

(أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند وعلاقتها بإدارة التغيير لدى بعض الاداريين في مؤسسات إقليم كردستان- العراق)

١- أ.م.د. مؤيد إسماعيل جرجيس ٢- أ.م.د. دسكويونس إسماعيل ٣- وعد سعيد طه
قسم العلوم التربوية والنفسية كلية التربية- جامعة صلاح الدين- أربيل

الخلاصة

هدف البحث التعرف على مستويات أنماط الشخصية الستة على وفق نظرية هولاند وإدارة التغيير لدى بعض الاداريين في مؤسسات إقليم كردستان-العراق ، وطبيعة العلاقة بين المتغيرين ، و دلالة الفروق الإحصائية تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة الادارية) ، وكذلك مدى إسهام كل نمط من أنماط الشخصية في مقياس إدارة التغيير. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان بإعداد مقياس لأنماط الشخصية الستة على وفق نظرية هولاند وتبني مقياس جاهز لإدارة التغيير (إسماعيل ، ٢٠٠٧) وإعداد مقياس الإتصال الإنفعالي واختبار القصور المعرفي ، وثم تأكد من الخصائص السيكمترية للمقياسين ، وتم إختيار عينة طبقية عشوائية ، وقد بلغ العدد النهائي للعينة (٣٧٢) مديراً في مؤسسات إقليم كردستان-العراق ، واتبع المنهج الوصفي الإرتباطي ، وأظهرت النتائج أن جميع أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير مرتفة وبدرجات متقاربة ودالة عند مستوى (٠.٠٠١) ، ولم تظهر فروق دال احصائياً في جميع أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير تبعاً للمتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة الادارية) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وكذلك أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة دالة احصائياً بين أنماط الشخصية الستة وفق نظرية هولاند وإدارة التغيير عند أي مستوى من المستويات الدلالة الإحصائية ماعدا وجود علاقة دالة طردية بين النمط التحليلي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لدى مديري وزارة التخطيط والرؤساء الاقسام ، وأظهر النتائج أيضاً عدم وجود علاقة دالة احصائياً بين الانماط (الفني ، التقليدي ، المغامر) مع إدارة التغيير عند أي مستوى من المستويات الدلالة الاحصائية . بينما تشير النتائج الى وجود علاقة طردية بين الانماط (الواقعي ، التحليلي ، الاجتماعي) عند مستويات الدلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لدى مديري المدارس الاساسية والاعدادية ، وكذلك ظهور إسهام دال احصائياً لبعض أنماط الشخصية الستة في إدارة التغيير لدى مديري الفئات الثلاث.

١-١- مشكلة البحث: إن مفهوم الشخصية مفهوم مهم ومتداول في الاصطلاح اليومي حيث يقال عادة إن لفلان شخصية معينة ونقصد بذلك ما يتميز به الفرد عن غيره من خصوصيات بدنية أو سمات شخصية أو نمط شخصية ناجحة أو غير ناجحة في امور حياته أو وظيفته الرسمية وغير الرسمية وتعامله مع الاخرين. وإن البحث عن انماط الشخصية واسباب سلوك الانسان يعد من مباحث علم النفس المهمة ، فإن محاولة العثور على تفسير علمي لسلوكه وشخصيته وفعاله يشكل جانباً مهماً ، لان لا احد يشبه اخر في شخصيته وتصرفاته ويعزى

ذلك إلى نتائج المحددات البشرية المتمثلة بالعوامل الذاتية والعوامل البيئية ، وتشمل البيئة كل من العوامل المادية والاجتماعية والثقافية والحضارية التي تسهم في تشكيل شخصية الفرد وفي تعيين انماط سلوكه واساليبه لمواجهة المواقف المختلفة في الحياة العامة والمهنية ، فالبيئة الحضارية تسهم في بناء الشخصية والدليل على ذلك اختلاف السلوك الاجتماعي لكل شخص في البيئات والثقافات المختلفة . (غفور، ٢٠١١، ص٢).

ومما يهتم به علم النفس الصناعي والمهني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عن طريق عمليات الاختيار والتوجيه المهني وهذه العمليات تقوم على اساس الاختبارات النفسية ومنها اختبارات الشخصية ، وفي سبيل التوصل الى معرفة الميول المهنية للأفراد وقد ظهر في اواخر العشرينيات اختبار(سترونج-Strong) للميول المهنية ، واختبار(كودر-Kuder) في الثلاثينيات للميول المهنية ايضاً ، لان حسب رأي المختصين هناك علاقة وثيقة بين ميل الفرد الى مهنة معينة او عمل معين والى نجاحه في أداء هذا العمل(ربيع، ١٩٩٤، ص١٥٩).

لذلك شعر الباحثون بوجود مشكلة تتمثل في ان القيادات الادارية في المؤسسات المختلفة بحاجة الى إعادة النظر في اساليبها ووسائلها ولا بد من احداث التغيير المطلوب في الادارة التقليدية ، وان هذا يتمثل في السير نحو التغيير التنظيمي والتطوير واتباع الاساليب الادارية والتكنولوجية الحديثة المتطورة ، الامر الذي يشكل مشكلة بحاجة الى البحث والاستقصاء وذلك من خلال التعرف على أنماط الشخصية المهنية للمديرين في المؤسسات الادارية في إقليم كردستان فضلاً في التعرف على مستوى الاقبال على المفاهيم الحديثة في الادارة المتمثلة بإدارة التغيير لاحداث حالة من التناسق والانسجام في العمل الاداري في هذه المؤسسات للوصول الى الاهداف المطلوبة لها والانتقال من واقع إداري تقليدي الى واقع افضل منه. (الباحثون).

ان التغيير التنظيمي والاداري من اهم القضايا التي تشغل المؤسسات الادارية والمجتمعية في الوقت الراهن ، من اجل ضمان استقرارها ونموها ، ولا بد ان تتطور وتتفاعل على ضوء الفرص والتحديات المحيطة لان المنظمات اليوم بشكل عام باتت تواجهها الكثير من التحديات والازمات وتمر بالعديد من التغييرات والتحويلات المفاجئة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة وقادرة على قيادة عملية التغيير والتكيف بكل كفاءة وفعالية لتغلب على تلك التحديات (صفحي، ٢٠١١، ص٩).

على وفق ماسبق ذكره ، يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي وعرضها في التساؤلات الآتية:

١-١-١- إن المؤسسات الادارية في اقليم كردستان العراق امام جملة من التغييرات المختلفة التي لا بد لها من مواجهتها وكذلك

بحث مسئل من رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية- جامعة صلاح الدين-اربيل، أنجز في ٢١٠٥
يحتاجون الى نمط شخصي اداري متفوق .

١-١-٢- ان التغيير الاداري ليس تغييراً إدارياً وتكنولوجياً فقط بل هو تشريعياً وتنظيمياً وشخصياً(بشرياً).

١-١-٣- لم يكن اختيار الباحثون لمشكلة البحث ناجماً عن مجرد رغبة ، بل كان الاختيار نابغاً من احساسهم بوجود مشكلة حقيقية لابد من دراستها والاستفادة من نتائجها بغية تصورات الخبراء في اعداد الاشخاص ذوي صفات شخصية قيادية وإدارية ناجحة ومؤهلة لمواجهة التغييرات المتوقعة والحاضرة والقادمة قائمة على معارف ومهارات وكفايات متقدمة في بناء كوردستان المستقبل .ومن خلال الاجابة على السؤال ماهي أنماط الشخصية على وفق نظرية هولاند التي لها علاقة بإدارة التغيير لدى الاداريين في اقليم كوردستان - العراق .

١-٢-٢- أهمية البحث: ويمكن تلخيص أهمية البحث الحالي من خلال هذه النقاط:

١-٢-١- تتبع أهمية هذا البحث من حادثة هذا الموضوع باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لاحدى ابرز القضايا والتحديات الرئيسية التي تواجهها إدارة المؤسسات الحكومية في اقليم كوردستان في التغيير والتنظيمي.

١-٢-٢- يساعد هذا البحث على مواكبة مراحل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والاساليب والتكنولوجية المتبعة والثقافة التنظيمية والمهام والانشطة والاتجاهات ومهارات الافراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

١-٢-٣- يمكن عد النتائج والمقترحات التي يتوصل اليها البحث أمام القائمون في المؤسسات الادارية كمعلومات مفيدة قد تساعد في وضع الاجراءات ، والحلول المناسبة التي تساعد على تنمية المهارات وممارسات إدارة التغيير والتطوير لدى المديرين والسعي بها نحو الأفضل. ويشكل البحث الحالي خطوة مهمة ومنطلقاً لبحوث ودراسات لاحقة لهذا الموضوع .

١-٢-٤- يمكن ان يسهم هذا البحث في تهيئة الرجل الاداري ذي أنماط وسمات وشخصية قيادية يجيد التطوير ومببراته ومتطلبات نجاحه والادارة الجديدة في ادارة التغيير وامكانية الاستفادة من ذلك وتطبيقه وفقاً للاساليب العلمية المتبعة.

١-٢-٦- يستمد هذا البحث أهميته أيضاً من واقع قلة الدراسات التي تدور حول التطوير عن طريق اعداد نموذج لخطة إدارة التغيير في ضوء اسس ومفاهيم التغيير للمؤسسات الحكومية في اقليم كوردستان - العراق .

١-٣-٣- أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ما يأتي :

١-٣-١ . مستويات كل نمط من أنماط الشخصية الستة وفق نظرية هولاند لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كوردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، مديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل) .

١-٣-٢ . مستوى إدارة التغيير لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كوردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، مديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

٣-٣-١ . دلالة الفروق الاحصائية في كل نمط من أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند تبعاً لمتغيرات الجنس ، سنوات الخدمة الادارية لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، مديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

٣-٣-٤ . دلالة الفروق الاحصائية في مقياس إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات الجنس ، سنوات الخدمة الادارية لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، مديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

٣-٣-٥ . العلاقة الارتباطية بين كل نمط من أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند و إدارة التغيير لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، مديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

٣-٣-٦ . مدى إسهام كل نمط من أنماط الشخصية في قياس إدارة التغيير لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، مديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

١-٤-٤-١ - مصطلحات البحث: تم تحديد أهم المصطلحات المستخدمة في هذا البحث كالتالي:

١-٤-١-١ - الانماط Types:

١-٤-١-١-١ - تعريف غفور ٢٠١١ :

مجموعة من الاشخاص الذين يتميزون بصفات مشتركة أو مختلفة ويشكلون صنفاً معيناً من الشخصية (غفور، ٢٠١١، ص١٣).

١-٤-٢-١ الشخصية Personality :

١-٤-٢-١-١ - تعريف لورسين و بوس 2008 ,Lorsen&Buss :

الشخصية هي مجموعة من السمات والآليات النفسية داخل الفرد التي يتم تنظيمها دائماً نسبياً، والتي تؤثر في تكيفها مع البيئات النفسية والاجتماعية (Lorse & Buss,2008,p.4).

١-٤-٣-١ - أنماط الشخصية Personality types :

١-٤-٣-١-١ - تعريف (هولاند ، ١٩٥٩ ، Holland) :

تلك التكوينات والتكشيلات النفسية التي نستدل على وجودها كفعاليات وإمكانات وقدرات وتفضيلات مهنية من خلال قياس سلوك الفرد (Gettfredos,1999,p.55).

تعريف أنماط الشخصية الستة لدى هولاند :

١-٤-٣-٢-١ - النمط الواقعي (The Realistic Types) ويرمز له بالحرف (R):

يفضل الواقعي المناشط التي تتطلب قوة بدنية ، وهو يتسم بالتناسق الحركي وقدرات يدوية وميكانيكية ، ويفضل التعامل مع الاشياء المادية ويكره المجردات ومثل هذا الشخص تعوزه المهارات الاجتماعية (Dockins,2004,p.8).

١-٤-٣-٣- النمط التحليلي (The Investing Types) ويرمز له بالحرف (I):

ميل الشخص الى التفكير والفهم فيما يعرض له من مسائل ، ويميل الى الاعمال التي تتسم بالصعوبة والتحدي ويمكن الحصول على التدريب المطلوب ، والقدرة على التعلم ، ويميل الى التفكير المجرد والدقة والمنهجية وحل المشكلات وخلق أشياء مبدعة (Sample,2012,p.5).

١-٤-٣-٤- النمط الفني (The Artistic Types) ويرمز له بالحرف (A):

ميل الشخص الى الانشطة الغامضة لا يخضع لمنهج والتي تنطوي على التلاعب بالمواد المادية واللفظية ، ويتصف بالاصالة والتعبير العاطفي ويميل الى اظهار نفسه على انه الفني والخيالي (Ethington,2006,p.9).

١-٤-٣-٥- النمط الاجتماعي (The Social Types) ويرمز له بالحرف (S):

ميل الشخص الى المهن الاجتماعية مثل ، معلم،مسشطار، مربية ، امين عام مكتبة ، اخصائي النطق ، أو مساعد الامور الصحية ، مهتم بكيفية حصول الناس على الطول ، ومساعدتهم في حل المشكلات ويوصف هذا النوع بالتعاون الودي مع تجنب الاعمال الميكانيكية أو الانشطة الفنية (Smith,2013,p.3).

١-٤-٣-٦- النمط التقليدي (The Conventional Types) ويرمز له بالحرف (C):

يتمتع عادةً بالتعامل مع الاوراق والملفات والارقام وتجميع البيانات ، ويميل الى لعب الادوار الثانوية ، كما إنه يتجنب النواحي الفنية ، والاعمال المثالية بالنسبة له هي اعمال السكرتارية والارشيف والحسابية (Wolter,2012,p.54).

١-٤-٣-٧- النمط المغامر (The Enterprising Types) ويرمز له بالحرف (E):

يمتلك هذا الشخص المهارات القيادية والتحدث والاقناع والقدرة على اقناع الاخرين ، ويتميز بالقدرة على الانجاز السياسي والاقتصادي ، ويميل الى أن يكون مغامراً ومقبولاً وطموحاً ونشيطاً ومنبسطاً ومتفائلاً وواثقاً بنفسه (Pronk,1998,p.6).

١-٤-٣-٨- التعريف النظري لأنماط الشخصية :

تلك التكوينات والتكشيلات النفسية التي نستدل على وجودها كفعاليات وإمكانات وقدرات وتفضيلات مهنية من خلال قياس سلوك الفرد (Gettfredos,1999,p.55) . . تبني الباحث هذا التعريف مع التعاريف الستة لأنماط الشخصية (لهولاند).

١-٤-٣-٩- التعريف الاجرائي لانماط الشخصية:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على كل نمط من أنماط الشخصية الستة على المقياس والمستخدم في البحث الحالي.

١-٤-٤-٤-١ الإدارة Management :

١-٤-٤-٤-١-١ تعريف العجمي ٢٠٠١ :

إنها جملة الوظائف أو العمليات من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة التي يقوم بها المدير لغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة (السميري، ٢٠٠٩، ص ٧).

١-٤-٥-٤-١ التغيير Change :

١-٤-٥-٤-١-١ تعريف عبدالهادي ٢٠٠٧ :

يعني فكرة أو ممارسة أو تطبيقاً يقوم به الفرد أو الافراد لإحداث التجديد في ضوء أهداف أساسية مرغوب فيها مخططة (اسماعيل، ٢٠٠٦، ص ٢٣٢).

١-٤-٦-٤-١ إدارة التغيير Change management :

١-٤-٦-٤-١-١ تعريف إسماعيل ٢٠٠٧ :

هو نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد (فريق العمل أو المنظمة) من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة (إسماعيل ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٣٢). وتبنى الباحث هذا التعريف لمتغيير إدارة التغيير.

١-٤-٦-٢-٤-١ تعريف غرفة ٢٠١٢ :

إن إدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة ، من خلال خطة واضحة المعالم ، كما ان الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجية ، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة (عرفة، ٢٠١٢، ص ١٥).

١-٤-٦-٣-٤-١ التعريف الاجرائي لإدارة التغيير:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد (مديري وزارة التخطيط في حكومة اقليم كردستان-العراق، ورؤساء الأقسام في جامعة صلاح الدين-اربيل، ومديري المدارس الأساسية والإعدادية في مدينة اربيل) على مقياس ادارة التغيير والمستخدم في البحث الحالي.

٢-الإطار النظري والدراسات السابقة:

٢-١- مفهوم أنماط الشخصية : The concept of personal types

أن الشخصية الإنسانية بجوانبها المختلفة ما هي إلا استعدادات وراثية تظهرها وتنميتها وتحتضنها البيئة ، وتتم تنمية هذه الجوانب عن طريق التفاعل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية ، هذا وتدخل ضمن جوانب البيئة ذات التأثير في الشخصية وأبعادها وتشكيلها مناهج وأساليب الرعاية والتربية والتدريب والثقافة السائدة والتخصص والجنس والمستوى الاقتصادي للأسرة (خماش ، ٢٠٠٧ ، ص ٣).

ويقول (ايزنك ، ١٩٥٢) أن الأنماط هي تنظيم دائم وثابت نسبيا شامل لطباع ومزاج الفرد وتكوينه الجسمي والعقلي ويحدد طرق واساليب توافقاً مع البيئة بشكل مميز من الناحية التنظيمية للفرد (شعت، ٢٠٠٤، ص ٢٥).

٢-٢- النظريات التي تناولت أنماط الشخصية : Theories that dealt with personal types

٢-٢-١- نظرية (هولاند، ١٩٥٩ ، Holland) في أنماط الشخصية :

تعد نظرية هولاند (Holland) من النظريات التي انتهجت الاتجاه الشخصي في نظريات النمو المهني ، حيث اشار الى ان هذا الاتجاه يركز على السمات الشخصية وأثرها في عملية اتخاذ القرار المهني ، حيث تعد عملية اتخاذ القرار المهني نتائج لتفاعل العامل الوراثي مع العوامل الثقافية والشخصية وخبرات الطفولة المبكرة (العزيمي ، ٢٠١١ ، ص ٥٤). وتقوم نظرية هولاند (Holland) على أساس أن بلوغ الشخص السن التي يكون عليه فيها أن يختار المهنة التي سيلتحق بها يعتبر نتاجاً لتفاعل الوراثة مع العديد من القوى الثقافية والشخصية ، بما فيها تأثير الرفاق والوالدين والراشدين الآخرين ، والطبقة الاجتماعية التي ينتمى إليها ، والبيئة الطبيعية التي يعيش فيها (مجمي ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٤).

إن جوهر نظرية هولاند تعتمد على ثلاثة محاور أساسية:

أ. يتعلق بالبيئة : وينطلق فهم هولاند للبيئة في مسارين:

- البيئات المهنية وهي مجموعة من البدائل المهنية التي يحدد بموجبها مدى الاختيار.

- البيئة الاجتماعية وهي مجموعة المؤثرات التي يحدد بموجبها شدة الضغوط الموجهة نحو الفرد عند الاختيار.

ب. يتعلق بالفرد : يعتمد أسلوب حياته الذي يتحدد بناء على قيمه وميوله واستعداداته وذكائه ومفهومه عن ذاته.
ج. يتعلق بتفاعل الفرد مع البيئة : يبحث الفرد عن البيئات التي تسمح له باستعمال مهاراته لكي يعبر من خلالها عنه اتجاهاته وقيمه بالتصدي للمشاكل والادوار المرغوب فيها وتجنب المشاكل والادوار غير المرغوب فيها (الصويط ، ١٤٢٩ ، ص ٢٥).

ويعتقد هولاند أن النمو المهني غير السليم قد يكون نتيجة لواحد من خمسة اسباب هي :

١. خبرة غير كافية لاكتساب ميول وكفاءات محددة وإدراك جيد للذات . ٢. خبرات غير كافية للتعلم عن بيئات العمل أو معرفتها.

٣. خبرات غامضة أو متناقضة عن الميول أو الكفاءات أو الخصائص الشخصية . ٤. معلومات غامضة أو

متناقضة عن بيئات العمل . ٥. عدم وجود المعلومات عن الذات أو الثقة الضرورية لترجمة الخصائص الشخصية

الى فرص وظيفية (العزيمي ، ٢٠١١ ، ص ٥٥).

٢-٣- مفهوم التغيير وإدارة التغيير : The concept of change and change management

التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة ، والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بمرونة ، ومن المداخل الادارية الحديثة للتعامل مع المستجدات ، ومع المشاكل التي تواجه الفرد

والمؤسسة في الوقت نفسه ، كما أشار(عطوي ، ٢٠٠٨) التغيير التنظيمي بانه "عملية تشمل سلوكيات الافراد وهياكل التنظيم ونظم الاداء وتقييمها والتكنولوجيا ، وكذلك التفاعل والتكيف مع البنية المحيطة" من(خديجة وفضيلة ، ٢٠١٠، ص١٣١).

وأشار(عبدالباقي ، ٢٠٠٤) الى أن إدارة التغيير هي "عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الامور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة ، أي إنه قاعدة طبيعية وليس استثناء ، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات ، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية (مرزوق ، ٢٠٠٦ ، ص١٧).

وكذلك يذهب رأي (عرقسوسي ، ٢٠٠٨) حول التغيير الى أنه"عملية تحسين وتطوير مستمر من الوضع الحالي الى وضع أكثر كفاءة وفعالية في المستقبل ، بناءً على قواعد وأصول موجودة في العلم الاداري للارتقاء بالمجتمع المتقدم" (عرقسوسي ، ٢٠٠٨ ، ص١٠).

وأشار (العميان ، ٢٠٠٢) الى إدارة التغيير هي "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة " (العميان، ٢٠٠٢، ص٣٤٣).

وأيضاً يرى (الهنائي ، ٢٠١١) ان إدارة التغييرهي" التي تحدث داخل المؤسسة أو نتيجة اكتسابها خبرات متزايدة في المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها تمثل حقيقة حتمية تواجه المديرين ، وتتطلب منهم اتخاذ القرار في جميع الوسائل والسبل للتعامل والتفاعل معها (الهنائي ، ٢٠١١، ص١٤).

٢-٣-١- أهداف إدارة التغيير: Change management objectives

١. طرح أحدث المنهجيات الإدارية التي تزيد من إسهام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق الموائمات المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة... الخ وذلك في إطار الأبعاد الإستراتيجية لها.

٢. تمكين القيادات من الارتقاء بأداء منظماتهم من خلال خلق كوادر إدارية قادرة على التغيير والتخطيط الاستراتيجي (أكاديمية إقناع للتدريب والاستشارات، ٢٠١٣، ص١).

٣. مواكبة الانفجار المعرفي الواسع ، والاتجاهات العلمية الحديثة والسائدة في المجتمعات المتقدمة.

٤. التفاعل مع التقنيات الحديثة والمتطورة ، وتوظيفها في العمليات الادارية التي تستخدمها الدول المتقدمة،

٥. مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة و مواجهة المشكلات الإدارية بجد وفعالية.

(الزهراني ، ٢٠١٤هـ، ص٢٦).

٢-٣-٢- متطلبات إدارة التغيير: Change Management Requirements

إن الدواعي والمتطلبات التي ينشأ منها التغيير عديدة يمكن تلخيص بعضها فيما يأتي:

١. الضغوطات الخارجية . ٢. المسؤولون والعاملون في مختلف الشؤون والمجالات ، بأعتبار ان التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة ، وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر. ٣. الضرورات والحاجات والتطلعات. (عرفة، ٢٠١٢، ص٤٥).

٢-٣-٣ خصائص إدارة التغيير: Change management properties

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص ومن أبرز تلك الخصائص:

١. التواصل ، ويتضمن القدرة على تقييم التغيير التنظيمي ، والانتقال به من موقف تجريبي محدود إلى موقف ميداني أكثر توظيفاً ، وانتشاراً. 2. الواقعية ، فيرتبط بواقع حياة المنظمة ، ويتم في إطار إمكانياتها ، ومواردها ، وظروفها التي تمر بها. 3. التوافقية ، فيجب حدوث توافق بين التغيير التنظيمي ، وبين رغبة ، واحتياجات ، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير التنظيمي. 4. الفاعلية بأن تملك القدرة على الحركة بحرية ومناسبة ، وتملك القدرة على التأثير في الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنشطة ، والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها. 5. المشاركة ، تحتاج عملية التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى ، والأطراف التي تتأثر بالتغيير ، وتتفاعل مع قواه. (فلية وعبدالحميد ، ٢٠٠٩، ص٣٦٣-٣٦٥).

٢-٣-٤ مجالات إدارة التغيير: The areas of change management

أولاً - الأفراد : ويتم تغيير الأفراد العاملين من زاويتين : الجانب التنظيمي أو العملي و الجانب الشخصي أو الاجتماعي للفرد.

ثانياً - الجماعة : و هنا يتم التركيز على كيفية التأثير في عادات وادوار جماعة العمل وقيمها من أجل أحداث تغيير معين ، فالعادات تعبر عن معايير وقواعد تحدد ما يجب أن يقوم به الأفراد ويفكرون فيه ويشعرون به إزاء مواقف معينة.

ثالثاً - التنظيم :

١. الإمكانيات المتاحة : وذلك بزيادة الموارد المتاحة أو إضافة موارد جديدة تفوق الموارد السابقة قدرة

أو محاولة إعادة توجيه الإمكانيات المتاحة إلى استخدام أفضل أو ترشيد تلك الإمكانيات.

٢. الأعمال : بتغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها الأفراد وذلك باستخدام أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجديدة.

٣. النظم والإجراءات : حيث تتجه عملية التغيير إلى تبسيط الإجراءات وتطوير النظم مستهدفة تخفيض

الجهد والوقت وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع المؤسسة.

٤. السياسات الحاكمة : حيث تشمل السياسات كل الأبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بما يحدث تطورا جذريا في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل.
٥. الهيكل التنظيمي وتطوره من حيث تقسيم العمل وتجميع الوظائف وتنظيم قنوات الاتصال ومراكز السلطة.
رابعاً : أنماط القيادة

قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد ، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل المخاطر ومسؤولية التغيير، كالانتقال من النمط الاوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي (بروش ، ٢٠٠٧ ، ص ٥١).

٢-٣-٥ - مراحل إدارة التغيير : Stages of Change Management

تمر مرحلة التغيير بثلاثة أشواط رئيسة وهي :

١. مرحلة تفكيك عوامل الجمود: و يعني خلق شعور لدى أكبر عدد من العاملين داخل المنظمة بالحاجة للتغيير، وهي عملية تسمح بتقليل إرادة المقاومة بالتغيير
٢. مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: و يقصد بها إحداث التغييرات التي تم التخطيط لها مسبقاً و في المجالات المطلوبة لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف العاجلة و الأهداف المستقبلية.
٣. مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت: و تتمثل في الحماية و الصيانة و الحفاظ على التغييرات التي أجريت و التي تدخل المزايا على التنظيم للمراحل القادمة (كريم ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٣).

٢-٣-٦ - استراتيجيات إدارة التغيير: Change management strategies

هناك إشارات على استراتيجيات إدارة التغيير من قبل (الصيرفي، ٢٠٠٩) فيرى أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي. ٢. إستراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير.
٣. إستراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها. ٤. إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير.
٥. إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير (الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ٨٥-٨٨).

٢-٣-٧ - أبعاد إدارة التغيير: Change management dimensions

١. تطوير رؤية عامة مشتركة . ٢. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة . ٣. بناء ثقافة مشتركة .
٤. نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به) . ٥. مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين. ٦. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
٧. توقع مستويات أداء عليا من العاملين. ٨. هيكلية التغيير (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص ٢٧-٣٣)

٢-٣-٨ - أساليب إدارة التغيير: Change management methods

١. الأسلوب التقليدي. ٢. الأسلوب الحديث. ٣. أسلوب التغيير المتدرج. ٤. أسلوب التغيير الجذري (نسيمة، ٢٠١٣، ص ٥٥-٥٦)

٢-٣-٩- معوقات إدارة التغيير: **Obstacles to change management**

١. المعوقات التنظيمية . ٢. المعوقات الشخصية . ٣. المعوقات الفنية . ٤. المعوقات البشرية . ٥. المعوقات المالية (الدرويش، ٢٠١٠، ص ٥٥)

٢-٣-١٠- أساليب التغلب على معوقات إدارة التغيير : **Overcoming obstacles to change management methods**

١. إشعار الأفراد المستهدفين بالتغيير بأنهم هم أصحاب القرار في التغيير، وأنه ليس مفروضاً عليهم.

٢. حصول قائد التغيير على تأييد ودعم القيادات العليا لعملية التغيير معنوياً ومادياً في جميع مراحل الإعداد والتنفيذ.

٣. إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد المستهدفين بالتغيير في تخطيط وصياغة برنامج التغيير، وخاصة الأفراد المتمكنين والمؤثرين. ٤. الأخذ بالانتقادات الموضوعية من قبل الأفراد تجاه عملية التغيير. ٥. إعطاء الأفراد المستهدفين بالتغيير توضيحات عن برنامج التغيير كلما تطلب الأمر ذلك. (الزهراني، ٢٩٤١، ص ٣٩).

٢-٤-٤- الدراسات السابقة:

٢-٤-١- الدراسات التي تناولت أنماط الشخصية :

٢-٤-١-١- دراسة (العزيمي ، ٢٠١١) : عنوان الرسالة (فاعلية برنامج إرشاد جمعي يستندان لنظريتي هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني للطلاب) ، هدفت الدراسة الى استقصاء اثر البرنامجي الارشاد الجمعي لنظريتي هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لطلاب التعليم الاساسي ، واستخدم الباحث اختبار قبلي وبعدي ، وتم تطبيق المقاييس البحث على عينة تتكون من (٣٦) طالباً وطالبة ، وتوصلت الدراسة الى ان الطلاب الذين تدربوا على البرنامج الارشادي الذي يستند الى نظرية هولاند كانوا افضل من اداء الطلاب في المجموعتين الثانية والطلاب الذين تدربوا على البرنامج الارشادي لنظرية سوبر كانوا افضل من طلاب المجموعة الضابطة في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني.

٢-٤-١-٢- دراسة (غفور ، ٢٠١١) : عنوان الرسالة (اساليب معاملة الوالدية وعلاقتها بأنماط الشخصية على وفق نظرية هولاند لدى طلبة الاعدادية) هدفت الدراسة الى التعرف على انماط الشخصية واساليب معاملة الوالدية لدى طلبة المرحلة الاعدادية والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية في أنماط الشخصية لدى طلبة المرحلة الاعدادية تبعا لمتغير الجنس والتخصص الدراسي وايجاد العلاقة بين انماط الشخصية واساليب المعاملة الوالدية ، واستخدمت الباحثة الاستبيان لقياس معاملة الوالدية و أنماط الشخصية على وفق نظرية هولاند ، واتبع منهج (الوصفي الإرتباطي) ، وتم تطبيق المقاييس البحث على عينة تتكون من (١٠٠) طالة وطالة ، وتوصلت الى إن

النمط الاجتماعي هو أكثر أنماط الشخصية شيوعاً لدى الطلبة و عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في أنماط الشخصية باستثناء النمط المغامر و وجود فروق دالة إحصائية في أربعة أنماط للشخصية تبعاً لمتغير التخصص الدراسي وهي (الواقعي ، الفني ، الاجتماعي ، المغامر) وكلها لصالح طلبة الفرع الأدبي ووجود علاقة إيجابية أو سلبية بين أنماط الشخصية وكل أسلوب من أساليب المعاملة الوالدية وقيم مختلفة.

٢-٤-٢- الدراسات التي تناولت إدارة التغيير :

٢-٤-٢-١- دراسة (عبد ، ٢٠١١) : عنوان الرسالة (برنامج تغيير الإدارة المدرسية في أداء مديري ومديرات المدارس) ، هدفت الدراسة الى معرفة أثر التغيير على أداء مديري المدارس ومديراتها في هذه المدارس ، واستخدم الباحث الاستبيان ، وتم تطبيق المقاييس البحث على عينة تتكون من (٢٧) مديراً . توصلت الدراسة الى أن أثر برنامج تغيير الإدارة على أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج.

٢-٤-٢-٢- دراسة (العنزي ، ٢٠١٣) : عنوان الرسالة هي (اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة) ، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغير في الثقافة ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت. واستخدم الباحث الاستبيان ، وتم تطبيق المقاييس البحث على عينة تتكون من (٢٨٠) مديراً. توصلت الدراسة الى ان المديرين يتمتعون بسمات شخصية إيجابية وحصل أفراد العينة على درجات متوسطة على مقياس الاحتراق النفسي ووجود علاقة دالة إحصائية بين كل من سمة تحمل الضغوط وسمة الذكاء الانفعالي وبين الاحتراق النفسي ووجود فروق دالة إحصائية بين مستويات التعليمية و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة.

٣- منهجية البحث و إجراءاته:

إتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي الأرتباطي ، فهو المنهج المناسب في هذه الدراسة ، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف هذا البحث و المنهج الوصفي يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لحالة معينة ، ومن ثم يعمل على وصفها، وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. (ملحم، 2005 ، ص 365).

٣-١- مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث الحالي على الفئات الآتية (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، ومديري المدارس الاساسية والاعدادية في مدينة أربيل) للعام ٢٠١٤ و ٢٠١٥ وتبعاً للمتغيرات (الجنس) و(سنوات الخدمة الادارية) ، ولهذا قام الباحثون بمراجعة مديرية التخطيط في وزارة التخطيط ومراجعة قسم التخطيط في رئاسة جامعة صلاح الدين- أربيل ،

ومديرية التخطيط في تربية مركز مدينة أربيل ، للحصول على المعلومات وعدد المديرين المشمولين بحدود البحث الحالي ، وظهر أن العدد الإجمالي لمديري تلك الفئات هي (٤٦٢) مديراً بواقع (٣٥) مديراً في وزارة التخطيط ، و(٨٣) رئيسي قسم في جامعة صلاح الدين- أربيل ، و(٣٤٤) ومديري المدارس الاساسية والاعدادية في مدينة أربيل .

٣-٢- عينة البحث :

بعد تحديد المديرين في المؤسسات التي ذكرناها في المجتمع والبالغ عددها (٤٦٢) مديراً ، وبعد استبعاد المديرين الذين تم اختيارهم في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٠) مديراً وعينة الثبات البالغ عددها (٣٠) مديراً في تلك الفئات الثلاث ، واستبعاد (٣٠) استبيان بسبب الاخطاء في اجاباتهم . اختارت الباحثان جميع المديرين الباقيين حسب طريقة الحصر الشامل والبالغ عددهم (٣٧٢) مديراً .

٣-٣- أدوات البحث

٣-٣-١- مقياس أنماط الشخصية (Personality Types)

لهدف قياس البحث الحالي قام الباحثون بإعداد مقياس ل(أنماط الشخصية على وفق نظرية هولاند) ، وجد الباحثون أنه من الافضل إعداد مقياس لانماط الشخصية وفق نظرية هولاند ، لأن الاعتماد على بعض المقاييس المحلية لا يفي بالغرض وذلك لمحدوديتها وعدم شموليتها لقياس الانماط التي حددها الباحث ، كما ان الاعتماد على مقاييس اجنبية قد لا يكون مناسباً لاختلاف الثقافات والبيئات التي اجريت فيها عن ثقافة مجتمعنا ، مما يجعل نتائجها غير دقيقة عند تطبيقها على بيئتنا ، وفيما يأتي استعراض للاجراءات الذي اتبعها الباحثان لإعداد المقياس .

أ. اطلع الباحثون على الادبيات والشبكة الالكترونية (إنترنت) والدراسات السابقة والاطلاع على المقاييس في بعض الدراسات السابقة التي تناولت جوانب انماط الشخصية ومجالاتها والتي اجريت من قبل الباحثين مثل دراسة (الحمداني، ٢٠٠٤) ودراسة (الرواشدة ،٢٠٠٧) لغرض الافادة منها . وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع الشخصية ومنها دراسة (الشمسي ،١٩٩٠) و(السامرائي، ٢٠٠٢) و (السعدي ،٢٠٠٢) و(الياسري ،٢٠٠٤) .

ب. الإستفادة من المقاييس الآتية :

١. مقياس (غفور،٢٠١١) لأنماط الشخصية على وفق نظرية هولاند ، المأخوذ منها الفقرات (١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠)

(٢١،٢٢،٢٣،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠،٣١،٣٢،٣٣،٣٤،٣٥،٣٦،٣٧،٣٨،٣٩،٤٠،٤١،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥،٤٦،٤٧،٤٨،٤٩،٥٠،٥١،٥٢،٥٣،٥٤،٥٥،٥٦،٥٧،٥٨،٥٩،٦٠،٦١،٦٢،٦٣،٦٤،٦٥،٦٦،٦٧،٦٨،٦٩،٧٠،٧١،٧٢،٧٣،٧٤،٧٥،٧٦،٧٧،٧٨،٧٩،٨٠،٨١،٨٢،٨٣،٨٤،٨٥،٨٦،٨٧،٨٨،٨٩،٩٠،٩١،٩٢،٩٣،٩٤،٩٥،٩٦،٩٧،٩٨،٩٩،١٠٠،١٠١،١٠٢،١٠٣،١٠٤)

٢. مقياس (حماد،٢٠٠٧) لأنماط الشخصية. المأخوذ منها الفقرات (٩٧،٩٨،٩٩،١٠٠،١٠١،١٠٢،١٠٣،١٠٤)

٣-٣-٢- الدراسة الاستطلاعية:

طبقت الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية مكونة من الفئات الثلاث الإدارية وعددها (٣٠) مديراً ، وجه من خلال ستة أسئلة كل سؤال مختص بنمط معين من الانماط الستة (الواقعي، التحليلي، الفني ، الإجتماعي، التقليدي، المغامر) على وفق نظرية (هولاند) والهدف منه التعرف على أنماط الشخصية لدى مجتمع البحث . وبنتيجه الدراسة الاستطلاعية حصل الباحثون على مجموعة من الافكار والموضوعات ذات العلاقة بموضوع انماط الشخصية ، ومن خلال هذه الافكار والموضوعات المتنوعة ومن تلك التي حصل عليها من الادييات والدراسات السابقة تمكن الباحثان من صياغة مجموعة من الفقرات الملائمة لعينة البحث الحالي وأخذ بعض الفقرات من المقياس السابقة .

٣-٣-٣- صدق المقياس The Validity :

أ- الصدق الظاهري (Face Validity): قام الباحثون بعرض فقرات مقياس أنماط الشخصية الستة بشكل أولي على لجنة من الخبراء والمحكمين في مجال العلوم التربوية و النفسية والإدارية ، لإبداء آرائهم في مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس لقياس أنماط الشخصية الستة والتعديل المناسب لكل فقرة ، وتم أخذ الفقرات التي اتفقت عليها معظمهم (٨٠% فأكثر) من قبل الخبراء والمحكمين ، حيث وافق الخبراء والمحكمون على (٩٢) فقرة من الانماط الشخصية وحذف الفقرات (٢٢،١٤،١٣،٨،٦،٥،٢،١) من النمط الواقعي، وحذف الفقرات (٢٥،٢٤) من النمط التحليلي ، وحذف الفقرات (٣،٤٤،٤٦،٤٨،٥٢،٥٣،٥٤،٥٥،٥٦،٥٧،٦٣) من النمط الفني وكذلك حذف الفقرات (٩٩،٨٦) من النمط التقليدي ، وأخيراً حذف الفقرات (١١٧،١٠٣) من النمط المغامر، وبذلك أصبح عدد الفقرات المحذوفة (٢٥) فقرة لعدم حصولها على النسبة المطلوبة للاتفاق وهي (٨٠%) ، وعدد الفقرات الباقية هو (٩٢) فقرة .

ب- صدق الترجمة : بعد ترجمة فقرات مقياس أنماط الشخصية الستة (لهولاند) من اللغة الكوردية الى اللغة العربية ثم اعطيت النسخة العربية الى الخبراء لترجمتها الى اللغة الكوردية ، ومن ثم جرت مطابقة النسخة الكوردية الأصلية مع النسخة الكوردية المترجمة من قبل الخبراء فكانت النسختان متطابقتين وهذا يدل على (صدق الترجمة) هذا بالنسبة للفقرات الكوردية . أما بالنسبة للفقرات العربية فقد فبعد ترجمة الفقرات المأخوذة لمقياس أنماط الشخصية الستة وفق نظرية هولاند وفقرات مقياس إدارة التغيير من اللغة العربية الى اللغة الكوردية ثم اعطيت النسخة الكوردية الى الخبراء لترجمتها الى اللغة العربية ، ومن ثم جرت مطابقة النسخة العربية الأصلية مع النسخة العربية المترجمة من قبل الخبراء فكانت النسختان متطابقتين وهذا يدل على (صدق الترجمة).

ج. القوة التمييزية: تعد القوة التمييزية مقياسا للكشف عن درجة تمييز كل فقرة من فقرات المقياس واستبعاد الفقرات غير المميزة (الجابر، ١٩٩٠، ص١٦٢) ولحساب القوة التمييزية للفقرات استخدم الباحثون اسلوب المجموعتين المنطرفتين (Contrasted Groups) لتحليل الفقرات احصائياً ، وتألفت عينة تحليل الفقرات من (٣٧٢) مديراً للفئات الثلاث وهي نفس العينة للتطبيق النهائي بواقع (٢٣) مديراً من وزارة تخطيط في اربيل ،

و(٦٦) رئيسي قسم العلمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل ، و(٢٨٣) مديراً في المدارس الاساسية و الاعدادية في اربيل ، وأشار ("ايبيل" ١٩٧٢ Ebel) الى أن الهدف من إجراء تحليل الفقرات هو الإبقاء على الفقرات المميزة أي التأكد من كفاءتها في تحقيق مبدأ الفروق الفردية الذي يقوم عليه القياس ، وبعبارة أخرى هل تمتلك الفقرة قوة تمييزية أم لا تمتلك ، علماً بأن العينة الخاصة بتحليل الفقرات هي نفسها العينة النهائية للبحث (Ebel,1972,p392).

وحسب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات كل نمط بتحديد الدرجة الكلية لكل نمط من الانماط الشخصية على وفق نظرية هولاند (مقياس أنماط الشخصية) على كل إستمارة ، ثم ترتيب الاستمارات تنازلياً من أعلى درجة الى أوطأ درجة وفقاً لكل نمط في المقياس ومن ثم تحديد (١٠٠) استمارة من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا لكل نمط أي (٢٧%) من المجموعة العليا و(١٠٠) استمارة من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا لكل نمط أي (٢٧%) من المجموعة الدنيا . واستخدم الباحثون الاختبار التائي (t.test) لعينتين مستقلتين لإختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات كل نمط على مقياس أنماط الشخصية ، وقد اتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن جميع القيم التائية التي تمثل معاملات التمييز الدالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) لجميع فقرات المقياس .

د- معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة النمط والدرجة الكلية للمقياس

استخدم الباحثون معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات فقرات كل نمط بدرجة النمط نفسه والدرجة الكلية لمقياس أنماط الشخصية على العينة الكلية البالغة(٣٧٢) مديراً ، فوجد أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة في كل نمط بالدرجة الكلية للنمط نفسه ومعاملات الارتباط بين درجة كل فقرة في المقياس بالدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) و(٠.٠٠١).

ه- علاقة الدرجة الكلية لكل نمط بالدرجة الكلية للمقياس :

استخدم الباحثون أيضاً معامل ارتباط بيرسون لإيجاد علاقة درجة كل نمط بالدرجة الكلية للمقياس ، فوجد أن العلاقة دالة وإيجابية بين درجة كل نمط من الانماط الشخصية الستة للمقياس والدرجة الكلية للمقياس .

٣-٣-٤- ثبات المقياس Reliability :

قام الباحثون بالتأكد من ثبات المقياس عن طريق (التجزئة النصفية) بعد التعامل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين النصفين وتصحيحها باستخدام معامل ارتباط سبيرمان-براون للفقرات الزوجية معادلة ، وإستخراج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ، إتضح للباحثون أن معامل الثبات لنمط الواقعي (٠.٨٩) وقيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٦) ، والنمط التحليلي (٠.٨٥) وقيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٢)، ولنمط الفني (٠.٩٠) وقيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٨)، ولنمط الاجتماعي (٠.٨٨) وقيمة الثبات

بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٤)، والنمط التقليدي (٠.٨٩) وقيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٣)، والنمط المغامر (٠.٨٩) وقيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٢).

٣-٣-٥ - مقياس إدارة التغيير:

٣-٣-٥-١ - صدق المقياس The Validity :

أ- الصدق الظاهري (Face Validity): قام الباحثون بعرض فقرات مقياس إدارة التغيير بشكل أولي على لجنة من الخبراء والمحكمين في مجال العلوم التربوية و النفسية والإدارية ، لإبداء آرائهم في مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس لقياس إدارة التغيير والتعديل المناسب لكل فقرة ، وتم أخذ الفقرات التي يتفق عليها معظمهم (٨٠% فأكثر) من قبل الخبراء والمحكمين.

ب- معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

استخدم الباحثون معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات فقرات المقياس بالدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير ، فوجد أن جميع معاملات الارتباط بين درجات فقرات الدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

٣-٣-٦ - ثبات المقياس Reliability :

قام الباحثون بالتأكد من ثبات المقياس عن طريق (التجزئة النصفية) بعد التعامل الإحصائي باستخدام معامل إرتباط بيرسون بين النصفين وتصحيحها باستخدام معامل إرتباط سبيرمان-براون للفقرات الزوجية معادلة ، وإستخراج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ، إتضح للباحثان أن معامل الثبات لمتغير إدارة التغيير هي (٠.٨٩) ، وقيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت (٠.٨٦).

٤- عرض النتائج وتفسيرها: تقوم الباحثون هنا بعرض النتائج التي توصل إليهما بحسب ترتيب أهداف البحث ، ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، كالآتي:

٤-١- التعرف على مستويات كل نمط من أنماط الشخصية الستة وفق نظرية هولاند لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، ومديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل) .

أ. مديرو وزارة التخطيط :

لاجل تحقيق الهدف الاول قام الباحثون بأستخراج الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند و من ثم مقارنتها بالأوساط الفرضية لهم ، فتبين أن قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوساط الفرضية على مقياس انماط الشخصية الستة هي : النمط الواقعي (٥٧.٧٨٢)(٧.٤٨٣)(٤٢) والنمط التحليلي (٨٢.٩٥٦) (٤.٣٨٤)(٥٤) والنمط الفني (٤١.٠٨٧)(٤.٩٢٥)

(٣٠) والنمط الاجتماعي (٦٩.٢٦٠) (١٠.٤٧٦) (٥٤) والنمط التقليدي (٦٢.٢١٧) (٩.٤٥٣) (٤٨) والنمط المغامر (٦١.٧٨٢) (٧.٣٦٠) (٤٨) انظر الجدول (١).

الجدول (١)

يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الاوساط الحسابية والفرضية لمديري وزارة التخطيط في قياس أنماط الشخصية الستة

مستوى الدلالة ٠.٠٠١	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النمط
	الجدول	المحسوبة					
دالة	٣.٧٦	١٠.١١٦	٤٢	٧.٤٨٣	57.782	٢٣	الواقعي
دالة		٣١.٦٨٠	٥٤	٤.٣٨٤	82.956	٢٣	التحليلي
دالة		٥.٣٥٨	٣٠	٤.٩٢٥	٤١.٠٨٧	٢٣	الفني
دالة		٥.٦١٣	٥٤	١٠.٤٧٦	٦٩.٢٦٠	٢٣	الاجتماعي
دالة		٧.٢١٣	٤٨	٩.٤٥٣	٦٢.٢١٧	٢٣	التقليدي
دالة		٨.٩٨٤	٤٨	٧.٣٦٠	٦١.٧٨٢	٢٣	المغامر

ويعد استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ، ظهرت فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجة الحرية (٢٢). وكانت الفروق كلها لصالح الاوساط الحسابية ، وتشير هذه النتائج الواردة في الجدول (١) الى وجود مستويات عالية في جميع أنماط الشخصية لدى مديري وزارة التخطيط ، حيث تبين النتائج أن النمط التحليلي هو أكثر أنماط الشخصية شيوعاً لدى مديري وزارة التخطيط إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٨٢.٩٥٦) ، ويليه النمط الاجتماعي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٦٩.٢٦٠) ، ومن ثم يليه النمط التقليدي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٦٢.٢١٧) ، ويليه النمط المغامر إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٦١.٧٨٢) ويليه النمط الواقعي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٥٧.٧٨٢) ، في حين كان النمط الفني أقل الانماط شيوعاً من بين أنماط الشخصية إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٤١.٠٨٧) .

ب. رؤساء الأقسام العلمية :

لاجل تحقيق الهدف الاول قام الباحثون باستخراج الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند و من ثم مقارنتها بالاوساط الفرضية لهم ، فتبين أن قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاساط الفرضية على مقياس انماط الشخصية الستة هي : النمط الواقعي (٥٨.٢٥٧) (٥.٧٠٩) (٤٢) والنمط التحليلي (٨٥.١٦٦) (٣.٤٦٢) (٥٤) والنمط الفني (٤١.١٥١) (٥.٥٣٦)

(٣٠) والنمط الاجتماعي (٧٨.٣١٨) (٧.٤٢٧)(٥٤) والنمط التقليدي (٦٢.٧١٢)(٧.٩٣٣)(٤٨) والنمط المغامر (٦٠.٥٩٠)(٦.١٣٤)(٤٨) انظر الجدول (١٥).

وبعد استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ، ظهرت فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجة الحرية (٦٥). وكانت الفروق كلها لصالح الاوساط الحسابية ، تشير هذه النتائج الواردة في الجدول (٢) الى وجود مستويات عالية في جميع أنماط الشخصية لدى رؤساء الأقسام ، حيث تبين النتائج أن النمط التحليلي هو أكثر أنماط الشخصية شيوعاً لدى رؤساء الأقسام إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٨٥.١٦٦) ، ويليه النمط الاجتماعي إذ بلغت قيمة المتوسط الحساب لهذا النمط (٧٨.٣١٨) ، وثم يليه النمط التقليدي إذ بلغت قيمة المتوسط الحساب لهذا النمط (٦٢.٧١٢) ، ويليه النمط المغامر إذ بلغت قيمة المتوسط الحساب لهذا النمط (٦٠.٥٩٠) ، ويليه النمط الواقعي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٥٨.٢٥٧) ، في حين كان النمط الفني اقل الانماط شيوعاً من بين أنماط الشخصية الستة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٤١.١٥١) انظر الجدول(٢).

الجدول(٢)

يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الاوساط الحسابية والفرضية لرؤساء الأقسام العلمية في قياس أنماط الشخصية الستة

مستوى الدلالة ٠.٠٠١	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النمط
	الجدول ية	المحسوبة					
دالة	٣.٤٦	٢٣.١٥٨	٤٢	٥.٧٠٩	٥٨.٢٥٧	٦٦	الواقعي
دالة		٧٣.١٥٩	٥٤	٣.٤٦٢	٨٥.١٦٦	٦٦	التحليلي
دالة		١٦.٣٧٤	٣٠	٥.٥٣٦	٤١.١٥١	٦٦	الفني
دالة		٢٦.٦٠٦	٥٤	٧.٤٢٧	٧٨.٣١٨	٦٦	الاجتماعي
دالة		١٥.٠٧٣	٤٨	٧.٩٣٣	٦٢.٧١٢	٦٦	التقليدي
دالة		١٦.٦٧٥	٤٨	٦.١٣٤	٦٠.٥٩٠	٦٦	المغامر

ج. مديري المدارس الاساسية والاعدادية :

لاجل تحقيق الهدف الاول قام الباحثون باستخراج الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند و من ثم مقارنتها بالاوساط الفرضية لهم ، فتبين أن قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاساط الفرضية على مقياس انماط الشخصية الستة هي : النمط الواقعي (٥٩.٢٧٩)(٥.٢٩٧)(٤٢) والنمط التحليلي (٨٤.٥٩٠)(٢.٦٨٣)(٥٤) والنمط الفني (٤١.٧١٣)(٤.١٨١)(٣٠) والنمط الاجتماعي (٨٢.٢٩٦)(٤.٤٨٣)(٥٤) والنمط التقليدي (٦٤.٢٧٥)(٦.٦٨٣)(٤٨) والنمط المغامر (٦٢.٥٣٧)(٦.٧٤٢)(٤٨) انظر الجدول(٣).

الجدول(٣)

يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الاوساط الحسابية والفرضية لمديري المدارس الاساسية والاعدادية في قياس أنماط الشخصية الستة

مستوى الدلالة ٠.٠٠١	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النمط
	الجدول	المحسوبة					
دالة	٣.٢٩	55.028	٤٢	٥.٢٩٧	٥٩.٢٧٩	٢٨٣	الواقعي
دالة		192.389	٥٤	٢.٦٨٣	٨٤.٥٩٠	٢٨٣	التحليلي
دالة		47.229	٣٠	٤.١٨١	٤١.٧١٣	٢٨٣	الفني
دالة		106.375	٥٤	٤.٤٨٣	٨٢.٢٩٦	٢٨٣	الاجتماعي
دالة		40.994	٤٨	٦.٦٨٣	٦٤.٢٧٥	٢٨٣	التقليدي
دالة		36.342	٤٨	٦.٧٤٢	٦٢.٥٣٧	٢٨٣	المغامر

وبعد استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ، ظهرت فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجة الحرية (٢٨٢). وكانت الفروق كلها لصالح الاوساط الحسابية ، تشير هذه النتائج الواردة في الجدول (٣) الى وجود مستويات عالية في جميع أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الاساسية والاعدادية ، حيث تبين النتائج أن النمط التحليلي هو أكثر أنماط الشخصية شيوعاً إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٨٤.٥٩٠) ، ويليه النمط الاجتماعي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٨٢.٢٩٦) ، و ثم يليه النمط التقليدي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٦٤.٢٧٥) ، ويليه النمط المغامر إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٦٢.٥٣٧) ، ويليه النمط الواقعي إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٥٩.٢٧٩) ، في حين

كان النمط الفني اقل الانماط شيوعاً من بين أنماط الشخصية الستة لدى مديري المدارس الاساسية والاعدادية إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا النمط (٤١.٧١٣).

تشير النتائج في الجدول (١) و(٢) و(٣) الى ان النمط التحليلي كان أكثر الانماط شيوعاً لدى مديري الفئات الثلاث ، ويرى (هولاند ، 1959 ، Holland) ان النمط التحليلي يميل الشخص فيه الى التفكير والفهم فيما يعرض له من مسائل ، ويميل الى الاعمال التي تتسم بالصعوبة والتحدي ويمكن الحصول على التدريب المطلوب ، والقدرة على التعلم ، ويميل الى التفكير المجرد والدقة والمنهجية وحل المشكلات وخلق أشياء مبدعة. ويعتقد الباحثون ان ارتفاع قيمة النمط التحليلي هو وجود سمات هذا النمط كالتفكير العلمي وحل المشاكل والابداع لدى معظم مديري الفئات الثلاث . ويليه النمط الاجتماعي ، حيث يرى (هولاند ، 1959 ، Holland) ان النمط الاجتماعي يميل الشخص فيه الى المهن الاجتماعية مثل ، معلم، مسhtar، مربي ، امين عام مكتبة ، اخصائي النطق ، أو مساعد الامور الصحية ، مهتم بكيفية حصول الناس على الطول ، ومساعدتهم في حل المشكلات ويوصف هذا النوع بالتعاون الودي مع تجنب الاعمال الميكانيكية أو الانشطة الفنية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غفور، ٢٠١١) حيث توصلت الى ان النمط الاجتماعي هو أكثر أنماط الشخصية شيوعاً لدى الطلبة . ويعتقد الباحثون ان العلاقات الاجتماعية على مستوى جيد لدى مديري الفئات الثلاث بحكم ثقافة المجتمع الكوردي حيث نرى ان علاقاتهم مع الاخرين كانت جيدة. ومن ثم يليه النمط التقليدي ، يرى (هولاند ، 1959 ، Holland) ان صاحب هذا النمط يتمتع عادةً بالتعامل مع الاوراق والملفات والارقام وتجميع البيانات ، ويميل الى لعب الادوار الثانوية ، كما إنه يتجنب النواحي الفنية ، والاعمال المثالية بالنسبة له هي اعمال السكرتارية والارشيف والحسابية . ويعتقد الباحثون ان هذه النتيجة تشير الى تطبيق الاسلوب التقليدي والروتين الى حد ما من قبل مديري الفئات الثلاث ويرفضون أي تجاوز حتى بالشكل الايجابي خوفاً من فقدان مناصبهم . ويليه النمط المغامر، وأيضاً يرى (هولاند ، 1959 ، Holland) ان صاحب هذا النمط يمتلك المهارات القيادية والتحدث والاقناع والقدرة على اقناع الاخرين ، ويتميز بالقدرة على الانجاز السياسي والاقتصادي ، ويميل الى أن يكون مغامراً ومقبولاً وطموحاً ونشطاً ومنبسطاً ومتفائلاً وواثقاً بنفسه. ويعتقد الباحثون ان المديري من الفئات الثلاث يمارسون اسلوب التحدث واقناع الاخرين وهذا أحد اسباب النجاح في العملية الادارية . ويليه النمط الواقعي ، وكذلك يشير (هولاند ، 1959 ، Holland) الى ان هذا النمط المناشط يتطلب قوة بدنية، وهو يتسم بالتناسق الحركي وقدرات يدوية وميكانيكية ، ويفضل التعامل مع الاشياء المادية ويكره المجردات ومثل هذا الشخص تعوزه المهارات الاجتماعية . ويعتقد الباحثون أن المديري من الفئات الثلاث لديهم الرغبة الى حد ما للتعامل مع الماديات والاعمال التي تتطلب الحركية والقوة البدنية . وأخيراً تبين أن النمط الفني كان أقل الأنماط شيوعاً من بين أنماط الشخصية الستة لدى مديري الفئات الثلاث ، ويرى (هولاند ، 1959 ، Holland) ميل أصحاب هذا النمط الى الانشطة الغامضة ، لا يخضع لمنهج والتي تنطوي على تلاعب المواد المادية واللفظية ، ويتصف

بالاصالة والتعبير العاطفي ويميل الى اظهار نفسه على انه الفني والخيالي . ويعتقد الباحثون انه على الرغم من وجود رغبة المديرين من الفئات الثلاث الى الافكار الفنية والخيال ، ولكن بشكل أقل مقارنةً بالانماط الاخرى وهذا يرجع الى كثرة الاعمال الادارية وقلة الوقت الكافي.

٤-٢- الهدف الثاني : التعرف على مستوى إدارة التغيير لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان- العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، ومديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).
أ. مديرو وزارة التخطيط :

للتحقق الهدف الثاني قام الباحثون بأستخراج المتوسط الحسابي لإجابات المديرين في وزارة التخطيط على مقياس إدارة التغيير إذ بلغت قيمته (٨٢.٨٦٩) درجة و بانحراف معياري قدره (٣.٢٩٣) درجة ، وعند مقارنته بالوسط الفرضي للمقياس و البالغة قيمته (٦٠) درجة ، تبين أن هناك فرقاً واضحاً بين المتوسطين ، و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة تساوي (33.336) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٣.٧٦٧) و عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) و بدرجة حرية (٢٢) انظر الجدول (٤).

الجدول (٤)

يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الاوساط الحسابية والفرضية لمديري وزارة التخطيط في مقياس

إدارة التغيير

مستوى الدلالة ٠.٠٠١	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدول	المحسوبة					
دالة	٣.٧٦ ٧	33.336	٦٠	٣.٢٩٣	٨٢.٨٦٩	٢٣	إدارة التغيير

ب. رؤساء الأقسام العلمية :

للتحقق الهدف الثاني قام الباحثون بأستخراج المتوسط الحسابي لإجابات رؤساء الأقسام على مقياس إدارة التغيير إذ بلغت قيمته (٨٤.٢٥٧) درجة و بانحراف معياري قدره (٢.٨٢٤) درجة ، وعند مقارنته بالوسط الفرضي للمقياس و البالغ (٦٠) درجة ، تبين أن هناك فرقاً واضحاً بين المتوسطين و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة

تساوي (69.904) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٣.٤٦٠) و عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) و بدرجة حرية (٦٥) انظر الجدول (٥).

الجدول (٥)

يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الاوساط الحسابية والفرضية لرؤساء الأقسام في مقياس إدارة التغيير

مستوى الدلالة ٠.٠٠١	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	٣.٤٦٠	69.90 4	٦٠	٢.٨٢٤	٨٤.٢٥٧	٦٦	إدارة التغيير

ج. مديرو المدارس الأساسية والاعدادية :

للتحقق الهدف الثاني قام الباحثون بأستخراج المتوسط الحسابي لإجابات مديري المدارس الأساسية والاعدادية على مقياس إدارة التغيير إذ بلغت قيمته (٨٤.٦٤٣) درجة و بانحراف معياري قدره (٣.١٨٨) درجة ، وعند مقارنته بالوسط الفرضي للمقياس و البالغ (٦٠) درجة ، تبين أن هناك فرقاً واضحاً بين المتوسطين ، و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة تساوي (130.386) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٣.٢٩١) و عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) و بدرجة حرية (٢٨٢) انظر الجدول (٦).

الجدول (٦)

يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الاوساط الحسابية والفرضية لمديري المدارس الأساسية

والاعدادية في مقياس إدارة التغيير

مستوى الدلالة ٠.٠٠١	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	٣.٢٩١	130.3 86	٦٠	٣.١٨٨	٨٤.٦٤٣	٢٨٣	إدارة التغيير

تبين من النتائج الواردة في الجدول (٤) و (٥) و (٦) وجود مستوى عال في إدارة التغيير لدى مديري الفئات الثلاث ، ولاتفق هذه النتائج مع دراسة السابقة ، ويعتقد الباحثون ان وعي مديري الفئات الثلاث على مستوى

جيد بأهمية التغيير التنظيمي والتطوير الإداري كضرورة عصرية ، وهم يشعرون ان الاسلوب الاداري يجب أن يتحرر من الاسلوب التقليدي والروتين.

٤-٣- الهدف الثالث : دلالة الفروق الاحصائية في كل نمط من أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند تبعاً لمتغيرات الجنس ، سنوات الخدمة الادارية لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، ومديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

أ . تبعاً للجنس :

١. مديرو وزارة التخطيط :

الجنس(الذكور-الاناث) من أجل التحقق الهدف الثالث وحساب الفروق الاحصائية في المتوسطات الحسابية بين الذكور و الإناث في مقياس أنماط الشخصية الستة وفق نظرية (هولاند) ، استخدم الباحثون الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، فكشف الاختبار في المقياس المذكور عن عدم وجود فروق دالة احصائياً في جميع أنماط الشخصية الستة بين الجنسين عند مستوى الدلالة(٠.٠٥) إذ إن القيمة التائية المحسوبة كانت اصغر من القيمة التائية الجدولية في جميع أنماط الشخصية تتفق جزئياً مع دراسة (غفور ، ٢٠١١) حيث توصلت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في أنماط للشخصية باستثناء النمط المغامر ، ويعتقد الباحثون ان هذه النتيجة تعود الى التقارب ما بين درجة وجود جميع الأنماط لدى كل من الذكور والاناث ، وتشابه برامج واسلوب التعامل وإعداد المديرين من قبل الجهات العليا والمختصة.

٢. رؤساء الأقسام العلمية :

الجنس(الذكور-الاناث) من أجل التحقق الهدف الثالث وحساب الفروق الاحصائية في المتوسطات الحسابية بين الذكور و الإناث في مقياس أنماط الشخصية وفق نظرية (هولاند) ، استخدم الباحثون الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، فكشف الاختبار في المقياس المذكور عن عدم وجود فروق دالة احصائياً في جميع أنماط الشخصية الستة بين الجنسين عند مستوى الدلالة(٠.٠٥) إذ إن القيمة التائية المحسوبة كانت اصغر من القيمة التائية الجدولية في جميع أنماط الشخصية ، وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (غفور ، ٢٠١١) حيث توصلت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في أنماط للشخصية باستثناء النمط المغامر ، ويعتقد الباحثون ان ذلك يعود الى التقارب ما بين درجة وجود جميع الأنماط لدى كل من الذكور والاناث ، وهذا يرجع الى ان المناهج والاساليب وأنماط الشخصية الادارية لدى رؤساء الاقسام كان موحداً حيث إن سياسة الادارة العليا واحدة تجاه المديرين جميعهم .

٣. مديرو المدارس الأساسية والاعدادية :

الجنس (الذكور-الاناث) من أجل التحقق الهدف الثالث وحساب الفروق الاحصائية في المتوسطات الحسابية بين الذكور و الإناث في المقياس أنماط الشخصية وفق نظرية (هولاند) ، استخدم الباحثون الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، فكشف الاختبار في مقياس المذكور عن عدم وجود فروق دالة احصائياً في جميع أنماط الشخصية الستة بين الجنسين عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) إذ إن القيمة التائية المحسوبة كانت اصغر من القيمة التائية الجدولية في جميع أنماط الشخصية. وأشار النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً بين الذكور و الاناث لدى مديري المدارس الاساسية والاعدادية وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (غفور ، ٢٠١١) حيث توصلت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في أنماط للشخصية باستثناء النمط المغامر، ويعتقد الباحثون ان سبب ذلك يعود الى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين الجنسين في أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند الى وجود التقارب ما بين درجة وجود جميع الانماط لدى كل من الذكور والاناث، وانهم يخضعون لنفس السياسة الادارية، و يعيشون في بيئة اكااديمية وظيفية واجتماعية متقاربة.

ب. تبعاً لسنوات الخدمة الادارية :

١. مديري وزارة التخطيط :

سنوات الخدمة الادارية : للتحقق من الهدف الثالث لجأ الباحثون الى معالجة البيانات الواردة في البحث باستخدام تحليل التباين الاحادي لتحليل البيانات ، وتشير النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائياً حسب سنوات الخدمة الادارية في أنماط الشخصية الستة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغيلاني، ٢٠١٣) حيث أشارت الى عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخدمة في مقياس الشخصية ، ويعتقد الباحثون ان جميع أنماط الشخصية وفق نظرية (هولاند) متقاربة لدى المديرين في وزارة التخطيط بغض النظر عن سنوات الخدمة الادارية ، أي أن خبرة السنوات لن تؤثر في سمات انماط الشخصية الستة لدى مديري وزارة التخطيط.

٢. رؤساء الأقسام العلمية :

سنوات الخدمة الادارية : للتحقق من الهدف الثالث لجأ الباحثون الى معالجة البيانات الواردة في البحث باستخدام تحليل التباين الاحادي لتحليل البيانات ، وكذلك تشير النتائج الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حسب سنوات الخدمة الإدارية في أنماط الشخصية الستة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغيلاني، ٢٠١٣) حيث أشارت الى عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة في مقياس الشخصية ، ويعتقد الباحثون ان ذلك يرجع الى تقارب أنماطهم الشخصية والإدارية من جهة ، ومن جهة اخرى الى الأسلوب المتبع للإدارة في اقليم كردستان فقد كان نمطياً وله قوانين ولوائح محددة حيث ترسمها الادارة العليا ولاعلاقة لها بنمط الشخص الاداري.

٣. مدرء المدارس الأساسية والاعدادية :

سنوات الخدمة الادارية : للتحقق من الهدف الثالث لجأ الباحثان الباحثون الى معالجة البيانات الواردة في البحث باستخدام تحليل التباين الاحادي لتحليل البيانات ، وايضاً تشير النتائج في الجدول (٢٥) الى عدم وجود فروق دالة

احصائيا حسب سنوات الخدمة الادارية في أنماط الشخصية الستة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغيلاني، ٢٠١٣) حيث أشارت الى عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة في مقياس الشخصية ، ويعتقد الباحثون انه من الطبيعي أن لا توجد فروق واضحة بين مديري المدارس الأساسية والاعدادية حسب سنوات الخدمة في أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند بسبب تقارب الجو الاداري وأنماطهم الشخصية والاسلوب الاداري المتبع في اقليم كردستان والعراق والشرق الاوسط بشكل عام.

الهدف الخامس : العلاقة الارتباطية بين كل نمط من أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند و إدارة التغيير لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، ومديري المدارس الاساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

١. مديرو وزارة التخطيط :

من أجل التحقق من الهدف الخامس قام الباحثون باستخراج معامل الارتباط بين كل نمط من أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات مديري وزارة التخطيط على مقياس أنماط الشخصية وإدارة التغيير تبين ان علاقة إدارة التغيير وكل نمط من أنماط الشخصية الستة كانت على التوالي (الواقعي) (-٠.٠٠٦٨) ، (التحليلي) (*٠.٠٤١٤) ، (الفني) (-٠.٢٧٤) ، (الاجتماعي) (-٠.٣٠١) ، (التقليدي) (٠.٠٠٢٢) ، (المغامر) (٠.٣١٩) انظر الجدول (٧).

الجدول(٧)

يبين معامل الارتباط بين أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير لدى مديري وزارة التخطيط

الانماط المتغير	الواقعي	التحليلي	الفني	الاجتماعي	التقليدي	المغامر
إدارة التغيير	-٠.٠٠٦٨	*٠.٠٤١٤	-٠.٢٧٤	-٠.٣٠١	٠.٠٠٢٢	٠.٣١٩

*=(٠.٠٥)

تشير النتائج في الجدول(٧) الى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط الشخصية (الواقعي ، الفني ، الاجتماعي ، التقليدي ، المغامر) على وفق نظرية هولاند وإدارة التغيير عند أي مستوى من مستويات الدلالة الإحصائية . وتشير النتائج أيضاً الى وجود علاقة دالة طردية بين النمط التحليلي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث تتفق هذه النتيجة مع نظرية (هولاند ، ١٩٥٩ ، Holland) إذ يتصف صاحب النمط التحليلي بانه يميل الى التفكير المجرد والدقة والمنهجية وحل المشكلات وخلق أشياء مبدعة . ويعتقد الباحثون أن المديرين من النمط الشخصي التحليلي في وزارة التخطيط يرغبون في التغيير في الادارة بشكل جيد ، ويشعرون بأن الاسلوب الاداري التقليدي يجب أن يتغير ويتطور نحو الافضل.

٢. رؤساء الأقسام العلمية :

من أجل التحقق من الهدف الخامس قام الباحثون باستخراج معامل الارتباط بين كل نمط من أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات رؤساء الأقسام على مقياس أنماط الشخصية وإدارة التغيير تبين ان علاقة إدارة التغيير وكل نمط من أنماط الشخصية كانت على التوالي (الواقعي) (٠.١٢٢) - ، (التحليلي) (**٠.٤٩٠) ، (الفني) (-٠.٠٢٦) ، (الاجتماعي) (٠.١٩٨) ، (التقليدي) (٠.١٢٨) ، (المغامر) (-٠.٠٧٤) انظر الجدول (٨).

الجدول(٨)

يبين معامل الارتباط بين أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية

الانماط المتغير	الواقعي	التحليلي	الفني	الاجتماعي	التقليدي	المغامر
إدارة التغيير	-٠.١٢٢	**٠.٤٩٠	-٠.٠٢٦	٠.١٩٨	٠.١٢٨	-٠.٠٧٤

**=(٠.٠١)

تشير النتائج في الجدول(٨) الى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط الشخصية (الواقعي ، الفني ، الاجتماعي ، التقليدي ، المغامر) على وفق نظرية هولاند وإدارة التغيير عند أي مستوى من مستويات الدلالة الاحصائية ووجود علاقة دالة طردية بين النمط التحليلي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تتفق هذه النتيجة مع نظرية (هولاند ، ١٩٥٩، Holland) إذ يتصف صاحب النمط التحليلي بانه يميل الى التفكير المجرد والدقة والمنهجية وحل المشكلات وخلق أشياء مبدعة ، ويعتقد الباحثون ان رؤساء الأقسام العلمية من نمط الشخصية التحليلية يدركون أن إحداث التغيير للأفضل والانتقال من الوضع الراهن الى وضع أفضل شيء مطلوب ، ولكن لا يعملون لاحدائه لعدم التشجيع وتوفير المصادر اللازمة .

٣. مديرو المدارس الأساسية والاعدادية :

من أجل التحقق من الهدف الخامس قام الباحث باستخراج معامل الارتباط بين كل نمط من أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات مديري المدارس الأساسية والاعدادية على مقياس أنماط الشخصية وإدارة التغيير تبين ان علاقة إدارة التغيير وكل نمط من أنماط الشخصية كانت على التوالي (الواقعي) (*٠.١٤٧) ، (التحليلي) (**٠.٥٣١) ، (الفني) (٠.٠٠٥) ، (الاجتماعي) (*٠.١٢٣) ، (التقليدي) (٠.٠٥٠) ، (المغامر) (0.054). انظر الجدول (٩).

الجدول(٩)

يبين معامل الارتباط بين أنماط الشخصية الستة وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الأساسية والاعدادية

الانماط المتغير	الواقعي	التحليلي	الفني	الاجتماعي	التقليدي	المغامر
إدارة التغيير	*٠.١٤٧	**٠.٥٣١	٠.٠٠٥	*٠.١٢٣	٠.٠٥٠	٠.٠٥٤

(٠.٠٥)=* (٠.٠١)=**

تشير النتائج في الجدول (٩) الى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الانماط الشخصية (الفني ، التقليدي ، المغامر) مع إدارة التغيير عند أي مستوى من مستويات الدلالة الاحصائية . وتشير النتائج في الجدول نفسه أيضاً الى وجود علاقة دالة طردية بين الانماط (الواقعي ، التحليلي ، الاجتماعي) مع إدارة التغيير عند مستويات الدلالة الاحصائية (٠.٠٥) و(٠.٠١) .

بالنسبة للنمط الواقعي يعتقد الباحثون أن معظم مديري المدارس الأساسية والاعدادية من نمط الشخصية الواقعية لديهم الرغبة والقدرة على خلق التغيير التنظيمي والاصلاح الاداري، ولكن يحتاجون الى الدعم المادي والمعنوي وتوفير الموارد اللازمة من قبل الادارة العليا لإجراء التغيير في الإدارة ، وبالنسبة للنمط التحليلي تتفق هذه النتيجة مع نظرية (هولاند ، ١٩٥٩، Holland) حيث يتصف صاحب النمط التحليلي بانه يميل الى التفكير المجرد والدقة والمنهجية وحل المشكلات وخلق أشياء مبدعة. ويعتقد الباحثون ان المدرء مديري الاساسية والاعدادية من النمط التحليلي يهتمون بالتغيير التنظيمي والاصلاح الاداري ولكن بشكل نظري لان التغيير والتطوير يحتاج الى جو إداري مساعد وتوفير المصادر اللازمة من قبل السلطة العليا ومنح الصلاحيات لمدير المدرسة لممارسة نشاطه لإجراء التغيير في الإدارة ومنح فرص له للدخول الى الدورات التدريبية الخاصة بالتغيير والتطوير التنظيمي. أما بالنسبة للنمط الاجتماعي يعتقد الباحث يوعي مديري المدارس الأساسية والاعدادية من هذا النمط بأهمية إدارة التغيير وممارسة التغيير التنظيمي من أجل مواكبة تطورات العصر وتحقيق أهداف المدرسة. ٤-٦- الهدف السادس : مدى إسهام كل نمط من أنماط الشخصية في قياس إدارة التغيير لدى (مديري وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان-العراق ، ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل ، ومديري المدارس الأساسية و الاعدادية في مدينة أربيل).

١. مديرو وزارة التخطيط :

إستخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف طريقة (Enter) في الإنحدار المتعدد. وهي الطريقة الأساسية في الإنحدار المتعدد في برنامج SPSS وفيها يتم إدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار (دودين، ٢٠١٣، ص ١٧١).

*بالنسبة لنتائج الانحدار لمتغير أنماط الشخصية الستة على مقياس إدارة التغيير لدى مدراء وزارة التخطيط ، تتبين من النتائج الدلالة العامة للانحدار للمتغير التابع (إدارة التغيير) بأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين المتغير المتنبأ به (مقياس إدارة التغيير) والمتغيرات المتنبأ بها (المستقلة) أنماط الشخصية الستة ، ومعامل الارتباط المتعدد، والخطأ المعياري للتقدير لكل من المتغيرات المتنبأ بها و المؤثرة في هذه العلاقة. وأن أنماط الشخصية الستة لها القدرة في التنبؤ بمقياس إدارة التغيير لأن إسهامها كان دالاً إحصائياً. وكذلك اشار النتائج الى العلاقات بين مقياس إدارة التغيير(المتغير التابع) وكل من المتغيرات المتنبأ بها أنماط الشخصية الستة (المتغيرات المستقلة). وايضاً معامل الانحدار B والخطأ المعياري لمعامل الانحدار و معامل الانحدار المعياري Beta. أما الوزن النوعي لمدى إسهام المتغيرات المتنبئة في التباين الإجمالي للقيمة المتنبأ بها بصيغة درجات معيارية تعكسه (قيم Beta) التي تدل على أن النمط التقليدي قد حظي بأعلى إسهام والذي بلغ (٠.٩٩٦) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) تلي ذلك أنماط اخرى غير دالة إحصائياً ولهما اسهامات ضعيفة . ويعتقد الباحثون أن النمط التقليدي يسهم في التغيير الاداري وله وجود دال احصائياً أما الانماط الاخرى أيضاً فتؤثر في مدى إدارة التغيير بمستويات متباينة وضعيفة لدى مديري وزارة التخطيط.

٢. رؤساء الأقسام العلمية :

إستخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف طريقة (Enter) في الانحدار المتعدد. وهي الطريقة الأساسية في الانحدار المتعدد في برنامج SPSS وفيها يتم إدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار (دودين، ٢٠١٣، ص ١٧١).

*بالنسبة لنتائج الانحدار لمتغير أنماط الشخصية الستة على مقياس إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام ، تتبين من النتائج الدلالة العامة للانحدار للمتغير التابع (إدارة التغيير) بأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين المتغير المتنبأ به (مقياس إدارة التغيير) والمتغيرات المتنبأ بها (المستقلة) أنماط الشخصية الستة ، ومعامل الارتباط المتعدد، والخطأ المعياري للتقدير لكل من المتغيرات المتنبأ بها و المؤثرة في هذه العلاقة. وأن أنماط الشخصية الستة لها القدرة في التنبؤ بمقياس إدارة التغيير لأن إسهامها كان دالاً إحصائياً ، وكذلك اشار النتائج الى العلاقات بين مقياس إدارة التغيير(المتغير التابع) وكل من المتغيرات المتنبأ بها أنماط الشخصية الستة (المتغيرات المستقلة). وايضاً معامل الانحدار B والخطأ المعياري لمعامل الانحدار و معامل الانحدار المعياري Beta. أما الوزن النوعي لمدى إسهام المتغيرات المتنبئة في التباين الإجمالي لقيمة المتنبأ به بصيغة درجات معيارية تعكسه (قيم Beta) التي تدل على أن النمط التحليلي قد حظي بأعلى إسهام والذي بلغ (٠.٤٥٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) تلي ذلك أنماط اخرى غير دالة إحصائياً ولهما اسهامات ضعيفة. ويعتقد الباحثون أن النمط التحليلي يسهم في التغيير الاداري وله وجود دال احصائياً أما الانماط الاخرى أيضاً فتؤثر في مدى إدارة التغيير بمستويات متباينة وضعيفة لدى رؤساء الاقسام العلمية.

٣. مديرو المدارس الأساسية والاعدادية :

إستخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف طريقة (Enter) في الإندار المتعدد. وهي الطريقة الأساسية في الإندار المتعدد في برنامج SPSS وفيها يتم إدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإندار (دودين، ٢٠١٣، ص ١٧١).

*بالنسبة لنتائج الإندار لمتغير أنماط الشخصية الستة على مقياس إدارة التغيير لدى مديري المدارس الأساسية والاعدادية ، تتبين من النتائج الدلالة العامة للإندار للمتغير التابع (إدارة التغيير) بأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين المتغير المتنبأ به (مقياس إدارة التغيير) والمتغيرات المتنبأ بها (المستقلة) أنماط الشخصية الستة ، ومعامل الارتباط المتعدد، والخطأ المعياري للتقدير لكل من المتغيرات المتنبأ بها و المؤثرة في هذه العلاقة. وأن أنماط الشخصية الستة لها القدرة في التنبؤ بمقياس إدارة التغيير لأن إسهامها كان دالاً إحصائياً. وكذلك اشار النتائج الى العلاقات بين مقياس إدارة التغيير(المتغير التابع) وكل من المتغيرات المتنبأ بها أنماط الشخصية الستة (المتغيرات المستقلة). وكذلك معامل الإندار B والخطأ المعياري لمعامل الإندار و معامل الإندار المعياري Beta. أما الوزن النوعي لمدى إسهام المتغيرات المتنبئة في التباين الإجمالي لقيمة المتنبأ به بصيغة درجات معيارية تعكسه (قيم Beta) التي تدل على أن النمط التحليلي قد حظي بأعلى إسهام والذي بلغت قيمته (٠.٥٣٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وبلي ذلك النمط الواقعي والذي بلغت قيمته (٠.١٢٨) وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) ، أما الانماط الأخرى غير الدالة إحصائياً ولهما اسهامات ضعيفة . ويعتقد الباحثون أن النمط التحليلي والواقعي يسهمان في التغيير الإداري وله وجود دال احصائياً أما الانماط الأخرى أيضاً فتؤثر في مدى إدارة التغيير بمستويات متباينة وضعيفة لدى مديري المدارس الأساسية والاعدادية.

٤-٧- الإستنتاجات: من خلال نتائج المذكورة بالإمكان الباحثان أن تستنتج ما يأتي:

٤-٧-١- وجود مستويات مختلفة دالة عند مستوى الدلالة (0.001) للانماط الشخصية الستة (الواقعي ، التحليلي ، الفني ، الاجتماعي ، التقليدي ، المغامر) ووجود مستوى دال عند مستوى الدلالة (0.001) في إدارة التغيير لدى الفئات الثلاث .

٤-٧-٢- إن المتغيرين (الجنس ، وسنوات الخدمة) لم يكونا مؤثرين في إحداث الفروق في أنماط الشخصية الستة (الواقعي ، التحليلي ، الفني ، الاجتماعي ، التقليدي ، المغامر) وفق نظرية هولاند وإدارة التغيير لدى الفئات الثلاث.

٤-٧-٣- لا توجد علاقة دالة احصائياً بين أنماط الشخصية وفق نظرية هولاند و إدارة التغيير لدى الفئات الثلاث . باستثناء النمط التحليلي لدى مديري وزارة التخطيط ورؤساء الأقسام العلمية ومديري المدارس الأساسية والاعدادية ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين النمطين (الواقعي والاجتماعي) وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الأساسية والاعدادية .

٤-٧-٤- ان النمط (التقليدي) أكثر اسهاماً وتأثيراً في مديري وزارة التخطيط في مقياس إدارة التغيير.
٤-٧-٥- ان النمط (التحليلي) أكثر اسهاماً وتأثيراً في رؤساء الاقسام العلمية ومديري المدارس الاساسية و
الاعدادية في مقياس إدارة التغيير.

٤-٨-٨- التوصيات: في ضوء النتائج التي أسفر عنها، توصى الباحثون بما يأتي:
٤-٨-١- ضرورة اهتمام الادارة العليا بتنمية الانماط الجيدة في شخصية المديرين في وزارة التخطيط ورؤساء
الاقسام العلمية في الكليات والمدارس الاساسية والاعدادية ومنها النمط التحليلي والواقعي والاجتماعي .
٤-٨-٢- ضرورة ايجاد نظام لاختيار الشخصية الادارية للمؤسسة من خلال الاختبارات والمقابلات على أساس
مهني والقدرة والكفاءة على التغيير والتطوير لمواجهة التحديات العصرية ومواكبة التطور العالمي .
٤-٨-٣- تقديم الدورات للمرشحين قبل تعيينهم كمديرين ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا
الاختبار بنجاح.

٤-٨-٤- تفويض الصلاحيات للمديرين في وزارة التخطيط ورؤساء الاقسام العلمية ومديري المدارس الاساسية
والاعدادية ليتمكنوا من القيام بالتغيير التنظيمي وتطوير المؤسسة ، وتوفير التسهيلات البشرية ، والمادية ،
والفنية ، والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير التنظيمي نحو الافضل وتنفيذها بشكل واقعي.
٤-٨-٥- عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية من جانب الاخصائيين بعملية التطوير والتغيير التنظيمي
لمديري في وزارة التخطيط ورؤساء الاقسام العلمية والمدارس الاساسية والاعدادية في اقليم كردستان-العراق
٤-٨-٦- معرفة أسباب ومعوقات التطوير والتغيير التنظيمي لدى المديرين في وزارة التخطيط ورؤساء الاقسام
العلمية ومديري المدارس الاساسية والاعدادية والتعاون معهم للتغلب على تلك المعوقات ، وفهم احتياجاتهم حتى
يتم تطبيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي والعمل على ترسيخ ونشر ثقافة التغيير التنظيمي الافضل والخطوات
اللازمة لذلك.

٤-٩-٩- المقترحات: يقترح الباحثون ما يلي :

٤-٩-١- إجراء دراسة تتناول علاقة الأنماط الشخصية بمتغيرات إدارية أخرى مثل (الإبداع والعدالة التنظيمية
وإدارة الجودة الشاملة).

٤-٩-٢- إجراء دراسة للتعرف على معوقات إدارة التغيير لدى المديرين في مؤسسات إقليم كردستان .
من المصادر العربية والأجنبية :

١. اكااديمية افناع للتدريب والاستشارات(٢٠١٣): صناعة قادة التغيير الاستراتيجي ، المؤتمر السنوي
الاول ، عمان ، الاردن.

٢. اسماعيل ، د سكو يونس (٢٠٠٧) : السلوكيات اللازمة للقيادات التربوية لمواجهة التغيير ، مجلة العلوم
الانسانية ، العدد(٣٠) ، جامعة صلاح الدين ، اربيل.

٣. بروش ، زين الدين(٢٠٠٧) : دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، دراسة ميدانية ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، عدد(١)، الجزائر.
٤. الجبوري ، سحر هاشم عطية(٢٠٠٩) : الموقع الاجتماعي بين الاقران وعلاقته بأنماط الشخصية ومفهوم الذات لدى المراهق ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية (ابن رشد) ، جامعة بغداد.
٥. الحمداني ، خالد خيرالدين(٢٠٠٧) : التوافق الاكاديمي بين التخصص المهني والنمط الشخصية ، مجلة التربية والعلم-المجلد(١٤)-العدد(٤) ، كلية التربية ، جامعة كركوك.
٦. خديجة ، الجاج نعاس وفصيلا ، معمر قرداوي (٢٠١٠) : أثر إدارة التغيير على استراتيجية التنافسية للمؤسسة (Naask khadija@yahoo.fr) (fadhila prof@yahoo.fr).
٧. خماش ، احمد سليمان(٢٠٠٧) : دراسة لابعاد الشخصية لطلبة دبلوم المهني في قطاع غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الاسلامية ، غزة.
٨. الدرويش،مقعد فيحان(٢٠١٠):المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
٩. دودين ، حمزة محمد (٢٠١٣) : التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات بإستخدام Spss ، ط٢ ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
١٠. ربيع ، محمد شحاتة(١٩٩٤) : قياس الشخصية ، دار المعرفة العامة الاسكندرية ، مصر.
١١. رمضان ، ريم(٢٠٠٥) : ادارة التغيير في التطوير التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة .
١٢. الزهراني ، عبدالخالق حنش سعيد الجندي(١٤٢٩هـ) : واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الاشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية.
١٣. السمييري ، مريم عبد ربة احمد (٢٠٠٩) : درجة توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاسلامية ، غزة.
١٤. شعت ، اكرم حسن(٢٠٠٤) : دراسة مقارنة لبعض سمات الشخصية والاتجاهات الدينية لدى طلبة كلية العلوم في جامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الاسلامية ، غزة.
١٥. شقورة ، منير حسن اجمد (٢٠١٢) : إدارة التغيير وعلاقتها بالابداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ازهر ، غزة ، فلسطين.
١٦. صفحي ، يحيى بن موسى بن عبدالله(٢٠١١) : الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية ، بريطانيا.

١٧. الصويط ، فواز بن محمد(٢٩٤١هـ) : الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية.
١٨. الصيرفي ، محمد(٢٠٠٦) : ادارة التغيير، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الاسكندرية.
١٩. العربي ، تيقاوي(٢٠١٢) : دور التغيير في التطوير والابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية ، دراسة ميدانية تحليلية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، ٢٠١٢ ، الجزائر.
٢٠. عرفة ، سيد سالم (٢٠١٢) : اتجاهات الحديثة في ادارة التغيير، منتدى سور الازيكية.
٢١. عرقسوسي ، عبير مريم محمد خير(٢٠٠٨) : ادارة التغيير في الفكر الاسلامي رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، السعودية.
٢٢. العزيزي ، سيف بن سلمان خلفان (٢٠١١) : فاعلية برنامج إرشاد جمعي يستندان لنظريتي هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لطلاب التعلم الاساسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والاداب ، جامعة نزوى ، عمان.
٢٣. العميان ، محمود سليمان(٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط١ .
٢٤. عمادالدين، منى مؤتمن(٢٠٠٣): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، ط١، مؤسسة عبدالحميد شومان للنشر والتوزيع، عمان.الأردن .
٢٥. غفور ، بشرى نورالدين(٢٠١١) : اساليب معاملة الوالدية وعلاقتها بانماط الشخصية على وفق نظرية هولاند ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة تكريت ، العراق.
٢٦. فلية ، فاروق عبد ، وعبدالحميد ، السيد محمد(٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
٢٧. كريم ، شاير محمد(٢٠٠٩) : محاولات التغيير الثقافي في انماط ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر.
٢٨. مجمي ، ناصر محمد ابراهيم(٢٠٠٤) : انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الملك السعود.السعودية.
٢٩. مرزوق ، ابتسام ابراهيم(٢٠٠٦) : فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

٣٠. الهبيل ، احمد عيسى احمد (٢٠٠٨) : واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
٣١. نسمة، مرزوق (٢٠١٣): دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجزائر.
٣٢. الهنائي ، خالصة بنت ناصر بنت حمد (٢٠١١) : واقع توظيف البوابة التعليمية الالكترونية في الادارة المدرسية في سلطنة عمان،رسالة ماجستير غيرمنشورة ، كلية العلوم والاداب، جامعة نزوى ، عمان.

المصادر الأجنبية

- ٣٣.Dobson, K.2013.The relationship between interest and vocalues in career decision making, journal of Career Assessment, University of Leicester, UAS.
- ٣٤.Dokins.G.F.2004. Person–environment congruence job stability and job satisfaction an examination of Holland’s theory of vocational personality and work environments in the nursing profession.
- ٣٥.Ebel, R.L. 1972. " Essentials of Education Measurement " New York,
- Ethington.A.C. 2006. Holland’s theory and patterns of college student success, caisson repot of the national symposium on post secondary student, University of Memphis.
- ٣٦.Gettfrdson, G.D.1999. John L.Hollan’s Contributions to Vocational Psychology are view & evolution, Journal of Vocational behavior.V0L.55.
- ٣٧.Lorsen, R.J., Buss.D.M.2008. Personality Psychology Domains of Knowledge about Human nature, Third Education McGraw International.
- ٣٨.Pronk.J.N.1998. Holland’s theory of Personality and occupation in A Rood safety context, University of Manash, Accidan research centre report, No., 145. Psychology, 35, (2).
- ٣٩.Sample, J.2012. Self Directed Search, PhD, Australia.
- ٤٠.Smith, J.2013. Self directed search, www. Self directed search.com.
- ٤١.Walter, A. R.2010. The Relation between Personality Types and Learning style, Pennsylvania State University.

ثوختهي تويذينةوة كة:

ضةشنةكاني كةسايهتي بهئي تيوري هولاند و ثةيوهندي به طورانكاريه كارطيرييهكان لاي هةنديك له كارطيرهكان لهدام و دقزطاكاني هةريمي كوردستان-عيراق

ضةشني كةسايهتي بهريوبهر شيوازه جياكراوقيهيهكشي لهبهكارهيناني هوكاره نيشكهوتو و هاوضهرخهكان و تةكنولوذياي سهردم و هةلسان به ثروسه طورانكاري له تيناو نيشكهوتن و طونجاني سهردمهياندا دياردهكات، بويه هةلباردن و داناني كارطيرهكان له شوينه طونجاوهكانياندا له طرنطرين كارهكاني كارطيري بالاديه ، ضونكه ناسانه كة كارطه و بالآخانهي دامودقزطاكاني دروستبكرين ، بهلام نهم جيهانه هةروهك ضون جيهاني ناميرهكانه ، جيهاني مروظهكانيشه، بويه ثيوستيمان به كةسانيكه كة بهثروسه طورانكاري و نيشكهوتن هةلسن، ضونكه نهوكهسانه خاوقتي كات و زانباري و كرامهبي و توانا و كةسايهتيهكي بههزي كارطيرين، بويه ثيوسته نهو كةسانه (سهركردانه) دابنرين كة خاوقن تيروانينكي رونن بو هةلباردني رهجي طورانكاري و جيهجيكردني زانيني دوخ و هانداني ثيوست و طرنط له تيناو ثروسهكدها، كة لهوانهيه دور و دريد و نالوز بيت.

نامانجهكاني تويذينةوةك :

١- زانيني ناستهكاني هةر ضهشنيك له ضهشنةكاني شهش كةسايهتيهكه، بهئي تيوري هولاند لاي سي ضينهكه

٢- زانيني ناستي طورانكاري كارطيري لاي سي ضينهكه .

٣- نامادهي جياوازي ناماري له هةموو ضهشنيك له ضهشنةكاني كةسايهتي بهئي تيوري هولاند بو طوراوتهكاني رهطز ، سالةكاني خزمهتي كارطيري لاي سي ضينهكه.

٤- نامادهي جياوازي ناماري له ثيوهري طورانكاري كارطيري بو طوراوتهكاني رهطز ، سالةكاني خزمهتي كارطيري لاي سي ضينهكه.

٥- ثةيوهندي بهسنةوه لهنيوان هةر ضهشنيك له ضهشنةكاني كةسايهتي بهئي تيوري هولاند و طورانكاري كارطيري لاي سي ضينهكه.

٦- مهوداي بهشداريكردني هةر ضهشنيك له ضهشنةكاني كةسايهتي له ثيوهري طورانكاري كارطيري لاي سي ضينهكه.

سنوري تويذينةوةك :

نهم تويذينةوقيهي نيسنا خوي بهم ضينانهوه خهريكدهكات (بهريوبهركهكاني وهزارهتي ثلاندان له حكومهتي هةريمي كوردستان -عيراق ، سهروك بهشهكاني زانكوي سهلاحهديدين -هولير، بهريوبهركهكاني قوتابخانه

بنقرةتي و نامادةييةكاني ناوشاري هتولير) بؤ سالي (٢٠١٤ و ٢٠١٥) وة بة ثيي رةطزةو سالةكاني خزمتي كارطيري.

جيبهجييكارييةكاني تويذينةوةكة :

نامادةكرندي ثيووري ضةشنةكاني كةسايهتي بهثيي تيوري هولاند بهثشنةستن بة ثيوورفكاني (غفور، ٢٠١١) و (حماد ، ٢٠٠٧) و نةدوبيات و تويذينةوةكاني رابردوو ، هةورةها تويذرة نشتي بة ثيووري (اسماعيل ، ٢٠٠٧) بةستوة بؤ طورانكاري كارطيري ، ناشان جي بهجيكردني نئم هةنطاوانة بؤ هةردوو ثيوورفكة (دقرهيناني راستي روالهتي ، هيزي جياكةرفوقبي ، ثةيووندي ثلةي برطةكة بة ثلةي هةر ضةشنيك و ثلةي طشتي ثيوورفكة ، ثةيووندي ثلةي هةر ضةشنيك بة ثلةي طشتي ثيوورفكة، جييطيري بهرطةي ثاذايكردني نيويي و نةلفاكرونباخ). نةنجامداني راثري و جييطيري بؤ ثيووري ضةشنةكاني كةسايهتي ناشان نةنجامداني كوتايي بؤ هةر دوو ثيوورفكة لهسئر سي ضينةكةي كومةلي تويذينةوةكة كةذمارقيان(٤٦٢) بهريوقبةر بوو لهتام و دقرطاكاني هةريمي كوردستان - عيراق .

كةرسة نامارييةكان :

بؤ بهديهيناني نامانجةكاني نئم تويذينةوقيةي نيسنا تويذرة هةلساوة بةبكارهيناني بهرنامةي (SPSS) واة، جانتي زانيارية كومةلايةتيةكان .

نةنجامهكاني تويذينةوةكة :

١- بووني جياوازي نامادة نامارييةكان لههه شةش ضةشنةكةي كةسايهتي بهثيي تيوري هولاند لهناستي نامادةي ناماريي (٠.٠٠١) لاي بهريوقبةركاني سي ضينةكة و هةموو جياوازيةكانيش لهبئر ذةوقندي نمونةكدا بوون.

٢- بووني جياوازي نامادة نامارييةكان بؤ طوراوي طورانكاري كارطيري لهناستي نامادةي ناماريي (٠.٠٠١) لاي بهريوقبةركاني سي ضينةكة و هةموو جياوازيةكانيش لهبئر ذةوقندي نمونةكة بوون.

٣- نةبووني جياوازي نامادة نامارييةكان لههه شةش ضةشنةكةي كةسايهتي بهثيي طوراوكان رةطزة ، سالةكاني خزمتي كارطيري لاي بهريوقبةركاني سي ضينةكة لهناستي نامادةي ناماريي (٠.٠٠٥) ضونكة بههاي (تاني) هةذماركرو بضووكتر بوو لهبههاي (تاني) خشتهيي له هةموو ضةشنةكاني كةسايهتي .

٤- نةبووني جياوازي نامادة نامارييةكان بؤ طوراوي طورانكاري كارطيري بهثيي طوراوكان رةطزة ، سالةكاني خزمتي كارطيري لاي بهريوقبةركاني سي ضينةكة لهناستي نامادةي ناماريي (٠.٠٠٥) ضونكة بههاي (تاني) هةذماركرو بضووكتر بوو لهبههاي (تاني) خشتهيي له طوراوي طورانكاري كارطيري.

٥- نةبووني ثةيووندي نامادة نامارييةكان لهنيوان ضةشنةكاني كةسايهتي بهثيي تيوري هولاند و طورانكاري كارطيري له هيض ناستيك له ناستهكاني نامادةي ناماريي ، جطة لهبووني ثةيووندي ناماذكهرى راستهوانةي

ناماريي (طردية) لةنيوان ضةشني كةسايةتي (ليكوئتر) و طورانكاري كارطيري لة ناستي ناماذهي (٠.٠٥) و (٠.٠١) لاي بةريوقبةرئكاني وقزارتي ثلاثان و سةرؤك بةشةكان ، هةرؤهها دقرئجامةكان دقريانخستوة كةئةيوقندي ناماري نية لةنيوان ضةشنةكاني (هونءريي ، لاساكةرءوقبي ، سةركيشيكةر) لةطءل طورانكاريي كارطيري لة هةر ناستيك لة ناستةكاني ناماذهي ناماريي ، بةلام دقرئجامةكان ناماذه بةوة دةكفن كة ئةيوقندي راسةوانءي ناماريي (طردية) لةنيوان ضةشنةكاني (رياليسيئي ، شيكاريي ، كؤمةلايةتي) لاي ناستة ناماذهكاربييةكان (٠.٠٥) و (٠.٠١) لاي بةريوقبةرئكاني قوتابخانة بنهءرئي و نامادقبييةكان.

٦- بةدقرئكوتني بةشداريكردنيكي ناماذهكءري ناماريي بؤ هةنديك ضةشن لةضةشنةكاني شةش كةسايةتييةكة لةطورانكاريي كارطيري لاي بةريوقبةرئكاني سي ضينةكة.

Personality Types According to Holland's Theory and its Relationship with the Management Changing for some Administrators in the Province of Kurdistan-Iraq

Abstract:

The figure of personality modes determines its privileged style in the use of modern and advanced technological tools in the process of changing and developing in order to keep up with that. The proses of selection and choosing administrators in the appropriate places are the most important functions of senior management because it is easy to adopt factory buildings or establishments But this is a human world as that of machines world. So it is required to have people in the process of changing those who have a time, Knowledge, skill, ability and strong administrative personal skills, those people (leaders) should to put a clear vision for the selection and application of the change efforts and to create the necessary climate and incentives for the process may be long and complex.

The researcher's aim of this study is to find:

1. Identify the levels of each of the six personal style patterns according to Holland's theory of the three categories.
2. Identify the level of administers changes according to the three categories.
3. Significant statistical differences in each style of personal patterns according to Holland's theory depending on the variables of sex, years of administrative service of the three categories.
4. Significant statistical differences in the administers changes scale depending on the variables of sex, years of administrative service of the three categories.

5. Correlational relationship between each style of personal patterns according to Holland's theory and administers changes of the three categories.

6. The contribution of each style of personal patterns of administers changes measurement of the three categories.

Research limits:

The current research on the following categories is limited (administers in Ministry of Planning in the Government of Kurdistan-Iraq , and heads of departments in Salahaddin University-Erbil, and the head of primary and high schools in the city of Arbil) in the capital of Irbil for the academic year (2014 and 2015) according to sex and years of administrative services.

Research Procedures:

- The six personal style patterns of Holland's theor which was developed by (gafur, 2011) also (Hamad, 2007) and depending of literatures wich related to this subject was used current study , also researcher adopted on a scale (Ismail, 2007) for the variable of administers changes, then to checking the two measures the following steps were taken: (extract honesty Virtual, discriminatory power, the degree of correlation paragraph degree pattern and the total score of the scale, the degree of relationship of each category with the total degree of the scale, and stability in a way retail midterm and Alfa-kronbach).

-Applying a survey also the validity to the scale of personal patterns and then the final application of the two measures on three categories were applied with participants no. (462) of administrators in the Kurdistan governmental establishment.

Statistical methods:

Data collected in the study was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 19. Including statistical means unless: (T-test samples for two independent samples, Pearson correlation coefficient, t-test for one sample, Spearman Brown equation, Alfa-kronbach equation, analysis of variance duo, multiple regressions)

Results:

- 1-There were statistically significant differences all six personal patterns according to the theory of Holland at the level of significance (0.001) of the administrators in three categories and the differences were all for the benefit of the sample.
2. There were statistically significant a difference to the variable of administrators changes at the level of significance (0.001) with the directors of the three categories and the differences were all for the benefit of the sample.
- 3- There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) to all six personal patterns by sex and administrative years of service of the three categories, because the value of calculated T was smaller than the value of T in tabular to all personal patterns.
4. There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) to administrators changes variable depending on the sex and administrative years of service of the three categories, because the value of calculated T was smaller than the value of T in tabular to all personal patterns.
5. There were no statistically significant among the six personal patterns according to Holland's theory and administrators changes at any level of statistical significance, except statistical significant were found as a positive correlation between analytical pattern and administrators changes at the level of significance (0.05) and (0.01) of the Ministry of Planning administrators and presidents of the department, Also results showed there were no statistically significant relationship between styles (artistic, traditional, adventurer) with administrators changes at any level of statistical significance. While the results suggest a positive relationship between patterns (realistic, analytical, social) at levels of significance (0.05) and (0.01) of the heads of primary and high schools .
- 6-Statistically significant contributions were found of some of the six personal patterns in administrators changes with the managers of the three categories.