

2006

The Effect of Leadership Styles on Resistance to Change with the Workers

Shaker Al-Khashali

Applied Sciences University, Jordan , ShakerAl-Khashali@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), [Business Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

Al-Khashali, Shaker (2006) "The Effect of Leadership Styles on Resistance to Change with the Workers," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 7 : Iss. 2 , Article 1.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol7/iss2/1>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية

شاكر جار الله الخشالي ❖

تاريخ قبوله للنشر : ٢٩/١٢/٢٠٠٣

تاريخ تقديم البحث : ٢٠/٢/٢٠٠٣

Abstract:

This research attempts to study the relationship between leadership style and employees resistance to change at industrial firms in Jordan. A sample of (191) employees is selected from (3) of the largest industrial firms.

Results show an overall "above - average" degree of resistance to change, the same degree of resistance under authoritarian and laissez-faire (impoverished) leadership style, and a lower degree of resistance associated with democratic leadership style.

Results, also, show that authoritarian leadership style is positively associated with resistance to change (organizational, subjective, economic, and cultural dimension), and democratic leadership style is negatively correlated with organizational dimension of resistance only (and not other dimension). Moreover, results show that laissez-faire leadership style is positively associated with employee's resistance (the various dimension). The study also include some recommendations such like, the orientation of employee from the management to the change process through facilitate the communication with the side in the organization that is responsible for the change process. Also involving the employee that are a part of and procedure attitudes through depending on democratic style in managing job groups. Also organize an training circulation's for managers to enable them to identify of the way of using democratic style in dealing with subordinates to increase the involve of employee in change process and increase their perception of it.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين وابعاد ومقاومة العاملين للتغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن، وقد تم اختيار ثلاث من أكبر الشركات العاملة في هذا القطاع وزعت فيها الاستبانة التي صممت لهذا الغرض وبأسلوب العشوائي البسيط على عينة بلغت (191) عاملاً، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة هي، وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين وبدرجة فوق المتوسط وبنفس المعدل لميل المديرين لاستخدام نمطي القيادة المتسلط والمتساهل، فيما كان أقل من ذلك في استخدامهم لنمط القيادة الديمقراطي، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط وابعاد مقاومة العاملين للتغيير بما فيها التنظيمي والموضوعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والبعاد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، فيما لم تشر إلى هذه العلاقة مع الأبعاد الأخرى، كما أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل وابعاد مقاومة العاملين للتغيير، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن أبرزها، تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك إشراك العاملين المشمولين بعملية التغيير

❖ أستاذ مشارك/قسم إدارة الأعمال/ جامعة العلوم التطبيقية/ الأردن

في التخطيط لهذه العملية لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية من خلال اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل، وكذلك تنظيم الدورات التدريبية للمديرين من أجل تمكينهم من التعرف على كيفية استخدام الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الرؤوسين مما يزيد من انغماس العاملين في عملية التغيير وزيادة إدراكهم له.

المفتاح: أنماط القيادة، مقاومة العاملين للتغيير

المقدمة

يعتبر التطور السريع والذي شمل جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من أبرز سمات العصر الحالي، ولكي تستطيع المنظمات من اللحاق بركب هذا التطور وتضمن لنفسها البقاء والاستمرار فلا بد لها من مواكبة ما يحصل في البيئة من حولها، وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة فإن المنظمات مدعوة بأن تقوم وباستمرار بإدخال تغييرات في أساليب العمل والتكنولوجيا التي تستخدمها وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وبالرغم من ضرورة وأهمية التغيير للمنظمات إلا أن هذه العملية لا تكاد تخلو من الصعوبات المتمثلة في مقاومة العاملين لإدخال هذه التغييرات، وذلك بسبب مخاوف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المستندة على الأسس الموضوعية وغير الموضوعية، وهنا يأتي دور المديرين في التقليل من حدة هذه المقاومة، وذلك من خلال تبني الأساليب القيادية المناسبة لإفهام العاملين بأهداف عملية التغيير والنتائج الإيجابية التي سوف تتحقق لهم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقص الحاصل في البحث في موضوع مقاومة التغيير وعلاقته بالظواهر الاقتصادية المختلفة، وكذلك في محاولة التعرف على كيفية التقليل من نتائجها السلبية، حيث أن مقاومة العاملين للتغييرات التي ترغب الإدارة في إدخالها لتحقيق التطور الذي يمكنها من النمو والاستمرار، بالتأكيد سوف يؤدي إلى ضعف في مركز المنظمة التنافسي، هذا بالإضافة إلى الخسائر التي تتحملها المنظمة نتيجة للمقاومة المقصودة أو غير المقصودة لعملية التغيير من قبل العاملين، وتسعى هذه الدراسة لفتح باب الحوار حول إمكانية التقليل من هذه المقاومة من خلال التعرف على مدى تأثير الأسلوب القيادي للمديرين في التقليل من أثر المقاومة وبالتالي التقليل من الخسائر إلى أقل ما يمكن، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها أول دراسة تتناول البحث في هذه العلاقة السلوكية، حيث أن مجمل الدراسات التي تناولت موضوع مقاومة التغيير كانت قد ركزت على التعرف على أسبابها دون الخوض في التعرف على الوسائل المناسبة لمعالجتها، وان التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ومدى تأثيرها على أبعاد مقاومة التغيير المختلفة قد يوفر جانباً من إمكانية العلاج لهذه الظاهرة، وهذا ما يجعل من النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة إضافة نوعية في المجال التطبيقي، كما تعتبر إضافة نوعية للمكتبة الإدارية، وقد تم اختيار قطاع الصناعات الاستخراجية وذلك لكونه القطاع الذي تمثل المنظمات العاملة فيه العصب الرئيس للاقتصاد الأردني من ناحية، كما أن المنظمات في هذا القطاع تخضع في هذه الفترة لإدخال تغييرات كثيرة شملت هياكلها التنظيمية

وتفكير الحكومة الأردنية في بيع حصتها في هذه الشركات، مما يؤدي إلى بروز ظاهرة مقاومة العاملين فيها لهذه التغيرات.

أهداف الدراسة:

تسمى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على معدل مقاومة العاملين للتغيير في الشركات العاملة في قطاع الصناعة الاستخراجية في الأردن.
- 2- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل المديرين.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المتمثلة في النمط المتسلط، الديمقراطي والمتساهل على أبعاد مقاومة العاملين للتغيير والمتمثلة في البعد التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصاد والثقافي.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية للعاملين كالجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري والحالة الاجتماعية ومقاومة العاملين للتغيير.

مشكلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التي يستخدمها المديرين (المتسلط، الديمقراطي والمتساهل) ومقاومة العاملين للتغيير في الشركات موضوع الدراسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري والحالة الاجتماعية) ومقاومتهم للتغيير؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة يفترض الباحث بوجود علاقة بين أنماط القيادة المختلفة للمديرين ومقاومة العاملين للتغيير بأبعاده المختلفة وعليه يمكن وضع الفرضيات الرئيسة والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط ومقاومة العاملين للتغيير»، وهذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».

الفرضية الفرعية الثانية (H1b): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير».

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير».

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير».

الفرضية الفرعية الخامسة (H1e): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير».

الفرضية الرئيسة الثانية (H2): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي ومقاومة العاملين للتغيير»، وهذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H2a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الثانية (H2b): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الثالثة (H2c): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الخامسة (H2e): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل ومقاومة العاملين للتغيير، وهذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى (H3a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الثانية (H3b): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3c): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الرابعة (H3d): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الفرعية الخامسة (H3e): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير».
- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للعاملين من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري والحالة الاجتماعية) ومقاومتهم للتغيير».

الإطار النظري

مفهوم مقاومة التغيير

مثلاً يعتبر التغيير أمراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة يجب أن تعرف الإدارة بان مقاومة التغيير من قبل العاملين هو أيضاً أمراً حتمياً كرد فعل لعملية التغيير، فيرى (حريم، 1997، ص 512) أن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، حيث إن الإنسان غالباً ما يقاوم تغيير الوضع الراهن وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، كما يعرف مقاومة التغيير على إنها «استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي»، في حين يرى (ماهر، 1993، ص 465) عكس ذلك في أن طبيعة

الناس هو تقبل التغيير كأمر طبيعي في حياتنا ولكن ما يرفضه الناس هو الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك والظروف المحيطة بهذه العملية.

أما (الدهان، 1992، ص168) فقد عرفت مقاومة التغيير بأنها «ردود فعل سلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم». كما عرف (الاعرجي، 1995، ص572) مقاومة التغيير على إنها «امتناع الموظف عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم».

يقول (ديفز، 1995، ص218): بأنه لا يمكن الحكم على التغييرات بكونها دائماً سلبية أو ايجابية، فكثيراً من التغييرات التي يدخلها المديرين يتبين فيما بعد بأنها غير حكيمة وكان العاملين محقين في مقاومتهم لها، فهناك المقاومة التي تقوم على العاطفة والانفعال والرغبة غير المعقولة في ممارسة المزايا الشخصية، كما أن المقاومة الانفعالية ليس كلها غير مرغوب فيها وبالتالي لا يمكن اعتبارها جانباً سلبياً فقط.

ويعتقد (Krietner & Kinicki, 1992, p.738) بأن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوفاً (Adaptive) فإن المقاومة تكون بسيطة، وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي (Innovative) أي إدخال أسلوب جديد في العمل، وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري (Raidcal Innovative)، كما يرى (ديفز، 1995، ص 216 - 217) أنه ليس لنزكاء الجماعة أثر على مقاومتهم أو عدم مقاومتهم للتغيير، فلا فرق بين العاملين الماهرين وغير الماهرين أو ذوي الذكاء المرتفع أو المنخفض في مدى مقاومة التغيير.

ويرى (القريوتي، 1993، ص172) أن التغيير يعتبر من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئاً لهم وهذا يجعل بالنتيجة النهائية العاملين يقاومونه لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة ويمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم.

ويذكر (الحناوي، بدون سنة، ص 277) بأن مقاومة التغيير ممكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة، حيث يمكن أن تكون على شكل تخفيض مستمر في الإنتاج كما يمكن أن تكون على شكل زيادة في معدلات الغياب ودوران العمل وممكن أن تأخذ شكل النزاعات والصراعات المكشوفة.

أما بخصوص أسباب مقاومة العاملين للتغيير فيرى (المغربي، 1995، ص 315) أنه من الصعب تحديد هذه الأسباب وبشكل قاطع ولكن الشيء المعروف بان الأفراد والجماعات يقاومون تغيير الطرق والأساليب التي اعتادوا على العمل بموجبها وذلك لكون التغيير يهدد استقرارهم لاحتوائه على هامش كبير من عدم التأكد.

وقد اختلف الكتاب في ذكر أسباب (أبعاد) مقاومة العاملين للتغيير، فيذكر (Davis & Newstrom, 1989, p.291) الأبعاد التالية:

1- البعد المنطقي (Logical)، والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب فيها.

2- البعد النفسي (Psychological)، والذي يعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات والتي فيها العامل يقاوم خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو وسيط التغيير.

3- البعد الاجتماعي (Sociological)، ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

6

يبدل القائد أي جهد في تنظيم وتوجيه أفراد الجماعة، مما يؤدي إلى إهمال بعض الأعمال المهمة وتكرار لبعض الأعمال وانخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو إن الجماعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الاوتوقراطي كانت أعلى إنتاجية من الجماعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الديمقراطي، كما توصلت الدراسة إلى أن الجماعة ذات القائد الديمقراطي كانت متفوقة من الناحية الابتكارية والدافعية والثبات على مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الجماعي والرضا عن العمل من الجماعة ذات القائد الاوتوقراطي، أما الجماعة التي تم قيادتها بالأسلوب المتساهل فكانت نتائجها منخفضة على الدوام.

دراسة جامعة (Ohio)، حيث توصلت من خلال البحث والتحليل إلى إن هناك نمطين للقيادة وهما: (Singh, 2001, p.546)

1- نمط القائد المهتم بتصميم وتنظيم العمل (Initiating structure)، وفيه القائد يسعى لتحقيق الأهداف المحددة له وعلى حساب رضا العاملين.
2- نمط القائد الحساس للآخرين (Consideration)، وفيه القائد يهتم بإشباع حاجات العاملين وهذا ما يؤدي إلى رضاهم عن عملهم.

ومن نتائجها، أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة المهتم بحاجات العاملين ورضاهم عن العمل، فيما لم تشر الدراسة إلى وجود تأثير لهذا النمط في القيادة بالأداء، كما لم تثبت الدراسة العلاقة بين نمط القيادة المهتم بالعمل ورضى العاملين عن عملهم.

دراسة جامعة (Michigan)، حيث حددت هذه الدراسة نمطين للقيادة وهما: (Gibson, 1994, pp. 407)

1- نمط القائد المهتم بالعمل (Production (job) Orientation)، وفيه يؤكد القائد على الجانب الفني في العمل وينظر للعامل على أنه مجرد أداة لتحقيق غاية محددة.
2- نمط القائد المهتم بالعاملين (Employee Orientation)، وفيه ينظر القائد للعاملين بأن لهم أهمية ذاتية، ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية.

ومن أهم نتائجها، أن القادة الذين يهتمون بالعاملين كانوا أعلى أداء من المهتمين بالعمل دراسة (Black and Mouton) والتي سميت نتائج دراستهم بالشبكة الإدارية، حيث تستند على بعدين للقيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وتبعاً لذلك تم تحديد خمسة أنماط للقيادة وهي: (Moor-head & Griffin, 2000, p. 359)

1- نمط القائد المتساهل 2- نمط القائد المهتم بالإنتاج 3- نمط القائد المهتم بالإنسان 4- نمط القائد الوسط 5- نمط القائد المثالي.

دراسة (Likert)، والتي فيها يقترح أربعة أنماط للقيادة وهي: 1- التسلطي المستغل (Exploitive Autocratic) 2- الاوتوقراطي الخير (Benevolent Autocratic) 3- المشارك (Participative) 4- الديمقراطي (Democratic)، وقد بينت نتائج هذه الدراسة بأن الأقسام التي يستخدم المديرين فيها نمط القيادة المشارك والديمقراطي كانت أكثر إنتاجية من الأقسام التي يستخدم المديرين فيها نمط القيادة التسلطي المستغل والاوتوقراطي الخير (Fincham & Rhodes, 1999, PP.222 - 223)

دراسة (يحيى والهيتي، 1996، ص 292 - 308) حيث قاما بدراسة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأنماط السلوك القيادي، وتناولت دراستهما عينة مكونة من (46) رئيس قسم في الجامعات العراقية عن طريق توزيع استبانته صممت لهذا الغرض وذلك بهدف تحديد أنماط

السلوك القيادي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن النمط القيادي السائد هو النمط المدعم والمساند والمطور، كما أظهرت الدراسة بأن هناك علاقة معنوية بين مدة الخدمة والنمط القيادي الذي يتبناه رئيس القسم، كما بينت الدراسة بأن هناك علاقة معنوية بين نمط القيادة الذي يتبناه رئيس القسم وحجم القسم معبرا عنه بعدد أعضاء هيئة التدريس، كما تبين إن هناك علاقة معنوية بين النمط القيادي الذي يتبناه رئيس القسم وعدد الأقسام في الكلية.

دراسة (العمرى، 1999، ص ص 111 - 133) تناول فيها علاقة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وزع فيها الباحث استبانة على عينة عددها (147) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وقد أظهرت النتائج إلى وجود تبايناً في تأثير أنماط القيادة على الولاء التنظيمي، حيث كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الترسلية لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، كما كانت العلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي، ولم تؤكد نتائج الدراسة العلاقة السالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي، كما أوضحت الدراسة على ارتفاع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.

الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير

لم يحض موضوع مقاومة التغيير بالاهتمام المناسب في البحث والدراسة من قبل الباحثين، حيث تصدت لهذا الموضوع بعض الدراسات التي حاولت التعرف على أسبابه ومحاولة التخفيف من حدته، وسوف يتم استعراض موجز لبعض من هذه الدراسات:

دراسة (الشال، 1980، ص ص 387 - 411) والتي اهتمت بالبحث في موضوع التغيرات التنظيمية الناتجة عن إدخال النظم الإلكترونية للمعلومات، حيث أشارت نتائجها إلى أهمية التغيير في المنظمات والتعرف على كيفية مقاومة العاملين للتغيير، مع التأكيد على دور الإدارة العليا في خلق المناخ الملائم للدخول في عملية التغيير وذلك من خلال تهيئة العاملين والعمل على خلق اتجاهات إيجابية نحوها وذلك بواسطة التدريب الفني والسلوكي.

دراسة (درة، 1981، ص ص 157 - 165) والتي تناول فيها البحث في موضوع التغيرات في المنظمات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، ضرورة وجود قادة يملكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيرات وتساعد على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه، وممكن أن يكون هؤلاء القادة من داخل المنظمة أو خبراء من خارجها، كما أشارت الدراسة إلى أن عملية التغيير ليست بسيطة بل هي معقدة ومتشابكة ونجاحها يعتمد على الجهد الإنساني المتمثل في حماس قادة التغيير ودعم متخذي القرارات لهم، ثم حماس والتزام المتأثرين بالتغيير.

دراسة (الصباغ، 1981، ص ص 7 - 28) وكانت الدراسة حول التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، ومن نتائج الدراسة هي انه لا توجد وسائل مثالية لعملية التغيير ولكن يجب اختيار خطة التغيير حسب الموقف، كما أكدت على أهمية مشاركة الإدارة الفعلية في عملية التغيير، كما أن فرص نجاح عملية التغيير تزداد كلما قلت مقاومة العاملين للتغيير وذلك بالاعتماد على أسلوب المشاركة في السلطة وليس الأسلوب الفردي في كل ما يتعلق بعملية التغيير.

دراسة (المعاملة، 1992، ص ص 174 - 205) والتي ركزت على البحث في التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، وأوضحت بأن من أبرز مشكلات التغيير التنظيمي هو ضعف الإعداد والدراسة، ثم المقاومة من قبل العاملين، وأخيرا المقاومة للتغيير من قبل المواطنين.

دراسة (Partick, 1993, pp. 28 - 32) والتي تناول فيها مشكلة مقاومة التغيير التي تواجه المديرين في المؤسسات المالية والمصرفية، وقد أشارت الدراسة إلى أن العاملين هم المفتاح الرئيس لأي تغيير، فنجاح التغيير يعتمد في الأساس على مدى مقاومتهم أو قبولهم له، وكذلك في قدرة الإدارة على التأثير إيجابيا في اتجاهات العاملين نحو التغيير.

دراسة (أبو حمدي، ص ص 1994)، والتي تناول فيها دراسة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم من جهة وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات ومقاومتهم للتغيير، كما أوضحت بان الرؤساء أكثر مقاومة للتغيير من المرؤوسين.

دراسة (الساعدي، 1996، ص ص 135 - 165)، والتي تناول فيها التعرف على أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي للعاملين في البنك الإسلامي الأردني، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (73) موظفا في البنك، وقد توصل الباحث إلى أن العاملين في البنك الإسلامي الأردني يقاومون التغيير وبمعدل متوسط، كما أشارت الدراسة إلى أن الإناث أكثر مقاومة للتغيير من الذكور، كما أن العاملين في الأعمار الصغيرة أكثر مقاومة للتغيير من كبار السن، كما أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة عكسية بين عدد سنوات الخدمة للعاملين ومقاومتهم للتغيير، وهكذا بالنسبة للتحصيل الدراسي فقد جاءت علاقته عكسية بمقاومة التغيير، كما تبين بأن الأداة العليا والوسطى هي أكثر تأييدا للتغيير من الإدارة التنفيذية، كما أن زيادة عدد الدورات التدريبية للعاملين يؤدي إلى زيادة مقاومتهم للتغيير، ومن نتائج الدراسة إن أكثر الأسباب لمقاومة العاملين للتغيير هو اعتقادهم بعدم نجاحها وإن أقل الأسباب تأثيرا هو اعتقادهم بأن التغيير سوف لا يؤدي إلى نتائج جيدة، كما أن أكثر سبب يجعل العاملين يؤيدون التغيير هو اعتقادهم بأن عملية التغيير تحصل على دعم الإدارة العليا وإن أقل سبب يجعلهم يؤيدونه هو أن التغيير يتم نتيجة لاقتراحات العاملين أنفسهم.

دراسة (العامري والفوزان، 1997، ص ص 353 - 385)، والتي تناول فيها دراسة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، أجريت الدراسة على عينة قدرها (355) موظفا، وقد أشارت الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسية التي اعتبرها الباحثان المصادر الأساسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، ومنها ضعف التنسيق بين الموظفين والمسؤولين عن التغيير، وأسباب اقتصادية واجتماعية وثقافية وتنظيمية وإجرائية وأخرى تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه، كما أوضحت الدراسة بأن من أهم مصادر مقاومة التغيير للموظفين كانت تنسيقية وتتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على عملية التغيير والموظفين، ويأتي بالدرجة الثانية عدم وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذ التغيير، أما السبب الثالث فكان خوف الموظفين من تأثير التغيير على وضعهم الوظيفي أما بالاستغناء أو بنقلهم إلى أماكن أخرى، ولم تظهر الدراسة أية علاقة للعوامل الشخصية برؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير باستثناء المؤهل العملي والرتبة

دراسة (دقاسمة، 2002، ص 97 - 121) والتي اهتمت بالتعرف على اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير، وكذلك ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد، وقلة الدعم المالي والمعنوي له، وعدم التحديد الدقيق لأهداف التغيير، وإهمال توفير المعلومات اللازمة وتحليلها وتفسيرها عن الوضع الحالي قبل إجراء عملية التغيير.

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

ويشير الجدول رقم (1) إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، فمن حيث الجنس فقد بلغ عدد الذكور ضمن عينة الدراسة 123 عاملاً وهذا يمثل نسبة 64% من حجم العينة، أما عدد الإناث فقد بلغ 68 عاملة ونسبة 36%، أما بالنسبة للعمر فقد تركز عند الفئة من 26 - 30 سنة، حيث بلغ العدد 58 عاملاً ونسبة 30% وكذلك الفئة 31 - 35 سنة بتكرار 42 ونسبة 22%، أما فيما يخص التحصيل الدراسي فقد تركز عند حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ التكرار 106 عاملاً ونسبة 55% ويلي ذلك مباشرة حملة شهادة الدبلوم بتكرار 47 عاملاً ونسبة 25%، أما بالنسبة لمدة الخدمة فقد تركزت التكرارات عند الفئة 6 - 10 سنوات، حيث بلغ العدد 59 عاملاً ونسبة 31% وتليها الفئة 5 سنوات فما دون بتكرار 55 ونسبة 29%، أما فيما يتعلق بالدخل الشهري فمن الواضح أن أكثر العاملين بلغت رواتبهم الشهرية أكثر من 301 دينار وبتكرار 86 ونسبة 45% وتليها فئة الراتب من 201 - 250 بتكرار 49 ونسبة 26%.

الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة
1 الجنس	132	64%
ذكر	68	36%
أنثى		
2 العمر	21	11%
25 سنة فأقل	58	30%
30 - 26 سنة	42	22%
35 - 31 سنة	34	18%
40 - 36 سنة	26	14%
45 - 41 سنة	6	3%
50 - 46 سنة	4	2%
51 سنة فما فوق		
3 التحصيل الدراسي	22	11%
ثانوية عامة فما دون	47	25%
دبلوم	104	55%
بكالوريوس	18	9%
دراسات عليا		
4 مدة الخدمة	55	29%
5 سنوات فما دون	59	31%
10 - 6 سنوات	34	18%
15 - 11 سنة	25	13%
20 - 16 سنة	18	9%
21 سنة فما فوق		
5 الدخل الشهري	4	2%
150 دينار فأقل	20	10%
200 - 151 دينار	49	26%
250 - 201 دينار	32	17%
300 - 251 دينار	86	45%
301 دينار فأكثر		
6 الحالة الاجتماعية	76	40%
أعزب	115	60%
متزوج		

أولاً: المتغيرات المستقلة، وتشتمل على مجموعتين وهى:

المجموعة الأولى: أنماط القيادة، وقد تم اعتماد أنماط القيادة التالية:

1- نمط القيادة المتسلط: والذي فيه المدير لا يشارك الرؤوسين في اتخاذ القرارات، فهو بمفرده يقوم بتنظيم العمل ووضع الاجراءات اللازمة للوصول إلى الأهداف الموضوعه من قبله.

2- نمط القيادة الديمقراطي: والذي بموجبه يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في مناقشة شؤون الجماعة، فهو يشركهم في صنع القرارات ومواجهة المشاكل التي تواجههم.

3- نمط القيادة المتساهل: وفيه يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين، فهم الذين يحددون الأهداف ويقومون بتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها دون تدخل من قبل المدير.

المجموعة الثانية: الخصائص الشخصية للعاملين وهي:

1- الجنس 2- العمر 3- التحصيل الدراسي 4- مدة الخدمة 5- الراتب الشهري 6- الحالة الاجتماعية.

ثانياً: المتغير التابع، وهو مقاومة العاملين للتغيير، وقد تضمن الأبعاد التالية:

1- مقاومة العاملين للتغيير الكلي، (للأبعاد الخمسة مجتمعة وهي التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي).

2- البعد التنظيمي، ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات لتنفيذ التغيير، واختلال سلطات اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية، كما يشير إلى ضعف في الاستعداد التنظيمي من حيث الوقت والأموال، وأيضاً في غموض النتائج النهائية للتغيير مما يؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير.

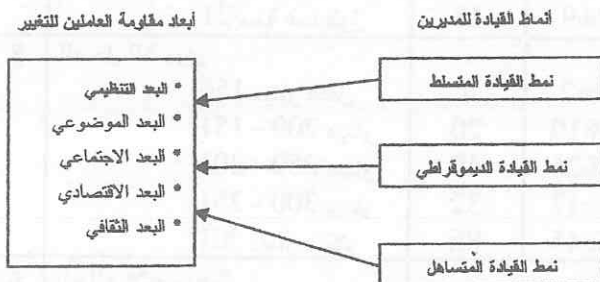
3- لبعد الموضوعي، ويشير إلى سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم ضرورته وعدم ملائمة التغيير المقترح لحاجة المنظمة والخوف من نتائج السلبية، لذلك يقاوم العاملين التغيير.

4- البعد الاجتماعي، ويشير إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم، حيث تكون الجماعات معايير وعلاقات لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير.

5- البعد الاقتصادي، ويشير إلى مقاومة العاملين للتغيير نظرا لخوفهم من الخسائر المادية التي ستسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم وبعض الامتيازات التي يتمتعون بها.

6- البعد الثقافي، ويشير إلى مقاومة العاملين للتغيير وذلك رغبة منهم بالحفاظ على نمط المسلمات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها المنظمة والتي يؤمن بها العاملين لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصحتها.

ويشير الشكل رقم (1) إلى المتغيرات الرئيسة للدراسة:



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة الرئيسة

أسلوب جمع البيانات

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكونت من ثلاثة أقسام رئيسية: انظر الملحق رقم (1)

القسم الأول: وتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للعاملين من حيث، (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري والحالة الاجتماعية)، وهي العبارات من (1 - 6).
القسم الثاني: وتضمن العبارات المتعلقة بأبعاد مقاومة العاملين للتغيير، وهي العبارات من (7 - 28)، وقد قام الباحث بتطوير مقياس لهذا الغرض مستفيداً من العبارات التي وردت في المقياس المقترح من قبل (العامري والفوزان، 1997، ص ص 353 - 385)، وقد وزعت العبارات على أبعاد مقاومة التغيير وبالشكل التالي:

العبارات من (7 - 21) والتي تكشف عن البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.

العبارات من (22 - 25) والتي تكشف عن البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير.

العبارات من (26 - 28) والتي تكشف عن البعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير.

العبارات من (29 - 31) والتي تكشف عن البعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير.

العبارات من (32 - 34) والتي تكشف عن البعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير.

القسم الثالث: وتضمن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات موضوع الدراسة، وهي العبارات من (35 - 51)، والتي وردت في دراسة (العامري، 1999 ص - 133)، مع اقتراح بعض العبارات الإضافية التي تساعد على الكشف عن الأنماط القيادية للمديرين، 111 موزعة بالشكل التالي:

العبارات من (35 - 39) للكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط.

العبارات من (40 - 45) للكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي.

العبارات من (46 - 51) للكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل.

وتم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للقسمين الثاني والثالث، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان التالية:

موافق بشدة (5) علامات، موافق (4) علامات، محايد (3) علامات، غير موافق (2) علامة، غير موافق بشدة (1) علامة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل واختيار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

1- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، للتعرف على درجة ثبات مقياسي الدراسة

الخاصين بأبعاد مقاومة التغيير للعاملين وأنماط القيادة للمديرين.

2- التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى

تركز الإجابات عن العبارات ومدى تشتتها عن وسطها الحسابي.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة

والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة.

4- الانحدار البسيط (Liner Regression)، لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات

التابعة، وذلك من خلال استخدام معامل التحديد (r^2 (R Square)، ودرجة التأثير (Unstanderdized Coefficients)b

- 5- تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، لتحديد معنوية معادلة الانحدار.
 6- اختبار t (T-Test)، لاختبار فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون، ولمعرفة معنوية الفروق بين المتوسطات.

صدق وثبات أداة القياس

لتحديد مدى صدق أداة القياس فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، بالإضافة إلى توزيعها على بعض العاملين من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف معرفة آرائهم حول مدى وضوح العبارات التي تتضمنها مقاييس الدراسة، وقد تم الأخذ بقسم من هذه الملاحظات والتي قدمت من قبلهم لزيادة مصداقية الاستبانة، كما تم احتساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة بواسطة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأبعاد مقاومة العاملين للتغيير وهي (أبعاد مقاومة العاملين للتغيير مجتمعه، البعد التنظيمي، البعد الموضوعي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والبعد الثقافي)، وقد بلغ معامل الثبات لها على التوالي (93%، 91%، 83%، 68%، 67%، 73%)، أما بالنسبة لمقياس أنماط القيادة للمديرين (المتسلط، الديمقراطي والمتساهل)، فقد بلغ معامل الثبات لها على التوالي (81%، 87%، 81%)، وجميعها جاءت مقبولة لأغراض الدراسة، ويظهر ذلك الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) معامل الثبات لمقاييس الدراسة

المتغيرات	النسبة
أبعاد مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	93%
البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير	91%
البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير	83%
البعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير	68%
البعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير	67%
البعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير	73%
نمط القيادة المتسلط للمديرين	81%
نمط القيادة الديمقراطي للمديرين	87%
نمط القيادة المتساهل للمديرين	81%

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (3) يشير إلى إجابات عينة الدراسة العبارات المتعلقة بأبعاد مقاومة العاملين للتغيير، فالعبارات من 7 - 21 تكشف عن البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، وقد جاءت الإجابات عند موافق، حيث تراوح الوسط الحسابي لهذه العبارات بين 3.31 كحد أدنى و3.87 كحد أعلى، وبانحراف معياري تراوح بين 0.98 كحد أدنى و1.07 كحد أعلى، بمعنى أن مقدرات عينة الدراسة متفقين وبدرجة موافق على عدم وجود اتصالات جيدة مع المسؤول عن التغيير، كما أنهم غير مدركين للأسباب الحقيقية للتغيير، وأن الإدارة لا تشاركهم في عملية التغيير كما وأن التغيير في رأيهم يكلف الشركة

نفقات عالية، كما انه يحتاج لوقت طويل، بالإضافة إلى ذلك عدم وضوح الهدف من عملية التغيير، ولكل هذا فان العاملين يقاومون التغيير.

أما فيما يتعلق بالعبارات من 22 - 25 والتي تكشف عن البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير، فقد جاءت نتائج هذه الإجابات متفقة تقريبا، حيث كان العاملين متفقين وبدرجة موافق، وتشير إلى ذلك الأوساط الحسابية والتي تراوحت بين 3.12 و 3.34 وبانحراف معياري بين 1.03 و 1.08 عدا العبارة رقم 22 والتي بلغ الوسط الحسابي للإجابات عنها 2.91 وهو عند محايد وبانحراف معياري ، أي أن مفردات عينة الدراسة موافقين على غالبية هذه العبارات على عدم ملائمة التغيير الذي 1.11 تقترحه الإدارة لحاجة الشركات التي يعملون فيها.

١١	١١	١١
١٢	١٢	١٢
١٣	١٣	١٣
١٤	١٤	١٤
١٥	١٥	١٥
١٦	١٦	١٦
١٧	١٧	١٧
١٨	١٨	١٨
١٩	١٩	١٩
٢٠	٢٠	٢٠
٢١	٢١	٢١
٢٢	٢٢	٢٢
٢٣	٢٣	٢٣
٢٤	٢٤	٢٤
٢٥	٢٥	٢٥
٢٦	٢٦	٢٦
٢٧	٢٧	٢٧
٢٨	٢٨	٢٨
٢٩	٢٩	٢٩
٣٠	٣٠	٣٠
٣١	٣١	٣١
٣٢	٣٢	٣٢
٣٣	٣٣	٣٣
٣٤	٣٤	٣٤
٣٥	٣٥	٣٥
٣٦	٣٦	٣٦
٣٧	٣٧	٣٧
٣٨	٣٨	٣٨
٣٩	٣٩	٣٩
٤٠	٤٠	٤٠
٤١	٤١	٤١
٤٢	٤٢	٤٢
٤٣	٤٣	٤٣
٤٤	٤٤	٤٤
٤٥	٤٥	٤٥
٤٦	٤٦	٤٦
٤٧	٤٧	٤٧
٤٨	٤٨	٤٨
٤٩	٤٩	٤٩
٥٠	٥٠	٥٠

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
1.04	3.82	عدم وجود اتصالات مستمرة بين الموظفين والمسؤول عن التغيير.	7
1.00	3.78	عدم معرفة الموظفين للأسباب الحقيقية للتغيير.	8
1.03	3.83	فرض التغيير من قبل الإدارة العليا دون أخذ آراء الموظفين.	9
1.03	3.87	عدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير.	10
1.06	3.52	عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتغيير.	11
0.98	3.65	عدم وضوح التعليمات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير.	12
1.07	3.79	حصول عدم استقرار وظيفي بين الموظفين.	13
1.01	3.60	تغيير سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة.	14
1.04	3.60	حصول خلل في المراكز الوظيفية المختلفة في الشركة.	15
1.04	3.46	حاجة التغيير إلى وقت طويل.	16
1.05	3.31	حاجة التغيير إلى تكاليف عالية.	17
1.03	3.46	القيام بعملية التغيير في وقت غير ملائم.	18
1.04	3.63	عدم وضوح نتائج عملية التغيير.	19
1.06	3.59	يؤدي التغيير إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة في العمل تستوجب التعلم	20
1.05	3.57	عدم وضوح الهدف النهائي المقترح للتغيير.	21
1.11	2.91	لان التغيير غير ضروري ولا حاجة فيه للشركة.	22
1.05	3.24	عدم ملائمة التغيير المقترح لحاجات الشركة.	23
1.08	3.12	لان التغيير قد يؤدي إلى نتائج سلبية.	24
1.03	3.34	عدم واقعية التغيير.	25
1.03	3.50	لان التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين الموظفين.	26
1.08	3.25	لان التغيير يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة.	27
1.01	3.61	يؤدي التغيير إلى تغيير مراكز النفوذ في الإدارة.	28
1.09	3.20	يؤدي التغيير إلى فقدان الامتيازات التي يتمتع بها الموظفين.	29
1.13	3.35	يترتب على التغيير الاستغناء عن خدمات بعض الموظفين.	30
0.96	3.50	يؤدي التغيير إلى نقل الموظفين إلى أماكن أخرى	31
1.04	3.29	يؤدي التغيير إلى تبديل القيم والتقاليد المتبعة في الشركة	32
0.97	3.50	عدم وجود المرونة الكافية في التغيير المقترح	33
1.04	3.39	تعارض السلوك والممارسات التي يدعو إليها التغيير مع تلك المعمول بها في الشركة	34

كما يعتقدون بأن نتائج التغيير ستكون سلبية، مع التأكيد على عدم واقعية التغيير الذي تقوم به الإدارة.

أما بخصوص العبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير وهي من 26 - 28 فقد جاءت الإجابات عنها عند موافق بوسط حسابي تراوح بين 3.25 و 3.60 وبانحراف معياري تراوح بين 1.01 و 1.08، أي أن العاملين متفقيين وبدرجة موافق على أن التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين العاملين وهذا يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة، كما قد يؤدي إلى تغيير مراكز النفوذ في المنظمة، ونتيجة لخوفهم من التغيير في العلاقات الاجتماعية فإنهم يقاومون التغيير. أما بالنسبة للعبارات من 29 - 31 والتي تكشف عن البعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير، فقد جاءت الإجابات عنها متفقة أيضا وعند موافق بوسط حسابي تراوح بين 3.20 و 3.50 وبانحراف معياري تراوح بين 0.96 و 1.09، وهذا يعني أن العاملين متفقيين وبدرجة موافق على أنهم يقاومون التغيير لخوفهم من فقدان بعض الامتيازات التي يتمتعون بها وكذلك خوفهم من فقدان عملهم أو النقل إلى عمل في مكان آخر، وهذا يؤدي إلى فقدانهم لدخولهم أو جزءا منها لذا فهم يقاومون التغيير. أما العبارات من 32 - 34 والتي تكشف عن البعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير، فقد جاءت أيضا عنها الإجابات بالاتفاق على الموافقة، حيث تراوح الوسط الحسابي أما بين 3.29 و 3.50 وبانحراف معياري بين 0.97 و 1.04، أي أن العاملين يقاومون التغيير لخوفهم من تبديل القيم والعادات المتبعة في شركاتهم، واعتقادهم في أن السلوك الجديد والذي يدعو له التغيير يتعارض مع السلوك المتبع حاليا في شركاتهم.

الجدول رقم (4) يظهر إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات التي أجريت فيها الدراسة، فبالنسبة للعبارات من 35 - 39 والتي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط، فقد تركزت الإجابات ولجميع العبارات عند موافق، إذ تراوح الوسط الحسابي بين 3.22 و 3.62 وبانحراف معياري بين 0.96 و 1.13، أي أن العاملين متفقيين وبدرجة موافق على استخدام رؤسائهم أسلوب القيادة المتسلط في إدارة شؤون العمل، فهم يركزون السلطة بأيديهم، كما ينظرون للمناقشة وإبداء الرأي على أنه مضيعة للوقت، ويقدمون الامتيازات للعاملين الأكثر ولاء لهم، وان قراراتهم غالبا ما تواجه بالسلبية من قبل المرؤوسين.

أما فيما يتعلق بالعبارات التي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي وهي العبارات من 40 - 45، فقد جاءت الإجابات غالبيتها عند محايد وبوسط حسابي تراوح بين 2.77 و 2.96 وبانحراف معياري تراوح بين 0.99 و 1.07، فهم متفقيين وبدرجة محايد على أن رؤسائهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات، وكذلك في مدى تأكيدهم على سيادة روح التعاون بين العاملين واعطائهم الحرية في مناقشة المشاكل، ولكن الإجابات جاءت عند موافق عن مدى تفويض المديرين لجزء من سلطاتهم لمؤسسيهم وبوسط حسابي 3.04 وبانحراف معياري 1.09.

الجدول رقم (4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة للمديرين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
1.09	3.62	يركز المدير السلطات بيده.	35
1.07	3.22	من وجهة نظر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	36
1.13	3.42	يرى المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة.	37
1.08	3.41	لا يشارك المدير الموظفين بتحديد الأهداف والوسائل الموصلة إليها.	38
0.96	3.40	غالبا ما تواجه قرارات المدير بالسلبية والصراع من قبل الموظفين.	39
1.05	2.77	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات.	40
0.99	2.91	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين.	41
1.02	3.04	يفوض المدير جزءا من سلطاته للموظفين.	42
1.09	3.03	يعمل المدير على تشجيع الاتصال بين الموظفين.	43
1.07	2.91	يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهها القسم.	44
1.05	2.96	يمتاز الموظفون بروح الابتكار والحماس بالعمل.	45
0.95	3.09	يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	46
1.12	3.02	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم.	47
1.04	3.14	يمتاز المدير بالسلبية في حل المشاكل.	48
1.01	3.09	كثيرا ما يحصل أن تهمل الأعمال المهمة والتي تخص القسم.	49
1.09	3.12	لا يشارك المدير كثيرا في تخطيط وتنسيق أعمال القسم.	50
1.02	2.66	تشعر إن المدير يفوض السلطات إلى الحد الذي فيه لم يبق لنفسه شيئا منها.	51

أما بخصوص العبارات المتعلقة بنمط القيادة المتساهل المستخدم من قبل المديرين فتبينه العبارات من 46 - 51، إذ جاءت الإجابات عنها عند موافق وبوسط حسابي تراوح بين 3.02 و 3.14، وبانحراف معياري تراوح بين 0.95 و 1.12، فالعاملين يوافقون على تردد المديرين في اتخاذ القرارات والتساهل مع المقصرين من العاملين وسلبيتهم في حل المشاكل، وشذت عن ذلك العبارة رقم 51، حيث كانت الإجابة عنها عند محايد بوسط حسابي 2.66 وبانحراف معياري 1.20، فهم محايدين في رأيهم بخصوص تفويض المديرين لسلطتهم إلى الحد الذي لم يبقوا فيه لانفسهم شيئاً منها.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط ومقاومة العاملين للتغيير».

يظهر الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين نمط القيادة المتسلط للمديرين وابعاد مقاومة العاملين للتغير مجتمعة بما فيها البعد التنظيمي والموضوعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، حيث بينت نتائج التحليل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتسلط ومجمل أبعاد مقاومة العاملين للتغيير، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.48 وبدرجة معنوية 0.00، بمعنى انه كلما زاد المديرين من استخدامهم لنمط القيادة المتسلط في إدارة شؤون العمل كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير، وهذا أمر طبيعي بسبب عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وقلة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وعدم معرفة العاملين بأهداف عملية التغيير والخوف من فقدانهم لعلاقاتهم الاجتماعية والمزايا الاقتصادية التي يتمتعون بها، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.23$ ، أي أن قيمة 0.23 من التغيرات في ميل المديرين لاستخدام نمط القيادة المتسلط يؤدي إلى الزيادة بنفس النسبة لمقاومة العاملين للتغيير، كما بلغت درجة التأثير $b = 0.37$ ، بمعنى أن الزيادة بوحدة واحدة من نمط القيادة المتسلط للمديرين يؤدي إلى زيادة مقاومة العاملين للتغيير بنفس القيمة، وقد أكدت معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت 47.85 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 6.63، وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت 7.60 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.58، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى (H1).

الجدول رقم (5) علاقة نمط القيادة المتسلط للمديرين بأبعاد مقاومة التغيير للعاملين.

المتغيرات	r	r^2	b	F	t	Sig
أبعاد مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	0.48	0.23	0.37	57.85	7.60	0.00
البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير	0.47	0.22	0.41	55.91	7.47	0.00
البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير	0.29	0.08	0.31	17.49	4.18	0.00
البعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير	0.30	0.09	0.30	18.95	4.35	0.00
البعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير	0.30	0.09	0.31	19.65	4.43	0.00
البعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير	0.36	0.13	0.36	28.34	5.32	0.00

t الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.64

F الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 3.84

t الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 2.58

F الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 6.63

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتسلط والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».

تشير نتائج التحليل بان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، أي أن ضعف الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وغموض الأمور الفنية والإجرائية للتغيير يؤدي إلى سوء إدراك العاملين لأهمية التغيير وضعف في الاستعداد التنظيمي له، وكل هذا يؤدي إلى غموض في النتائج النهائية للتغيير بالنسبة للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط 0.47 وبدرجة معنوية 0.00، وبمعامل تحديد $r^2 = 0.22$ ودرجة تأثير b بلغت 0.41، وتؤكد قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 55.91 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 7.47 وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى (H1a).

يبين الجدول رقم (5) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير، أي أنه كلما زاد المديرين في تسلطهم في العلاقة مع المرؤوسين كلما زادت شعور العاملين بعدم ضرورة ملائمة وواقعية والحاجة للتغيير بالنسبة للمنظمة وانتظارهم لنتائج سلبية له، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.29 وبدرجة معنوية 0.00، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.08 وبدرجة تأثير 0.31، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة حيث بلغت 17.49 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 6.63، وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 4.18 وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية (H1b).

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط

أظهرت النتائج بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.30 وبدرجة معنوية 0.00، أي إن ميل المديرين لنمط القيادة المتسلط يؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير لخوفهم من أن التغيير يؤدي إلى حاجتهم إلى تغيير العلاقات الاجتماعية الحالية، كما أنه يؤدي إلى تغيير مراكز النفوذ في الإدارة، وقد بلغ معامل التحديد 0.09 ودرجة التأثير 0.30، وتؤكد قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 18.95 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 4.35 وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يدل على ثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة (H1c).

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

يشير الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغ معامل الارتباط 0.30 وبدرجة معنوية 0.00، بمعنى أنه كلما زاد المديرين من علاقتهم المتسلطة مع الرؤوسين كلما زادت مقاومتهم للتغيير خوفاً من فقدانهم لبعض الامتيازات التي يتمتعون بها وكذلك في خوفهم من فقدانهم لمصدر دخلهم نتيجة الاستغناءات التي قد تحصل بسبب التغيير أو نقلهم إلى أماكن أخرى، كما بلغ معامل التحديد 0.09 ودرجة تأثير 0.31، وتؤكد قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والبالغة 19.65 وهي اكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 4.43 وهي اكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة (H1d).

الفرضية الفرعية الخامسة (H1e): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

تبين بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغ معامل الارتباط 0.36 وبدرجة معنوية 0.00، أي أنه كلما زاد المديرين من استخدامهم للنمط المتسلط في القيادة كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير بسبب

خوفهم من تبديل القيم والتقاليد الحالية المتبعة في المنظمة، وكذلك خوفهم من تعارض السلوك الجديد والذي يدعو إليه التغيير مع ما معمول به حالياً في المنظمة، وكان قد بلغ معامل التحديد لهذه العلاقة 0.13 ودرجة التأثير 0.36، وأكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والبالغة 28.34 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة التي بلغت 5.22 وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة (H1e).

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير».

يظهر الجدول رقم (6) بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي ومجمل أبعاد مقاومة العاملين للتغيير بما فيها البعد التنظيمي والموضوعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط - 0.06 وبدرجة معنوية 0.36، علماً أن درجة المعنوية المقبولة لأغراض هذه الدراسة هي لغاية 0.05، أي أن التعامل الديمقراطي للمديرين واشراكهم للعاملين في اتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل وإجراءاته ليس له علاقة بتقليل مقاومة العاملين للتغيير، وقد بلغ معامل التحديد 0.004 وبدرجة تأثير - 0.05، وأكدت عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة البالغة 0.83 وهي أقل من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 0.91 وهي أقل من الجدولية 1.64، وهذا يدل على عدم ثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H2).

الجدول رقم (6) علاقة نمط القيادة الديمقراطي للمديرين بأبعاد مقاومة التغيير للعاملين

المتغيرات	r	r ²	b	F	t	Sig
أبعاد مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	-0.06	0.004	-0.05	0.83	0.91	0.36
البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير	-0.14	0.02	-0.12	3.86	1.96	0.05
البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير	0.02	0.002	0.03	0.15	0.39	0.69
البعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير	0.07	0.006	0.07	1.16	1.07	0.28
البعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير	0.07	0.005	0.07	1.02	1.01	0.31
البعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير	-0.06	0.004	-0.06	0.68	0.82	0.40

F الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 3.84

t الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 6.63

الفرضية الفرعية الأولى (H2a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».

تبين نتائج التحليل بوجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي في إدارة شؤون الرؤوسين والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغ معامل الارتباط -0.14 وبدرجة معنوية 0.00، أي أنه كلما زاد المديرين في إشراكهم للرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم لروح التعاون وتفويضهم للسلطات لهم كلما كان الرؤوسين أكثر قدرة على الاتصال برؤوسائهم ووضحت لهم الأمور الفنية والإجرائية للتغيير وهذا يزيد من إدراكهم لأهمية

التغيير واستعدادهم التنظيمي له، وهذا يؤدي إلى التقليل من مقاومتهم للتغيير، وقد بلغ معامل التحديد 0.02 وبدرجة تأثير -0.12، وتؤكد قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 3.86 وهي أكبر من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 1.96 وهي أكبر من الجدولية 1.64، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى (H2a).

الفرضية الفرعية الثانية (H2a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير».

يشير الجدول رقم (6) إلى عدم وجود علاقة بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.02 وبدرجة معنوية 0.69 وبمعامل تحديد 0.02 وبدرجة تأثير 0.03، وقد أكدت قيمة F المحسوبة عدم معنوية هذه العلاقة بقيمة 0.15 وهي أقل من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة 0.39 وهي أقل من الجدولية 1.64، وهذا يدل على عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية (H2b).

الفرضية الفرعية الثالثة (H2c): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير».

أشارت نتائج التحليل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير، أي أنه مهما كان المديرين قريبين ومشاركين لمرؤوسيه، فهذا ليس له علاقة بالتقليل من مقاومتهم للتغيير خوفاً من فقدانهم لعلاقاتهم الاجتماعية وحاجتهم لعلاقات اجتماعية جديدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.07 وبدرجة معنوية 0.28، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.006 ودرجة تأثير 0.07، وأكدت قيمة F المحسوبة عدم معنوية هذه العلاقة حيث بلغت 1.16 وهي أقل من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 1.07 وهي أقل من الجدولية 1.64، وهذا يعني عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة (H2c).

الفرضية الفرعية الرابعة (H2d): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير».

يظهر الجدول رقم (6) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير، أي أن استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي في الإدارة ليس له علاقة بمقاومتهم للتغيير بسبب الخوف من فقدانهم لبعض الامتيازات أو فقدانهم لدخولهم بسبب الاستغناء عن خدماتهم أو نقلهم إلى أماكن أخرى، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.07 وبدرجة معنوية 0.31 وبمعامل تحديد 0.005 ودرجة تأثير 0.07، وأكدت قيمة F المحسوبة عدم معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 1.02 وهي أقل من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة 1.01 وهي أقل من الجدولية 1.64، وهذا يعني عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة (H2d).

الفرضية الفرعية الخامسة (H2e): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير».

يشير الجدول رقم (6) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي

المستخدم من قبل المديرين ومقاومة العاملين للتغيير بسبب خوفهم من تبديل القيم والعدادات المعمول بها حالياً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.06 وبدرجة معنوية 0.40 ومعامل تحديد 0.004 ودرجة تأثير -0.06 ، وأكدت عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة البالغة 0.68 وهي أقل من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة 0.82 وهي أقل من الجدولية 1.64 ، وهذا يعني عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة (H2e).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل ومقاومة العاملين للتغيير».

يظهر الجدول رقم (7) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل وابعاد مقاومة التغيير مجتمعه، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.44 وبدرجة معنوية 0.00 ، بمعنى أن العاملين تزداد مقاومتهم للتغيير عند تعاملهم مع مديرين مترددين في اتخاذ القرارات والمتساهلين مع المقصرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.19 وبدرجة تأثير 0.35 ، وأكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 45.60 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة 6.75 وهي أكبر من الجدولية 2.58 ، وهذا يعين ثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة (H3).

المغيرات	r	r ²	b	F	t	Sig
أبعاد مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة	0.44	0.19	0.35	45.60	6.75	0.00
البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير	0.44	0.19	0.39	46.05	6.78	0.00
البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير	0.32	0.10	0.29	22.66	4.76	0.00
البعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير	0.24	0.06	0.23	12.20	3.49	0.001
البعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير	0.24	0.05	0.22	11.57	3.40	0.001
البعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير	0.27	0.07	0.26	15.75	3.96	0.00

t الجدولية بدرجة معنوية $0.05 = 1.64$

F الجدولية بدرجة معنوية $0.05 = 3.84$

t الجدولية بدرجة معنوية $0.01 = 2.58$

F الجدولية بدرجة معنوية $0.01 = 6.63$

الفرضية الفرعية الأولى (H3a): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتساهل والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير».

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.44 وبدرجة معنوية 0.00 ، كما بلغ معامل التحديد 0.19 وبدرجة تأثير 0.39 ، وأكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 46.05 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة 6.78 وهي أكبر من الجدولية 2.58 ، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى

(H3a).

الفرضية الفرعية الثانية (H3b): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتساهل والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير».

يشير الجدول رقم (7) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل ومقاومة العاملين للتغيير بسبب اعتقادهم بعدم ضرورة التغيير وعدم ملاءمته لحاجة المنظمة التي يعملون فيها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.32 وبدرجة معنوية 0.00، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.10 ودرجة تأثير 0.29، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والبالغة 22.66 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة 4.76 وهي أكبر من الجدولية

2.58، وهذا يدل على ثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية. (H3b)

الفرضية الفرعية الثالثة (H3c): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتساهل والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير».

بينت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الاجتماعي لمقاومتهم للتغيير بسبب خوفهم من فقدان العلاقات الاجتماعية الحالية والحاجة إلى علاقات جديدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.24 وبدرجة معنوية 0.001 ومعامل تحديد 0.06 ودرجة تأثير 0.23، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 12.20 وهي أكبر من الجدولية 6.63، وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 3.49، وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثابت صحة الفرضية الفرعية الثالثة (H3c).

الفرضية الفرعية الرابعة (H3d): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتساهل والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير».

يظهر الجدول رقم (7) بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغ معامل الارتباط 0.24 وبدرجة معنوية 0.001، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.05 وبدرجة تأثير 0.22، وأكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 11.57 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 3.40 وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثابت صحة الفرضية الفرعية الرابعة (H3d).

الفرضية الفرعية الخامسة (H3e): «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط

القيادة المتساهل والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير».

أوضحت نتائج التحليل بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتساهل والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغ معامل الارتباط 0.27 وبدرجة معنوية 0.00، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.07 وبدرجة تأثير 0.26، وأكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 15.75 وهي أكبر من الجدولية 6.63 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 3.96 وهي أكبر من الجدولية 2.58، وهذا يعني ثابت صحة الفرضية الفرعية الخامسة (H3e).

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية

للعاملين من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الدخل الشهري والحالية الاجتماعية) ومقاومتهم للتغيير».

يظهر الجدول رقم (8 و 9) الخصائص الشخصية للعاملين ومدى تأثيرها في مقاومتهم للتغيير، فلم تشر نتائج الدراسة إلى أية علاقة للجنس والعمر والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة بأي بعد من أبعاد مقاومتهم للتغيير، أما بخصوص الدخل الشهري نفس الشيء لم تظهر له علاقة سوى بالبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، حيث جاءت العلاقة إيجابية، أي أنه كلما زاد الدخل الشهري للعاملين كلما زادت مقاومتهم للتغيير للأسباب التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.15 وبدرجة معنوية 0.03، وبدرجة تأثير 0.09، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والبالغة 4.61 وهي أكبر من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة 2.14 وهي أكبر من الجدولية 1.64.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية للعاملين فلم تثبت هي الأخرى علاقتها بأبعاد مقاومتهم للتغيير سوى مع البعد الاجتماعي، حيث بينت نتائج الدراسة أن المتزوجين أكثر مقاومة للتغيير من غير المتزوجين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.15 وبدرجة معنوية 0.03 ودرجة تأثير 0.25، وأكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت 4.45 وهي أكبر من الجدولية 3.84 وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة 2.11 وهي أكبر من الجدولية 1.64.

الجدول رقم (8) علاقة الخصائص الشخصية للعاملين بالبعد التنظيمي والموضوعي والأبعاد مجتمعة لمقاومتهم التغيير.

المتغيرات	أبعاد مقاومة العاملين للتغيير مجتمعة					البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير					البعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير				
	Sig	t	F	b	r	Sig	t	F	b	r	Sig	t	F	b	r
الجنس	0.25	1.13	1.29	0.10	0.08	0.21	1.24	1.95	0.13	0.09	0.53	0.61	0.38	0.08	0.04
العمر	0.25	1.15	1.33	0.08	0.08	0.08	1.74	3.05	0.06	0.12	0.22	0.35	0.12	0.01-	0.02-
التحصيل الدراسي	0.23	1.20	1.44	0.06	0.08	0.10	1.62	2.64	0.10	0.11	0.64	0.95	0.20	0.03	0.03
مدة الخدمة	0.55	0.58	0.34	0.02	0.04	0.25	1.14	1.30	0.04	0.08	0.40	0.84	0.70	0.04-	0.06-
الدخل الشهري	0.09	1.67	2.19	0.06	0.12	0.03	2.14	4.61	0.09	0.15	0.82	0.22	0.05	0.01	0.01
الحالة الاجتماعية	0.20	1.28	1.64	0.11	0.09	0.15	1.42	2.03	0.14	0.10	0.60	0.51	0.26	0.06-	0.03-

t الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.64

F الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 3.84

t الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 2.58

F الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 6.63

حيث جاءت الإجابات عنه عند محايد، أما بالنسبة لنمط القيادة المتساهل فإن العاملين يجمعون وبدرجة موافق على استخدامه من قبل المديرين، ويمكن أن يكون سبب الزيادة في استخدام نمط القيادة المتسلط نابع من ظروف التشبث الاجتماعية المتسلطة التي يخضع لها الفرد في البيئة العربية عموماً، وكذلك للاعتقاد السائد في عدم معرفة المرؤوسين في الأمور الإدارية وهذا ما يجعل المديرين يعملون على تركيز السلطات بأيديهم.

4- أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط للمديرين وكل أبعاد مقاومة العاملين للتغيير (التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي)، وهذا أمر طبيعي، حيث أنه كلما ابتعد المديرين عن المرؤوسين كلما أدى ذلك إلى عدم فهم المرؤوسين لمحتوى عملية التغيير ونتائجها واعتقادهم بعدم ضرورتها.

5- تبين بأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، ويعود ذلك للضعف في مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وعدم إعطاء الحرية للعاملين في حل المشاكل التي تواجههم، فيما تبين بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين والبعد الموضوعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الأبعاد هي أكبر من إمكانية التعامل الديمقراطي للتقليل منها.

6- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل للمديرين وجميع أبعاد مقاومة العاملين للتغيير (التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي)، وهذا يتناسب والطبيعة الإنسانية والتي فيها كلما كان القائد متساهلاً كلما كانت المقاومة أكبر لقراراته ومنه ما يتعلق بالتغيير.

7- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية للعاملين من حيث الجنس والعمر والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة من جهة وجميع أبعاد مقاومة التغيير، أما بخصوص الدخل الشهري فقد تبين بأن له علاقة بالبعد التنظيمي فقط، فيما لم تظهر له علاقة ذات دلالة إحصائية بالأبعاد المتبقية، أما الحالة الاجتماعية للعاملين فقد تبين بأن المتزوجين أكثر مقاومة للتغيير من غير المتزوجين فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي، فيما لم تظهر النتائج أية علاقة للحالة الاجتماعية بالأبعاد المتبقية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي يرى الباحث وجوب الأخذ بها للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير وهي:

- 1- ضرورة إيمان إدارات المنظمات في هذا القطاع الحيوي بالتغيير المخطط وبمدى أهميته في تعزيز نجاحها، مع بذل الجهود المخلصة لنشر هذا الإيمان بين العاملين.
- 2- يجب على الإدارة القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن ذلك لتوضيح سبلات أسلوب العمل المراد تغييره، وذلك انطلاقاً من فكرة إن الإنسان بطبيعته يقاوم التغيير وبالتالي فهو يحتاج إلى التهيئة قبل المباشرة الفعلية بالتغيير، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق التقليل من استخدام النمط القيادي المتسلط.

- 3- إشراك الإدارة لجميع العاملين الذين تشملهم عملية التغيير في التخطيط لها لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية، والتقليل من المسافة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم من خلال اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير.
- 4- العمل على زيادة اتجاهات المديرين في استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين، والذي يؤدي إلى تهيئتهم وزيادة إدراكهم للتغيير واشتراكهم فيه، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للمديرين تعد لهذا الغرض.
- 5- طمأنة العاملين المشمولين بعملية التغيير من النتائج السلبية المتوقع أن تؤثر على استقرارهم الوظيفي وخاصة فيما يتعلق بموضوع الخصخصة وفقدانهم لوظائفهم والامتيازات التي يتمتعون بها حاليا.
- 6- تكوين تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه المنظمة بعد عملية التغيير، عن طريق مقارنة الوضع الحالي للمنظمة والمنظمات التي تطبق فيها الأساليب الجديدة.
- 7- مشاركة الإدارة العليا في عملية التغيير وتقديم المساندة المستمرة في حل المشكلات التي يواجهها العاملون نتيجة لعملية التغيير.
- 8- الاستعانة بالتعليمات غير الرسمية وذلك من خلال اهتمام الإدارة بالاتصال بالقيادات غير الرسمية من أجل الحصول على تأييدها مما يساعد في التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.
- 9- عدم مفاجأة العاملين بعملية التغيير وذلك بإعلامهم بما تخطط له الإدارة من تغيير عن طريق الندوات والاجتماعات التي تعد لهذا الغرض.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو حمدة، ايمن، (1994)، «اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي»، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 2- الأعرجي، عاصم، (1995)، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر، عمان.
- 3- بدر، حامد احمد، (1990)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت.
- 4- حريم، حسن، (1997)، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان.
- 5- الحناوي، محمد، (بدون سنة)، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- 6- دره، عبد الباري (1981)، «التغيير في المنظمات»، مجلة البحوث والاقتصادية، المجلد 4، العدد 4.
- 7- دقاسمة، مأمون احمد سليم (2002)، «التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد / الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي»، الإداري، السنة 24، العدد 88.
- 8- الدهان، اميمة، (1992)، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان.
- 9- ديفز، كيث، (1995)، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى ومحمد إسماعيل يوسف، نهضة مصر، القاهرة.
- 10- الساعدي، علاء عبد الحسين (1996)، «أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني»، الإداري، السنة 18، العدد 66.

- 11- الشال، نبيلة عباس كامل (1980)، «التغييرات التنظيمية الناتجة عن إدخال النظم الإلكترونية للمعلومات»، في: بحوث في السلوك التنظيمي، تحرير مصطفى احمد زكي، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت.
- 12- الصباغ، زهير (1981)، «التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة»، مجلة العلوم الاقتصادية، السنة الأولى العدد 1.
- 13- العامري، احمد سالم وناصر محمد الفوزان، (1997)، «مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها»، الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3.
- 14- العمري، عبيد عبد الله، (1999)، «الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية»، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 11، العدد 1.
- 15- العوامل، نائل (1992)، «التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية»، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 8، العدد 2.
- 16- فهمي، منصور، (1988)، الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة.
- 17- القريوتي، محمد قاسم، (1993)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان.
- 18- ماهر، أحمد، (1993)، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
- 19- المغربي، كامل محمد، (1995)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.
- 20- يحيى، سالم سليمان محمد وخالد عبد الرحيم الهيتي (1996)، «العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأنماط السلوك القيادي، دراسة تحليلية لموضوعية اقتراحات نظرية الأنماط القيادية لهرسي وبلاشدر»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 12.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Cohen, Allan R., Stephen L. Fink, Herman Gadon, Robin D. Willits, Natasha Josefo-witz, (1992), Effective Behavior in Organizations, 5 th ed., Richard D. Irwin, Inc., Boston.
- 2- Davis, K, & John W. Newstrom, (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., McGraw Hill Book, Co., New York.
- 3- Fincham, Robin and Peter Rhodes, (1999), Principles of Organizational Behavior, 3rd ed., Giunti Industrie Grufiche New York.
- 4- Fulmer, Robert M., (1989), The New Management, 4th ed., Macmillan Publishing Co., New York.
- 5- Gibson , James., John M. Ivancevich, James H. Donnelly (1994), Organizations, Behavior, Strucrure, Processes, 8th ed., Richard D. Irwin Inc., Boston.
- 6- Kreitner, R. & A. Kinicki, (1992), Organization Behavior, 2nd ed., Homewood, I11.,: Irwin.
- 7- Luthans, F. (1992), Organization Behavior, 6 th ed., McGraw - Hill, Inc., Singapore.
- 8- Moorhead, G. & Griffin, R.W., (2000), Organizational Behavior, 5 th ed., A.I.T.B.S. Publishers & Distribvutors (Regd.), Delhi.

9- Partick, Donald D. (1993), "Managment of Change in Bankse and Finanical Institutions", "Training and Development, Vol. 47, No. 2.

10- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, (1994), Managing Organization Behavior, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc. New York

11- Singh, N., (2001), Organizational Behavior, DEEP & DEEP Publications PTV. Ltd. New Delhi.

ملحق (1) استبانة

أخي الموظف..أختي الموظفة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة مدى تأثير أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في شركتكم على مقاومة العاملين للتغيير، وقد تم اختياركم ضمن مجموعة الموظفين للإجابة على العبارات الواردة فيها، يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث، كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرعة تامة، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

الباحث

أولا:البيانات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع علامة (✓) عند الإجابة المناسبة.

1.الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2.العمر : ☐ 25 سنة فأقل ☐ 30-26 سنة ☐ 35-31 سنة
☐ 40-36 سنة ☐ 45-41 سنة ☐ 50-46 سنة
☐ 51 سنة فأكثر .

3.التحصيل الدراسي: ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

4.مدة الخدمة : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 10-6 سنوات ☐ 15-11 سنة
☐ 20-16 سنة ☐ 21 سنة فأكثر .

5.الراتب الشهري : ☐ 150 دينار فأقل ☐ 200-151 دينار ☐ 250-201 دينار
☐ 300-251 دينار ☐ 301 دينار فأكثر

6.الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج

أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين... الخشالي

ثانياً: العبارات التالية تمثل الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى مقاومة التغيير، فالرجاء بيان درجة قناعتك بكل منها بوضع علامة (√) تحت الخيار المناسب.

المتغيرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
7				عدو وجود اتصالات مستمرة بين الموظفين والمسؤول عن التغيير.
8				عدم معرفة الموظفين للأسباب الحقيقية للتغيير.
9				فرض التغيير من قبل الإدارة العليا دون اخذ آراء الموظفين.
10			?	عدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير.
11				عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتغيير.
12				عدم وضوح التعليمات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير.
13				حصول عدم استقرار وظيفي بين الموظفين.
14				تغيير سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة
15				حصول خلل في المراكز الوظيفية المختلفة في الشركة.
16				حاجة التغيير إلى وقت طويل.
17				حاجة التغيير إلى تكاليف عالية.
18				القيام بعملية التغيير في وقت غير ملائم.
19				عدم وضوح نتائج عملية التغيير.
20				يؤدي التغيير إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة في العمل تستوجب التعلم.
21				عدم وضوح الهدف النهائي المقترح للتغيير.
22				لان التغيير غير ضروري ولا حاجة فيه للشركة.
23				عدم ملائمة التغيير المقترح لحاجات الشركة.
24				لان التغيير قد يؤدي إلى نتائج سلبية.
25				عدم واقعية التغيير.
26				لان التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين الموظفين.
27				لان التغيير يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة.
28				يؤدي التغيير الى تغيير مراكز النفوذ في الإدارة.
29				يؤدي التغيير إلى فقدان الامتيازات التي يتمتع بها الموظفين.
30				يترتب على التغيير الاستغناء على خدمات بعض الموظفين.
31				يؤدي التغيير إلى نقل الموظفين إلى أماكن أخرى.
32				يؤدي التغيير الى تبديل القيم والتقاليد المتبعة في الشركة.
33				عدم وجود المرونة الكافية في التغيير المقترح.
34				تعارض السلوك والممارسات التي يدعو إليها التغيير مع تلك المعمول بها في الشركة.

ثالثاً: العبارات التالية تمثل أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركة، فالرجاء بيان

درجة قناعتك بكل منها بوضع علامة (√) تحت الخيار المناسب.

المتغيرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
يركز المدير السلطات بيده.				
من وجهة نظر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضية للوقت.				
يرى المدير الولاء له مقياساً لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة.				
لا يشارك المدير الموظفين بتحديد الأهداف والوسائل الموصلة إليها.				
غالباً ما تواجه قرارات المدير بالسلبية والصراع من قبل الموظفين.				
يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات.				
يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين.				
يفوض المدير جزءاً من سلطاته للموظفين.				
يعمل المدير على تشجيع الاتصال بين الموظفين				
يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهها القسم.				
يمتاز الموظفون بروح الابتكار والحماس بالعمل.				
يتردد المدير في اتخاذ القرارات.				
يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم				
يمتاز المدير بالسلبية في حل المشاكل				
كثيراً ما يحل أن تهمل الأعمال المهمة والتي تخص القسم.				
لا يشارك المدير كثيراً في تخطيط وتنسيق أعمال القسم.				
تشعر إن المدير يفوض السلطات إلى الحد الذي فيه لم يبق لنفسه شيئاً منها.				