

## اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية

في جامعة دهوك

شليبر عبد الرحمن علي محمد أ.د. درمان سليمان صادق

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة دهوك. كردستان العراق

### ملخص:

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك بغية اختبار فرضياته عليها في كليات جامعة دهوك لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الباحثة على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على (عمداء الفاكليات، ومعاونوا عميد الفاكليتي، ومدير السكول، ورئيس القسم) المبحوثة، إذ تم توزيع (47) استمارة كانت (43) منها صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج (SPSS). وأبرز البحث مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية في التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة. وقدم هذا البحث مجموعة من المقترحات أهمها تعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثة وعلى المستويات كافة بأهمية التغيير من خلال اقامة ورشات عمل توضح ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة.

### Abstract

This research aims to determine the effect of organizational power on organizational change. To achieve this goal; the research designs a questionnaire in order to collect the data from managers of (43) managerial leaders (deans, assistants dean, heads of school, heads of department) in the sample of faculties of Dohuk University. The research uses many statistical tools to analyze the data by using (SPSS) package. Accordingly, the research has come to the group of findings, from these findings; there is a significant correlation between organizational power and organizational change, and there is a significant effect of the organizational power on organizational change in the considered faculties. The research presents a set of proposals that are most important, enhance awareness within the considered faculties and at all levels by means of the importance of changing through seminars that helps to do the required changes.

### مقدمة

انطلاقاً من أن التغيير حقيقة حتمية تواجه تواجها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الدينامكية التكيف والتوازن، لذا فان ذلك التغيير لا بد وان تنعكس بتغييرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقانات والثقافات. وفي هذا الإطار فإن التغيير أمراً محتوماً، إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية

منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان إيديولوجيا أو اقتصاديا أم اجتماعياً أم تقنيا، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر. وقد أشارت الدراسات النظرية إلى أن هناك أثر للقوة التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي.

ما سبق يؤكد على أهمية تعزيز التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة من خلال القوة التنظيمية، وهذا ما تم دراسته من خلال هذا البحث من خلال تناول هذه المفاهيم بطريقة نظرية ومن ثم تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات بالشكل الذي ساعد على الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

### المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: إن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات التي تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة وإستراتيجية معنيتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية .أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادته أوعدم كفاءتها.

تأسيساً على ما تقدم لا بد من التعرف على ماهية القوة التنظيمية بوصفها متغيراً يؤثر في التغيير التنظيمي. وعليه فان طرح الأسئلة التالية يمكن أن يساهم في توضيح معالم المشكلة قيد البحث:

- 1- هل لدى الكليات عينة البحث تصور واضح عن القوة التنظيمية؟
- 2- هل لدى الكليات عينة البحث تصور واضح عن أهمية التغيير التنظيمي؟
- 3- هل لدى الكليات عينة البحث تصور واضح عن كون التغيير التنظيمي يستمد نجاحه وينسب معقولة من القوة التنظيمية؟

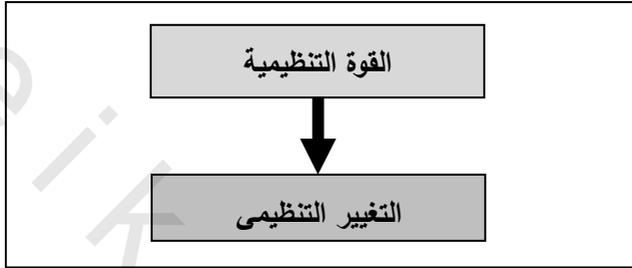
ثانياً: أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن القول بأن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تشخيص وتحليل العلاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي:

- 1- محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات المبحوثة في تحديد نوع الأثر والعلاقة ومستواها ومعنوياتها من الناحية الإحصائية بين القوة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً والتغيير التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً.

2- محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي.

3- تقديم مجموعة من المقترحات وذلك اعتماداً على التحليل والتائج التي يتوصل إليها البحث. ثالثاً: أنموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط افتراضي وكما هو موضح في الشكل (2) والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية القوة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً والتغيير التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً.

### الشكل (1) أنموذج البحث



رابعاً: فرضيات البحث: ينبثق من أنموذج البحث فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.  
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للقوة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

### المحور الثاني: الاطار النظري:

أولاً: القوة التنظيمية، وتتضمن الاتي:

#### 1. مفهوم القوة التنظيمية:

القوة هي "عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك فيجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا غالباً ما نسمع عن فساد القوة، ولكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، وكما أشار أحد الكتاب، أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذا تم أخذها بكميات غير صحيحة (العطية، 2003: 244) وكذلك ورد مفهوم القوة في مواضيع عديدة من القران الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شؤون الأمم والحضارات، وإنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والحفاظة عليها، قال تعالى " ويا قوم استغفروا ربكم ثم توبوا

إليه يرسل السماء عليكم مدراراً ويزودكم قوة إلى قوتكم ولا تتولوا مجرمين. (الحميري والياسري، 2006: 4)

إذ يشير (عوض، 2008: 202) بأنها احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر.

ويشير أيضا (hogdge & Anthony, 1991) بأنها القدرة التي يمتلكها احد الأشخاص للتأثير على سلوك الآخرين (الياسري، 2007: 104). ويعرف (Robbins, 2005: 390) بأنها قدرة شخص (A) على سلوك (B) بحيث ان (B) يعمل بموجب رغبات (A) إذ يشير هذا التعريف إلى القدرة الكامنة التي ليس بالضرورة ان تفعل لتكون فعالة وعلاقة اعتمادية. ويشير (Mc Shane & Von Glinow, 2005: 358) إلى القوة بأنها قدرة شخص أو جماعة أو منظمة للتأثير على الآخرين. ويرى (Luthans, 2005: 412) بأنها "قدرة التأثير الكامنة في تغيير سير الأحداث والتغلب على المقاومة وإجبار الآخرين على عمل الأشياء". ويرى (Daft, 2001: 447) بان القوة هي القابلية التي يمتلكها احد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة. ونظر إليها على إنها إمكانية التأثير في سلوك الآخرين أو مقاومة التأثير غير المرغوب فيه من الآخرين (Daft & Noe, 2001: 418). ويعرف (ألعديلي، 1995: 377) القوة بأنها تعتبر عاملا ايجابيا متى ما نظر إليها من حيث أهدافها ودورها في التأثير على الأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل والمنظمة. ويرى (Schermerhorn, 2001: 224) ( أن القوة ببساطة هي القدرة على جعل شخص آخر يقوم بالأشياء التي تريدها وإن القوة هي [قوة الإدارة = قوة الشخصية + قوة المنصب].

وعليه ترى الباحثة ان القوة التنظيمية هي القدرة الكامنة للتأثير على الافراد من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة.

## 2- مصادر القوة التنظيمية

إن مصدر القوة الأساسي وفق المفهوم القرآني هو الله قال تعالى " : إن القوة لله جميعا وإن الله شديد العذاب . "وفي نظرية المنظمة لم يتفق الكتاب والباحثين على مصادر محددة للقوة ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، وعليه سيتم عرض بعض وجهات نظر عدد من الباحثين في الجدول (1) وكالاتي: (الياسري والحميري، 2006:

5-6) الجدول (1) عرض وجهات نظر بعض الباحثين حول مصادر القوة التنظيمية

الباحثين	مصادر القوة التنظيمية
Hickson, et al, 1997:217	قوة الأقسام والوحدات التنظيمية .
Luthans, 1985: 449-455	الشرعية، المكافأة، المرجعية، الكاريزمية، الخبرة .
Schermerhorn, et al, 2000: 311	صنف القوة إلى نوعين الأول قوة الموقع وتشمل القوة القسرية والقوة الشرعية أما الثانية القوة الشخصية وتشمل قوة الخبرة وقوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية.
النجيمي، 1996: 34	الخبرة ، المكافأة، الإكراه، الشرعية، والمرجعية.
درويش الخفاجي، 1999: 12	المكافأة، العقوبة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الخبرة، والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار.
Hoge & Anthony, 1991: 484 و الجميلي، 2004: 41	القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، القوة المرجعية.

المصدر: الحميري والياسري، 2006، تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

وكذلك يصنف (العطية، 2003: 245-247) مصادر القوة إلى قوة الإكراه وقوة المكافأة، والقوة الشرعية، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية. ولغرض أهداف البحث سيتم الاعتماد على هذا التصنيف وكالاتي:

أ- **قوة الإكراه:** تعتمد قوة الإكراه على الخوف، حيث يستجيب الشخص لهذه القوة بسبب الخوف من النتائج السلبية التي من الممكن أن تتحقق نتيجة لعدم الطاعة. وتعتمد على تطبيق / أو التهديد بتطبيق عقوبات بدنية، أو خلق إحباط من خلال تقييد الحركة أو السيطرة عن طريق الحرمان من الحاجات الفسيولوجية أو الأمان. وعلى مستوى المنظمة، فإن (أ) يمتلك قوة الإكراه على (ب) إذا ما كان (أ) قادراً على طرد أو تنزيل الدرجة الوظيفية ل (ب) على فرض أن (ب) يقيم عمله. كما أنها قد تظهر على شكل أن (أ) يتمكن من تخصيص فعاليات إلى (ب) لا يرغب بها (ب) ، أو يعامله بطريقة محرجة، في جميع هذه الحالات فإن (أ) يمتلك قوة الإكراه على (ب) (العطية، 2003: 246).

ب- **القوة الشرعية:** وتستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعا في المكافأة ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد يمتلك الصلاحية

الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يتوافقون معها (الياسري، 2007: 109).

ت- **قوة الخبرة:** يعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها الفرد في حياته وذلك عن طريق التخصص أو المهارة والمعرفة من الخبرات التي مر بها. ويكون التأثير نتيجة لقوة الخبرة فعلاً متى استفادة القائد أو المدير من المعلومات السابقة والتجارب التي مر بها، فسيسهل عليه التعامل مع التابعين والتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف وقد زادت كميات المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد، وذلك نتيجة لتقدم العلوم التقنية ووسائل الاتصال الحديثة ووسائل الإعلام كذلك ونظراً لتعدد المؤثرات والعوامل البيئية وتداخلها لم تعد القوة التقليدية كافية للتأثير في التابعين بل دعت الظروف وطبيعة العصر إلى أن يلجأ القائد أو المدير إلى استخدام قوة الخبرة والتجارب للتأثير في الأفراد التابعين له. كما أن التخصص والتعليم ساعداً على إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات (أعديلي، 1995: 383).

ث- **القوة المرجعية:** تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins, 2001) أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كاريزمياً (الحميري و الياسري، 2006: 11).

ج- **قوة المكافأة:** تعتمد هذه القوة على الفرد وعلى مصادر المكافأة ومنحها للأفراد الآخرين وعلى المستفيد من هذه القوة أن يقيم ويقدر هذه المكافأة وعندما تأتي إلى واقع المنظمة نجد أن المديرين لديهم أنواع عديدة من المكافآت مثل زيادة الراتب أو الترقية، نوع الأعمال الممارسة، وخارج الدوام، الانتداب، ومسؤوليات إضافية، أجهزة حديثة، وجوائز اعتراف وتقدير. وبمعنى آخر يستطيع المديرين استخدام مكافآت إيجابية وتعزيزات لموظفيهم وذلك لاستخدام هذه القوة في التأثير في سلوكهم (أعديلي، 1995: 382).

### 3- العلاقة بين القوة والسلطة والتأثير

إن السلطة تعني الصحة في التحكم أو تغيير الآخرين. ومفهوم السلطة متصل في جوهره وان استخدام القوة الناتجة عن المنصب الوظيفي في إطار البنية الرسمية للمنظمة. وتتيح لشاغل المنصب ممارسة التأثير في سلوكيات الآخرين في المنظمة. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أنماط رئيسية للسلطة الشرعية وهي السلطة العقلانية الرشيدة، السلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية. (أعديلي، 1995: 377). أما القوة فهي إمكانية أو القدرة على العمل (faeth, 2004: 8)، بمعنى آخر فهي القدرة

على أن تجبر الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات على عمل شيء أو على التغير نحو شيء ما فالقوة بمعنى آخر هي تغيير الأفراد الآخرين بدون شرعية أو مركز أو منصب ما كما هو الحال بالنسبة للسلطة (أعديلي، 1995: 377). أما بالنسبة للتأثير فهو القدرة على التأثير على سلوك الآخرين (8: 2004، faeth)، ومعنى تغيير سلوك الآخرين ولكن بشكل أضيّق من القوة بمعنى آخر هو القدرة على تعديل سلوك الأفراد بطريقة محددة والتأثير يرتبط بشكل دقيق بالقيادة أكثر من ارتباطه بالقوة (أعديلي، 1995: 377)..

## ثانياً: التغيير التنظيمي

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية. وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره (بوقرة و قبالي، 2011: 3). ولا يوجد حتى الآن تعريف جامع وشامل محدد للتغيير التنظيمي. لذلك، سيتم استعراض عدد من المفاهيم بهدف الوصول إلى ملامح عامة للتغيير التنظيمي. يشير (حجاج، 2009: 7) إلى التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها، في محاوله لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم، وأي ظروف بيئية جديدة من حوله. ويرى (وهيبة، 2009: 13) بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. أي ان التغيير التنظيمي هو عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المنظمة (البعد الإنساني، والبعد الهيكلي، والبعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظل الظروف المتغيرة (قوادري ونعاس، 2010: 4). ويعرف (الأغا، 2010: 306) التغيير التنظيمي بأنها التغيير من الواقع الحالي إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته. أما (معزوز وبن عبد العزيز، 2011: 4) يعرف التغيير بأنه عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة. كما أشار كل من (العتوم وكوفحي، 2011: 81) إلى

مفهوم التغيير التنظيمي بأنه عملية طبيعية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية المعتمدة على إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر في المنظمة. وعدها (بوقرة و قبائلي، 2011: 3) بأنه مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية. وعرفها كل من (زين الدين ولحسن، 2007: 5) بأنه كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى تحكم بشكل أفضل في المنظمة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة. وعليه ترى الباحثة بان التغيير التنظيمي هي عملية طبيعية تقوم بها المنظمة لحل مشاكل التنظيم من خلال اجراء بعض التغييرات على عناصر العمل التنظيمي لأنها تعيش في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها.

## 2- أهمية التغيير التنظيمي

تنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجدد، وتعدّ عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية، فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يُحسّن استغلال كل الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع، وتضطلع الإدارة في هذا الصدد بمسؤولية تنمية العناصر البشرية وتوفير جميع الاستعدادات والمهارات اللازمة لذلك، وتلك هي أهمية إدارة التغيير بوصفه عملية حساسة لتحقيق نجاح المنظمات (أبو رذن، 2005: 37).

بينما يشير (معزوز و بن عبد العزيز، 2011: 5) إلى أن أهمية التغيير التنظيمي تكمن في النقاط الآتية:

أ- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول.

ب- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

ت- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء  
الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

ث- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع  
متغيرات الحياة.

ج- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.

ويرى كل من (بوقرة و قبائلي، 2011: 5) بأن أهمية التغيير التنظيمي تتمثل في الآتي:

أ- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير  
يحدث داخل التنظيم.

ب- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

ت- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

ث- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

ج- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

ح- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

خ- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسب وأهدافها.

د- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار  
عليه، والحزم في تنفيذه.

### 3- مراحل التغيير التنظيمي

لقد طرح العديد من المهتمين بالتغيير عدة نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي وأول هذه  
النماذج هو النموذج المشهور الذي قدمه كيرت ليفين، واستعراض فيما يلي مراحل التغيير  
التنظيمي وفقاً لهذا النموذج (البلوي، 2005: 45-55)، (حجاج، 2009: 9-10)، (نعاس  
و قوادري، 2010: 9-10)، (زين الدين و لحسن، 2007: 51):

#### أ- إذابة الجليد Unfreezing

يمكن أن تشرح الإدارة للعاملين في هذه المرحلة سبب انخفاض الرواتب والأرباح، ومدى الحاجة  
إلى عملية تغيير في الممارسات والسلوكيات والقيم.

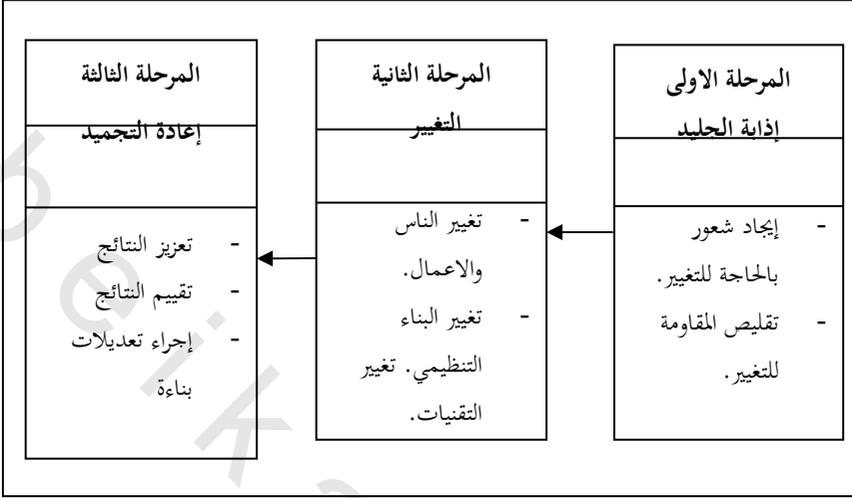
#### ب- التغيير Changing

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة.

## ت- إعادة التجميد Refreezing

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، وذلك عن طريق الحوافز الإيجابية.

الشكل (2) المراحل الثلاثة لعملية التغيير التنظيمي وفقاً لنموذج كيرت ليفين



المصدر: البلوي، صلاح بن فالح عبد الله، 2005، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، ص56.

هناك من يطرح نموذجاً آخر وبأربع مراحل وهي على النحو الآتي (نعاس وقواري، 2010: 9-10) و (البلوي، 2005: 45-55):

### المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للتغيير

يشمل هذه المرحلة على عدة خطوات وهي:

أ- تحديد الحاجة للتغيير هل هو نتيجة لظروف وتغيرات خارجية، أو نتيجة لمشاكل داخلية في المنظمة، أو سلوكيات العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة.

ب- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.

ت- تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.

ث- تحديد أسباب مقاومة التغيير وكيفية علاجها.

ج- اقناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال عرض المبررات والأسباب الداعية للتغيير ووضع

تصور جديد للنظام الجديد ومميزاته.

### المرحلة الثانية: التخطيط للتغيير

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات التغيير ويتم بها تحديد مجالات التغيير وأهدافه وتحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع أعماله على الجهة المنفذة بالإضافة إلى وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ خطة التغيير

بعد انتهاء المرحلة الثانية وهي التخطيط للتغيير يأتي دور تنفيذ الخطة التي تم رسمها مسبقاً مع الأخذ في الاعتبار النقاط الآتية:

- أ- شرح التغيير للعاملين.
- ب- تجربة التغيير على نطاق ضيق.
- ت- تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية.
- ث- تدعيم التغيير.
- ج- المتابعة والتوجيه.

### المرحلة الرابعة: تقييم التغيير

في هذه المرحلة يتم التأكد من وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج التي كانت متوقعة، ومعرفة أسباب الانحراف إذا وجد، وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار أن عملية التغيير عملية مستمرة.

### المحور الثالث: وصف المنظمات عينة البحث ومسوغات اختيارها:

أولاً: وصف المنظمات عينة البحث: قام البحث الحالي باختيار الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك بغية اختبار فرضياته عليها، إذ يمثل المبحوثين ب(عمداء الفاكليتي، ومعاونوا عميد الفاكليتي، ومدير السكول، ورئيس القسم) في كليات جامعة دهوك وتم توزيع (43) استمارة.

ثانياً: مسوغات اختيار المنظمات عينة البحث: ولم يأت اختيار الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك ميداناً للدراسة بشكل عشوائي بل جاء بناءً على جملة من المسوغات منها:

- 1- أنها تشكل المنظمة التعليمية الأكبر ضمن محافظة دهوك، كما انه تشهد نمواً متزايداً في الجانب الكمي والنوعي.
- 2- إمكانية اختبار متغيرات البحث في الجامعة بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب وأهداف البحث الحالي.

3- تمنح غالبية الفاكلتيايات المختارة أكثر من شهادة، إذ أن أغلب هذه الكليات تمنح شهادات عليا (دبلوم عالي، وماجستير، ودكتوراه).

4- تمتلك علاقات تعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة.

5- تمتلك بعض الكليات المختارة مكاتب استشارية، مما يساهم في التمويل الذاتي للكليات من خلال تقديم خدماتها إلى مختلف شرائح المجتمع.

**ثالثاً: مصادر واسلوب جمع البيانات:** تم جمع البيانات من مصادرها الاولية والثانوية، اذ اعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر الاولية لتغطية الاطار العملي للبحث من خلال استخدام اسلوب الاستبانة واشتملت استمارة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن المعلومات التعريفية، في حين ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالقوة التنظيمية، وركز الجزء الثالث على المقاييس الخاصة بالتغيير التنظيمي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة اتفق بشدة والتي أخذت الوزن (5 صحيح) إلى عبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1 صحيح). بينما اعتمدت على ما متاح من دراسات، وابحاث منشورة، ودوريات في بناء الاطار النظري للبحث من مصادرها الثانوية.

**رابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:** استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضياته استعان الباحثة ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتمثلت هذه الأدوات بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لاستخدامها في وصف متغيري البحث وتشخيصهما؛ ومعامل الارتباط البسيط الذي تم استخدامه لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث؛ والانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

**خامساً: وصف الافراد المبحوثين:** تمثلت عينة البحث ب(عمداء الفاكلتي، ومعاونوا عمداء الفاكلتي، ومدراء السكول، ورؤساء الاقسام) في الفاكلتيايات الانسانية في جامعة دهوك. إذ تم توزيع (47) استمارة عليهم اعيد منها (43) صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة كانت (91%).

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
74.4	32	ذكر	الجنس
25.6	11	أنثى	
39.5	17	35 سنة فأقل	الفئات العمرية
25.6	11	36-45 سنة	
34.9	15	46 سنة فأكثر	
14.0	6	ماجستير	التحصيل الدراسي
55.8	24	دكتوراه	
23.3	10	بكالوريوس	
7.0	3	دبلوم	
27.9	12	سنوات 5 أقل من	عدد سنوات الخدمة في الكلية
34.9	15	سنوات 5-10	
37.2	16	سنوات 10 أكثر من	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبانة

والجدول (2) يقدم وصف تفصيلي لعينة البحث، وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

1. **الجنس:** يشير الجدول (2) أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (74%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
2. **العمر:** يوضح الجدول (2) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة الأولى (أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (39.5%) من الأفراد المبحوثين.
3. **التحصيل الدراسي:** يتبين من النسب الواردة في الجدول (2) أن أغلب الأفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه، حيث بلغت نسبة هؤلاء (55.8%) من الأفراد المبحوثين، وهذا ما يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.
4. **مدة الخدمة في السكول:** يوضح الجدول (2) بأن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الكلية أكثر من (10 سنوات) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين، وبلغت هذه النسبة (37.2%).

## المحور الرابع: الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيري البحث

1- قياس آراء المبحوثين تجاه متغير القوة التنظيمية: يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

الجدول (3) آراء المبحوثين بخصوص متغير القوة التنظيمية

ت	الفقرات	عالية %	متوسط %	منخفضة %	المجموع %	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض الإجراءات العمل.	86	7	7	100	4.06	0.88
2	يمنحني موقعي الوظيفي حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.	84	9	7	100	4.13	0.86
3	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي المنظمة التعاون في عمل المنظمة.	86	9	5	100	4.27	0.82
4	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل المنظمة.	83	12	5	100	4.02	0.73
5	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المنظمة.	81	12	7	100	4	0.81
6	يفضل منتسبو المنظمة العمل بمقترحاتي لكوني امتهلك خبرة مهنية عالية.	65	26	9	100	3.74	0.87
7	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.	93	7	0	100	4.39	0.62
8	اكسبتني مواقع العمل السابقة في المنظمة خبرات واسعة.	91	7	2	100	4.39	0.72
9	اكسبتني مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.	84	9	7	100	4.02	0.8

القوة التنظيمية

0.83	3.86	100	7	21	78	امتلك علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.	1 0
0.91	3.79	100	7	19	74	امتلك علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح تجعلني احظي بتأييد المسؤولين في المنظمة.	1 1
0.82	3.58	100	9	28	63	يرغب منتسبو المنظمة إقامة علاقات شخصية معي.	1 2
0.82	3.72	100	7	23	70	يرغب منتسبو المنظمة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.	1 3

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3) أن أعلى قيمة متوسط حسابي حققته فترتين " أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل " و " أكسبتي مواقع العمل السابقة في المنظمة خبرات واسعة " وبلغت (4.39) و بانحراف معياري (0.50) و (0.8) وعلى التوالي. وجاءت نتيجة لاتفاق (93%) و (91%) من الباحثين على المستوى العالي لهاتين الفترتين و (7%) و (7%) على المستوى المتوسط لها وعلى التوالي و (0%) و (2%) على المستوى المنخفض لها وعلى التوالي أيضا. أما اقل قيمة متوسط حسابي فحققتها فترة " يرغب منتسبو المنظمة إقامة علاقات شخصية معي " وقد بلغت (3.58) و بانحراف معياري (0.82). وجاءت نتيجة لاتفاق (63%) من الباحثين على المستوى العالي، و (28%) على المستوى المتوسط لها و (9%) على المستوى المنخفض لها. ومن تفحص قيم الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين يتبين أنهما هناك تجانس كبير في إجاباتهم.

## 2- قياس آراء الباحثين تجاه متغير التغيير التنظيمي

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين، ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

الجدول (4) آراء الباحثين بخصوص متغير التغيير التنظيمي

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الاجموع %	منخفضة %	متوسط %	عالية %	الفقرات	ت
0.96	3.69	100	11	23	66	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات تكنولوجية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعل الإنتاج أكثر كفاءة.	1 4
0.92	3.65	100	12	30	58	يملك الموظفون الحرية في خلق وتقديم الأفكار الجديدة لتحقيق عملية الإبداع والابتكار.	15
0.87	3.58	100	9	33	58	تلجأ الإدارة باستمرار إلى تغيير أساليب الإنتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي.	16
0.75	3.91	100	7	12	81	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات طفيفة ومستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.	17
0.88	3.93	100	4	21	75	تسعى الإدارة باستمرار إلى زيادة منتجاتها وخدماتها بإضافة خطوط إنتاجية جديدة.	18
1.01	3.76	100	12	16	72	تحرص الإدارة على تصميم منتجاتها وخدماتها جديدة لزيادة الحصة السوقية وتطوير أسواق جديدة.	19
0.91	3.69	100	11	19	70	تقوم الإدارة بإجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والإستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية.	20
0.57	3.76	100	2	23	75	تحرص الإدارة على إجراء التغييرات الإدارية التي تتعلق بسياسات وعلاقات العمل وأنظمة الرقابة ووسائل التنسيق.	21
0.73	3.81	100	5	23	72	عادة ما تكون التغييرات الإدارية في الهيكل والإستراتيجية من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة.	22

التغيير التنظيمي

0.74	3.86	100	5	21	74	تتعرض ثقافة المنظمة المتمثلة بقيم ومعتقدات وقدرات الموظفين على سلوكهم إثناء العمل.	23
0.91	3.86	100	7	21	72	يؤدي التغيير في العناصر التنظيمية مثل القيادة والإستراتيجية والهيكل وغيرها إلى تغيير ثقافة الموظفين إثناء العمل.	24
0.92	4.04	100	12	7	81	تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين إثناء العمل.	25

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) أن أعلى قيمة متوسط حسابي حققته فقرة " تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين إثناء العمل." وبلغت (4.04) وبانحراف معياري (0.92). وجاءت تلك القيمة نتيجة لاتفاق (81%) من الباحثين على المستوى العالي لهذه الفقرة و(7%) على المستوى المتوسط لها في حين (12%) يعتقدون بوجود مستويات منخفضة لها. أما اقل قيمة متوسط حسابي فحققتها فقرة " تلجأ الإدارة باستمرار إلى تغيير أساليب الإنتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي" وقد بلغت (3.58) وبانحراف معياري (0.91). وجاءت نتيجة لاتفاق (72%) من الباحثين على المستوى العالي لهذه الفقرة و (21%) على المستوى المتوسط لها و(7%) على المستوى المنخفض لها. ومن تفحص قيم الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين يتبين أنها هناك تجانس في إجاباتهم.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث: يهدف هذا الجزء من البحث إلى حساب معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسة من خلال التعرف على درجة التماسك أو الترابط بين تلك المتغيرات، ولتحقيق ذلك تم حساب معامل الارتباط البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5) قيم معامل الارتباط علاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	المتغيرات المعتمدة
	المتغيرات المستقلة
0.468**	القوة التنظيمية

\* معنوية عند مستوى 0.05

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

يوضح الجدول (5) علاقات الارتباط بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي إذ يشير الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الهيكلية (المؤشر الكلي) والعدالة التنظيمية (المؤشر الكلي) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.468\*\*) وهي معنوية عند مستوى (0.01).

2- تحليل علاقات الأثر بين متغيري البحث: يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) حيث كانت النتائج كالآتي:

الجدول (6) العلاقة التأثيرية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		النموذج
		Beta قيمة	الخطأ المعياري	B قيمة	
0.017	2.495		0.647	1.616	الثبات
0.002	3.387	0,468	0.161	0.545	القوة التنظيمية

**N= 43**

المتغير المستقل: القوة التنظيمية

المتغير المعتمد: التغيير التنظيمي ، (F) الجدولية (08+)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية التي يظهرها الجدول (6) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير القوة التنظيمية ومتغير التغيير التنظيمية حيث بلغت قيمة (Beta) بينهما (0.468) وعند فحص معنوية هذه القيمة بدلالة (T) البالغة (3.387) فإن الجدول (0.002) يبين أنها معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.05). واستنادا إلى طبيعة هذه العلاقة (الموجبة) فإن التغيير الذي يحدث في القوة التنظيمية يقود إلى التغيير في التغيير التنظيمي وبنفس الاتجاه.

### 3- تحليل درجة مساهمة المتغير المستقلة في تفسير المتغير المعتمدة

استكمالاً لما جرى وصفه وتحليله من النتائج في المحاور السابقة والمتمثل في وصف وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، فإن البحث في هذا المحور يسعى إلى وصف وتحليل مدى مساهمة المتغير القوة التنظيمية المستقلة للدراسة في تفسير متغير التغيير التنظيمي المعتمدة وذلك بالاعتماد على قيم ( $R^2$ ) والتي جرى تحديدها معنوياتها باستخدام اختبار (F)، وكالآتي: الجدول (7) درجة مساهمة القوة التنظيمية في تفسير التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي			المتغير المعتمد
مستوى الدلالة	F	$R^2$	
0.017	11.475	0.219	المتغيرات المستقلة
			المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

المتغير المستقل: القوة التنظيمية

**N= 34**

المتغير المعتمد: التغيير التنظيمي، (F) الجدولية (4.08)

حيث يتبين من الجدول (7) أن القوة التنظيمية تساهم في تفسير (0.21) من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي، وتفسر النسبة المتبقية متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وتعد هذه النسبة من المساهمة معنوية بدلالة (F) حيث بلغت قيمتها (11.475%) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (4.08)، كما أنها معنوية عند مستوى دلالة (0.017) وهذا

المستوى من الدلالة يقل كثيرا عن مستوى الدلالة المعتمد لأغراض الدراسة الحالية (0.05). وعليه يمكن القول أن نتائج تحليل علاقات الارتباط والتأثير والمساهمة والتباين أكدت أغلبها على صدق نموذج الدراسة وصحة فرياضتها، إلا أنه مع ذلك أن ما توصلت إليه الدراسة لم يتطابق تماماً مع عدد محدود من الفرضيات الفرعية، عليه نجد ضرورة تعديل عدد من فرضياتها الفرعية ويوضح الجدول (8) حالات الرفض والقبول لها مرتبة وفقاً للمقاييس التي استخدمتها الدراسة الحالية مع بيان الفرضيات الواجب تعديلها.

الجدول (8) خلاصة حالات قبول ورفض فرضيات الدراسة

ت	الفرضيات الرئيسية	النتيجة	الملاحظات
1	الأولى	قبول	
2	الثانية	قبول	

المصدر: إعداد الباحثان

#### المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات: توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن إجابات أغلب الباحثين كانت متفقة وبنسبة جيدة على أن قيادات فاكلياتهم تهتم بالتأثير على الآخرين من اجل تحقيق النتائج المطلوبة، وتركز اهتمام الباحثين على القيام بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.
2. تهتم قيادات الكليات المبحوثة بالتغيير التنظيمي، وتمحور اهتمام القيادات في الفاكليات المبحوثة على أثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين أثناء العمل.
3. اوضحت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقات ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث وجود علاقة تأثير معنوية للقوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات: استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تشجيع العاملين في الفاكليات المبحوثة على إقامة علاقات شخصية مع القيادات لكي تصبح عملية التأثير اسهل.

2. تعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثة وعلى المستويات كافة بأهمية التغيير من خلال اقامة ورشات عمل توضح ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة.
3. ضرورة اعتماد الكليات المبحوثة هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التغييرات المحتملة.
4. نقترح على الكليات عينة البحث أن تسعى إلى بناء ثقافة منظمية تشجع العاملين على الاستعداد للتغيير وقبوله.
5. نطاق الدراسات المستقبلية فإن هذا البحث يقترح ان يتم التوسع في إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المتغيرات التي تناولها هذا البحث، ويقترح الباحثون إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء بحث يتناول أثر القيادة الإستراتيجية في التغيير التنظيمي.
- إجراء بحث تتناول أثر الثقافة التنظيمية في القوة التنظيمية.

#### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

#### أ- المؤتمرات :

- 1- بوقرة، رايح وقيابلي، آمال، 2011، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 2- الحوارة، كامل محمد، (2010)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البترا، الاردن.
- 3- الحاج نغاس، خديجة و معمر قوادري، فضيلة، 2010، أثر ادارة التغيير على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، المحور الثامن بعنوان صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، [www.investment.com](http://www.investment.com).
- 4- معروز، نشيدة و بن عبدالعزيز، فطيمة، 2011، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### ب- الرسائل والاطاريح

- 1- أبو رذن، إيمان بشير محمد مصطفى، 2005، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- البلوي، صلاح بن فالخ عبدالله، 2005، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

## ت- الدوريات والمجلات

- 1- الأغاد، وفق حلمي، 2010، القيادات الادارية ودورها في احداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الادارية، المجلد 12، العدد2،
- 2- البغدادي، عادل عبد الهادي، 2008، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم العاليالخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 3- حجاج، خليل، 2009، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 15 <http://www.qou.edu/homePage>.
- 4- الحميري، عباس حسين، والياسري، أكرم محسن، 2006 ، تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد، 4، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 5- زين الدين، بروش ولحسن، هدار، 2007، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة- ENAMC بالعلمة، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد1.
- 6- وهيبية، زولاقي، 2009، دور الثقافة في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد4، جامعة المسيلة، الجزائر. <http://www.univ-biskra.dz/fac/>
- 7- الياسري، أكرم محسن، 2007، تحديد أثر القوة وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد، 4، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

## ث- الكتب:

- 1- حريم ، حسين ، (2003) ، إدارة المنظمات /منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن .
- 2- العتوم، عدنان يوسف وكوفحي، قاسم محمد محمود، 2011، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، الطبعة الاولى، دار الاتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- عباس ، علي ، أساسيات علم الإدارة ، 2004، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
- 4- عوض، عامر، 2008، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- ألدبيلي ، ناصر محمد، 1995، السلوك الإنساني والتنظيمي /منظور كلي مقارن، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية .

## ج- مواقع انترنت

ثانياً : المراجع الانكليزية:

**A. Dissertations :**

- 1- Faeth, Ann Margaret, (2004), **Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church**, Doctor of Philosophy, Falls Church, Virginia, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd->

**B. Books:**

1. Daft, Richard L.,(2004) , **Organization Theory and Design** , (8thEd) , THOMSON/ South-Western ,Ohio, U.S.A .
2. Daft, Richard L.& Noe ,Raymond A., (2001) , **Organizational behavior** , Harcourt College Publishers , Florida , U.S.A .
3. Luthans , Fred , (2005) , **Organizational Behavior** , (10th ed) , McGraw-Hill/Irwin , America, NewYork .
4. Schermerhorn, John R. , (1996),"**Management and Organizational Behavior**" , John Wiley & Sons , printed in the United States of America.
5. Robbins, Stephen P., (2005), **Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
6. Schermerhorn, John R., (2001), **Management**, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, New York, USA.

ملحق -1-

جامعة دهوك

فاكولتي الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الأعمال

م / إستمارة إستبانة

السلام عليكم .....

يهدف البحث الموسوم (اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من فاكوليات الانسانية في جامعة دهوك) الى قياس أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي ، والبحث عن جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال ومن المؤكد إن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس اهتمامكم وحرصكم على وصولنا الى النتائج الدقيقة والصحيحة.

شاكرين تعاونكم معنا وتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الباحثة

شليخ عبدالرحمن علي محمد  
مدرس مساعد

الباحث

أ.د. درمان سليمان  
صادق

أولاً: بيانات تعريفية

1. الجنس : ( ) ذكر، ( ) أنثى
2. العمر : ( ) أقل من 35 سنة، ( ) 36 - 45 سنة، ( ) 46 سنة فأكثر
3. عدد سنوات الخدمة في الفاكولتي: ( ) أقل من 5 سنوات، ( ) 5- 10 سنوات، ( ) أكثر من 10 سنوات
4. الشهادة : ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم

ثانياً: القوة التنظيمية

بأنها القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الاقسام للتأثير في الأفراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة.  
في أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (✓) على الاختيار المعبر عن شخصكم.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض الاجراءات العمل.					
2	يمنحني موقعي الوظيفي حق اصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.					
3	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي المنظمة التعاون في عمل المنظمة.					
4	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الاهمية في عمل المنظمة.					
5	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المنظمة.					
6	يفضل منتسبو المنظمة العمل بمقترحاتي لكوني امثلك خبرة مهنية عالية.					
7	اقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.					
8	اكسبتني مواقع العمل السابقة في المنظمة خبرات واسعة.					
9	اكسبتني مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.					
10	امتلک علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.					
11	امتلک علاقات جيدة مع كافة اصحاب المصالح تجعلني احظى بتأييد المسؤولين في المنظمة.					
12	يرغب منتسبو المنظمة إقامة علاقات شخصية معي.					
13	يرغب منتسبو المنظمة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.					

### ثالثاً: التغيير التنظيمي ✓

عملية تشمل سلوكيات الافراد وهياكل التنظيم ونظم الاداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. في أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة ( ) على الاختيار المعبر عن شخصكم.

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
14	تقوم الادارة بإجراء تغييرات تكنولوجية مستمرة لزيادة الانتاج وجعل الانتاج أكثر كفاءة.					
15	يمتلك الموظفين الحرية في خلق وتقديم الافكار الجديدة لتحقيق عملية الابداع والابتكار.					
16	تلجأ الادارة باستمرار الى تغيير اساليب الانتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي.					
17	تقوم الادارة بإجراء تغييرات طفيفة ومستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.					
18	تسعى الادارة باستمرار الى زيادة منتجاتها وخدماتها بإضافة خطوط انتاجية جديدة.					
19	تحرص الادارة على تصميم منتجاتها وخدماتها جديدة لزيادة الحصة السوقية وتطوير اسواق جديدة.					
20	تقوم الادارة بإجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والإستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية.					
21	تحرص الادارة على اجراء التغييرات الادارية التي تتعلق بسياسات وعلاقات العمل وأنظمة الرقابة ووسائل التنسيق.					
22	عادة ما تكون التغييرات الادارية في الهيكل والإستراتيجية من الادارة العليا الى الادارة المباشرة.					
23	تعكس ثقافة المنظمة المتمثلة بقيم ومعتقدات وقدرات الموظفين على سلوكهم اثناء العمل.					
24	يؤدي التغيير في العناصر التنظيمية مثل القيادة والإستراتيجية والهيكل وغيرها الى تغيير ثقافة الموظفين اثناء العمل.					
25	تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين اثناء العمل.					