

نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية،

التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2

he effectiveness of transactional and transformational leadership to reduce resistance to change - a case study of the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at the University of Constantine2

بن سي علي محمد أمين¹، رتيبة بوهالي²

¹ طالب دكتوراه، جامعة جيجل، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة،

mohammedamin.bensiali@univ-jijel.dz

² أستاذ تعليم عالي، جامعة جيجل، مخبر ميكاترونك، rbouhali@univ-jijel.dz

القبول: 2024-04-01

الاستلام: 2024-03-25

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والتعرف على مستوى ممارسة وتطبيق أبعاد هذه القيادات الإدارية بأحد أقسام جامعة قسنطينة وعلاقتها بمستوى مقاومة التغيير، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة لآراء عينة عشوائية تعدادها (56) مفردة موزعة بين الموظفين، باعتماد الاستبانة التي تم التأكد من صدقها وثباتها إلى جانب الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب القيادة التبادلية والتحويلية على مقاومة التغيير في جامعة قسنطينة 2، كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كل من أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية مع مقاومة التغيير.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية؛ القيادة التبادلية؛ مقاومة التغيير؛ إدارة التغيير.

تصنيفات: JEL: O15؛ I23؛ P41

Abstract:

This study aimed to introduce the theory of transactional and transformational leadership, and to identify the application level of this leadership dimensions at the University of Constantine 2, and their relationship with change resistance. For that we used the descriptive

analytical method on the opinions of a random sample, (56) questionnaires were distributed among the employees.

The study reached a set of results, the most important are the existence of a statistically significant relationship for the transactional and transformational leadership styles on change resistance at the University of Constantine 2, as well as the existence of an inverse correlation between each of the dimensions of transactional and transformational leadership with resistance to change.

Keywords: transformational leadership; transactional leadership; change resistance; change management.

JEL Classification Codes: O15; I23; P41.

المؤلف المراسل: بن سي علي محمد أمين، الإيميل: mohammedamin.bensiali@univ-

jijel.dz

1. مقدمة :

تعتبر الجامعات ركيزة أساسية للتعليم العالي ومطلبا أساسيا في البناء المعرفي والثقافي والمهاري، ومن اهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية، حيث يتوقف نجاحها على مدى تكيفها مع مختلف التغيرات ومواكبتها، فالتغيير أمر حتمي لا يمكن الاستغناء عليه، الأمر الذي جعل من الضرورة إعادة النظر في مجمل العناصر التنظيمية للجامعة، وتصور التغيير كظاهرة حتمية وسمة العصر، لذلك يستوجب على الجامعات محاولة تسيير توجيه التغيير لتحقيق الأهداف وتجنب مختلف العراقيل والمشاكل التي تحد من فعاليته بسبب الاصطدام بما يعرف بمقاومة التغيير. وإدراك أن مثل هذه الاستجابة أمر متوقع اتجاه كل ما هو جديد ومجهول.

كما طرح محيط العمل أمام القادة في الجامعات تحديا كبيرا لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء لتحقيق أهداف المنظمة، لهذا برزت الحاجة إلى أساليب قيادية مبتكرة للتمكن من مسايرة التقلبات والتغيرات المتسارعة. من أهم المواضيع الذي أفرزها تطور الفكر الإداري هو موضوع القيادة التحويلية والتبادلية، كمناهج جديدة للقيادة من أجل بقاء المؤسسات جديدة بحق التواجد مستقبلا، لكن برز تساؤل حول ملائمة أبعادها في الجامعة نظرا للخصائص التي تميزها.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

- هل هناك تأثير لأبعاد للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على مقاومة تغيير موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2؟

الإشكاليات الفرعية:

- هل هناك تأثير لأبعاد للقيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مقاومة تغيير موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2؟
- هل هناك تأثير لأبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على مقاومة تغيير موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- ماهي الخلفية النظرية لكل من القيادة التبادلية والتحويلية؟
- يوجد تأثير لأبعاد القيادة التبادلية على مقاومة تغيير موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2؟
- يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على مقاومة تغيير موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2؟

ثالثاً: الدراسات السابقة

1. (دراسة ماهر صبري، 2009) بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة

تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية).

اعتمد الباحث نموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الادبيات ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات من خلال تصميم استمارة الاستبيان والحصول على النتائج باستخدام (SPSS)، وقدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع نتائج التحليل اهم هذه الاستنتاجات نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من اكثر المفاهيم الملاءمة لقيادة التغيير. بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الاعمال بصورة سريعة للتغيرات اذ لا يمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نموذجا قادرا على قيادة التغيير.

2. (دراسة طويهر طه مدني، 2017) بعنوان أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير

التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها ضمن عمليات التغيير التنظيمي التي تقودها المنظمات، بهدف التأقلم مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال قراءة نظرية لخصوصيات القيادة التحويلية، كذلك مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه إلى جانب أدوار القيادة التحويلية بتفعيل التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة

3. (دراسة زمورة نزيهة، 2019) بعنوان القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير

في المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور القيادة التحويلية في التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة، اعتمدت الباحثة في الدراسة على الجانب النظري من خلال مقارنة مفاهيمية حول القيادة التحويلية ومقاومة التغيير، أهم الصعوبات التي قد تواجه القيادة التحويلية من مقاومي التغيير، كذلك آليات وإستراتيجيات القيادة التحويلية من أجل التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة.

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وجد أنها تدرس نوع من أنواع القيادة وعلاقتها بمتغير آخر، وجل الدراسات اعتمدت قراءة نظرية للعلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ومقاومة التغيير،

كما أنها موجهة للمؤسسات الاقتصادية، ومع المكانة التي تحتلها الجامعات في بناء المجتمعات توجّهت دراستنا لدراسة وجود تأثير أبعاد نوعين من القيادة في هذا الصرح المنتج للكفاءات لتحديد نجاعتها في مقاومة التغيير.

الإطار النظري للدراسة:

1. القيادة:

1.1. مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة عنصرا أساسيا في إدارة وتسيير المنظمات، من خلالها يمكن توجيه جهود الأفراد نحو الأهداف المسطرة، حيث يختلف نمطها من منظمة إلى أخرى، ولتوضيح أكثر هذا العنصر سوف يتم التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية:

وقد عرف (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لئيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (بغدود، 2015، صفحة 67).

تعد القيادة " أداة محركة في توجيه عوامل الإنتاج وإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الأهداف من خلال التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (بن عزوز، 2020، صفحة 348).

كما أن القيادة تعني عملية التأثير في الأنشطة الفردية والجماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما من هنا يتضح أن أي محاولة للتأثير على سلوك الفرد أو مجموعة من أفراد وتوجيهها لتحقيق غايات معينة يعتبر نشاطا قياديا سواء كان في منظمات اقتصادية، سياسية، إدارية، تعليمية، صحية أو حتى على مستوى العائلة والأصدقاء (إبرعيم و يوقندورة، 2019، صفحة 560).

2.1. قراءة موجزة في النظريات الرئيسية للقيادة

تعتبر القيادة حقلا هاما ضمن دراسة المنظمات، حيث تطرقت العديد من الدراسات إلى أنماط القيادة، (الوقداني، 2018، الصفحات 5-6):

1.2.1. نظرية السمات القيادية: لقد برزت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال

القيادة، حيث تبحث أساساً في قدرات وشخصية القائد، من خلال التركيز على الأفراد ذوي مناصب عالية، من خلال الإعتبار أن شخصية القائد مستقلة من شخصية الأتباع وأن القيادة أمر فطري.

1.2.2. النظرية الظرفية للقيادة: تركز النظرية الظرفية للقيادة على أن القيادة نتيجة الظروف والاعتبارات

الزمانية والمكانية ومجمل المواقف التي يخضع لها القائد.

1.2.3. النظرية السلوكية للقيادة: تهتم هذه النظرية بتصرفات والسلوك الخاص بالقائد. حيث تعود

جذور النظرية لتحليلات ماكس فيبر بشأن القيادة الكاريزمية، وهي النظرية التي سيتم التركيز عليها من خلال (الدراسة التبادلية والتحويلية) في دراستنا.

2. القيادة التبادلية

تعتبر القيادة التبادلية من أهم الإضافات العلمية لجامس ماكجريجور بورنز (James

McGreagor Burns) في إطار النظرية السلوكية في القيادة الإدارية (الوقداني، 2018، صفحة 7)

تعرف القيادة التبادلية حسب أفاليو ويمارينو (Ovolio & Yammarino) على أنها "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة القائد والأفراد" (مصنوعة و الواحد، 2020، صفحة 424).

يتمثل دور القائد التبادلي كما تم وصفه أساساً من طرف Burns 1978 " القائد التبادلي يميز تطلعات المرؤوسين ويستجيب لها من خلال خلق علاقة وطيدة بين الجهد والمكافأة" (Brahim, Ridic, & Jukic, 2015, p. 10)

من التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التبادلية هي أسلوب قيادة يركز على العلاقة النفعية بين

القادة والتابعين من خلال اتفاق بين الطرفين، بحيث أن السلوك المؤدي لأداء ونتائج جيدة تتم مكافأته، والعكس السلوك المؤدي لأداء ونتائج سيئة يتم معاقبته.

1.2. أبعاد القيادة التبادلية

يتفق العديد من الباحثين على أن القيادة التبادلية تقوم على بعدين أساسيين هما:

- المكافأة المشروطة: أي التزام القائد بتقديم مكافآت لمؤوسيه في حالة وجود مبرر لذلك، لتعزيز التفاعل أو التبادل مع المؤوسين بما يساعد تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها (مصنوعة و الواحد، 2020، صفحة 425)

- الإدارة بالإستثناء (Management by exception): حيث أن القيادة هنا تكون بالنقد التصحيحي والتغذية العكسية السالبة، تأخذ الإدارة بالإستثناء شكلين نشطا وساكنًا، حيث أن الإدارة بالإستثناء النشطة تكون من خلال المراقبة المستمرة للقائد لمؤوسيه من أجل منع حدوث الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخافة ما تم الموافقة عليه.

الإدارة بالإستثناء الساكنة هي تجنب تدخل القائد في العمليات الروتينية للتابعين، فهو يتدخل إلا عند حصول الأخطاء أي تخالف في تحقيق معايير الأداء المطلوبة (بن عزوز، 2020، صفحة 350).

2.2. أسباب اعتماد القيادة التبادلية

يحيط مصطلح القيادة التبادلية العديد من اللبس، وعادة ما يتم الابتعاد عن هذا النوع من القيادة مما له من آثار سلبية على الموظفين، إلا أنه من الأساليب الأكثر استعمالا ويقدم عدة مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي (Umme, Mohd, & Liu, 2015, pp. 2-3):

- 1- يحدد الأهداف بدقة، مما يقلل التأويل والفهم الخاطئ لما يتوجب فعله.
- 2- من أكثر الأساليب جدارة فيما يخص الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.
- 3- عادة ما يتم تسليط الضوء في إدارة الموارد البشرية على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب. إلا أن الواقع المعاش يبين غير ذلك، وفي هذه الحالة القيادة التبادلية تعتبر الأسلوب الأكثر فعالية في مناخ ضعيف الكفاءات.

4- يعطي أحسن نتائج في الحالات القصوى أو الاستعجالية، لسهولة اعتماد القيادة التبادلية.

5- يساعد على خلق نظام سريع وسهل تتبعه.

3. القيادة التحويلية

1.3. مفهوم القادة التحويلية

تعددت التعاريف لمصطلح القيادة التحويلية لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي أبرز هذه

التعريفات:

فقد عرف بيرنز (1978): " القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " (هبة و العتري، 2022، صفحة 301)، كما يمكن تعريفها أيضا " بالقدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماس لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة " (نهلاء و إشراقه، 2019، صفحة 134).

2.3. أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد الأساسية يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، على الرغم من وجود اختلاف بين العلماء في تحديد هذه الأبعاد، فتعتبر مساهمة (Bass) هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي أطلق عليها (Four I's)، ففي دراستنا سنتناول الأبعاد الأربعة المقدمة من طرف (Bass):

التأثير المثالي: يقصد به هنا طريقة تجعل القادة نموذجاً يحاكيهم الآخرون، من خلال إظهار مستوى عال من الأخلاق والمعايير الأخلاقية، والتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والإبتعاد عن استخدام القوة لتحريك الأفراد والجماعات. وتعتبر المثالية عنن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والإلتزام والإعتراف بالقائد (يوسف و أمال، 2019، صفحة 229).

التحفيز الإلهامي: أي القائد التحويلي يعمل بطرق تهدف إلى تحفيز وإلهام الموظفين من خلال التركيز على العمل الجماعي للإلتزام بالأهداف التنظيمية، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل الموظفين يفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة (Rui, 2014, p. 15).

الإستشارة الفكرية: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على جعل الآخرين يفكرون بطرق جديدة لأداء العمل وابتكاره لأفكار تثير التابعين لتشخيص المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل، فالإستشارة الفكرية تعني إثارة العاملين من خلال زيادة وعيهم بالتحديات التي تقف عائقا في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يبرز دور القائد من خلال التعاطف معهم والاستماع لأفكارهم (نهلاء و إشراقه، 2019، صفحة 136).

الاعتبار الفردي: يعني هذا البعد اعتبار كل فرد كيان مميز بحد ذاته وله خصوصيات أين يتوجب على القائد إدراك الفروق الفردية بينهم، فالإهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثارا من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، والتعامل مع كل مؤسس بطريقة معينة، والعمل على إرشادهم وتوجيههم لتحقيق من التطور والنمو، وأخذ الوقت للتعرف عليهم بشكل شخصي، كما يشير بعد الإعتبار الفردي إلى تفويض المهام كوسيلة لتنمية طاقتهم ومداركهم (محمد، 2021، صفحة 67).

3.3. أسباب اعتماد القيادة التحويلية:

اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة التحويلية باعتبارها من الأساليب الإدارية الملائمة لتحسين أداء المورد البشري، وتتجلى مزايا القيادة التحويلية فيما يلي (طويهر، 2017، الصفحات 207-208):

- إثارة جو تنافسي بين العاملين وغرس روح التفوق والتميز.
- رفع ثقافة المنظمة نحو ثقافة التجريب والمحاولة وتفادي اللوم عند الفشل.
- ترتبط ارتباطا إيجابيا بالإدارة بعيدة المدى مما يسهل عملية التخطيط وبالتالي نجاح مشاريع التغيير.
- زيادة ولاء المرؤوسين اتجاه المنظمة، وزيادة الثقة بالإدارة العليا.

- تعزيز الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
 - اسناد المهام لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- كما يمكن إضافة مجموعة من الأسباب التي تثير إعتقاد القيادة التحويلية (هبة و العتري، 2022، صفحة 302):
- تكوين فرق متعاونة ومبدعة.
 - توحيد جهود العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - تطوير مهارة إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال.

4. مقاومة التغيير

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أهم المسائل التي تركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، كما يتطلب التغيير ممارسة صحيحة إلى جانب مجموعة من الشروط لإنجاحها مثل: صياغة الرؤية، تحديد الأهداف، والتخطيط الناجح، حيث تتطلب عملية التخطيط التفكير في طرق وأساليب لمواجهة مقاومة التغيير. المصطلح الذي سنركز عليه في هذا العنصر.

1.4. مفهوم مقاومة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير كما عرفها (Zander) على أنها "السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من آثار التغيير الحقيقية أو الوهمية (ملاك، 2018، صفحة 153)".

هي عبارة عن "رفض تقبل التغيير من طرف فرد أو جماعة ويتميز هذا الرفض بسلوكيات تهدف إلى إعاقة أو هدم التغيير" (chelali, 2018, p. 261).

عرفها Zaltman Duncan 1977 على أنها "أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير الوضع (مجيد، 2015، صفحة 35)".

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2

فيما يخص العلوم الإنسانية، المقاومة مصطلح يحظى بنظرة سلبية، لأنه "عندما نتكلم في مجال التأثير، المقاومة تعني رفض الأوامر، المعارضة، التمرد. كما تعني الفعل الذي من خلاله نحاول جعل بدون أثر أي فعل يوجه نحونا (chelali, 2018، صفحة 261)".

كما تعرف أيضا أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الأفراد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة" (محرز و فكرون، 2019، صفحة 17).

بناء على ما سبق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها سلسلة من الاستجابات الناتجة من عملية التغيير التي تؤدي إلى امتناع الأفراد لدعمهم التغيير أو إعاقته، للمحافظة على الوضعية الحالية أو الخوف من الآثار الحقيقية.

2.4. أشكال مقاومة التغيير:

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال تتجسد في ردود أفعال الأفراد وسلوكياتهم، ويمكن تصنيف أشكال مقاومة التغيير إلى مقاومة صريحة (explicites) أو ضمنية (implicite)، كما يلي (Hermine, 2016, p. 74):

- **المقاومة الصريحة:** وهي المقاومة التي تترجم فعل معارضة التغيير بطريقة علنية.

- **المقاومة الضمنية:** هي المقاومة التي تترجم فعل معارضة التغيير بطريقة سرية.

بحيث يعتبر "التعامل مع المقاومة الظاهرية العلنية، أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية" (محرز و فكرون، 2019، صفحة 18).

كما توجد مراجع تصنيف المقاومة المقنعة أو المتكررة (déguisée) ضمن أشكال مقاومة التغيير، والجدول الموالي يوضح خصائص كل شكل من أشكال مقاومة التغيير.

الجدول رقم (01): أشكال مقاومة التغيير

المقاومة الضمنية	المقاومة المتكررة	المقاومة الصريحة
------------------	-------------------	------------------

- الإضرابات	- زيادة عدد الغيابات	- عدم المشاركة في جهود التغيير
- ضعف الإنتاجية	- طلبات التحويل والاستقالة	- غياب المبادرة في تفعيل التغيير
- تدني جودة العمل	- زيادة وتيرة حوادث العمل	
- الاحتجاج	- والأخطاء	

Source : Chami, Z. (2017). La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations. Revue développement des Ressources humaines, 08(02), p 40

5. الإطار التطبيقي للدراسة

5.1. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، وقد اقتضت الدراسة على الموظفين في كلية التسيير والاقتصاد لجامعة قسنطينة 2، ولقياس أثر القيادة التبادلية والتحويلية على مقاومة التغيير تم توزيع (56) استبانة، حيث تم استرجاع (51) استبانة.

5.2. أداة جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، والخبرة المهنية.
- المحور الثاني: تضمن عبارات (أبعاد القيادة التبادلية) وهي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والسكنة.
- المحور الثالث: يتضمن عبارات (أبعاد القيادة التحويلية) وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.
- المحور الرابع: تضمن عبارات مقاومة التغيير لدى موظفي جامعة قسنطينة 2.

3.5. ثبات الاستبيان: ثبات الاستبيان هو أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف. فكلما كانت قيمة معامل الثبات قريبة من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت القيمة من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ التعديل
المكافأة المشروطة	7	0.872
الإدارة بالاستثناء النشطة	7	0.837
الإدارة بالاستثناء الساكنة	6	0.799
أبعاد القيادة التبادلية	20	0.936
التأثير المثالي	6	0.855
التحفيز الإلهامي	5	0.823
الاستشارة الفكرية	5	0.830
الاعتبار الفردي	6	0.818
أبعاد القيادة التحويلية	22	0.944
مقاومة التغيير	13	0.897

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

يشير الجدول رقم (2) بالإعتماد على النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تتجاوز 60% وتتراوح بين 0.799 و0.944 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0.921 وهي كذلك قيمة مرتفعة، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تتضمنها الاستبانة.

4.5. قياس متغيرات الدراسة

للتعرف على واقع أبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض معرفة درجة ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية وكذلك واقع مقاومة التغيير لدى الموظفين.

الجدول رقم (03): النتائج الوصفية لأبعاد الدراسة في جامعة قسنطينة 2

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
المكافأة المشروطة	3.38	0.936	موافق إلى حد ما
الإدارة بالاستثناء النشطة	3.02	0.817	موافق إلى حد ما
الإدارة بالاستثناء الساكنة	2.89	0.827	موافق إلى حد ما
أبعاد القيادة التبادلية	3.10	0.798	موافق إلى حد ما
التأثير المثالي	2.91	0.987	موافق إلى حد ما
التحفيز الإلهامي	2.76	0.978	موافق إلى حد ما
الاستشارة الفكرية	2.90	1.014	موافق إلى حد ما
الاعتبار الفردي	3.05	0.930	موافق إلى حد ما
أبعاد القيادة التحويلية	2.91	0.879	موافق إلى حد ما
مقاومة التغيير	3.39	0.882	موافق إلى حد ما

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن أسلوب القيادة التبادلية هو الأسلوب الأكثر ممارسة في جامعة قسنطينة بمتوسط حسابي (3.10)، ما يدل على موافقة أفراد العينة على توفر ممارسات القيادة التبادلية

في الجامعة، أي وجود علاقة تبادلية بين المرؤوسين والموظفين. كما أن اعتماد المكافأة المشروطة جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.38).

نلاحظ أيضا أن ممارسات القيادة التحويلية جاءت بمستوى أقل بقليل من القيادة التبادلية بمتوسط حسابي (2.91)، ما يتطابق مع أساليب القيادة السائدة في البلاد، حيث أشارت عدة دراسات في مجال القيادة على اعتماد القادة على الأساليب التقليدية أكثر من التحول إلى أساليب قيادية حديثة كالقيادة التحويلية،

كما نلاحظ أيضا من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي فيما يخص عبارات مقاومة التغيير هي (3.39) مما يدل على أن مستويات مقاومة التغيير كانت مرتفعة نوعا ما في الأقسام محل الدراسة.

6. تحليل النتائج وتفسيرها:

إن الجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار البسيط التي قمنا بها على مختلف أبعاد الدراسة:

الجدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأنماط القيادة التبادلية والتحويلية على مقاومة التغيير

المتغيرات		تحليل الارتباط والتحديد		تحليل التباين	تحليل الإنحدار	
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	Beta	T المحسوبة
مقاومة التغيير	المكافأة المشروطة	0.588 -	0.346	25.949	-0.554	5.094
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.671 -	0.450	40.117	-0.724	6.334
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	0.684 -	0.467	43.000	-0.729	6.557
	القيادة التبادلية	0.694 -	0.482	45.541	-0.766	6.748
	التأثير المثالي	0.693 -	0.480	45.176	-0.618	6.721

0.00	7.306	-0.651	53.375	0.521	0.722 -	التحفيز الإلهامي
0.00	8.050	-0.656	64.802	0.569	0.755 -	الإستشارة الفكرية
0.00	6.117	-0.627	38.157	0.438	0.662 -	الإعتبار الفردي
0.00	8.826	-0.786	77.893	0.614	0.783 -	القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

1.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.1.6. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير لأبعاد القيادة التبادلية على مقاومة تغيير

موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2.

✓ من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن:

- قيمة ($\text{sig} \geq 0.05$) فيما يخص كل أبعاد القيادة التبادلية أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير بين المتغيرين.

- معامل الارتباط R لبعد المكافأة المشروطة (-0.588) وهي علاقة عكسية ومتوسطة، معامل التحديد (0.346) أي إعتداد أسلوب المكافأة المشروطة يفسر ما نسبته 34.6% من مقاومة التغيير. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (-0.554) وهذا يعني أنه كلما زاد أسلوب القيادة بالمكافأة المشروطة بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير بمقدار 0.554.

- معامل الارتباط R لبعد الإدارة بالاستثناء النشطة والساكنة على التوالي (-0.671) (-0.684) وهي علاقة عكسية ومتوسطة، وبمعامل تحديد (0.450) و(0.467)، أي أن إعتداد أسلوب الإدارة بالاستثناء النشطة والساكنة يفسر ما نسبته 45.0% و 46.7% من مقاومة التغيير. حيث بلغت قيمة درجة التأثير β 0.724 و 0.729 مما يعني أن كلما زاد أسلوب الإدارة بالاستثناء النشطة أو الساكنة بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير على التوالي بمقدار 0.724 و 0.729.

- معامل الارتباط R لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة (-0.684)، ومعامل تحديد (0.467).
- معامل الارتباط R لمتغير القيادة التبادلية (-0.694) وهي علاقة عكسية متوسطة، بمعامل تحديد (0.482) أي اعتماد أسلوب القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 48.2% من مقاومة التغيير، حيث أن قيمة درجة التأثير β (0.766) وهذا يعني أنه كلما زادت اعتماد أسلوب القيادة التبادلية بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير بـ 0.766.

2.1.6. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على مقاومة تغيير موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2.

✓ من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن:

- قيمة ($\text{sig} \geq 0.05$) فيما يخص كل أبعاد القيادة التحويلية أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لوجود تأثير بين المتغيرين.

حيث كانت النتائج فيما يخص الأبعاد (التأثير المثالي - الإعتبار الفردي) كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R (-0.693 و -0.622) وهي علاقة عكسية ومتوسطة.
- قيمة معامل التحديد R^2 (0.438-0.480) أي القيادة بإعتماد التأثير المثالي والإعتبار الفردي تفسر نسبة (48%-43.8%) من مقاومة التغيير.
- بلغت قيمة درجة التأثير β (-0.618 و -0.627) مما يعني أن كلما زادت القيادة بإعتماد التأثير المثالي والإعتبار الفردي بوحدة واحدة تنافست مقاومة التغيير على التوالي بمقدار (0.618 و 0.627).

بالنسبة للنتائج فيما يخص الأبعاد (التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية) حددت بما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R (-0.722) و (-0.755) أي علاقة عكسية قوية.
- قيمة معامل التحديد R^2 (0.521-0.569) أي أن اعتماد التحفيز الإلهامي والإستشارة الفكرية تفسر (52.1% و 56.9%) من مقاومة التغيير موظفي جامعة قسنطينة 2.

- بلغت قيمة درجة التأثير β (-0.651) و (-0.656) أي كل زيادة في التحفيز الإلهامي والإستشارة الفكرية بوحدة يقابله نقص (0.651-0.656) في مقاومة التغيير.
- معامل الارتباط R لمتغير القيادة التحويلية (-0.783) وهي علاقة طردية قوية، بمعامل تحديد (0.614) أي إعتداد أسلوب القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 61.4% من مقاومة التغيير، حيث أن قيمة درجة التأثير β (-0.786) وهذا يعني أنه كلما زادت إعتداد أسلوب القيادة التبادلية بوحدة واحدة تناقصت مقاومة التغيير بـ 0.786.

في ضوء النتائج السابقة توصلنا إلى وجود تأثير لكل من أبعاد القيادة التبادلية وأبعاد القيادة التحويلية على مقاومة التغيير لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2.

7. نتائج نموذج الدراسة.

مما سبق يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في الشكل الموالي

7. الخاتمة

- يؤثر نمط القيادة المعتمد في أي منظمة على تواجدها ومستقبلها خاصة مع تواجدها في بيئة ديناميكية تتطلب سرعة التأقلم، وتعد الجامعة من أكثر المنظمات حاجة لقيادة متخصصة لكونها منتج للعقول النيرة التي بإمكانها حمل مشعل التقدم وحمل مشاكل الاقتصاد والمجتمع. من خلال دراستنا بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تم التواصل للنتائج التالية:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب القيادة التبادلية والتحويلية على مقاومة التغيير في جامعة قسنطينة 2.

- وجود علاقة إرتباطية عكسية بين كل من أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية مع مقاومة التغيير.
- نسبة معامل الارتباط بالنسبة للقيادة التحويلية مع مقاومة التغيير كانت أكبر من نسبة إرتباط القيادة التبادلية مع مقاومة التغيير.
- وجود أثر معتبر بين أسلوب القيادة التبادلية ومقاومة التغيير، رغم سلبيات القيادة التبادلية الموضحة في عدة دراسات في مجال القيادة. مما يعزز أهمية هذا الأسلوب خاصة في إطار عمليات تغييرية طارئة.

-وجود أثر معتبر لبعـد الإدارة بالإستثناء سواء الساكنة أو النشطة على مستوى مقاومة التغيير بنسبة أكبر من بعد المكافأة المشروطة.

-من أهم مبادئ إدارة الموارد البشرية مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، إلا أن الواقع المعاش يبين صعوبة تطبيق هذا المبدأ دائما، أين تكون القيادة التبادلية من أنسب الأساليب القيادية لتوجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

-تركز القيادة التبادلية على تعزيز إنتاجية المعاملين من خلال ربط أدائهم باتفاقات رسمية أو ضمنية.

-وجود أثر قوي بين كل من بعد التحفيز الإلهامي والإستشارة الفكرية ومقاومة التغيير حسب آراء موظفي جامعة قسنطينة 2، وهي الأبعاد الأقل ملاحظة وتطبيق في الجامعات الجزائرية مما يعزز القدرة على إعتـمـاد هذا النوع من القيادة.

-وجود أثر متوسط بين كل من بعد الإعتبار الفردي والتأثير المثالي ومقاومة التغيير.

- نظرا للعلاقة الإرتباطية القوية وجوب إعتـمـاد أسلوبـي القيادة التحويلية والتبادلية لمواجهة مقاومة التغيير.

9. قائمة المراجع

Ali Bousbia Brahim، ognjen Ridic و Tomislav Jukic. (2015). The effect of transactional Leadership on Employees Performance - Case study of 5 Algerian Banking Institutions. *Journal of Economics and Business* ، 20-6.

dfgf). fgf. (gdf. fdg: dfg.

Girisit Hermine. (2016). Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement. Lyon: Unicersité Jean Moulin.

Gomes Rui. (2014). *Transformational leadership: Theory, research, and application to sports*. New YORK: Nova science.

rachid chelali. (2018). ATTENUATION DES RESISTANCES : une analyze a travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises. *Revue des sciences commerciales*. 284-258 ،

Salma Soltana Umme، Ridzuan Darun Mohd و Yao Liu. (2015) . TRANSACTIONAL OR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: WHICH WORKS BEST FOR NOW ? *International journal of industrual Management*. 8-1 ،

- أحمد مصنوعة، و عبد الله قويدر الواحد. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة شلف) - . مجلة الاستراتيجية والتنمية، 439-419.
- بلال مجيد. (2015). تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية، 48-27.
- توفيق عودة أبو عبادة هبة، و طلال غربي العتري. (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها"دراسة تحليلية". مجلة الأبحاث، 308-295.
- راضية بعلود. (2015). مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي. معارف، 78-65.
- راضية يوسف، و يوب أمال. (2019). واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قالمه. مجلة أبحاث للدراسات الاقتصادية والإدارية، 244-225.
- سامية إبرعيم، و يمينه يوقندورة. (2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 573-555.
- سميرة ملاك. (2018). دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 156-149.
- طه محجوب طه نهلاء، و عبد الله محمد الشيخ إدريس إشراقه. (2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 153-129.
- طه مداني طويهر. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، 222-205.
- عبد الباسط محرز، و السعيد فكرون. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 24-11.
- عبد الله بن مسفر الوقداني. (2018). القيادة والبيروقراطية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 16-3.

كوّاز بن عزوز. (2020). أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لأراء عينة بمديرية الكهرباء والغازالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 347-356.

لمين حساب محمد. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 60-79.