



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/library/3318>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 13:16 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

راغد محمد بخي خروفه

مدرس مساعد - قسم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

### المستخلص

تشكل قوة القيادة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لأنّها الإيجابية على الكثير من المتغيرات المنظمة. من هنا فقد هدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة والتاثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي، واستند في ذلك إلى فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط وتاثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استماره استبانة اعدت لهذا الغرض وزوّدت على (المدراء ورؤساء الاقسام والشعب) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى، وبعد تحليل البيانات احصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأنّ معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته، وخلص البحث إلى بيان عدد من المقتضيات أبرزها الاهتمام بقوة القيادة بوصفها عاملًا مؤثراً في إحداث التغيير التنظيمي في الشركاتتين 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 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

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 تملكتها القيادات العليا، مما يتطلب تفريقاً بينها وتحديداً واضحاً لطبيعة كل منها وفي هذا الإطار 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 بمحالاته وهي (تغيير التركيب التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير الموارد البشرية، تغيير المهام). تشكل البحث من أربعة محاور، تناول المحور الأول منهجمة البحث، والثاني الإطار 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 أن عملية التغيير المنظمي تقابـل بـمقـاومـة تـنتـجـ عـنـ دـعـمـ الـادـارـةـ القـوـيـةـ التيـ تـقدمـ الدـعـمـ الـلـازـمـ لـهـذـاـ التـغـيـرـ، وـتـعـمـلـ عـلـىـ اـسـتـمـارـاهـ وـتـحـقـيقـهـ، وـلـغـرـضـ تـشـخـيـصـ مشـكـلـةـ الـبـحـثـ قـامـتـ الـبـاحـثـةـ باـسـطـلـاعـ أولـيـ منـ خـلـالـ مـقـاـلـةـ بـعـضـ رـؤـسـاءـ الـأـقـاسـمـ وـالـشـعـبـ فـيـ الشـرـكـتـيـنـ مـوـضـوـعـ الـبـحـثـ، لـلـتـعـرـفـ عـلـىـ مـدـىـ قـدـرـةـ إـدـارـةـ الشـرـكـتـيـنـ مـوـضـوـعـ الـبـحـثـ فـيـ كـيـفـيـةـ التـعـاملـ مـعـ التـغـيـرـاتـ الـتـيـ تـواـجـهـهـاـ، وـمـاهـيـ الـأـسـالـيـبـ الـمـعـتـمـدةـ لـمـوـاجـهـهـ هـذـهـ التـغـيـرـاتـ؟ـ وـبـنـاءـ عـلـيـهـ حدـدـتـ التـسـاؤـلـاتـ الـبـحـثـيـةـ بـالـآـتـيـ:

١. هل هناك تصور واضح من قبل المدراء ورؤساء الأقسام والشعب حول مصادر القوة المستخدمة لدى الشركتين عينة البحث؟
٢. ما هي 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؟

#### **أهمية البحث**

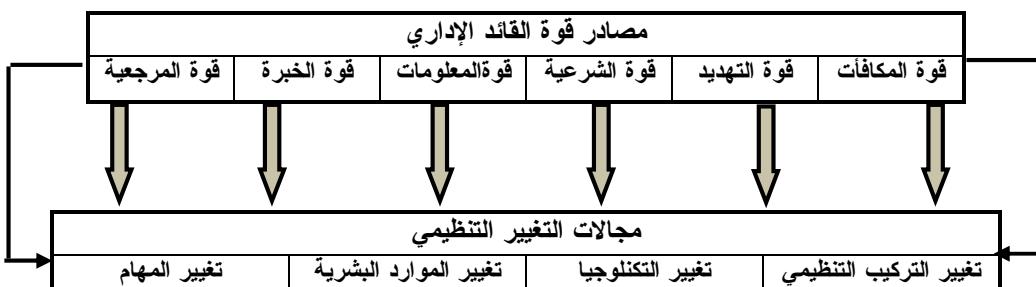
تأتي أهمية البحث الأكاديمية من أنه يمثل محاولة للجمع بين متغيرين من متغيرات السلوك التنظيمي التي أشارت أدبيات الإدارة إلى أهميتها، أما ميدانياً فتجسد من خلال المحاولة للتعرف على مدى الانسجام فيما بين المتغيرين وفقاً لما تم طرحه في الأدب الإداري، إذ أن حالة الانسجام بين المتغيرين تعد مطلباً مهماً لتحقيق حالة الاستقرار المنظمي للشركة العامة للألبسة الجاهزة/معمل الألبسة الولادية والشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/بنيوي، وعدم نشوء ما يعرف بمقاومة التغيير وصولاً إلى حالة التكيف البيئي الالزامـة 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 المداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي.

#### **أنموذج البحث وفرضياته**

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



من خلال الأنماذج أعلاه وخدمة لتحقيق أهداف 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 معنحياً في التغيير التنظيمي بدلالة مجالاته.

عِنْدَ الْبُحْث

وقد اختار 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 حجماً من ناحية عدد الافراد العاملين، فضلاً عن ان انتاجها مستمر لحد الان، 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 ( $x_{18}$ ) وبالاستناد إلى دراسة (حسون ٢٠٠٢)، أما الثاني فقد تضمن مقياس مجالات التغيير التنظيمي وتضمن ١٥ فقرة وبالاستناد إلى دراسة Reddin, (1983) والمتمثلة بالعوامل ( $x_{19-33}$ ) وتم الاعتماد في عملية القياس لكلا المتغيرين على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) (أتفق بشدة ٤ - ٥ - ٣ - ٢ - ١ لا أتفق بشدة) وللتتأكد من صلاحية المقياس فقد تم اختصاره لقياس الثبات باعتماد أسلوب كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، وكانت قيمته لقوية القيادة (%) ٩٥ وقيمة التغيير التنظيمي (%) ٨٧، وهي قيمة 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 يمتنع به من تأثير مباشر وكبير على المتغيرات والظواهر المنظمية الأخرى، وعلى أداء الأنشطة المنظمية المختلفة. وعلى الرغم من هذا الاهتمام، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً في إعطاء تعريف موحد لمفهوم القوة، نظراً لتدخله مع الكثير من المفاهيم الإدارية أهمها (السلطة)، إذ أن البعض عدد السلطة مفهوماً مرادفاً للقوة (الشمام، ١٩٩٩، ١٨٠، ١٨١) في حين اعتبرها آخرون بالوليد الشرعي للقوة إلا أن هناك فرقاً جوهرياً بين القوة والسلطة فال الأولى تقوم على الاسس الشرعية والقوية الرسمى بينما السلطة تستند إلى الاجراءات القانونية وتحظى بتزكية من طرف الادارة العليا (العكيدى، ١٩٩٨، ٣٤)، فقوة القيادة كما عرفها (Clegg and

Dunkerley, 1980, 444) شكل من أشكال الاعتمادية المتبادلة بين رؤساء الأقسام أو الوحدات في المنظمة، في حين عبر البعض الآخر عن قوة القيادة بأنها عملية خفية غير ظاهرة من الصعب كشفها، وتتضمن هيكلية متعددة للقواعد، وإن هذه القواعد تظهر بوضوح عندما يأتي الطرف المناسب (Hickson, et.al., 1981, 191). ويتفق كل من (Astly and Socher 1984,104) (Jones, 1996, 513)، حول مفهوم قوة القيادة بأنها قدرة الادارة (بمدرايها ورؤسائها وأقسامها وشعبها) للتغلب على مقاومة الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وعددها (Daft and Noe, 2001, 447) بالقابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق نتائج مرغوبة، في حين يرى (اللوزي، ٢٠٠٣، ٦٥) بأنها القررة أو الطاقة التأثيرية في أحد الأطراف للتغلب على الطرف الآخر بغية تحقيق بعض الأهداف. وأخيراً يرى (Elaine, 2004, 201) بأنها سلوك للوحدة أو 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 الآخرين من أجل تحقيق أهدافه المنشودة.
٢. تتشكل قوة القائد من خلال العلاقات الاعتمادية والمتبادلة بين أقسام المنظمة ومن خلال العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس.
٣. ومن حيث تحقيق الهدف تمنح القوة لمالكها قدرة التغلب على مقاومة وتحقيق الأهداف المنشودة.

اعتماداً على مasic، فالقوة تمنح أصحابها القدرة على إدارة الأعمال بشكل أفضل، ومن دونها لا يمكن أن ينجذ 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 (اللوзи، ٢٠٠٣، ٦٦) ويتفق كل من (Shermer horen, 2000, 312) (Baron and Green bery, 1990, 406)، (الكريوتى، ٢٠٠٠، ١٩٠)، (الجميلي، ٢٠٠٤، ٤١). على تصنيف مصادر قوة القائد الإداري إلى ستة مصادر أساسية هي:

١. قوة المكافآت: تسهم المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، بتطوير العلاقات التبادلية بالمرؤوسين عندما تستخدم بمهارة عالية، إذ تعزز من قوة الاعجاب بالمدير الأعلى فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من قبل المرؤوسين.
٢. قوة التهديد: وتتمثل في القدرة التي يمتلكها الفرد على معاقبة سلوك غير المرغوب، وهي ضرورية لأداء العمل وتجنب الحوادث المختلفة، فعندما يشعر المرؤوس أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب ما، فسيتمتع عن هذا السلوك.
٣. قوة الشرعية: وستستخدم هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة والذي يمنحه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتناسب 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 وتقدير المعلومات الممنوعة لآخرين في المنظمة، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسير معلوماته وكيفية التحكم بها مصدراً لقوة المعلومات.

٥. قوة الخبرة: وتمثل 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 لأوامره وأحترامه بوصفه مديرًا، وترتبط هذه القوة ارتباطاً طريدياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. كما ان مشاركة المدير لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتحفيزهم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، هي صفات مرتبطة بالقوة المرجعية للقائد الإداري.

## ثانياً - التغيير المنظمي المفهوم وال مجالات

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 بالحركة وسرعة التغيير. ولقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة بعامة والسلوك التنظيمي وخاصة، أهمية عملية التغيير ودوره الإيجابي في حياة المنظمات وتطورها، وكثروا 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 الأكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل (Geralds, 1994, 43)، وفي إطار مواجهة حالة عدم التأكيد البيئي عرف (الدهان، ١٩٩٢، ١٦١) التغيير التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك باحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات وفي الاتجاه نفسه نظر إليه (Daft and Noe, 2001، 352)، بأنه استجابة المنظمة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل مواءمة واسرع استجابة لها، في حين أكد (القربيوتى، ٢٠٠٥، ٢٢٩) على أن التغيير التنظيمي استراتيجية متغيرة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسرعة في البيئة المنظمية.

وفقاً لهذه التعريف فإن خصائص التغيير التنظيمي تدرج في الآتي:

١. تبني فكرة أو سلوك جديد.
٢. التكيف مع المتغيرات البيئية.
٣. إحداث تغييرات أو تعديلات جوهيرية 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 التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المهمة في مجالاتها، ويتفق كل من (Daft, and Hodge and Anthony, 1991, 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 إعادة تصميم التركيب التنظيمي، واستحداث وحدات تنظيمية وأستبعد أخرى، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التسيير الأخرى وذلك بما ينماشى 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 كميأ أو نوعياً. ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحتلال 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، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملًا مؤثرًا في هذا التغيير (خوين، ٢٠٠٦، ٢٢).

#### الاطار الميداني للبحث أولاً - وصف عينة البحث

اشتملت عينة البحث على مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الإدارات العليا والوسطى في الشركاتتين المبحوثتين، إذ تم توزيع (٥٦) استماراً، واشتملت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استبانة البحث الخاصة بهم الخصائص المبنية بالجدوال الآتية:

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

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

١. العمر: يتضح من الجدول ١ أن (٣٦%) من الأفراد لا تتجاوز أعمارهم بين (٤٠ - ٤٩) سنة وهي تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة ، تليها الفئة (٣٩ - ٣١) والفئة (٥٠ - ٥١) فأكثراً (٢٠%) التي شكلت نسبة (٢٧%) (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**

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
٧١	٤٠	ذكور
٢٩	١٦	إناث
١٠٠	٥٦	المجموع

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

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

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

٣. التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول ٣ أن التحصيل الدراسي لأغلب أفراد العينة هو شهادة البكالوريوس، إذ شكلت نسبة (%)٥٤، وتلتها 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	المئوية النسبية	التكرار
٥- ١	%٨	٤
١٠- ٦	%١٨	١٠
١٥- ١١	%٢١	١٢
٢٠- ١٦	%٣٥	٢٠
٢١- فأكثر	%١٨	١٠
المجموع	%١٠٠	٥٦

٥. سنوات الخدمة: يتضح من الجدول ٤ أن أغلب أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين (٢٠- ١٦) سنة إذ كانت نسبتهم (%)٣٥، وهذا ما يعكس أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم خبرة في مجال عملهم وتلتها النسبة (%)٢١ للذين تتراوح مدة خدمتهم بين (١٥- ١١) 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 (%)٦٨ 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 والانحرافات المعيارية لأبعد قوة القيادة والمتمثلة من (١x-١٧)، إذ تشير النسب إلى أن (٤٩، ٥٠%) من أفراد عينة البحث متتفقون مع هذا المتغير مقابل (٣٠، ٢٧%) غير متتفقين مع هذا المتغير و(١٦، ٢٣%) للمنتفقين نوعاً ما بممؤشر كلي للوسط الحسابي مقداره (٣، ٣٧٣) وانحراف معياري (٢٢، ٧٨)، وتتجدر الاشارة إلى أن بعد مصدر قوة المرجعية، البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ حصل على وسط حسابي قدره (٦١٦، ٣) وانحراف معياري (١٣، ٨٠) ومن أبرز العناصر التي أسهمت في إغناء هذا البعد كان نزاهة المدير والتي تسهم بشكل كبير في طاعة الموظفين لأوامره (١٨x)، فضلاً عن ان التعامل الإنساني للمدراء ورؤساء الأقسام والشعب يسهم في زيادة إطاعة الموظفين لأوامره (١٧x). في حين حصل مصدر قوة المعلومات على أدنى وسط حسابي والذي بلغ (٤٨، ٣٠) بانحراف معياري (٣٢، ١٠) ونراوح أوساط الحسابية لبقية الأبعاد بين هذين الدين، إذ حصلت بعده قوة المكافآت، قوة التهديد، قوة الشرعية، قوة الخبرة، على

الاوساط الحسابية (٣,٢٨٦)، (٣,٣١)، (٣,٥٨٩) على التوالي، وبانحرافات معيارية (١,١٨٧)، (١,١٨٧)، (١,٠٣٦)، (٠,٨٩٢) 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 المؤدية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير القوة القيادة

النحوت	الرسالة	لا يتفق بنسبة		لا يتفق		تفق بنسبة		تفق تواعداً		تفق		تفق بنسبة		مقياس الرساجية مترافق بقوة القائد الإداري
		%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	
١,٤٦٤	٤,٣٥٤	١٤,٣٩	٨	١٧,٨٦	٦	١٦,٧١	٦	٣٦,٣٤	٦	٣٥	١٤	X <sub>١</sub>	فروع المذاقات الواسط الحسابي البعد	
١,١٨٧	٤,٣١٤	١٤,٧١	٦	١٦,٧٩	٨	٣٦,٣٤	٦	٣٨,٥٤	٦	٣٦,٣٩	٨	X <sub>٢</sub>		
١,١٨٧	٤,٣٨٦	١٤,٥	٤	١٦,٦٣	٩	٢١,٤٣	١٢	٣٦,٣٦	١٤	٣٩,٦٥	١١			
١,١٨٩	٤,٣٤١	٣,٥٤	٢	٢١,٤٣	١٢	١٦,٣٩	٨	٣٥,٤١	٣	٣٥	١٤	X <sub>٣</sub>	فروع النهج	
١,٣٠٣	٤,٣١٤	١٤,٧١	٦	٢١,٤٣	١٢	٣٥	١٤	٢١,٤٣	١٢	٢١,٤٣	١٢	X <sub>٤</sub>		
١,١٨٩	٤,٣٦٣	١٤,٧١	٦	١٦,٧٩	٨	٣٦,٣٤	٦	٣٥,٤١	٦	٤٧,١٤	٤	X <sub>٥</sub>	الواسط الحسابي البعد	
١,٤٣٦	٤,٤١	٤,٤٣	٥	١٩,٤٦	١١	٢٤,٨١	١٣	٣٦,٩٥	١٤	٣٦,٨٦	١٤			
١,٤٨١	٤,٣٤١	٤,٧٤	٤	١٦,٧١	٦	٣٩,٣٩	٤٢	٤٨,٥٧	٦	٣٦,٣٩	٨	X <sub>٦</sub>	فروع الشرعية	
١,٤٤٥	٤,٦٦٤	٤,٧٤	٤	١٦,٧٩	٨	٢١,٦٣	١٢	٣٥	١٤	٣٦,١٤	٦	X <sub>٧</sub>		
١,٤٦٦	٤,٣٤١	٣,٥٤	٢	٣٩,٧٤	١٨	٢٤,٨٦	١٠	٣١,٤٣	١٢	٣٥	١٤	X <sub>٨</sub>		
١,٤٥٦	٤,٣١٤	٣,٥٤	٢	٣٩,٧٤	١٨	٤٧,٣٩	٤	٣٩,٣٩	٢٢	٤٩,٨٦	٢٤	X <sub>٩</sub>	الواسط الحسابي البعد	
١,٤٩٤	٤,٥٨٩	٥,٤٤	٢	١٦,٧٩	٩	٢١,٤٣	١٢	٣٨,٥٢	٦	٣٨,٥٤	٦			
١,٤٩٤	٤,٩٩٩	٤,١٤	٤	١٦,٧٩	٩	٢١,٤٣	١٢	٢١,٣٣	١٢	٣٦,٣٩	٨	X <sub>١٠</sub>	فروع الخطوات	
١,٤٩٥	٤,٨٥٤	١٤,٧٩	٨	٣٥	١٤	٣٥	١٤	٣٦,١٤	٨	٣,٥٤	٢	X <sub>١١</sub>		
١,٤٩٩	٤,٣٥٤	٣,٥٤	٢	٣٩,٧٤	١٨	٢٤,٨٦	١٠	٦٢,٨٦	٦	٣٨,٥٤	٦	X <sub>١٢</sub>	الواسط الحسابي البعد	
١,٤٣٤	٤,٠٦٨	٤,٤٣	٥	٣٩,٧٤	١٨	٢١,٤٩	١٢	٣٨,٦٢	١٣	٣٥,٤٤	٩			
١,١٨٨	٤,٩٦٤	٢١,٦٣	١٢	-	-	٣٩,٣٩	٢٢	٣٩,٣٩	٢٢	٣٩,٣٩	-	-	فروع الخبرة	
١,٤٩٤	٤,٣٨٦	٣,٥٤	٢	١٦,٧٩	١٠	٣٦,٣٤	١٨	٣٦,٣٤	١٨	٤٧,١٤	٤	X <sub>١٤</sub>	الواسط الحسابي البعد	
١,٩١١	٤,١٤٥	١٤,٥	٤	١٦,٧٩	١٠	٣٥,٤٤	٤	٣٩,٣٩	٢٢	٤٧,١٤	٤			
١,٤٦٤	٤,٦٩٩	١٤,٧١	٦	٣٥	١٤	١٦,٧١	٦	٣٩,٨٦	٦	٣٥,٤١	٦	X <sub>١٥</sub>	فروع الرجوعية	
١,٨٤	٤,٥٩٦	-	-	١٦,٧٩	٨	٣٥	١٤	٥٣,٥٧	٣	٤٧,١٤	٤	X <sub>١٦</sub>		
١,٤٤٩	٤,٧١٤	٤,٧٤	٤	٣٥	١٤	٣٥	٣	٢٤,٨٦	٦	٦٣,٤٣	٣٦	X <sub>١٧</sub>		
١,٧٨	٤,٧٨٦	-	-	٤,١٤	٤	٢١,٦٣	١٢	٥٣,٦٤	٣	٣٦,٣٩	٨	X <sub>١٨</sub>	الواسط الحسابي البعد	
١,٨١٤	٤,٦٦٤	٤,٤٣	٣	١٦,٧٩	١٠	١٥,١٨	٤	٣٦,٦١	٦	٣٥,٨٩	١٥			
١,٤٨٤	٤,٣٧٩	٤,١٤	-	١٩,١٩	-	٢٤,٧٦	-	٣٧,٣٩	-	١٩,٧١	-		الكل	

**الجدول ٦**  
**النسب المؤدية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير التغيير التنظيمي**

الافتراض الافتراضي	متوسط المتغير	متغير ٢		متغير ٣		متغير ٤		متغير ٥		متغير ٦		متوسط المتغير للمتغير
		%	نسبة									
١,٩٤٦	٠,٥٢١			٥٣	٣١	٣٣,٧١	٥٠	٣٣,٧١	٣٨	٣٣,٧١	٣	X <sub>١٦</sub>
١,٩٣٢	٠,١٢٩			٣٢	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	Z <sub>١٦</sub>
١,٩٣١	١,٣٥			٥٣	٣١	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	Z <sub>١٦</sub>
١,٩٣٢	٠,٦٨٣			٣٣,٧١	٣٨	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٨	٣٣,٧١	٣٦	Z <sub>١٦</sub>
١,٩٤١	٠,٣٦			٣٣,٧١	٣٨	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩١٣	٠,٣٧١	٠,١٩	٣	٥٣,٧٣	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	Z <sub>١٦</sub>
١,٩٣٧	٢,٩٦٢	١,٣٤	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	Z <sub>١٦</sub>
١,٩٣٩	٠,٦٣٧	١,٢٩٣	٣	٣٣,٧١	٣٦	-	-	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	Z <sub>١٦</sub>
١,٩٤٣	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٤	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٥	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٦	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٧	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٨	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٤٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٠	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥١	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٢	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٣	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٤	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٥	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٦	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٧	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٨	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٥٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٠	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦١	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٢	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٣	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٤	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٥	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٦	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٧	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٨	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٦٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٠	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧١	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٢	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٣	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٤	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٥	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٦	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٧	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٨	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٧٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٠	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨١	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٢	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٣	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٤	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٥	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٦	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٧	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٨	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٨٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٠	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩١	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٢	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٣	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٤	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٥	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٦	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٧	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٨	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩٩٩	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩١٠	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	
١,٩١١	٠,٣٦	٠,١٩	٣	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣٦	٣٣,٧١	٣	

## ٢. وصف مجالات التغيير التنظيمي وتشخيصها

يتضح من خلال الجدول ٦ الخاص بالتوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والأنحراف المعياري لمجالات التغيير التنظيمي (x<sub>19</sub>-x<sub>33</sub>) بأن (٦١,٣٠%) من افراد عينة البحث متافقون مع هذا المتغير مقابل (١٩,٧٥%) غير المتفقين مع هذا المتغير و (١٨,١٠%) للمتفقين نوعا ما، وجاء ذلك وفقا للمؤشر الكلي للوسط الحسابي والذي بلغ (٣,٩٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣)، وكان بعد تغيير التركيب التنظيمي وتغيير التكنولوجيا على اوساط حسابية (٣,٢٧٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١٤)، وترافق اوساط الحسابية لبقية الابعاد بين هذين الحدين، إذ حصل بعد تغيير التكنولوجيا على انحراف معياري (٣,٥١٢) وقيمة التوالي (٣,٤١٩) وبانحراف معياري (٠,٩٧٨) على التوالي أيضا، وهذا يدل على أن معظم التغييرات التي تجريها الشركتين موضوع البحث تتعلق بأخذ تغييرات تتعلق بأساليب العمل أو تغييرات

تتعلق بادخال تكنولوجيا جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وهذا مأكّلت 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 الكلّي للمتغيرات ويتبيّن من خلال امعان النظر في الجدول أدناه وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي، بلغت قيمتها (المؤشر الكلّي) (٠,٨٠، \*\*\*) مما يؤيد سريان فرضية البحث الأولى، وفي ما يأتي بيان علاقة ارتباط كل بعد من ابعاد قوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي :

الجدول ٧

#### علاقة الارتباط بين قوة القيادة ومجالات التغيير التنظيمي

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

N = 56      \*\* P≤0.05

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

ب. **العلاقة بين قوه التهديد و مجالات التغيير التنظيمي:** يتضح من الجدول ٧ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين المذكورين آنفاً، إذ بلغ المؤشر الكلّي (٠,٩١١، \*\*\*)، ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية لقوه القائد الإداري، ان أعلى علاقة ارتباط معنوية كانت بين قوه التهديد وتغيير الموارد

البشرية بقيمة (٣٠٩، \*٠)، ومن ثم قوة التهديد وتغيير التكنولوجيا (١٤٨، \*٠)، وهذه العلاقة تعد منطقية ومحبطة لما هو معروف في الأدب الإداري، إذ أن قوة التهديد تعد ضرورية في كثير من الأحيان وبخاصة عندما يتم التغيير على المستوى البشري أو التكنولوجي أو التغيير في الصالحيات والمسؤوليات إذ تلقي هذه التغييرات في بعض الأحيان مقاومة شديدة من قبل الأفراد العاملين، مما يتطلب اعتماد أسلوب 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 (٦١٠، \*٠)، 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 التكنولوجيا إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٠٨، \*٠) (٢٩٧، \*٠) على التوالي، وانفت هذه النتائج مع ما جاء به (Griffin 1999) و (Hicks 1981) في أن تغيير التكنولوجيا وتغيير الموارد البشرية يتطلب وجود قوة الشرعية المستمدة من المنصب الإداري للمدير لتحقيق الأهداف المنشودة للشركاتين 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) (٧٦، \*٠)، أما على مستوى المتغيرات الفرعية فبلغت قيمة معامل ارتباط قوة المعلومات بعد تغيير الموارد البشرية (٣٣٦، \*٠) في المرتبة الأولى ومن ثم تغيير التركيب التنظيمي (٣٩٥، \*٠) بالمرتبة الثانية، وجاء بعدها تغيير المهام (٥٥٠، \*٠)، وتغيير التكنولوجيا (٨٤٠، \*٠) بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، وتعكس هذه العلاقة دور المعلومات وأهميتها بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة وانفت 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 (٨٩٥، \*٠)، 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 التكنولوجيا بمعامل ارتباط بلغ (٥١٥، \*٠)، وجاء ثانياً بعد تغيير الموارد البشرية (٨٠٥، \*٠).

**وـ. 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 (٦٨٠، \*٠)، 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)، (٠,٨٠٢)، (٠,٨٠٣)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين قوة المرجعية وتغيير الموارد البشرية بالدرجة الأولى وتغيير التركيب التنظيمي بالدرجة الثانية، وهو ما يشير إلى أن الإدارات العليا الموجدة في الشركتين عينة البحث تتمتع بسمات قيادية ملائمة للمهام المنوطة بها، تمكناها من إحداث تغييرات على مستوى مواردها البشرية وعلى مستوى هيكلها التنظيمي.

## ٢. اختبار الفرضية الثانية

نصت هذه الفرضية على الآتي (تأثير قوة القائد الإداري بدلالة متغيراته تأثيراً معنوياً في التغيير التنظيمي بدلالة مجالاته)، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط (المتعدد) 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 وباللغة (٤) عند درجتي حرية (١،٥٤) 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 الإدارية، وكذلك إلى استخدامها لنوع محدد من كل قوة من القوى التي تمتلكها في كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي، 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 المسؤولين وتغيير اتجاهاتهم بما يتاسب وأهداف المنظمة.

الجدول ٨

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

قيمة F		$R^2$	قوة القائد		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
٤	٤٠٩,١٥	٠,٨٨٣	٠,٨٦٣ (٢٠,٢٢٧)*	٠,٦٥ (٤,٢٦٨) *	مجالات التغيير التنظيمي
Df (1.54)	N=(56)	p ≤ 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 (١,٥٥)، 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 ترکز في بعد قوة الشرعية أولاً وبعد المرجعية ثانياً وهذا ما يدل 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 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 مرکز بقوة الشرعية التي يمتلكها إدارة المنظمة أولاً 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	$B_0$	المكافآت	التهديد	الشرعية	المعلومات	الخبرة	الشرعية	$B_6$ المرجعية	$R^2$	المسحوبة الجدولية	F قيمة
تغير التركيب التنظيمي	١,٧٧٣	٠,٤٦٥	-٠,٤٤٦	-٠,٣٥٥	٠,١٤٣	٠,١٢٤	٠,٥٢٨	(٣,٤٦٢)*	٠,٦٦٦	١٦,٢٩٨	(٢,٣٤)*
تغير التكنولوجيا	٠,٤٣٩	٠,١٩٦	٠,٣٣٤	٠,٢٨٧	٠,١٦٦	٠,١٠٧	٠,١٢٩	(١,٣١٩)	٠,٩٦	٢٥,٨٣٤	(٢,٣٤)*
تغير الموارد البشرية	٠,٨٤٣	٠,١٤١	٠,٦٤٤	٠,٦٠٤	٠,٣٢٣	٠,٢٧٧	٠,٢١٩	(١,٣٢٢)*	٠,٩٠٧	٧٩,٩	(٢,٣٤)*
تغير المهام	٢,٤١	٠,٣٩٣	٠,٣٤٧	٠,٣٠٣	٠,٢٦٦	٠,١٥٤	٠,١٥٦	(٠,٣١٢)	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 ترکز بقوة التهديد التي يمتلكها المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الشركاتين موضوع البحث، فضلاً عن قوة المعلومات التي يمتلكها إدارة هاتين الشركاتين 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 (٥٥,١) (٨,٦٢٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٤) عند درجتي حرية (٥٥,١)

وبمستوى معنوية (٥٠٥) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥١٤) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها، اتضح أن أعلى تأثير في تغيير المهام في المنظمة ترتكز بقوة التهديد التي تمتلكها إدارة المنظمة ومن ثم قوة المعلومات.

### الاستنتاجات والمقترحات

#### اولاً - الاستنتاجات

١. أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك (الشركة العامة للأبسة 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 للشركاتين عينة البحث قدرة على تغيير المهام وتغيير التركيب التنظيمي فضلاً عن على القراءة على تغيير التكنولوجيا وهي أهم المجالات السائدة في الشركاتين المذكورتين آنفًا 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 الشركاتين موضع البحث لدعم مجالات التغيير التنظيمي تعتمد على امتلاك إدارتها لمصادر قوة القيادة.
٤. أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد قوة القيادة بمحاذات التغيير التنظيمي.
٥. تؤثر مصادر قوة القيادة معنويًا في مجالات التغيير التنظيمي في الشركاتين 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 الواقع الإدارية بوصفها أحد أساليب التهديد المنظمي.

#### ثانياً - المقتراحات

١. الاهتمام بالقوة بوصفها عاملًا مؤثراً في إحداث التغيير التنظيمي في الشركاتين 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 الشركاتين المذكورتين، وتكرار وتوسيع هذه المحاولة يسهم في تحديد الاطار العلمي لإدارات منظماتنا الصناعية.
٣. العمل على تقديم مصادر جديدة للقوة مثل (مصدر قوة الانقماع، مصدر قوة المرؤسين، مصدر قوة الارتباط) تدعم مجالات التغيير التنظيمي.

٤. دراسة جميع العوامل المؤثرة في مصادر قوة القيادة، لما لها المتغير من دور كبير في تحقيق الأهداف المنظمة.

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 الاعمال، 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، امية، ١٩٩٢ ، نظريات منظمات الاعمال الطبعة الأولى، مطبعة الصدفي، عمان.
٥. الشمام، خليل محمد حسن، ١٩٩٩ ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.
٦. العكيدى، سوسن ابراهيم رجب، ١٩٩٨ ، "اثر نضع المعلومات الادارية في بناء هيكل القوة في المنظمة (دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الانتاجية) رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال جامعة الموصل، العراق.
٧. القربيوتى، محمد قاسم، ٢٠٠٠ ، السلوک التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان.
٨. القربيوتى، محمد قاسم، ٢٠٠٥ ، السلوک 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 لرأي عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى رسالة ماجستير، غير منشورة، ادارة اعمال، جامعة الموصل، العراق.

### ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

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 3<sup>rd</sup> . 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", 4<sup>th</sup> west publishing Co . New York

## ١٨】 خروفه

7. Elaine, Farndale, 2004, the intra-organization 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" 1<sup>th</sup> Boston Houghton Mifflin Co. 9-Griffin.
  - 1981 , " Management" , 3<sup>rd</sup> ed , singapore, McGraw Hill. 10-Hicks
9. Hickson D.J., Wgastley , R.J., Butler and D.C., Wilson, 1981 orgnization as power Research in organizational 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 A strategic Approach" 4<sup>th</sup> 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 Mifflin 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" . 7<sup>th</sup> Mc graw – Hill Co."