افراد عينة البحث متفقون مع هذا المتغير مقابل (١٩,٧٥%) لغير المتفقين مع هذا المتغير و (١٨,١٠%) للمتفقين نوعا ما ,وجاء ذلك وفقا للمؤشرالكلي للوسط الحسابي والذي بلغ (٣,٥٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١٨). وكان بعد تغيير المهام الاكثر اسهاماً في عملية التغيير المنظمي، اذ حصل على وسط حسابي (٣,٩٤٦) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا مايدل على ان الاستغلال الامثل للطاقات والامكانات ($x_{30}$) ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ($x_{31}$) والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين ($x_{33}$) اهم ما يعزز هذا البعد فيما حصل بعد تغيير الموارد البشرية على ادنى وسط حسابي والذي بلغ (٣,٢٧٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١٤)، وتراوحت الاوساط الحسابية لبقية الابعاد بين هذين الحدين، إذ حصل بعدا تغيير التركيب التنظيمي وتغيير التكنولوجيا على اوساط حسابية (٣,٤١٩) و (٣,٥١٢) على التوالي وبانحرافات معيارية (٠,٦٩٤) و (٠,٩٧٨) على التوالي أيضاً, وهذا يدل على أن معظم التغييرات التي تجريها الشركتين موضوع البحث تتعلق بأدخال تغييرات تتعلق بأسلوب العمل أو تغييرات

تتعلق بادخال تكنلوجيا جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وهذا ماأكدت عليه دراسة (خوين .٢٠٠٦).

**ثانياً - اختبار فرضيات البحث**

١. **اختبار الفرضية الأولى:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته، إذ تشير معطيات الجدول ٧ إلى نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي للمتغيرات ويتبين من خلال امعان النظر في الجدول ادناه وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظمي، بلغت قيمتها (المؤشر الكلي) (٠,٨ **) مما يؤيد سريان فرضية البحث الأولى، وفي ما يأتي بيان علاقة ارتباط كل بعد من ابعاد قوة القيادة في مجالات التغيير التنظمي :

**الجدول ٧**
**علاقات الارتباط بين قوة القيادة ومجالات التغيير التنظيمي**

| التغيير التنظيمي / القوة القائد | تغيير التركيب التنظيمي | تغيير التكنولوجيا | تغيير الموارد البشرية | تغيير المهام | المؤشر الكلي |
|---|---|---|---|---|---|
| قوة المكافأت | ٠,٧١٣ ** | ٠,٨١٩ ** | ٠,٨٤٧ ** | ٠,٦٥٩ ** | ٠,٩٣٥ ** |
| قوة التهديد | ٠,٦٣٣ ** | ٠,٨٤١ ** | ٠,٩٠٣ ** | ٠,٦٣٤ ** | ٠,٩١١ ** |
| قوة الشرعية | ٠,٥٤٧ ** | ٠,٧٩٢ ** | ٠,٨٠٦ ** | ٠,٥٦٢ ** | ٠,٨٦١ ** |
| قوة المعلومات | ٠,٥٩٣ ** | ٠,٤١٨ ** | ٠,٦٣٣ ** | ٠,٥٥٩ ** | ٠,٦٧٠ ** |
| قوة الخبرة | ٠,٤٠٤ ** | ٠,٥١٥ ** | ٠,٥٠٨ ** | ٠,٢٩٧ ** | ٠,٥٩٨ ** |
| قوة المرجعية | ٠,٧٩٠ ** | ٠,٦٨٠ ** | ٠,٨٠١ ** | ٠,٥٨٩ ** | ٠,٨٦٠ ** |
| المؤشر الكلي | ٠,٦١٣ ** | ٠,٦٧٨ ** | ٠,٧٥٠ ** | ٠,٥٥٠ ** | ٠,٨٠ ** |

N = 56 ** P≤0.05

أ. **قوة المكافأت و مجالات التغيير التنظيمي:** تشير معطيات الجدول ٧ إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين قوة المكافأت ومجالات التغيير التنظيمي، بلغت قيمتها (المؤشر الكلي) (٠,٩٣٥ **), أما على مستوى المتغيرات الفرعية، فيلاحظ ان أعلى قيمة أرتباط كانت بين قوة المكافأة وتغيير الموارد البشرية بلغت قيمتها (٠,٨٤٧ **), وقوة المكافأة وبعد تغيير التكنولوجيا (٠,٨١٩ **)، وهي علاقة منطقية تعكس ما اتفق عليه كل من (Jones, 1995) و (Griffin, 1999) من ان قوة المكافأة (بوصفها أحد مصادر قوة القائد الإداري) تسهم في إحداث تغييرات تكنولوجية وفي تحسين إمكانيات مواردها البشرية في الشركتين عينة البحث.

ب. العلاقة بين قوة التهديد ومجالات التغيير التنظمي: يتضح من الجدول ٧ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين المذكورين آنفاً، إذ بلغ المؤشر الكلي (٠,٩١١ **)، ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية لقوة القائد الإداري، ان أعلى علاقة ارتباط معنوية كانت بين قوة التهديد تغيير الموارد

البشرية بقيمة (٠,٩٠٣ **), ومن ثم قوة التهديد وتغيير التكنولوجيا (٠,٨٤١ **), وهذه العلاقة تعد منطقية ومطابقة لما هو معروف في الأدب الإداري, إذ أن قوة التهديد تعد ضرورية في كثير من الأحيان وبخاصة عندما يتم التغيير على المستوى البشري أو التكنلوجي أو التغيير في الصلاحيات والمسؤوليات إذ تلاقي هذه التغييرات في بعض الأحيان مقاومة شديدة من قبل الأفراد العاملين, مما يتطلب أعتماد اسلوب التهديد لجعل الأفراد يقبلون بهذا التغيير (shermer horen *et.al.*,2000).

ج. **العلاقة بين قوة الشرعية و مجالات التغيير التنظيمي**: تؤشر معطيات الجدول ٧ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين قوة الشرعية للقائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي، بلغت قيمتها (٠,٨٦١ **)، ومن خلال نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية للقوة المنظمية نلاحظ أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين قوة الشرعية وتغيير الموارد البشرية وقوة الشرعية وتغيير التكنلوجيا اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٠٦ **) (٠,٧٩٢ **) على التوالي, واتفقت هذه النتائج مع ما جاء به (Griffin 1999) و (Hicks 1981) في أن تغيير التكنلوجيا وتغيير الموارد البشرية يتطلب وجود قوة الشرعية المستمدة من المنصب الإداري للمدير لتحقيق الأهداف المنشودة للشركتين عينة البحث لكي يكون تغييراً ناجحاً.

د. **العلاقة بين قوة المعلومات والتغيير التنظيمي**: يشير الجدول ٧ إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين قوة المعلومات والتغيير التنظيمي، بلغت قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (٠,٦٧ **)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية فبلغت قيمة معامل ارتباط قوة المعلومات ببعد تغيير الموارد البشرية (٠,٦٣٣ **) في المرتبة الأولى ومن ثم تغيير التركيب التنظيمي (٠,٥٩٣ **) بالمرتبة الثانية, وجاء بعدا تغيير المهام (٠,٥٥٩ **), وتغيير التكنلوجيا (٠,٤١٨ **) بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي, وتعكس هذه العلاقة دور المعلومات واهميتها بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة واتفقت هذه النتائج مع ما جاء به (Champoux, Joseph ,2000).

**هـ. العلاقة بين قوة الخبرة للقائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي**: يتضح من الجدول ٧ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين قوة الخبرة ومجالات التغيير التنظيمي على المستوى الكلي إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٩٨ **)، ويلاحظ من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين كل متغير من متغيرات التغيير التنظيمي وقوة الخبرة، وتبين أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين قوة الخبرة وبعد تغيير التكنلوجيا بمعامل ارتباط بلغ (٠,٥١٥ **), وجاء ثانيا بعد تغيير الموارد البشرية (٠,٥٠٨ **).

و. العلاقة بين قوة المرجعية ومجالات التغيير التنظيمي: يلاحظ من الجدول ٧ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة المرجعية للقائد الإداري وابعاد التغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط على المستوى الكلي (٠,٨٦ **)، ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين قوة المرجعية والتركيب

التنظيمي، وقوة المرجعية وتغيير التكنولوجيا، فضلاً عن علاقة قوة المرجعية وتغيير الموارد البشرية وتغيير المهام، إذ بلغت معاملات ارتباطهم (٠,٧٩**)، (٠,٦٨**)، (٠,٨٠١**)، (٠,٥٨٩**) على التوالي, مما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين قوة المرجعية وتغيير الموارد البشرية بالدرجة الأولى وتغيير التركيب التنظيمي بالدرجة الثانية, وهو ما يشير إلى أن الإدرات العليا الموجودة في الشركتين عينة البحث تتمتع بسمات قيادية ملائمة للمهام المنوطة بها, تمكنها من إحداث تغييرات على مستوى مواردها البشرية وعلى مستوى هيكلها التنظيمي.

**٢. اختبار الفرضية الثانية**

نصت هذه الفرضية على الآتي (تؤثر قوة القائد الإداري بدلالة متغيراته تأثيراً معنوياً في التغيير التنظيمي بدلالة مجالاته)، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط (والمتعدد) لاختبار هذه الفرضية. والجدول ٨ يوضح نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي، ويلاحظ وجود تأثير معنوي لأبعاد قوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٠٩,١٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٤) عند درجتي حرية (٥٤، ١) وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) (٠,٨٨٣)، ووفقاً لهذه النتائج يمكن القول بأن ٨٨% من أسباب قبول التغيير التنظيمي ترجع إلى القوة التي تمتلكها القيادات الإدراية, وكذلك إلى استخدامها لنوع محدد من كل قوة من القوى التي تمتلكها في كل مجال من مجالات التغييرالتنظيمي, وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع ما جاء به كل من (Daft and Noe, 2001) و (Moorhead and Griffin, 1995) و (Kenny and Wilson, 1984) و (Champoux. 2000)، إذ أكد هؤلاء على أهمية وجود القيادة القوية في حياة المنظمات من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم بما يتناسب وأهداف المنظمة.

**الجدول ٨**

**نتائج تحليل الانحدار لتأثير قوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي (المستوى الكلي)**

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | قوة القائد B0 | قوة القائد B1 | $R^2$ | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|---|---|---|---|---|---|
| مجالات التغيير التنظيمي | ٠,٦٥ * (٤,٢٦٨) | ٠,٨٦٣ *(٢٠,٢٢٧) | ٠,٨٨٣ | ٤٠٩,١٥ | ٤ |

Df (1.54) N=(56) $p \leq 0.05$

وفيما يتعلق بتأثير كل بعد من أبعاد قوة القائد مع مجالات التغيير التنظيمي فالجدول ٩ يشير إلى نتائج تحليل الانحدار بين هذه المتغيرات.

١. **تأثير قوة القائد في تغيير التركيب التنظيمي**: تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول ٩ إلى وجود تأثير معنوي لقوة القائد الإداري في تغيير التركيب التنظيمي, ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة (١٦,٢٩٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٤)، عند درجتي حرية (٥٥,١)، وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (٠,٦٦٦)،

ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير معنوي في تغيير التركيب التنظيمي تركز في بعد قوة الشرعية أولاً وبعد المرجعية ثانياً وهذا مايدل على أن قوة الشرعية (السلطة القانونية) وقوة المرجعية (السمات القيادية) صاحبة أكبر تأثير في تغيير التركيب التنظيمي وأيد هذه النتيجة العالم (Champoux, 2000).

٢. **تأثير قوة القائد في تغيير التكنولوجيا**: يشير الجدول ٩ إلى وجود تأثير معنوي لقوة القائد الإداري في عملية تغيير التكنولوجيا, إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥,٨٣٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٤) عند درجتي حرية (٥٥،١) وبمستوى معنوية (٠,٠٥), وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (٠,٩٦) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها يتبين أن التغيير التكنولوجي للمنظمة تأثر بشكل مركز بقوة الشرعية التي تمتلكها ادارة المنظمة اولا ومن ثم بقوة التهديد وهو ما يتفق مع النتائج التي ظهرت في علاقات الارتباط ومع ماجاء به العالم (Griffin. 1999).

**الجدول ٩**

**نتائج تحليل الانحدار لتأثير قوة القائد الإداري (بوصفها متغيراً مستقلاً) في مجالات التغيير التنظيمي (بوصفه متغيراً معتمداً) (على مستوى المتغيرات)**

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | $B_0$ | $B_1$ قوة المكافآت | $B_2$ قوة التهديد | $B_3$ قوة الشرعية | $B_4$ قوة المعلومات | $B_5$ قوة الخبرة | $B_6$ قوة المرجعية | $R^2$ | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تغيير التركيب التنظيمي | ١,٠٧٣ (٣,٠١٨)* | ٠,٢٦٥ (١,٢٢٨) | -٠,٠٤٦ (٠,٢٢١) | ٠,٣٢٥ (٢,١٥٧)* | ٠,١٤٣ (١,٢) | ٠,٠٢٤ (٠,٢٠٤) | ٠,٥٢٨ (٣,٤٦٢)* | ٠,٦٦٦ | ١٦,٢٩٨ | (٢,٣٤)* |
| تغيير التكنولوجيا | ٠,٢٣٩ (٠,٥٦٢) | ٠,١٩٦ (١,٠٧١) | ٠,٣٣٤ (١,٩١١)* | ٠,٢٨٧ (٢,١)* | ٠,٠٦٦ (٠,٦٥٦) | ٠,٠٠٧ (٠,٧١) | ٠,١٦٩ (١,٣٠٩) | ٠,٩٦ | ٢٥,٨٣٤ | (٢,٣٤)* |
| تغيير الموارد البشرية | ٠,٨٤٣ (٣,٠٨١)* | ٠,١٤١ (١,٢٤١) | ٠,٦٠٤ (٥,٥٥٨)* | ٠,١٥ (١,٧٦٦)* | ٠,٢٣ (٣,٦٥٧)* | ٠,٠٧٧ (١,٢٧١) | ٠,٢١٩ (٢,٧٣٢)* | ٠,٩٠٧ | ٧٩,٩ | (٢,٣٤)* |
| تغيير المهام | ٢,٤١ (٦,١٨٩)* | ٠,٢٩٣ (١,١٢٦) | ٠,٢٤٧ (١,٩٩٤)* | ٠,٠٠٣ (٠,٠١٥) | ٠,٢٦٦ (١,٨٥١)* | ٠,٠٥٤ (٠,٣٨٥) | ٠,٠٥٦ (٠,٣٠٢) | ٠,٥١٤ | ٨,٦٢٧ | (٢,٣٤)* |

D.F (4.49) N=56

قيمة (t) (١,٦٧١) عند مستوى معنوية (0.05)

٣. تأثير قوة القائد الإداري في تغيير الموارد البشرية: يظهر الجدول ٩ تأثير متغيرات قوة القيادة في تغيير الموارد البشرية للمنظمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٩,٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٤) عند درجتي حرية (٥٥،١)، وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (٠,٩٠٧) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها يتضح أن تأثر تغيير الموارد البشرية تركز بقوة التهديد التي يمتلكها المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في الشركتين موضوع البحث, فضلاً عن قوة المعلومات التي تمتلكها إدارة هاتين الشركتين من خلال قدرتها على استقبال وتوزيع المعلومات والتحكم فيها, وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع ماجاء به (Shermer Horen *et.al,.*2000)

٤. تأثير قوة القائد الإداري في تغيير المهام: تشير معطيات الجدول ٩ إلى وجود تأثير معنوي لقوة القائد في تغيير المهام في المنظمة، إذ بلغت قيمة قيمة (F) المحسوبة (٨,٦٢٧), وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٤) عند درجتي حرية (٥٥،١)

وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (٠,٥١٤) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها، اتضح أن أعلى تأثير في تغيير المهام في المنظمة تركز بقوة التهديد التي تمتلكها إدارة المنظمة ومن ثم قوة المعلومات.

**الاستنتاجات والمقترحات**

**اولاً - الاستنتاجات**

١. أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك (الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية. والشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية) لمصادر قوة القائد الإداري وبمستوى أعلى من المتوسط, إذ أن الأوساط الحسابية لأبعاد مصادر القوة للقائد الإداري لا تقل عن (٣).
٢. أظهرت مؤشرات البحث الميدانية أن للشركتين عينة البحث قدرة على تغيير المهام وتغيير التركيب التنظيمي فضلاً عن على القدرة على تغيير التكنلوجيا وهي أهم المجالات السائدة في الشركتين المذكورتين آنفاً وكانت بمستوى أعلى من المتوسط أيضاً, إذ أن الأوساط الحسابية لمجالات التغيير التنظيمي لا تقل عن (٣).
٣. أشارت معطيات البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي على النحو الذي يمكن من تبني الاستنتاج بأن أي مسعى من قبل الشركتين موضوع البحث لدعم مجالات التغيير التنظيمي تعتمد على امتلاك إداراتها لمصادر قوة القيادة.
٤. أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد قوة القيادة بمجالات التغيير التنظيمي.
٥. تؤثر مصادر قوة القيادة معنوياً في مجالات التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث.
٦. إن قوة الشرعية وقوة المرجعية وهي أحد مصادر قوة القائد الإداري تمارس تأثيراً كبيراً في المنظمات المبحوثة في تغيير التركيب التنظيمي, فضلاً عن تغيير الموارد البشرية كما أن قوة التهديد تسهم بشكل كبير في تغيير الموارد البشرية, من خلال الاعتماد على أسلوب النقل وتغيير المواقع الإدارية بوصفها أحد أساليب التهديد المنظمي.

**ثانياً - المقترحات**

١. الاهتمام بالقوة بوصفها عاملاً مؤثراً في إحداث التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث, وذلك من خلال تعزيز مصادر قوة القيادة وعلى النحو الذي يدعم مجالات التغيير التنظيمي.
٢. ضرورة السعي لإجراء دراسات مستقبلية إذ أن البحث يمثل محاولة أولية لاكتشاف مدى تأثير قوة القائد الإداري في مجالات التغيير التنظيمي في الشركتين المذكورتين، وتكرار وتوسع هذه المحاولة يسهم في تحديد الاطار العلمي لإدارات منظماتنا الصناعية.
٣. العمل على تقديم مصادر جديدة للقوة مثل (مصدر قوة الاقناع، مصدر قوة المرؤوسين، مصدر قوة الارتباط) تدعم مجالات التغيير التنظيمي.

٤. دراسة جميع العوامل المؤثرة في مصادر قوة القيادة, لما لهذا المتغير من دور كبير في تحقيق الأهداف المنظمية.
٥. من المهم النظر لمصادر قوة القائد الإداري على أنها ظاهرة إيجابية، تؤدي إلى تطور المنظمة، إذا تمكنت المنظمة من معرفة الكيفية التي تستخدم بها هذه القوة.

## المراجع

### أولاً - المراجع باللغة العربية


١. الجميلي، خميس طلب عباس، ٢٠٠٤ "اثر الثقافة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي – دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام" اطروحة **دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال**، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
٢. حسون، علي ابراهيم، ٢٠٠٢، مصادر قوة القائد الإداري لمستشفيات التمويل الذاتي العراقية – دراسة تطبيقية لعينة من بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية **دراسة دبلوم**، غير منشورة الجامعة المستنصرية، العراق.
٣. خوين، سندس رضوي، ٢٠٠٦، اثر مجالات التغيير في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، **رسالة ماجستير**، غير منشورة الجامعة المستنصرية، العراق.
٤. الدهان، اميمة، ١٩٩٢، **نظريات منظمات الأعمال** الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان.
٥. الشماع، خليل محمد حسن، ١٩٩٩، **مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال**، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.
٦. العكيدي، سوسن ابراهيم رجب، ١٩٩٨، "اثر نضج المعلومات الإدارية في بناء هيكل القوة في المنظمة (دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الانتاجية) رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال جامعة الموصل، العراق.
٧. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠ **السلوك التنظيمي** دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان.
٨. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٥، **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
٩. اللوزي، موسى سلامة، ٢٠٠٣، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
١٠. مصطفى، ايمان بشير محمد، ٢٠٠٥ التوجه الاستراتيجي واثره في التغيير الاستراتيجي دراسة تحليلية لاراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى **رسالة ماجستير**، غير منشورة، اداراة اعمال، جامعة الموصل، العراق.


### ثانياً - المراجع باللغة الاجنبية


1. Astly, W., socher P., 1984., "structural sources of introrganizational power" academy of Management Review , Vol 9.
2. Baron, R.;A. & Green bery, J., 1990, "Behavior in organization under standing & Managing the Human side" of work 3rd . ed , Mcgraw – hill book Co N.Y.
3. Champoux, Joseph, 2000, "Orgnizational Behavior-Essential Tenets for anew millennium", south- western college publishing, Canada.
4. Clegg, S.; and D Dunkerley, 1980, "Orgnization, class and control", London: Routledge & Kegan paul.
5. Daft , R. ; Noe , R.; 2001 , "Organization Behavior" Harcourt College, publishers , Inc,
6. Daft , R.; . L, 1992, "Organization theory and design", 4th west publishing Co . New York

7. Elaine, Farndale, 2004, the intra-orgnization power of the personal department in higher education in the UK phD . Cranfield University.
8. Geralds. J., Skiblins, 1994, organization elevations program for managing redicallehance, American management associations.
   - 1999 , "management" 1th Boston Houghton Miffin Co. 9-Griffin.
   - 1981 ," Management" , 3rd ed , singapore, Mcgrow Hill. 10-Hicks
9. Hickson D.J., Wgastley , R.J., Butler and D.C., Wilson, 1981 orgnization as power Research in orgnizational behavior an annual series & analytical essays and critical reviews.Editors LL Cumming, and BM Staw, 151-96. Vol. 3. Green wich, Connecticut : JAI press.
10. Hodge, B.; Anthony, W., 1991 "Organization Theory Astrategic Approach" 4th ed., Allyn and Bacon.
11. Jones, G.R; 1996, "Organizational Theory", Gases Text, Addison , Wesley publishing Co. , N.Y ,
12. Jones G.R ; 1995, "Organization Theory" Texet and Gases", New york: Addison – Wesley Co.
13. Kenny, G.; Wilson, D.,1984 "the Interdepartmental influnce of managers" Journal of Management Studies, Vol.21 , No. 4.
14. Moorhead, G.; Griffin, R., 1995 "Orgnizational Behavior" Boston, Houghton Miffin Company.
15. Reddin , J.A.; 1983, "Change in Organization " New York : Mc graw – Hill Co.
16. Shermer horen, John R., Hunt , James G., Osborn , Richard N. 2000 Organization behavior" . 7th Mc graw – Hill Co."