

## أثر مهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة

## الإقتصادية - حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل-

## The Effect Of intellectual Leadership Skills on the Organizational Change process in the Economic Enterprise the case of the African Glass Company.

هري بلال، جامعة جيجل، [bilal\\_her26@yahoo.fr](mailto:bilal_her26@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2020/06/06

تاريخ القبول: 2020/05/06

تاريخ الاستلام: 2020/02/17

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر مهارات القيادة الفكرية، على عملية التغيير التنظيمي لعينة من موظفي الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05، ومن خلال توزيع استبيان على 75 موظفاً، والاستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS25 تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها الباحث. وبناء على نتائج التحليل تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بمهارات القيادة الفكرية خاصة لموظفي القيادة العليا باعتبارها من الركائز الأساسية لنجاح برامج التغيير التنظيمي وبالتالي نجاح المنظمة واستمرارها.

الكلمات المفتاحية : القيادة، المهارة، المهارات الفكرية، التغيير التنظيمي.

تصنيف JEL : D23 ,J31 ,L26 ,M54 ,O15.

## Abstract:

This study aimed to find out the effect of intellectual leadership skills on the organizational change process for a sample of the A,G,Company at the significance level 0.05, and through the distribution of a questionnaire to 75, and the use of a number of statistical indicators and 25 SPSS, the hypothesis that the researchers started from what was validated. Based on the results of the analysis, a set of recommendations was developed and which core focuses on the need for paying attention to the intellectual skills, especially for leadership employees, as it is one of the main pillars of the success of organizational change programs, and thus the success and continuity of the organization.

**keyword:** leadership, skill, intellectual skills, organizational change **JEL classification code :** D23, J31, L26, M54, O15

المؤلف المرسل: أ.هري بلال، [bilal\\_her26@yahoo.fr](mailto:bilal_her26@yahoo.fr)

**1. مقدمة:**

التغيير التنظيمي عملية صعبة ومعقدة، وليست بالسهلة والبسيطة، لكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير تهديدا لاستقراره، ومقوضا لصلاحياته التي لا يريد لأحد أن ينتزعها منه، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته، أو مصلحة المنظمة التي يعمل بها، لذا أصبحت مهمة قيادة التغيير مهمة محفوفة بالمخاطر تحتاج إلى بيئة وأساليب وإستراتيجيات مناسبة، وجهود متضافرة، وقبل هذا وذلك هي بحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع نقل المنظمة التي تحتضنها إلى آفاق أرحب، تحقق للمؤسسة أهدافها، وتلبي حاجات ورغبات العاملين بها، وتضمن أيضا الانتقال السلس لعملية التغيير، ولعل من بين أبرز المهارات التي يحتاجها قادة التغيير لإتجاح هذه العملية، نجد المهارات الفكرية أو الذهنية كالتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وإدارة وغيرها. وعليه وبناء على ما سبق يمكن بلورت مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤل الآتي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-؟. وللإجابة على هذه الإشكالية تمت صياغة فرضية رئيسة وفرضيات فرعية على النحو الآتي.

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات القيادة الفكرية

في عملية التغيير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية تم تجزئتها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة التفاوض في عملية التغيير التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة حل المشكلات في عملية التغيير التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة اتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة إدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة العمل تحت الضغط في عملية التغيير التنظيمي.

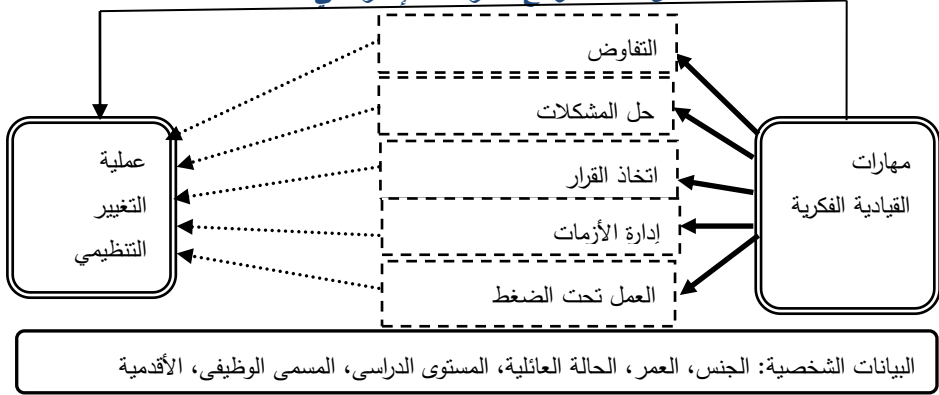
**أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- إمكانية إسهام الدراسة بنتائج وتوصيات تساهم في تعزيز المهارات الفكرية والارتقاء بها لدى المسؤولين في مؤسساتنا الوطنية، تقدم الدراسة إطارا عمليا يحدد جوانب التركيز الأكثر أهمية في كل مهارة من المهارات الفكرية لإتجاح عمليات التغيير التنظيمي التي تعصف بالمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المشابهة، سنقدم الدراسة إطارا نظريا عمليا يجمع بين متغيرين لم تتطرق إليهما مجتمعين، أي من الدراسات السابقة (في حدود علم الباحث).

## - أنموذج الدراسة:

يمثل الشكل الموالي أنموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لمهارات القيادة الفكرية وعملية التغيير التنظيمي.

الشكل 1: أنموذج الدراسة الإفتراضي



**الدراسات السابقة:** فيما يلي ثلاث دراسات سابقة التي ساعدتنا في بناء أنموذج دراستنا:

- دراسة Moo & Dr. Rashad 2015 بعنوان "How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation"، كيف يمكن للقيادة الفعالة تسهيل التغيير في المنظمات من خلال التحسين والإبتكار.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة القيادة الفعالة وإدارة التغيير، من خلال توضيح معنى القيادة الفعالة، وكيف يمكنها أن تحقق التغيير الإيجابي الذي يساعد المنظمة على التحسن والابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة، ووثأثيرها على عوامل أخرى في المنظمة كالثقافة، وتوضيح الرؤية، وغرس الثقة في الأتباع تسهيلا لعملية التغيير، ولقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات في الو.م.أ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القيادة الفعالة ضرورية في إدارة التغيير، وأن التغيير هو الطريقة الوحيدة للحفاظ على المنظمة في بيئة الأعمال الحالية، وبرى الباحث أنه على القادة تعلم مهارات القيادة الفعالة مثل حل المشكلات وإدارة الأزمات، تفويض الموظفين، لأن مثل هذه المهارات تمكنهم من قيادة موظفيهم في الاتجاه الصحيح، وفقا لرؤية المنظمة ورسالتها.

- دراسة Tang 2013، بعنوان: "Leadership Skills Of Deans In Three Malaysian Public Universities"، المهارات القيادية الناعمة لعمداء الكليات في ثلاثة جامعات حكومية في ماليزيا.

هدفت إلى دراسة مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، (بناء فرق العمل، مهارات الاتصال، المبادرة، القدرة على القيادة، حل المشكلات، التفويض)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة المقابلة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين، وأوصت الدراسة ضرورة محاولة العمداء تطوير المهارات ذات الجودة العالية مع الموظفين لديهم في الكليات.

- دراسة Vincent 2013 بعنوان: Effective leadership: Explains The Hard Facts of Soft Skills Management، القيادة الفعالة: تفسير لحقائق ثابتة بخصوص القيادة بالمهارات الناعمة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المهارات الناعمة وكيفية استخدام المهارات الناعمة في عملية القيادة لدى المدراء والقادة . وأوضحت الدراسة أنه كلما زاد حجم الشركة كلما زاد الاضطراب والتوتر وضغط العمل الذي تواجهه الشركة وموظفيها، مما يستدعي استخدام ما يسمى بالمهارات الناعمة في القيادة والإدارة وأوضحت الدراسة أيضا أن المدراء يجب أن يواجهوا هذه المشاكل بأن يكونوا قادرين على التواصل بشكل جيد وشرح القرارات التي يتم اتخاذها. وخلصت الدراسة إلى أن أهم المهارات الناعمة التي يجب توافرها لتحقيق القيادة والإدارة السليمة هي مهارات، مهارات التفاوض، مهارات إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة أن يعمل المدراء على تطوير مهاراتهم لتجنب العديد من المشاكل الإدارية بين المشرفين وموظفيهم عند إحداث التغيير.

**2. مهارات القيادة الفكرية:** خصص هذا العنصر للتعريف بالمفاهيم الأساسية للمتغير الأول للدراسة على النحو التالي:

**2-1- تعرف المهارة:** عرفها كوترييل "Cottrell" بأنها: "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، وهي أنشطة يتم تطويرها خلال ممارسة نشاط ما، تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي (S.Cottrell, 1999, p. 21) أما "هوغ" Hogg فيرى في المهارات بأنها: " مجموعة من الخصائص التي تمنح القائد إثبات قدراته، وأداء فعالا ضمن حدود العمل، مع إمكانية تحويل هذه القرارات من مكان لآخر (sanghi, 2007, p. 9).

**2-2- القيادة:** هي تجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002, p. 47) أي أن القيادة هنا ذات بعد استراتيجي، أين يمكن للقائد أن يبيث في أتباعه روح المسؤولية اتجاه رسالة المنظمة، أما "بلاك و

موتون، Black and Mouton " فيعرفانها بأنها": النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا (Holt, 1993, p. 440).

**2-3- مفهوم المهارات الفكرية Intellectual Skills:** يقصد بها قدرة القائد على فهم عمله، وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، ويكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. (الجرسي، 2016، صفحة 92). والمهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، تعني القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لمشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: حل المشكلات، إدارة الأزمات العمل تحت الضغط، التفاوض اتخاذ القرارات. (أبوالنصر، 2009، صفحة 58).

**2-4- أنواع مهارات القيادة الفكرية:** هي عديدة ومتنوعة إلا أننا سنكتفي بذكر المهارات المذكورة في أنموذج دراستنا كما يلي:

**1-4-2 مهارة التفاوض:** التفاوض هو فن المساومة والخروج باتفاق بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. وليست مبالغة إن أقررنا بأهميته في مختلف المجالات مثل الأعمال والتجارة، فهو مهارة أساسية ولازمة للحصول على ما نرادنا وفي الوقت نفسه تعزيز علاقات جيدة مع الطرف الآخر، (Abedi, 2014, p. 15). والتفاوض مهارة لا يجيدها الجميع، وهي تحتاج إلى عدة مهارات مجتمعة مع بعضها البعض والتفاوض بين شخصين أو أكثر يلزم خصوصاً عند اختلاف الرؤى أو الآراء أو المفاهيم وذلك للوصول إلى حل للمشكلة، أو معالجة لأزمة ما، (Kelchner, 2010, p. 73).

**2-4-2 مهارة حل المشكلات:** يعرفها الباحث "كروليك ورونديك، Krulih & Rudnick" بأنها عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات، من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، ويرى Schunk " أن تعبير حل المشكلات يشير إلى مجهودات القادة والمسؤولين في المنظمة لبلوغ هدف ليس لديهم حل جاهز لتحقيقه (معوض، 2017)، و" في كتابهما Problem Solving and Comprehension يرى "ويمبي ولوكهيد، Whimbey & Lochhead أن مهارة حل المشكلات ليست إلا عملية يمكن تعلمها وإجادتها بالمراس والتدريب، (Lochhead, 1982, p. 88). وتكمن أهمية اكتساب القائد لمهارة حل المشكلات في أنها تنمي لديه أسلوباً جديداً في حياته، يمكنه من التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق علمية وعملية أفضل.

**2-4-3 مهارة اتخاذ القرار:** عرف "سايمون Simon" القرار بأنه: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديفة ناتجة عن عالم متغير"، أما "بيرنارد Barnard" فقد عرف القرار بأنه: "ذلك

التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير" (Heskett, 2007, p. 9)، ويذهب الكثير من الباحث إلى اعتبار أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو وضع القرار الذي يحدد البديل الأفضل والأفضل من بين البدائل المختلفة المتاحة، ومن خلال البديل الأفضل أو الأمثل يتم اعتماد العقلانية كأساس منهجي Rationality في استخدام الطرق العملية لاتخاذ القرار (thorne, 2007, p. 3).

**2-4-4- مهارة إدارة الأزمات:** تواجه القيادة سلسلة متتالية ومفاجئة من الأزمات التي تحدث إما بسبب سوء التخطيط أو انخفاض التوقعات، ما يجعل القائد حائراً أمام الإجراء الذي يجب عليه أن يفعله لمواجهة الأزمات، ومهما كانت قرارات القائد في التعامل مع الأزمات، إلا أن هذه الأخيرة لابد من حدوثها، لذلك يتطلب الأمر أن يكون القائد صاحب رؤيا بعيدة المدى، (داني كوكس، 2004، ص 132) كما أن إدارة الأزمات تقوم على أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا). فالقيادة الناجحة هي القدرة على القضاء على الأزمة بأدنى خسارة (عبدالقادر، 2015، ص 71).

**2-4-5- مهارة العمل تحت الضغط:** تعددت الآراء ووجهات النظر في ما إذا كان العمل تحت الضغط صفة قيادية، أم مهارة مكتسبة، يقول أمجد الحسن أن العمل تحت الضغط هي مهارة تكتسب مع الوقت بالتدريب والخبرة، مما يعزز قدرة القادة على مواجهة مختلف الأمور دون أن يؤثر ذلك على اتخاذ القرارات أو العمل وانجازه بالشكل المطلوب، وفي نفس السياق يرى زهير بكير بأنها مهارة مكتسبة ولكن الإرادة هي سيدة الموقف ولها متعة عند إنجاز العمل بنجاح (مدير، 2015). فالضغط في العمل ظاهرة سلبية لكنها جزء من واقع العمل، وعلى القيادة أن تتحلى برباطة الجأش والصبر لتتحول إلى مهارة تجعل الشخص يتجاهل الضغوط ويتصرف بصورة طبيعية خاصة في حالات إجراء تغييرات تنظيمية في المؤسسة لمنح الثقة والطمأنينة لأعضاء فريق العمل.

### 3- عملية التغيير التنظيمي: خصص هذا العنصر للمتغير الثاني لدراستنا على نحو ما يلي:

**3-1- تعريف عملية التغيير التنظيمي:** عموماً يعد تغييراً كل تحول من حالة إلى أخرى، أما فيما يخص التغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني: التحول أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية، العمليات، الإجراءات... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه: " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى. (بلال، 2004، صفحة 170).

**3-2- مستويات عملية التغيير التنظيمي:** وتتطوي عملية التغيير التنظيمي على مستويين رئيسيين هما (بلال، 2004، الصفحات 170-171):

- **مستوى التنبؤ:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحديث عملية التنبؤ بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

- **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

#### **4- منهجية الدراسة:** سنتطرق من خلالها إلى العناصر التالية:

#### **4-1- الإجراءات المتبعة في الدراسة:** خصص هذا الجزء لمنهجية الدراسة، من خلال ما يلي:

**4-1-1-4-1- منهج الدراسة:** إنطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، وبوضوح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (بوحوش، 1999، صفحة 99)، ولا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

**4-1-2- مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، والبالغ عددهم 270 سنة 2019، موزعين بين 3 فئات عمالية (الإطارات: 63، أفراد التحكم: 66، عمال التنفيذ: 141)، ولقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقيّة النسبية، وذلك لأن طبيعة الموضوع (عملية التغيير التنظيمي) تمس كل الطبقات العمالية في المجتمع، وقد اعتمد الباحث على المعاينة الإحصائية في توزيع الإستبيان، ولتحديد حجم عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على اقتراح الباحثة "سكاران Sekaran" التي أشارت إلى إمكانية الإعتماد على العينة في الظروف التالية (Sekaran, 2004, p. 295):

- عند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة (عدد مفرداتها بين 30 و 500) يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ومن الأفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. وبما أن عدد متغيرات دراستنا 5: فإن الحد الأدنى المطلوب هو 50، وبما أن عدد أفراد العينة هو 75 فإنه يمكن الإعتماد على هذا الأسلوب من العينة. للعلم قمنا بتوزيع 95 إستمارة، بتطبيق القاعدة الثلاثية

للحصول على العينة الطبقة النسبية كانت النتائج كالتالي: - الإطارات:  $63 * 270 / 95 = 22$  - أفراد التحكم:  $66 * 270 / 95 = 23$  - عمال التنفيذ:  $141 * 270 / 95 = 50$ . تجدر الإشارة إلى أننا استبعدنا 20 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، أي تم استرجاع 75 استمارة، بنسبة استرداد 78.95%.

**2-4- أداة الدراسة:** لمعالجة الجوانب التحليلية لدراستنا، صممنا خصيصاً استمارة لهذا الغرض، ولقد تضمنت 30 عبارة، خصصت 20 منها للمتغير المستقل المهارات الفكرية بمؤشراتها المختلفة (التفاوض 4، حل المشكلات 4، اتخاذ القرار 5، إدارة الأزمات 4، العمل تحت الضغط 3)، في حين خصصت 10 عبارات للمتغير التابع عملية التغيير التنظيمي. بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**3-4- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لمعالجة البيانات المتحصل عليها إتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية ممثلة في معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، إختبار الإنحدار المتعدد، معتمدين في ذلك على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v25.

**4-4- صدق أداة الدراسة:** هناك العديد من الطرق لاختبار صدق الأداة، اتمدنا على بعض منها:

**1-4-4- الصدق الظاهري (وجهة نظر المحكمين):** قام الباحث بعرض الإستبيان على ذوي الخبرة في المجال الأكاديمي والإحصائي، لتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم من فقرات الإستبيان، وقد أخذ الباحث أرائهم بعين الإعتبار وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

**2-4-4- الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

**الجدول 1: الصدق البنائي لمحاور ومؤشرات الإستبيان**

الرقم	البعد/ المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	التفاوض	0.861	0,000
2	حل المشكلات	0.875	0,000
3	اتخاذ القرار	0.903	0,000
4	إدارة الأزمات	0.918	0,000
5	العمل تحت الضغط	0.920	0,000
6	مهارات القيادة الفكرية	0.986	0,000
7	عملية التغيير التنظيمي	0.991	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v25



يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع مؤشرات بعد المهارات الفكرية، وبين المحاور أيضا قوية وقوية جدا، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01. مما يدل على قوة العلاقة، ولذلك تعتبر أبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بالمتغير التابع والمستقل على حد سواء.

4-5- ثبات أداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول 2: نتائج معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الصدق *	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.946	0.896	4	التفاوض
0.944	0.892	4	حل المشكلات
0.932	0.869	5	اتخاذ القرار
0.942	0.889	4	إدارة الأزمات
0.938	0.881	3	العمل تحت الضغط
0.911	0.831	21	مهارات القيادة الفكرية
0.972	0.946	10	عملية التغيير التنظيمي
0.982	0.966	31	جميع محاور الاستبيان

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25 \* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لألفا كرونباخ

يبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جدا وهي أكثر من 0.7 بالنسبة لكل المتغيرات والمحاور، وبذلك يكون الباحث قد تأكدا من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعلهما على ثقة بصحة الإستبيان وصلاحيته للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها

#### 5. نتائج الدراسة:

خصص هذا الجزء لمناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث وفقا لنموذج الدراسة الإفتراضي المعتمد في توضيح أثر المتغير المستقل بأبعاده الفرعية على المتغير التابع، ولكن قبل ذلك يتعين علينا إجراء بعض الإختبارات القبليّة للنموذج للتأكد من صلاحيته لقياس ما وضع لأجله.

1.5. عرض نموذج الدراسة: يتمثل نموذج دراستنا في الإتحاد الخطي المتعدد، والذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الإستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الإستخدام الأمثل للبيانات لإيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث.

### 1.1.5. تقدير نموذج الدراسة: بداية لابد من دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لإثبات

وجود علاقة ارتباط خطي بينها، وذلك من خلال اختبار الفرضين الإحصائيين التاليين:

**H0:** عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد مهارات القيادة الفكرية (التفاوض، حل المشكلات، اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط)، وعملية التغيير التنظيمي.

**H1:** وجود علاقة ارتباط بين أبعاد مهارات القيادة الفكرية، وعملية التغيير التنظيمي.

من خلال برنامج spss v25 وباستخدام معامل الارتباط الخطي تحصلنا على النتائج

الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول 3: الارتباط بين أبعاد مهارات القيادة الفكرية، وعملية التغيير التنظيمي**

قوة واتجاه الارتباط	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	الارتباط بين أبعاد مهارات القيادة الفكرية، وعملية التغيير التنظيمي
ارتباط قوي موجب	0.000	0.818	التفاوض
ارتباط قوي موجب	0.000	0.930	حل المشكلات
ارتباط قوي موجب	0.000	0.927	اتخاذ القرار
ارتباط قوي موجب	0.000	0.897	إدارة الأزمات
ارتباط قوي موجب	0.000	0.889	العمل تحت الضغط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig لجميع أبعاد مهارات القيادة الفكرية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، أي أن هناك ارتباط خطي طردي (موجب) بين أبعاد مهارات القيادة الفكرية (التفاوض، حل المشكلات، اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط)، وعملية التغيير التنظيمي. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + b5X5.$$

ولاختبار فرضية أن هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة الفكرية في

عملية التغيير التنظيمي، تم تقدير النموذج الخطي المتعدد، وذلك باختبار معنوية معلمته، عن

طريق فرضين إحصائيين هما: H0 : a=0, b=0 أو H1 : a≠0, b≠0

طريق فرضين إحصائيين هما:

الجدول 4: نتائج اختبار معنوية معاملات النموذج

المتغيرات	المعاملات غ م	المعاملات م Beta	قيمة t . م	مستوى sig
الثابت	0.228	-	2.027	0.004
التفاوض	0.019	0.206	2.210	0.030
حل المشكلات	0.295	0.304	16.297	0.000
اتخاذ القرار	0.486	0.510	24.296	0.000
إدارة الأزمات	0.079	0.081	1.612	0.010
العمل تحت الضغط	0.147	0.160	3.270	0.002

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 بالنسبة لأبعاد مهارات القيادة الفكرية، مما يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، أي أن هناك ارتباط خطي طردي (موجب) بين أبعاد مهارات القيادة الفكرية، وعملية التغيير التنظيمي. أي أنه على الأقل يوجد معامل من المتغيرات المستقلة يختلف عن الصفر، أي أن النموذج صالح لدراسة الظاهرة. أما قيمة الثابت  $a = 0.228$ ، معناه أن قيمة عملية التغيير التنظيمي في حالة غياب مهارات القيادة الفكرية لها معنى، أي أن  $a$  لها معنى في النموذج لأن قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي تتأثر في غياب المتغيرات المستقلة المكونة لهذا النموذج. وعليه فإن معادلة الإنحدار الخطي المتعدد الخاصة بدراستنا هذه تأخذ الشكل التالي:

$$0.510 (\text{اتخاذ القرار}) + 0.081 (\text{إدارة الأزمات}) + 0.160 (\text{العمل تحت الضغط}) + 0.295 (\text{حل المشكلات}) + 0.206 (\text{التفاوض}) + 0.079 (\text{إدارة الأزمات}) + 0.147 (\text{العمل تحت الضغط}) + 0.228 (a) + 0.304 (\text{حل المشكلات}) +$$

وللتأكد من صلاحية هذه المعادلة لا بد من إجراء بعض الإختبارات للتأكد من جودة النموذج المقترح لدراسة الأثر بين أبعاد المتغير المستقل في دراستنا والبعد التابع.

**2.1.5. اختبارات جودة النموذج:** هناك العديد من الإختبارات التي يجب إجراءها، ونظرا لكثرتها وتنوعها فقد اكتفينا بأكثرها شيوعا واستخداما بين علماء الإحصاء على النحو الآتي:

- اختبار ANOVA لجودة النموذج ككل: بداية لا بد من اختبار الفرضين الإحصائيين التاليين:

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0 \text{ (جميع المعاملات متساوية وتساوي الصفر)}$$

$$H_1: \exists ! b_i \neq 0 \text{ (على الأقل هناك معامل يختلف عن الصفر)}$$

## الجدول 5: اختبار جودة النموذج ANOVA

قيمة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	جودة النموذج
0.000	0.894	2429.755	تأثير أبعاد مهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم رفض الفرضية H<sub>0</sub>، وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، ومعناه على الأقل يوجد معامل من المعاملات المستقلة المفسرة للمتغير التابع يختلف عن الصفر، أي أن الإتحاد معنوي، وبالتالي فالنموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 89.4% من تباين الظاهرة المدروسة. وهي نسبة عالية ومقبولة لقبول النموذج من هذه النقطة. 3-1-5- بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة: من خلال اختبار نموذج الدراسة وبالاعتماد على مخرجات SPSS، تحصلنا على النتائج التالية:

## الجدول 6: بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

D.W	خطأ التقدير Std. Error of the Est	التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
1.845	0.07506	0.893	0.894	0.945	1

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

من الجدول أعلاه نلاحظ بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:

- R=0.945 ما يدل على وجود ارتباط طردي موجب قوي جدا بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.
- معامل التحديد (R-SQUARE / R-DEUX) نلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) 89.4% من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم وجيد للإعتماد عليه.
- مربع معامل الارتباط المصحح Adjusted R Square: لكي نعرف إن كان إضافة متغير له تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل R-Square Adjusted (هري، دون سنة نشر، الصفحات 14-15) وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح

0.893 مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية المعتمدة في دراستنا استطاعت أن تفسر 89.3 % من التغيرات الحاصلة في (عملية التغيير التنظيمي) المطلوبة والباقي 0.107 (10.7%) يعزى إلى عوامل أخرى.

- تعيين خطأ التقدير وهو هنا 0.075، حيث أنه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ أقل للنموذج.

- تعكس قيمة اختبار Durbin-watson (D.W) البالغة 1.845 عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية لنموذج دراستنا هذه.

بعد إجرائنا لأهم الإختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج) وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 89.3% من تباين الظاهرة المدروسة. وهذا يعني أن أبعاد مهارات القيادة الفكرية مسؤولة عن تفسير عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بـ 89.3% وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في عملية التغيير التنظيمي، وأن نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائياً، ويعطى بالصورة التالية:

$$f(5.69) = 2429.755 \quad p < 0.05 \quad R^2 \text{ Adjusted} = 0.893$$

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام بعض الإختبارات الإحصائية، صار المجال مفتوحاً أمام الباحث لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وهو ما سننتظر له في العنصر الموالي.

## 2-5- اختبار الفرضية الرئيسية

بالإستعانة بجدول الإنحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار التالية:

H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

### الجدول 7: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى sig	R <sup>2</sup>	DLL		D	الفرضية الرئيسية
			Regress	Residu		
H1	0.000	0.894	5	69	68.45	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير ت
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

ومنه الفرضية الرئيسية الفائزة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد مهارات القيادة الفكرية، في عملية التغيير التنظيمي صحيحة ومقبولة. وهو ما يتفق مع دراسات: Moo & Dr. 2015 Rashad، 2013 Tang، 2013 Vincent، تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات أثبتت أهمية المهارات الفكرية للقيادة والمدراء من خلال التحليل النظري، أو إثبات وجود العلاقة بين المهارات الفكرية وعملية التغيير التنظيمي، في حين أثبتت دراستنا هذه وجود أثر موجب للمهارات الفكرية في عملية التغيير التنظيمي من الناحية الكمية. وتفسير ذلك يعود إلى أن المهارات الفكرية ترتبط أساسا بالفترة على رؤية المنظمة في مجموعها العام، وعلى إدراك الترابط في وظائفها وأثر التغييرات في أي جزء منها على بقية الأجزاء الأخرى. مما يقودنا إلى الإجابة عن الفرضيات الفرعية التي انتبقت عن الفرضية الرئيسية، كما هو موضح في إشكالية الدراسة، لمعرفة أهم مؤشرات هذه المهارات، وهو ما سنتطرق إليه تاليا من خلال الجدول رقم (9) وبالإعتماد على قاعدة القرار (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة) أين تحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول 8: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضيات الفرعية	Beta	R	t المحسوبة	sig	القرار
الفرضية الفرعية 1	0.206	0.818	2.210	0.030	نقبل H1
الفرضية الفرعية 2	0.304	0.930	16.297	0.000	نقبل H1
الفرضية الفرعية 3	0.510	0.927	24.296	0.000	نقبل H1
الفرضية الفرعية 4	0.081	0.897	1.612	0.010	نقبل H1
الفرضية الفرعية 5	0.160	0.889	3.270	0.002	نقبل H1
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

**1-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** محتوى هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة التفاوض في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. فمن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $Beta = 0.206$  وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد مهارة التفاوض) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.206، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية  $sig = 0.030$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H1، أي وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لبعد مهارة التفاوض في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد مهارة التفاوض ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Moo & Dr. Rashad 2015، من جهة ضرورة توافر مهارة التفاوض لدى القيادة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، واتفاقها مع دراسة Vincent 2013، بضرورة تمتع القائد أو المسؤول بمهارة التفاوض، ولفردت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر لمهارة التفاوض في عملية التغيير التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن ترسيخ ثقافة التفاوض بين أفراد المنظمة تساعد على تقوية العلاقات الفكرية، وتشجيع الإتصال والحوار، وزرع الثقة بين الرئيس والمرووس، فالمفاوض عند حدوث أزمة ما وبغرض إدارتها عليه أن يعي جيدا أن المفاوضات مع الموظفين أو أطراف الأزمة يجب أن تتم في أجواء من التفاهم، ليس فيها رايح وخاسر، وأن يتم من خلالها تنفيذ سياسات وأهداف المؤسسة من جهة، والحفاظ على أو بناء علاقة قوية مع الموظفين من جهة أخرى.

**5-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة حل المشكلات في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أين يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة  $Beta = 0.304$  وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل حل المشكلات بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بقيمة 0.304، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية  $sig = 0.000$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مهارة حل المشكلات في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد مهارة حل المشكلات ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Moo & Dr. Rashad 2015، من جهة تمتع القادة بمهارة حل المشكلات لإنجاح عملية التغيير التنظيمي. وأهمية تمتع القائد بمهارة حل المشكلات، وتميزت دراستنا هذه عن كل هذه الدراسات من ناحية إثبات وجود أثر موجب لمهارة حل المشكلات في عملية التغيير التنظيمي. ولا غرابة في ذلك على اعتبار أنها تعتبر إحدى المهارات الرئيسة التي يحتاجها قادة منظمات اليوم، ولقد أشارت الدراسات الحديثة في مجال حل المشكلات أن هذه المهارة أصبحت مطلبا هاما من متطلبات الحياة عموما ومتطلبات العمل خصوصا. فهذه المهارة يحتاجها القادة عند مواجهة مشاكل في العمل خاصة عند إحداث التغيير التنظيمي.

**5-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة اتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. فمن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $Beta = 0.510$  وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير

المستقل مهارة اتخاذ القرار بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.510، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية  $\text{sig} = 0.000$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مهارة اتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد مهارة اتخاذ القرار ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Moo & Dr. Rashad 2015، من جهة ضرورة تمتع القيادة أو المسؤولين بمهارة اتخاذ القرار لإنجاح عملية التغيير التنظيمي. واتفاقها مع دراسة Tang 2013، بوجود علاقة بين المتغيرين، وتميزت دراستنا هذه عن كل هذه الدراسات من ناحية إثبات وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمهارة اتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأن القرارات الإدارية اليوم أصبحت بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة وتكمن أهمية هذه المهارة ودورها في عملية التغيير التنظيمي بدوام الحاجة لها، فعملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة، وكذا عملية اتخاذ القرارات مستمرة ومتكررة الظهور.

**5-2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة إدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. فمن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\text{Beta} = 0.081$  وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد مهارة إدارة الأزمات) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.081، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية  $\text{sig} = 0.010$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة  $H_1$ ، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد مهارة إدارة الأزمات ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Moo & Dr. Rashad 2015، على ضرورة توافر مهارة إدارة الأزمات لدى القيادة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، واتفاقها مع دراسة Vincent 2013، على وجود علاقة بين مهارة إدارة الأزمات وعملية التغيير الناجح، وانفردت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمهارة إدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زادت درجة توافر هذه المهارة لدى المسؤولين كلما أدى ذلك إلى تحسن في عملية التغيير التنظيمي في الإتجاه الإيجابي. ويمكن تفسير ذلك بأن الأزمات تعد جزءا هاما وأساسيا من حياة أية منظمة، وعليه فإن إدارة



الأزمات يعد أسلوباً علمياً يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها، الأمر الذي يتطلب من القائد التمتع بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها والتي من بينها عمليات التغيير المتبناة من قبل الإدارة.

**5-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة العمل تحت الضغط في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\beta = 0.160$  وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (العمل تحت الضغط) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.160، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مهارة العمل تحت الضغط في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (بفسره) فقط بعد مهارة العمل تحت الضغط، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Vincent 2013، Tang 2013، وتميزت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمهارة العمل تحت الضغط في عملية التغيير التنظيمي.

## 6. الخاتمة:

بناءً على التحليل النظري لمهارات القيادة الفكرية وعملية التغيير التنظيمي، ومن ثم التحليل الميداني لأثر مهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي واختبار نموذج الدراسة الإفتراضي وفرضيات الدراسة، استنتجنا جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، أرفقناها ببعض الإقتراحات التي يمكن الإستفادة منها، وكذا آفاق الدراسة التي يمكن أن يتطرق إليها مستقبلاً استكمالاً وإثراء لها على النحو التالي:

### 1.6 نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نخترها في النقاط التالية:

- تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية صعبة ومعقدة، وليست بالسهلة والبسيطة، لكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير تهديداً لاستقراره؛ وفي المقابل تعتمد حياة المنظمة وبقاؤها على قدرتها على التواءم مع بيئتها، والتغيرات الحاصلة فيها؛
- عملية التغيير التنظيمي المستمر تعد من أهم أهداف أي منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة في عصر العولمة، والتكتلات الاقتصادية، واقتصاد المعرفة، والتكنولوجيا، والمعلوماتية؛
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي؛

- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة التفاوض في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة حل المشكلات في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة اتخاذ القرارات في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة إدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارة العمل تحت الضغط في عملية التغيير التنظيمي، أي وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد مهارة العمل تحت الضغط ولا تفسره الأبعاد الأخرى.

## 5-2- إقتراحات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قمننا بعض الإقتراحات التي نرى بأنها ستساهم مستقبلا المسؤولين في تحسين مهاراتهم الفكرية وبالتالي مساعدتهم في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات العمومية بصفة عامة، وذلك على النحو التالي:
- ضرورة إنشاء خلية أو وحدة متخصصة في قيادة عملية التغيير التنظيمي (فريق قيادة التغيير) على مستوى الشركة محل الدراسة وذلك لعدم امتلاكها لهكذا وحدة؛
- فتح دورات تطويرية وتدريبية للقيادة على المهارات الفكرية، أو مهارات التصور الكلي كما يسميها البعض، باعتبارها من المهارات الضرورية للقيادة لاسيما في مستوى الإدارة العليا والوسطى، والتي أثبتت أثرها الواضح في عملية التغيير التنظيمي في دراستنا هذه من خلال:
- مزيد الاهتمام بمهارة حل المشكلات التي تعد من علامات الثقة بالنفس والشخصية المتزنة صاحبة التفكير السليم والمنظم الذي يستطيع من خلالها القائد أن يتعامل مع أحداث ومتغيرات تتطلب منه إيجاد حلول لها والتعامل معها بصورة إيجابية؛
- مشاركة جميع عناصر التنظيم (رؤساء ومرووسين) في اتخاذ القرارات لترشيد عملية اتخاذ القرارات، والتي تؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في القرار الإداري، مما يساعد على اتخاذ قرارات فعالة؛

- اعتماد مبدأ التفاوض عند القيام بعمليات تطويرية داخل المنظمة لرفع اللبس عن الجوانب المختلفة التي قد تواجه هذه العملية الصعبة والمعقدة؛
- تنمية قدرات القادة والمسؤولين وتوظيف جميع الإمكانيات والمقدرات الخاصة بالشركة لدعمهم ومساندتهم في إدارة الأزمات وتذليل العقبات والتحديات أمامهم؛
- تعزيز مهارة العمل تحت الضغط لدى القيادة، إذ أنه ما من عمل يخلو من الضغط خاصة في أوقات التغيير والتجديد، فرياسة الجأش والقدرة على التفكير في ظل الظروف المتغيرة تساهم بلا شك في اتخاذ القرارات الرشيدة والتوجيه السليم للمرؤوسين وتجنب الصراعات والانفعالات التي لا تحمد عقباها.

### 3-5- آفاق الدراسة:

- من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحث العديد من التساؤلات ذات الصلة بموضوع بحثنا، وهو ما جعله يضعها بين يديه وأيدي من يهمله البحث في هذين المتغيرين على النحو التالي:
- دور المهارات الناعمة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
  - أثر المهارات الفكرية للقيادة العليا في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من قبل الموظفين.
  - دراسة واقع المهارات الفكرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - أهم المهارات الفكرية اللازمة لقيادة التغيير التنظيمي في نظر المسؤولين في مجموعة من المؤسسات الوطنية.

### 7. قائمة المراجع:

1. S.Cottrell, *The study skills hand book*. London, macmillan press, 1999.
2. Seema sanghi, *The hand book of competency mapping*, India, Sage published, 2007.
3. M.Conger, *leadership: learning to share the visio, organizational dynamics*. winter, Vol 19, issue 3.47, 2002.
4. David.H Holt, *Management: Principles and Practices*, new jerssy, Englewood Cliffs, 1993.
5. خالد الجريسي، *القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري*، الرياض، مكتبة الألوكة، 2016.
6. مدحت أبوالنصر، *قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة*، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
7. Abbas Abedi, *Good negotiation skills can give your career a boost* . mystarjob.com/articles, Web, viewed ,arabie saoudie, 2014
8. Luanne Kelchner, *Top Ten Effective Negotiation Skills*, boston, Demand Media, 2010.

9. موسى نجيب موسى معوض. مفهوم حل المشكلات، avr 2017,12 ، نقلا من موقع: [www.alukah.net/culture/0/62467/#ixzz5W0tpWm7h](http://www.alukah.net/culture/0/62467/#ixzz5W0tpWm7h) 10/10/2019.
10. Arthur Whimbey & jack Lochhead, **Problem Solving and Comprehension**, franklin, institute press, 1982 .
11. Jim Heskett, **What is Management 's Role in innovation** ? works press, 2007.
12. Sean Silver thorne, **Six Steps for Reinvigorating America**, Harvard, Business School Working Knowledge, 2007.
13. داني كوكس هوفر جون، **القيادة وقت الأزمات**. الرياض، مكتبة جرير، 2004.
14. عبدالقادر محمد عبدالقادر، **فن إدارة الأزمات**. جامعة المنصورة، مركز التدريب الإداري، 2015.
15. عبد السلام هيكل، 12 مارس 2015، تاريخ الاسترداد، العمل تحت الضغط هل هو مهارة أم موهبة أم مجرد صفة قيادية، نقلا من الموقع: <https://aliqtisadi.com/539848-> le 09/10/2019
16. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، ج م العربية: الدار الجامعية، 2004.
17. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، ج م العربية: الدار الجامعية، 2004.
18. عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
19. عدنان ماجد عبد الرحمان بري.. **تحليل الإنحدار الخطي**، الرياض، جامعة الملك سعود، قسم الإحصاء وبحوث العمليات. دون سنة نشر.