



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير

الموضوع:

نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مطاحن الحضنة بالمسيلة .

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع: إدارة المنظمات

إشراف:

د. مختار معزوز

إعداد الطالب:

الأخضر صياحي

نوقشت علنا بتاريخ 2011-05-16 أمام أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً

مقرراً ومشرفاً

عضواً

عضواً

جامعة مسيلة

جامعة مسيلة

جامعة باتنة

جامعة مسيلة

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

د. عبد الحميد برحومة

د. مختار معزوز

د. أحمد لعماري

د. حسين بلعجوز

السنة الجامعية 2010-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أحمد وأشكر الله الذي منحنا نعمة العلم والبصيرة .

أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور: مختار معزوني،
الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي،
ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة .

كما أتقدم بالشكر إلى أسرة قسم علوم التسيير وعلى رأسهم رئيس
القسم د . برحومة عبد الحميد، وكذا سلامة محمد ومهدي ف نر .

الأخضر

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين .

إلى نزوجتي الكريمة حفيظة التي كانت لي نعم السند

والى كل العائلة الكريمة فردا فردا . . .

والى أخي جنيدي مرشيد

والى بن صالح محمد الذي أمدني بيد المساعدة

والى كل طالب علم

الأخضر

المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان.....	أ
الإهداء.....	ب
المحتويات	ج
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح

مقدمة عامة

1- مقدمة.....	02
2- الإشكالية.....	03
3-الفرضيات.....	03
4-أسباب اختيار الموضوع	03
5-أهداف الدراسة	04
6- أهمية الموضوع	04
7- الدراسات السابقة.....	05
8- مناقشة الدراسات السابقة	09
9- المنهج المستخدم	10
10- صعوبات البحث	10
هيكل البحث.....	10

الفصل الأول : القيادة الإدارية

تمهيد.....	13
المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.....	14
المطلب الأول : تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري.....	14
أولاً:القيادة الإدارية في الفكر القديم.....	14
ثانياً :القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية	17
ثالثاً :القيادة في ظل النظريات الحديثة	19
المطلب الثاني : مفهوم القيادة الإدارية	21
أولاً : تعريف القيادة	22
ثانياً : تعريف القيادة الإدارية	25
المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية	26
المطلب الرابع : أهمية القيادة الإدارية	26
المطلب الخامس :العلاقة بين القيادة والإدارة	27
المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.....	29
المطلب الأول :نظريات القيادة الإدارية.....	29
أولاً :نظرية السمات.....	29
ثانياً :نظرية الموقف.....	30
ثالثاً :النظرية التفاعلية.....	30
رابعاً : نظرية السمات.....	30
المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة في فعالية القيادة	32
أولاً :متغيرات القادة.....	32
ثانياً: متغيرات المرؤوسين والأتباع.....	32
ثالثاً : متغيرات الموقف	32
رابعاً: طبيعة المهمة التي تنوي القيادة القيام بها.....	33
خامساً : متغير الزمن والمعلومة	33

33	المطلب الثالث : مصادر ووسائل التأثير القيادي.....
33	أولا : مصادر قوة تأثير القائد
34	ثانيا : وسائل التأثير القيادي
34	المبحث الثالث : مراحل وأنماط القيادة الإدارية
34	المطلب الأول : المراحل القيادة الإدارية
34	أولا : مراحل بناء التوجهات الإستراتيجية
35	ثانيا: مرحلة إدارة السلوك التنظيمي
35	المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية
36	أولا : القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية).....
36	ثانيا :القيادة الاتوقراطية
37	ثالثا : القيادة الديمقراطية
37	رابعا: النمط الفوضوي.....
38	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أنماط القيادة.....
38	أولا :الموصفات الخاصة بالقائد.....
38	ثانيا : العوامل التي تخص المرؤوسين.....
39	ثالثا :عوامل البيئة
39	رابعا: الثقافة التنظيمية.....
40	المبحث الرابع :القائد والعملية القيادية
40	المطلب الأول : طبيعة القائد ومهامه
40	أولا: طبيعة القائد
40	ثانيا : مهام القائد
41	المطلب الثاني : صفات القائد ومهاراته
41	أولا :صفات القائد
42	ثانيا:مهارات القائد الناجح.....
42	المطلب الثاني :أمراض القيادة وطرق معالجتها
43	أولا :الآثار الناجمة عن أمراض القيادة
43	ثانيا:مصادر أمراض القيادة
48	ثالثا: الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة
50	رابعا :سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية
50	خامسا:أساليب تنمية القيادة الإدارية
53	خلاصة:

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

55	تمهيد:.....
56	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
56	المطلب الأول :ماهية إدارة التغيير
56	أولا:مفهوم الإدارة.....
57	ثانيا : ماهية التغيير.....
58	ثالثا :إدارة التغيير.....
59	رابعا: التغيير التنظيمي.....
59	المطلب الثاني: محددات ومجالات التغيير التنظيمي
59	أولا: أسباب التغيير التنظيمي.....
61	ثانيا:خطوات التغيير التنظيمي
62	ثالثا : مجالات التغيير التنظيمي
65	رابعا : عناصر التغيير التنظيمي.....
66	المطلب الثالث: سمات ومصادر التغيير التنظيمي.....
66	أولا: سمات التغيير التنظيمي.....
67	ثانيا : سمات التغيير في الإسلام.....

67	ثالثا : مصادر التغيير التنظيمي
68	المطلب الرابع :مقومات التغيير التنظيمي
68	أولا : أسس التغيير التنظيمي
70	ثانيا :أهداف إدارة التغيير
71	ثالثا : أشكال التغيير التنظيمي
72	المبحث الثاني : الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير
72	المطلب الأول : إستراتيجية إعادة الهندسة
72	أولا: تعريف إعادة الهندسة
73	ثانيا : خصائص إعادة الهندسة
74	ثالثا : مراحل إعادة الهندسة
75	المطلب الثاني: إستراتيجية إعادة الهيكلة
75	أولا : مفهوم إعادة الهيكلة
75	ثانيا: أسباب إعادة الهيكلة
76	ثالثا : المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة
76	رابعا : بعض البدائل الإستراتيجية لإعادة الهيكلة
77	خامسا : الآثار الاقتصادية والنفسية لسياسة إعادة الهيكلة
78	المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
79	أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة
80	ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة
81	ثالثا:أهداف إدارة الجودة الشاملة
82	رابعا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
83	المبحث الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي
83	المطلب الأول : ماهية مقاومة التغيير
83	أولا :مفهوم مقاومة التغيير
83	ثانيا : طبيعة مقاومة التغيير
84	ثالثا : أسباب مقاومة التغيير
86	رابعا : صور وأشكال مقاومة التغيير
87	خامسا : العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير
87	المطلب الثاني : قوى وأساليب مقاومة التغيير
87	أولا : القوى المقاومة للتغيير
89	ثانيا : أساليب مقاومة التغيير
89	ثالثا : مصادر مقاومة التغيير (الفئات)
90	المطلب الثالث :آثار مقاومة التغيير
90	أولا :سلبيات مقاومة التغيير
91	ثانيا : مزايا مقاومة التغيير
91	ثالثا : كيفية التغلب على مقاومة التغيير
94	المطلب الثالث: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
95	المبحث الرابع :قيادة التغيير
95	المطلب الأول : أبعاد قيادة التغيير
95	أولا : سمات وخصائص قادة التغيير
96	ثانيا : أهمية القيادة المغيرة
96	المطلب الثاني : اتجاه بداية قيادة التغيير
96	أولا : التغيير من الأسفل إلى الأعلى
97	ثانيا: التغيير من الأسفل إلى الأعلى
97	ثالثا :تجربة التغيير من مواقع محددة
98	رابعا: جيوب الممارسات الفعالة
98	المطلب الثاني : أنماط قيادة التغيير

98	أولا : أسلوب التعاون.....
99	ثانيا أسلوب التشارك.....
99	ثالثا :أسلوب التوجيه.....
100	رابعا : أسلوب الإلزام.....
100	خامسا : النمط التحويلي.....
101	المطلب الثالث: فغالية قيادة التغيير وأداء الموارد البشرية.....
101	أولا : ردود الأفعال ومعالجتها.....
101	ثانيا :التكيف مع متطلبات التغيير.....
101	ثالثا :تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير.....
102	المطلب الرابع :خطوات عملية قيادة التغيير الناجح.....
102	أولا : إيجاد الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة.....
102	ثانيا : إقامة تحالف لقيادة التغيير.....
103	ثالثا: وضع رؤية واضحة وإستراتيجية لقيادة التغيير.....
103	رابعا : إيصال الرؤية إلى الآخرين.....
103	خامسا : تخويل الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل :.....
104	سادسا : تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.....
104	سابعا: تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدما.....
104	ثامنا : ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.....
106:خلاصة:

الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

108	تمهيد :.....
109	المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
109	المطلب الأول :نشأة المؤسسة الأم.....
110	المطلب الثاني :التعريف بالشركة التابعة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
110	أولا : تاريخ المؤسسة.....
110	ثانيا : مراحل العملية الإنتاجية.....
112	ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
114	رابعا : موقع المؤسسة.....
116	المطلب الثالث:حدود الدراسة.....
116	أولا : الحدود المكانية.....
115	ثانيا: الحدود الزمانية.....
116	ثالثا:الحدود البشرية.....
127	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
127	أولا: صدق أداة الدراسة.....
130	ثانيا: ثبات أداة الدراسة.....
131	المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
131	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....
137	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.....
143	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج المحور الرابع.....
152	المطلب الرابع:نتائج الدراسة.....
153	المطلب الخامس :توصيات واقتراحات الدراسة.....
153	أولا:توصيات الدراسة.....
154	ثانيا: اقتراحات الدراسة.....
155: خاتمة
157: قائمة المراجع:
163: الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة	28
02	أسباب الحاجة إلى التغيير.....	60
03	مراحل إدارة التغيير.....	62
04	طرق معالجة مقاومة التغيير.....	92
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	117
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	118
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	119
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	120
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	121
10	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.....	128
11	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.....	128
12	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع	129
13	قيمة معامل الاختبار ألفا كرونباخ.....	130
14	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الثاني.....	131
15	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الثالث	137
16	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الجزئي الأول من المحور الرابع	143
17	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الجزئي لثاني من المحور الرابع	145
18	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الجزئي الثالث من المحور الرابع	147
19	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الجزئي الرابع من المحور الرابع	148
20	جدول يمثل نتائج تفريغ المحور الجزئي الخامس من المحور الرابع	150

فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشبكة الإدارية كما وضحا " Blake و Mouton ".....	31
02	مجالات التغيير.....	65
03	سداسي التغيير.....	65
04	التمثلث المركزي لمرتكزات الجودة.....	82
05	مقاوموا التغيير.....	84
06	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة.....	85
07	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.....	86
08	أنواع القوى المقاومة للتغيير.....	88
09	منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.....	93
10	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	114
34	التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير العمر.....	117
35	التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير الجنس.....	118
36	التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير سنوات الخبرة.....	119
37	التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير المستوى التعليمي.....	120
38	التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير المستوى المهني.....	121

مدخل عام للدراصة:

1 - مقدمة:

تتوزع التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، وتظهر من خلالها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين وبأشكال مختلفة، متأثرة بالعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي تارة والاجتماعي تارة أخرى، وغالبا ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل، حيث أنها تلعب دورا مهما في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا.

فالثابت هو التغيير و هذا راجع إلى أن طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة وما يميزها من عدم ثبات واستقرار و ظروف عدم التأكد الملازمة لها، لكن حقيقة التغييرات تتباين في طبيعتها فبعض التغييرات تعتمد على المنهجية المخططة والمدرسة بغرض تحقيق الانسجام مع البيئة و بعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية و يتوسط البعض الآخر بين هاتين الحالتين.

كما أن نجاح المنظمات الحديثة أصبح يرتبط بشكل وثيق على مدى كفاءة وفعالية القيادة التي تديرها، وخاصة باعتبار المنظمة نظام مفتوح يحصل على مدخلات من البيئة ويرسل إليها مخرجاته، فالبيئة يمكن أن تكون مصدر جلب بعض التغييرات التنظيمية، كما أن المنظمة أصبحت بدورها تتميز في أغلب الأحيان بكبر حجمها وزيادة مسؤولياتها ومهامها وأنشطتها وكثرة منتجاتها، وكذا تغير طبيعة وخصائص الأفراد العاملين بها على اختلاف تطلعاتهم وطموحاتهم، هذه العوامل التي تستوجب من القيادة ضرورة التغيير في المنظمة والتي ما هي إلا نتاج التغييرات التي حصلت في المحيط الخارجي، والذي أصبحت فيه المنظمة تعمل في إطار منافسة حادة وأمام مستهلكين أكثر إلحاحا ووسائل تقنية أكثر تطورا إضافة إلى المكتشفات والاختراعات الحديثة، فالمنظمة أصبحت تعيش في بيئة ديناميكية غير مستقرة وتتسم بالتغيير والتعقيد وعدم انتظام متغيراتها والعلاقة بين هذه المتغيرات وفي شتى مجالات الحياة.

وهكذا فإن هذه القيود والضغوط تفرض على القيادة إعادة النظر في تنظيمها وإدارتها وسياساتها وكذا أهدافها، ذلك أن المنظمات التي لا تواكب التغيير والتطور الحاصل في المحيط الخارجي وتتكيف بسرعة مع المستجدات وتتعامل مع الظروف المتغيرة سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة، وفي هذا الصدد يؤكد علماء الإدارة أن النوع الذي يصمد في النهاية ليس هو النوع الأقوى والأكثر ذكاء بل النوع الذي يستجيب للتغيير ويتكيف معه.

مما حتم على المنظمة حقيقة لا بد منها هي البحث عن النمط القيادي الذي من شأنه قيادة التغيير بنجاح خاصة في ظل تزايد الاعتقاد الجازم أن التغيير أصبح ضرورة حتمية. كل هذا لتضمن المنظمة الوصول إلى بر الأمان و تكون قادرة على التكيف و البقاء والاستمرار والنمو و بالتالي النجاح.

2- الإشكالية:

أن عملية التغيير لا بد لها من قيادة ذات كفاءة عالية تملك من القوة ما يمكنها من الحد أو التخفيف من المقاومة لهذا التغيير، وبالتالي فإن التغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول وقبل كل شيء قادة يفهمون عملية التغيير وقادرين على تنفيذه، لكن القيادة ليست واحدة في كل المنظمات فهي أنماط مختلفة تختلف باختلاف الجهة التي تستمد منها سلطتها والطريقة التي تدير بها هذا التغيير . وهذه الدراسة ليست إلا محاولة لمعرفة مدى تأثير النمط القيادي داخل المنظمة على عملية التغيير، وبالتالي فإنها تحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هي الأسباب الكامنة وراء مقاومة المرووسين لعملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو النمط القيادي المطلوب لعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

3- فرضيات الدراسة :

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة في نص الإشكالية والتي تبقى دائما قابلة للاختبار والمناقشة وفي مقدمتها الفرضية الرئيسية:

• **توجد علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .**

تتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير .
- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرووسين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير .
- يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع، فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي ومن الأسباب الذاتية التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة وعلاقتها بالتغيير .
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمرجع عن القيادة الإدارية وإدارة التغيير باللغة العربية.

- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع إدارة المنظمات التي هي التخصص الذي نحن من خلاله مطالبون أن نتعمق ونعرف عنه الكثير .
- أما الأسباب الموضوعية فنذكر منها :
- اعتبار أن موضوع القيادة وإدارة التغيير من أكثر المواضيع التي لقيت الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي .
- النقص الذي تعاني منه بعض المنظمات خاصة فيما يتعلق بوجود قيادة كفؤة لإدارة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة .
- ندرة الدراسات والبحوث الأكاديمية في مجال القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية، وكذا محاولة فتح المجال لدراسات أخرى تتعلق بالموضوع .

5- أهداف الدراسة:

- إن موضوع نمط القيادة الإدارية ودوره في إنجاح عملية التغيير التنظيمي من الموضوعات التي تتسم بالجدة والتحديث، لذا فإن الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة هي:
- التعرف على المهارات القيادية اللازمة لعملية التغيير التنظيمي .
 - معرفة النمط القيادي اللازم لعملية التغيير التنظيمي .
 - التعرف على أسباب مقاومة المروسين لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
 - التعرف على أساليب مقاومة المروسين لعملية التغيير التنظيمي .
 - التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للتغيير التنظيمي ونمط القيادة الإدارية .

6- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في العناصر التالية :

- إعطاء نظرة أنماط القيادة الإدارية، والتعرف على كيفية ممارستها .
- إعطاء نظرة عامة حول إدارة التغيير، والتعرف على المنهجية الصحيحة والفلسفة المتبعة من طرف القيادة الإدارية لإنجاح عملية التغيير في المنظمة .
- إعطاء نظرة عامة على التغيير التنظيمي، ومعرفة دور القيادة في إدارة التغيير في السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
- كشف العلاقة الترابطية بين نمط القيادة الإدارية وإدارة التغيير .
- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه .

7- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة طلال عبد الملك محمد الشريف (1424هـ-2003م).

جاءت هذه الدراسة موسومة بـ "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة " وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير، ركزت هذه الدراسة على كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي إيجابا وسلبا، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين وخصائصهم، لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل .
 - تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
 - تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي .
- الدراسة الثانية:** دراسة ضياف زين الدين (2006).

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "السلوك الإشرافي وعلاقته بالتغيير التنظيمي" والتي تقدم بها الباحث من أجل الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس العمل جامعة قسنطينة، كما تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي ما هو واقع الأشراف بالتنظيم الصناعي الجزائري وما هو أثر السلوك الإشرافي على مقاومة التغيير التنظيمي، وأي الأنماط الإشرافية التي تساهم في انجاز التغيير التنظيمي وتقلل من آثار التغيير التنظيمي ولهذا جاء موضوع دراستنا هو التعرف على آثار هذه الأنماط الإشرافية على مقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال بوحدتي مطاحن الحروش وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

توصل الباحث لأن يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمين نمط الأشراف ومقاومة التغيير، فكلما كان نمط الإشراف عام كلما قلّت مقاومة المروّوسين للتغيير التنظيمي وكلما كان النمط الإشرافي بالوحدة كانت مقاومة المروّوسين للتغيير شديدة .

الدراسة الثالثة: دراسة سميرة صالح (2008م).

هذه الدراسة الموسومة "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمروّوسين" وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير من جامعة باتنة، قد تناولت إشكالية الأساليب القيادية المناسبة

لرفع إنتاجية المرؤوسين، ومن بين آثار أساليب القيادة الإدارية تم التركيز على إنتاجية المرؤوسين كأحد المحكات الموضوعية لتقييم فعاليتها، وتم في هذه الدراسة التوصل إلى النتائج التالية :

الأسلوب القيادي المثالي حسب ما توصلت إليه الدراسة يجب أن :

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها .
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحث لا استعجال في اتخاذ القرارات ولا تردد حتى تفوت الفرصة.
- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات، وكذا تبادل الآراء والتفاعل المثمر .
- استعداد للقاء المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم
- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.

- الدراسة الرابعة : دراسة عبد العزيز بن إبراهيم بن عبد العزيز بن حمدان (1430هـ-2009م).

تعتبر دراسة عبد العزيز بن إبراهيم بن عبد العزيز بن حمدان والتي جاءت تحت عنوان :
" السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة" بجامعة نايف للعلوم الأمنية وذلك للحصول على درجة الماجستير دراسة تكتسي أهمية بالغة في دراسة السلوك التنظيمي، والتي حاول الباحث من خلالها إبراز علاقة السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة، كما حاولت هذه الدراسة إبراز الأساليب والمقترحات اللازمة لتفعيل أداة القيادة التحويلية في قاع الشرطة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأمنية . وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- أثبتت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون على توفر خاصية واحدة من خصائص القائد التحويلي في القيادات الأمنية في قطاع الشرطة بدرجة كبيرة وتتمثل في خاصية (يتمتع بالسمات الأخلاقية الجيدة) .

- أثبتت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون على توفر ممارسة القادة في شرطة مدينة الرياض لسلوك القائد التحويلي .

- كما أثبتت الدراسة أيضا أن أفراد الدراسة موافقون على أهمية الأساليب والمقترحات لتفعيل أداء القيادات التحويلية في قطاع الشرطة في المملكة العربية السعودية .

الدراسة الخامسة : دراسة صالح بن سمار الجابري (2009 م).

جاءت هذه الدراسة موسومة بـ: "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، تقدم بها الباحث من أجل الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية، وقد تمحورت الدراسة حول التغيير التنظيمي وأهميته لبقاء المنظمة واستمراريتها، إلا أن عملية إحداث التغيير وإدارته بنجاح يعتمد على نوعية المهارات، وبناءً عليه فالإشكالية التي جاءت الدراسة لتعالجها هي: "ما المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

إن هناك مجموعة من المهارات عالية الأهمية لإدارة التغيير التنظيمي أبرزها: مهارة إدراك الحاجة للتغيير، ومهارة فهم قدرات المرؤوسين وإمكانياتهم، ومهارة تحديد الوقت، ومهارة الإقناع ومهارة توزيع المهام بين المرؤوسين ومهارة تنمية وبناء الفريق ومهارة التشجيع والتواصل الإيجابي.

كما أن ثمة معوقات تحول دون نجاح إدارة التغيير التنظيمي من أبرزها، نقص المهارات على القائمين على تخطيط التغيير وتنفيذه، والمركزية في القرار، إضافة إلى عدم المشاركة ووضوح أهداف العاملين؛ كما أثبتت أيضا أن هناك سبلاً تساهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية منها الاستفادة من القيادة النبوية في تعاملها مع التغيير، إضافة إلى تكثيف التدريب على متطلبات التغيير وإحلال اللامركزية وتفويض الصلاحيات مع تنمية روح التفاؤل والمشاركة لديهم .

دراسة السادسة : شتاتحة عائشة (2007 م).

جاءت دراسة الباحثة موسومة بـ: "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط" وذلك من أجل الحصول على شهادة الماجستير من جامعة الجزائر تخصص إدارة الأعمال.

وباعتبار التغيير التنظيمي كحتمية (أكثر من ضرورة)، على المنظمة تبنيه حاولت هذه الدراسة أن تتعرف على أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها، وما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟.

وقد توصلت الدراسة أن المنظمة قد تلجأ إلى عدة مداخل لإحداث التغيير، تختلف من حيث الطريقة والمنهج والوسائل التي تنتهجها كما يتميز كل مدخل بثقافة مميزة تخدم المبادئ والقيم التي يأتي بها، فقد يكون المدخل سلوكيا عن طريق التطوير التنظيمي أو تتخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج لإحداث التغيير، أو تعتمد إعادة الهندسة، وكلها مداخل مهمة تعتمد على المنظمة من أجل إحداث التغيير التنظيمي.

ولا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير، إحراز نجاح وتقدم إذا لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

الدراسة السابعة : دراسة محمد بن يوسف النمران العطيات (2006 م).

جاءت الدراسة بعنوان : "إدارة التغيير التنظيمي والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، تقدم بها البحث من أجل الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، وتهدف الدراسة إلى :

- شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري
- المساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع إدارة التغيير وأهميتها للمؤسسات .
- الوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي يمكن الإعتماد عليها عند إدارة التغيير .
- زيادة قدرة المديرين للتعامل مع المشكلات الإنسانية الناجمة عن سرعة معدلات التغيير
- تحديد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المدير والتي تفرض عليه إحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعالية .
- تحيد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع المتغيرات وتحدياتها العصرية من خلال إدارة مبتكرة ومبدعة متميزة في إدارة الموقف .
- التعرف على بعض التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير وكيفية مواجهة تحدياته على المستوى العربي والعالمي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مفهوم إدارة التغيير وتحدياته العصرية بالنسبة للمدير هي من الأمور الأساسية التي يجب على كل مدير أن يلم بها .
- توافر الخبرة العلمية للمديرين يجعلهم يدركون أهمية التغيير وتحدياته لمؤسساتهم .
- العاملون في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الفئة القادرة على إجراء التغييرات المختلفة في المؤسسة من أجل الوصول للأهداف الخاصة بها .
- اهتمام المؤسسة بتدريب وتطوير العمل والعاملين يكسبهم المهارات التي تساعدهم على إحداث التغيير والتعامل مع التحديات العصرية .
- الحد من الروتين، خاصة ذلك الذي يحد من قدرة العاملين والمتعاملين مع التغيير .
- دعم الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح عملية التغيير .
- معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب الفردية مرتفعة، لأنهم يرون التغيير تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم .

الدراسة الثامنة: دراسة "ريم رمضان" (2005 م).

جاءت الدراسة تحت عنوان : "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي". تقدمت بها الباحثة من أجل الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة دمشق - سوريا، وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية :

• اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي .

• تفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القاع العام في تبني النماذج العلمية.

الدراسة التاسعة: دراسة جون بي كوتر (2006م) (Kotter) .

جاءت الدراسة بعنوان: "قيادة التغيير"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من مائة منظمة أمريكية وأوروبية في أحداث التغييرات اللازمة .
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• إن عملية التغيير الناجحة تمرّ عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتاً طويلاً، وقيادة فاعلة .

• إن ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز آثاراً مدمرة قد تفشل العملية برمتها.

• ضرورة خلق الشعور الكافي بأهمية التغيير والحاجة إليه. أهمية إيجاد تحالف قوي مؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات .

• ضرورة توفر رؤية إستراتيجية مستقبلية تبين الاتجاه اللازم إتباعه لقيادة التغيير ونجاحه .

• ضرورة توفر آلية تواصل واتصال فعالة بين القادة ومرؤوسيهـم .

• ضرورة توفر تخطيط منهجي لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل ضمن عملية التغيير الاستراتيجية .

• أهمية ترسيخ ضرورة التغيير وحاجته في ثقافة المنظمة .

8- مناقشة الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة أتضح أن بعضها حاول إبراز العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بما فيها الاتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، كما خلصت إحدى هذه الدراسات أن النمط الديمقراطي يرتبط إيجاباً ومستوى الأداء الوظيفي، في حين يغيب ذلك في بقية الأنماط الأخرى، واتضح من خلال إحدى الدراسات والتي تناولت نطاق الإشراف أنه كلما اتسعت دائرة الإشراف لدى القيادات كلما قل ذلك من مقاومة التغيير، كما خلصت بعض هذه الدراسات أنه هناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في القيادات وذلك من أجل إدارة التغيير بنجاح أهمها :
مهارة إدراك الحاجة للتغيير، مهارة فهم قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، ومهارة الإقناع وتوزيع المسؤوليات، كما خلصت إحدى هذه الدراسات إلى أن التغيير الثقافي هو أنسب المداخل لإنجاح التغيير التنظيمي وهو ما توصلت إليه الباحثة شتاتحة عائشة . كما تناولت إحدى أهم الدراسات السابقة وهي دراسة جون كوتر والتي تتناول من خلالها أهم المراحل التي من شأنها أن تساعد على نجاح التغيير أو بعبارة تمثل بالأساس خطوات التغيير الناجح .

أما هذه الدراسة فقد حولنا من خلالها معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والأنماط القيادية في إحدى المؤسسات الجزائرية ومعرفة العوامل التي من شأنها أن تحد من مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير وفي الأخير حولنا من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كان النمط التحويلي هو الأنسب لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفرادها .

9 - المنهج المستخدم:

وللإجابة على إشكالية الرئيسية للبحث، واختبار صحة الفرضيات، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو مشكل معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة. أما عن أدوات جمع المادة العلمية، فقد اعتمدنا على الإستمارة والمقابلة، وجاء ذلك بغرض تأكيد النتائج النظرية.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الإطلاع على مختلف الكتب التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- شبكات الأنترنت وكان ذلك بالاستفادة من بعض المواقع الإلكترونية.
- المقابلات والزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

10 - صعوبات البحث:

أما عن الصعوبات التي واجهناها خلال مجريات إنجاز هذا البحث فنلخصها في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع، وخاصة باللغة العربية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة وأن اختيارنا وقع في البداية على إحدى المؤسسات التي لا تتماشى مع موضوعنا ولا تعرف عن التغيير شيء، سوى الروتين في العمل والأوامر الفوقية، كما أن عملية تسيرها كان عبارة عن فوضى.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً.
- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث وخاصة الدراسات السابقة، كما أن أغلبها كان عبارة عن دراسات أجنبية، لا يمكن أسقاها على بيئة المحلية خاصة في ظل تباين الظروف.

11 - هيكل البحث:

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

قمنا في الفصل الأول بتناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، ثم نظريات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، ثم تطرقنا إلى أنماط القيادة الإدارية وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى القائد والعملية القيادية، أما الفصل الثاني فكان مخصص للتغيير التنظيمي، تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وبعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير، أما في المبحث الثالث فكان مخصص لمقاومة التغيير والآثار المترتبة عنها وكذا عوامل نجاح برامج التغيير وفي الأخير تم التطرق إلى قيادة التغيير وتم من خلاله عرض أهم أنماط قيادة التغيير.

أما في الفصل الثالث فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة مطاحن الحضنة ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

وفي الأخير كخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض الاقتراحات لهذا الموضوع لكي تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة وكذا باقي المؤسسات، وخاصة في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي، وأخيرا تم ذكر بعض الآفاق المستقبلية للبحث وكذا بعض المواضيع التي تصلح أن تكون إشكاليات لمواضيع بحث مستقبلية.

الفصل الأول:

القيادة الإدارية

تمهيد :

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية التي شغلت بال معظم الباحثين من داخل المؤسسات، وكذا علماء الإدارة والكتاب المهتمين بالإدارة الموارد البشرية، نظراً لأهميتها ومكانتها في عالم المنظمات إذ يتفق الباحثون على أنها بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام ونظراً لتأثيراتها وانعكاساتها على نجاح أو فشل مسيرة وبقاء بعض المنظمات.

كما أن القيادة الفعالة والديناميكية هي أحد المحكات الرئيسية والتي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات، كما تعتبر القيادة الفعالة أيضاً هي أحد العناصر النادرة التي تعاني منها ليس فقط المجتمعات النامية والمتخلفة، ولكن أيضاً المتقدمة، فليس من السهل حتى أحياناً توفر الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعلم والتعليم والإعداد الهادف الذي يصقل من خلال التجربة والممارسة الفعلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

لقد تناول المؤرخون والباحثون وبخاصة علماء الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، وذلك لما لها من أهمية في تاريخ البشرية، كما أن محاولة فهم وإدراك حقيقة أي ظاهرة يتطلب من الباحث الوقوف عند حقيقتها أولاً، وذلك لا يكون إلا من خلال التتبع الكرونولوجي لهذه الظاهرة، فالقيادة باعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالأساس بالفرد و الجماعة وكذا التفاعل بينهما، وبالتالي فهي تحضى بأهمية بالغة في الدراسات الإدارية المعاصرة، فتأثيراتها مهمة وتمتد إلى كافة عناصر المنظمة، وكذا لقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

أولاً: القيادة الإدارية في الفكر القديم

1 - الحضارة المصرية

إن المتتبع والدارس للحضارات الغابرة يجد أن الحضارة المصرية - كما تدل عليه الشواهد التاريخية - أنها حضارة عرفت تنظيمًا بيروقراطياً محكماً في إدارة شؤونها، فقد شهدت في الفترة ما بين (2900-2485 ق. م) تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة في ذلك الوقت، فقد كان يظم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في يده كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، والزراعة والأشغال العامة¹...، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا من أبناء الملك وأعضاء أسرته، وقد كانت القيادة في تلك الفترة تقوم على مبدأ رئيس هو التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، وكان الهدف من وراء ذلك كله هو تحقيق الرخاء والرفاهية لكل الأفراد ليعم الازدهار في المجتمع بأكمله.

ويرى كل من "ماكس فيبر" (Max Weber)، "ميشال روستوفتزهف" (Michael Rostovtzeff) و"جيمس بريستاد" (James Breasted) أن ما ميز تلك الحقبة التاريخية هو الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء، حيث أن الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها ملكهم الواسع والذي عرف بعد عدة قرون تلت صوراً متطورة له².

ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية، فعملت على تدريب موظفيها، وتوسيع مدركاتهم وقدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة.

2 - الحضارة الصينية :

لقد كانت هذه الحضارة العريقة والتي يرجع تاريخها إلى عام (2357 ق.م) من أهم الحضارات التي عرفت البشرية، فقد أسهمت هذه الأخيرة أسهاماً كبيراً في تطور الفكر الإداري وذلك لما قدمته من تصميم محكم في تسيير شؤون البلاد، فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين

¹ نواف كنعان : القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 07، عمان- الأردن، 2007، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 27.

يشرفون على تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة مرسومة تهدف إلى توفير الغذاء والعلم للمواطنين، ومن المثير للإعجاب في هذه الحضارة أنها عرفت منصب خاص بالاتصالات الإدارية، كما عرفت نظام الامتحانات كمعيار لشغل المناصب الإدارية.

وقد أسهم "كونفوشيوس" (Confucius) في مجال القيادة الإدارية إسهامًا كبيرًا وذلك لما ذكره في بعض نصوصه خاصة في تصويره لبعض السمات التي يجب توافرها في الشخص المؤهل إلى العمل القيادي فهو يقول: «الرجل المتعلم - الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التمييز السليم - جدير بأن تتوافر له النظرة العميقة، فإذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة، أمكنه بأن يصبح معلمًا، وإذا استطاع أن يصبح معلمًا أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية... ومتى أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية، أصبح قادرًا بأن يصبح حاكمًا...»¹.

وفي تحديده للأسلوب القيادي المناسب لنظام الحكم فقد أكد على إتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقُدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين والأخذ بآرائهم، فهو يقول: «إذا حاول الحاكم قيادة الشعب بالاستعانة بالسلطة المطلقة، وتوقيع شتى العقوبات لإقرار النظام والأمن، فسوف يجد أفراد الشعب غير عابئين باحترام سلطانته وإرادته، ولكن إن استعان الحاكم - لقيادتهم - بالفضيلة والقُدوة الحسنة فسوف يرتبط بالناس برباط معنوي متين، يؤدي إلى تقوية أنفسهم واصطلاح حالهم... وعلى الحاكم أن يقود الناس بحكمة، وأن يحاول كبح جماحهم بلباقة، وعندئذ سيجدهم استقاموا وقويت لديهم روح الطيبة والصلاح»².

3- الحضارة اليونانية:

على الرغم من كثرة النقوش والآثار اليونانية إلا أنها لا تدل بوضوح على النمط الإداري السائد في ذلك العصر، فقد كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى دويلات صغيرة، أما جهازها الإداري فيتم اختياره عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، وقد أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية الإدارة في مدنها، وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ نظام حكم، لأنه يعني القوة العاشمة غير المشروعة وأن هذا الحكم يظل بغضًا، وقد وصف بيركليس Pericles (429-490 ق.م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: «إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة»³.

بالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتتها هذه الحضارة إلا أن ما يؤخذ عليها هو عدم اشتراط المؤهلات العلمية، بقدر حرصها على تجاوب هذه الإدارة مع الشعب، لذلك جعلوا قوام الإدارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتخبون بصفة دورية وليس رؤساء مؤهلين ولديهم خبرة.

¹ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 31 نقلا عن فريتز مورشتاين ماركس : "دولة الإدارة" الترجمة إلى العربية : الدكتور إبراهيم البرلسي، مكتبة الأنجلو مصرية - القاهرة عام 1963، ص ص 82-87.

² المرجع نفسه، ص 32.

³ المرجع نفسه، ص 32 نقلا عن:

E.N. Gladden : " The Essentials of Public Administration", 3ed, Staples press = limitid-London, 1964, p 50.

4- الحضارة الرومانية:

لقد مرت هذه الحضارة بعهدين فالأول أطلق عليه عهد الجمهورية (500ق-م والى 14 م)، ولقد شهدت الإدارة في هذه الحقبة التاريخية الكثير من التطورات، كما عرفت هذه الفترة دعم الأسر الأرستقراطية للحاكم في سلطانه على الأفراد، بمعنى أن المجلس إبان هذه الفترة كان يضم مائة من الأرستقراطيين يقومون بإسداء النصح والإرشاد له، وأصبحت المناصب الإدارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية، وكانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل.

أما في عهد الإمبراطورية الرومانية (87ق-م إلى 306م) فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية العالية¹، وأصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري، حيث يقوم على رأس الإدارات الحكومية وزراء يليهم رؤساء الإدارات، وهؤلاء يشرفون بدورهم على مساعدين أو مشرفين أقل مرتبة، وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور، ولا يقوم على معايير أرستقراطية، وإنما يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية في من يشغلون الوظائف القيادية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقت في مجال القيادة الإدارية هو مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفت الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة².

5- الحضارة العربية الإسلامية:

لقد شهدت الحضارة العربية الإسلامية في بدايتها تنظيما إداريا وعسكريا محكما شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت القيادة الإدارية خلال هذه الفترة أسمى مبادئها ومعانيها وحقيقة أن يكون الفرد قائد في مجتمعه داخل دولته وفي أمته، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، يقول (r): «إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ»³، وقد أكد علماء الفقه على حتمية ذلك، ومن أمثلتهم الإمام الشوكاني على أن الهدف والغاية من وراء ذلك هو السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد منهم برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون، ومع التأمير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة⁴.

أما من حيث السمات القيادية التي عرفتتها هذه الحضارة هي القدوة الحسنة، والإخاء والبر، الرحمة والإيثار، وقد اتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على التأكد التام من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة، كما شهدت القيادة الإدارية في عهد عمر بن الخطاب t رزانة وحكمة وحنكة وقد نبه ولاة البلاد بعد اتساع رقعة البلاد وترامي أطرافها، إلى إتباع الأسلوب القيادي القائم على العدل والحق، فيقول في كتاب له لأحد ولاته: «وليس شدة السلطان قتلاً بالسيف ولا ضرباً بالسوط ولكن قضاءً بالحق وأخذاً بالعدل».

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 39.

² المرجع نفسه، ص 41 نقلا عن :

J.O.Monney: Principles of organization, Haper and Brothers -New York, 1947, pp 62-72.

³ رواه أبو داود. وله من حديث أبي هريرة مثله.

⁴ الإمام محمد بن على الشوكاني: نيل الأوطار، دار بن الهيتم، الجزء السابع، القاهرة -مصر، 2004، ص 614.

وبهذا قدمت لنا هذه الحضارة فهما متطورا للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة، فاشتترطت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية واجتماعية، وتتمثل هذه السمات فيما أورده "الموردي" وسماه أوصاف الوزراء، وهي: «الأمانة حتى لا يخون، وقلة الطمع حتى لا يُرتشى، وأن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء، ذكيا فطنا، صدق اللهجة حتى يوثق بخبره، وأن لا يكون من أهل الأهواء، وإن كان الوزير مشاركا في الرأي، إحتاج إلى وصف آخر وهو الحنكة والتجربة التي تؤديه إلى صحة الرأي وصواب التدبير ...»¹.

ثانيا: القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية

لقد امتدت هذه النظريات بداية من القرن التاسع عشر وإلى أواخر الثلاثينات وقد عرفت هذه الفترة سيطرة الآلة على الإنسان كنتيجة للثورة الصناعية، وكذا الجو غير الديمقراطي الذي كان سائد حينئذ وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل: "فريدريك تايلور، وهنري فايول...." فضلا عن الأفكار التي قدمها العالم الألماني "ماكس فيبر" ومبادئه بالنظرية البيروقراطية، وهي ما نطلق عليه التنظيمات الرسمية².

1- نظرية الإدارة العلمية

يعتبر "فريدريك تايلور" (Frederik Taylor) (1868-1917) أب الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة والتي كان يهدف من خلالها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة الواحدة، وقد أصدر كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 ضمنه أفكاره وآراءه وأساليب وفنون الإدارة، كما أشار من خلاله إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المروءسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهي ما أسماه بالمغريات أو المشجعات، وربط بينها وبين الأداء الجيد، كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صورا متعددة: كزيادة الأجر، والترقية السريعة، وتخفيض ساعات العمل، كل ذلك مع تقدير المدير لمروءسيه واحترامه لمشاعرهم ومراعاته لظروفهم³. على الرغم من إهمالها للجوانب السلوكية والاجتماعية فقد كان لأفكار "تايلور" أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة، بعد أن نالت التأييد والتقدير على النطاق المحلي والعالمي .

2- نظرية التقسيم الإداري

إن هذه النظرية كما يتضح من خلال إسهاماتها أنها تقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية: الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، الالتزام بوحدة الرئاسة ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً ومن أبرز أنصار هذه النظرية: "فايول"، "جوليك" و"أرويك".

¹ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 52، نقلا عن: أبو الحسن الموردي : الأحكام السلطانية، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة، 1966، ص ص 26-27.

² المرجع نفسه، ص 58، نقلا عن :

Waaren Bennis: Changing Organization ,Mc Graw-Hill book co, New York, 1966, p 66

³ زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1988، ص 10.

إن الأفكار التي جاء بها "هنري فايول" أثارت ثورة وتركت أثرا مميزا في الفكر الإداري، سواء في فرنسا وغيرها، لأن ما ميز أفكاره عن غيرها هو المزاوجة بين ما هو نظري من أفكار وأراء ودراسات، وما جسده على أرض الواقع من خلال نجاحه في القيام بالمجهودات الملقاة على عاتقه في الشركة الفرنسية التي كان يعمل بها، كما أنه استطاع أن يجمع الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. أما عن تقسيم الوظائف الإدارية وما ينبثق منها من أوجه النشاط في المنشآت الصناعية إلى (ست مجموعات) وتتمثل في: النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط التأميني، النشاط المحاسبي والنشاط الإداري¹.

ويرى البعض أن "فايول" لم يشر إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الوظيفة الإدارية، ومع ذلك نجد الكثير من الكتاب من بينهم "Gladden" يبرر إغفال "فايول" للوظيفة الخاصة بإدارة الأفراد بالقول أن هذه الوظيفة تدخل ضمن الوظائف الخمسة التي ذكرها، ولعل مما يرجح الاعتقاد بأن "فايول" أضاف القيادة عنصرا من عناصر الوظيفة الإدارية، أن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر، بل يتضمن أيضا التوجيه والقيادة لضمان تطبيق هذه الأوامر وتنفيذها على أحسن وجه².

أما الكاتب الأمريكي "L.Guilck" فقد استطاع من خلال تطويره لمفهوم القيادة الإدارية أن يجملها في كلمة واحدة (POSDCORB) والتي تتكون من الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية المكونة لمهمة المدير وهذه المهام وهي: التخطيط (Planning)، والتنظيم (Organizing)، وشؤون الموظفين (Staffing)، والتوجيه (Directing)، والتنسيق (Coordinating)، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (التقارير) (Reporting)، والنشاط المالي (Budgeting)، والتي نجد فريقاً من الكتاب يطلقون عليها وظائف القيادة (Fonctions of Leadership)، لأن قيام المدير بكل هذه الوظائف يجعل منه قائدا إداريا، وأصبحت هذه المهام قيادية، وهذا ما تهدف إليه كل الدراسات في مجال القيادة الإدارية من ارتفاع بالمدير إلى مستوى القائد³.

أما إسهامات "L.Urwick" فتمثلت في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبراز أهمية التفويض ودوره في فاعلية القيادة، ولعل تأكيداً على أهمية التفويض نابع من أنه مع الاتجاه الذي ينادي بديمقراطية القيادة، ذلك لأن تفويض القائد الإداري بعض سلطاته لمؤوسيه، يجعله يتفرغ إلى المسائل الهامة والجوهرية، ويحول دون تركيز السلطات في يده، وهذه من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية⁴.

¹ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة- مصر، 1999، ص ص 70-71.

² المرجع نفسه، ص ص 61-62.

³ المرجع نفسه، ص 64.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 65-66.

3- النظرية البيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه وهو عالم اجتماع ألماني، لم يكن الرجل ممارساً بالمقارنة مع تايلور وفايول، فقد حاول ماكس فيبر الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي كانت محل بحث من طرفه، وهي لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟. ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور؟.

وقد بين من خلال كتاباته ثلاثة أنواع من السلطة وهي السلطة البطولية يتمتع القائد خلالها بمجموعة من الصفات (فوق الآخرين) والتي تجعله يسيطر عليهم، إضافة إلى السلطة التقليدية والتي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد، هذه السلطة تستند إلى الدور الذي يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه. إن السلطة القانونية وفقاً لفيبر "هي التي تحتّم على الناس احترام القانون لاعتقادهم أنه عادل¹، ومن الإضافات التي قدمها فيبر" في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وذلك من خلال تطبيقه التنظيم البيروقراطي، ومن ثم مبدأ التسلسل الإداري والذي يمكن القيادة الإدارية عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات حجماً، ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط، لأن مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع، بل تتحرك الجهود باتجاه أهداف محددة، وكذا مبدأ التخصص الذي يحتاج إليه التنظيم في تحقيق أهدافه، وكذلك المرتب الثابت والاستقرار في الوظيفة بالنسبة إلى الموظف يعكس صفة استمراره في الوظيفة.

ولكن ما يؤخذ على النموذج البيروقراطي هو ما قد ينشأ عن تطبيقه من اتجاهات تسيء إلى أغراضه، فقد يكون لمبدأ التسلسل الإداري أثر سلبي على الموظف وهو ما ينجم عنه من خوف من الأوامر مما لا يشجعه على المبادرة والمبادأة، وأنّ الأجر الثابت قد لا يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف مما يوجي له بالتحول إلى مصلحته الشخصية ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين العاملين .

لقد تعرضت النماذج المقدمة من طرف منظري الكلاسيكية إلى جملة من الانتقادات أهمها : إغفالها لجانب العلاقات الإنسانية التي قد تنشأ بين الموظفين في التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية، وكذلك تركيزها على الحوافز المادية وإهمالها الجوانب السلوكية والاجتماعية للعاملين .

ثالثاً: القيادة في ظل النظريات الحديثة

ظهرت هذه النظريات بداية من الثلاثينات من القرن الماضي وامتدت حتى الخمسينات، فحاولت بما قدّمته من أفكار من نقادي العيوب والانتقادات التي وجّهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية، وقد كان لهذه النظريات أثر بارز في تنمية وتحسين دور القيادة، وحاولت الكشف عن الأسلوب

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 65.

القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية، فركزت على العنصر البشري باعتباره عماد العملية الإدارية والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها " جورج التون مايو" (G.E.Mayo) 1880-1949م - وهو أمريكي من أصل نمساوي - نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجه، وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة ومن أهم هذه التجارب، تجارب الهاوثورن (Howthorne) بين عامي 1927-1932م ، والتي تقع في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشرف "التون مايو" على هذه التجارب واشترك في إجراءاتها مجموعة باحثين من جامعة هارفارد¹، ومن أهم ما استخلص من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

وما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت إهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة، وهو العنصر البشري، ومما يؤخذ على هذه النظرية كذلك هو إعطائها أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وإغفالها أهمية التنظيم الرسمي؛ يقول "بيتر دراكر" :«صحيح أن القول المأثور - والذي يعكس مفهوم هذه النظرية - بأن الموظف السعيد في عمله هو موظف كفاء ومنتج، قول يمثل فلسفة رائجة، إلا أنه لا يمثل سوى نصف الحقيقة... ويبقى النصف الثاني من الحقيقة، هو القول بأن دور القيادة لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لا بد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضاً».

على الرغم مما الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة عامة ومجال القيادة الإدارية خاصة، إلا أنها كانت منطلقاً لثورة إدارية كانت بدايتها في سنوات الثلاثينيات من القرن الماضي، وهذا ما جعل "بيتر دراكر" في تقييمه لنظرية العلاقات الإنسانية يقول:«إنني أقدر كل التقدير الإنجازات العظيمة التي قدّمها رواد نظرية العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري ... لقد كان إنجازهم عظيماً، ولكنه لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة»².

2- نظرية التنظيم الاجتماعي:

ترى نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل تنظيم اجتماعي أكبر، وتتنظر إليه أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين مع بعضهم يستخدمون مواد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية، أما المشكلة التي جاءت كي تعالجها هذه النظرية هي كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادات إدارية، ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة

¹ علي محمد منصور: مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

² نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

وصعوبتها، أما فيما يخص أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة "باك" (E.Bakke)، "أرجيرس" (Argyris)، "وليكرت" (Likert).

لقد حدد "باك" (E.Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه، ويرى "باك" أن القيادة يمكنها تحقيق هذا الانصهار عن طريق تسيير الاندماج بين أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم؛ وهذا يتطلب من القيادة جهداً مضاعفاً للتوفيق بين متطلبات الفرد، ومتطلبات وأهداف التنظيم¹.

كما أسهم "أرجيرس" (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يرى أنه يتكون من مكونين رئيسيين هما الفرد والتنظيم الرسمي، ومن هنا يرى أن السبيل الوحيد إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا تعمل القيادة على توفر الاطمئنان والاستقرار في العمل وبالتالي زيادة قدراته في العمل.

أما "ليكرت" (Likert) فيرى أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في إتباع النمط القيادي الناجح، يتمثل في أن ينظر القادة إلى مرؤوسيهـم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصاً يؤدون عملاً، بحيث يجب أن ينظر المرؤوسون إلى قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف وحازم، ولكن دون اللجوء إلى التهديد، يهتم برفاهيتهم ويعدل في معاملاتهم ويتق فيهم².

إن المحاولات التي قدمتها النظريات الحديثة في مجال القيادة الإدارية، استطاعت أن تدفع وأن تعطي للدارسين والباحثين نتائج وحقائق مهمة، خاصة فيما تعلق بمجال دراسة السلوك التنظيمي، إلا أنها لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشف عن ثغرات فيما أضافته هذه النظريات، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم، واهتمامها المبالغ فيه بالعنصر البشري ودوره في الإدارة، ووصل إلى حد الدخول في حياة الموظف الشخصية، فتجاوزت بذلك حدود التنظيم الإداري إلى مجالات أخرى خارج نطاقه.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.

إن محاولة إيجاد تعريف موحد للقيادة من طرف الباحثين والعلماء والمفكرين ليس بالأمر السهل واليسير وذلك بسبب تباين خلفياتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاويته التي ينظر من خلالها للقيادة، فهي تتأثر بالاتجاه وكذا البيئة التي عاش فيها هذا المفكر أو ذاك، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة إنعكاساً لنظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنحاول إيجاد تعريف للقيادة بشكل عام، ثم استخلاص تعريف للقيادة الإدارية يكون بمثابة تعريف إجرائي لها، نتبناه في هذا البحث.

¹ نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 79.

² المرجع نفسه، ص ص 79-81.

أولاً: تعريف القيادة Leadership.

يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني وأيضاً إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل¹ :

- "Archein": بمعنى يبدأ أو يقود وهو المرافق للفعل اللاتيني "Agere"، ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.
- "Archein": اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أن هناك علاقة بين قائد ومرووسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرووسين .

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من " القودُ" وضدّها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين.
كما جاء في منجد اللغة والأعلام: «قَادَ، يَقُودُ، قَوْدًا، وقيادةً وقيدوداً الدابة: مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقائد: من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة والقيادة مهنة القائد»².

كما يمكننا استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

فلقد عرّفَ من طرف (R.Golembiewsky): «بأنها القدرة القويمة للتأثير في الناس من النواحي المرغوبة»³.

ويرى "أردواي تيد" (Ordway.Tead) في كتابه فن القيادة (1965) أن القيادة هي « الجهد أو العمل المبذول الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة»⁴.

كما عرّفها "عبد السلام أبو قحف" على أنها: «فن التأثير على الأفراد لتوجيه جهودهم نحو هدف معين»⁵.

أما "ليكرت" (Likert) يرى بأن القيادة: «قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة»⁶.

كما عرّفها "جمال الدين لعويسات" بأنها: « قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحث يجعلهم يقبلون قيادته دون التزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها »¹.

¹ فاروق فرحات : أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا، دمشق في 13-16 أكتوبر 2003، ص 329.

² المنجد في اللغة والأعلام : دار المشرق، ط 36، بيروت- لبنان ، 1998، ص 660.

³ نواف كنعان :مرجع سبق ذكره، ص90

⁴ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص222.

⁵ عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص486.

⁶ حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1997، ص 260.

كما يعرفها (L.Wolman) بأنها: «مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً»².

أما (R.Presthus) و (T.Pfifner) فيعتبران القيادة «نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم»³.

أما "جون إترزيوني" (J.Etzioni) فيعرف القيادة بأنها «مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع»⁴.

ما يمكن ملاحظته في هذه التعاريف هو تركيزها الشديد على أحد أهم عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة من وجهة نظر التعاريف السابقة هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه، يشكل نقطة الضعف بارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة، ولكن بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته.

فنجذ "همفيل" (Hamphil) يعرف القيادة بأنها: «السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك»⁵.

كما يعرف "ألان" (L.Allen) القيادة بأنها: «النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال»⁶.

إن هذا الاتجاه رغم اهتمامه بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، إلا أنها أغفل النظر عن عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير ولا يخضع للظروف التي يمر بها الموقف، هذا ما دفع الكثير من العلماء والباحثين إلى التركيز على عملية التأثير في حد ذاتها من الرئيس ونحو المرؤوس ومن أمثلتهم :

نجد رالف "ستوجديل" (R.Stogdill) الذي يعتبر أن القيادة هي «عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه»⁷.

1 جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2002، ص32.

2 طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة- مصر، 1993، ص 34

3 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 241.

4 Pierre COLLERETTE: Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sd, P 154.

5 ظاهر كلالدة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص141.

6 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

7 محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1985، ص623.

أما "اودونيل و كونتز" (O'donnell , Koontz) فيعتبران أن القيادة هي « عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني»¹.
 في حين يرى "فيدلر" (Fred.Fiedler) أن القيادة « تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معاً»².

رغم أهمية -التأثير- في القيادة واعتباره العمود الفقري لها، إلا أن هذه التعاريف لم تعط اهتماماً كافياً للعناصر الأخرى في عملية القيادة، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة) وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى والتفاعل بينها.

فيرى "جراي وستارك" (Gray و Stark) أن القيادة هي « عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة»³.

كما أن "علي السلمي" يعرف القيادة على أنها: «عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها»⁴.

أم "ريتشارد إيتال" (Ricard Etal) (1972) فيرى أن القيادة هي: « تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة»⁵.

ويرى "غوردن" (Gorden) أن القيادة هي « عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر، بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير»⁶.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنها تتمحور حول نقاط أساسية هي :

- عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه.
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.
- تحقيق الهدف الوظيفي.
- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحهم .

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 97.

² ظاهرة كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان- الأردن، 1997، ص 18

³ طريف شوقي: مرجع سابق، ص 39.

⁴ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2004، ص 708.

⁵ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص 226 - 227.

⁶ محمد أبو الفضل عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 31.

بناء على ذلك، يمكن اقتراح تعريفاً للقيادة: « القيادة هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً نحو تحقيق هدف مشترك في موقف معين، ولا يمكن أن ينجح القائد إلا إذا استطاع أن يُشعر تابعيه بأنّ هذا العمل المسند إليهم هدفه تحقيق رغباتهم وإشباع حاجياتهم، وكذا أهداف المنظمة معاً عن طريق التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف ».

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية.

نجد أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فتعريفها يتطلب فهم معنى كل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذين المفهومين قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفاً للقيادة الإدارية نعرف أولاً كل من القائد والمدير :

1- القائد Leader هو « شخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة »¹.

2- المدير Manager : « هو ذلك الشخص المسؤول عن الانجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة، ووفق هذه النظرة فإن المسؤولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظر إلى المدير »².

ما نخلص إليه القائد الإداري : هو «شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية». من التعاريف السابقة يتضح لنا :

قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها: «قدرة التي يمتلكها فرد ما، من خلالها يمكنه التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماده على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية».

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2007، ص 140.

² محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ص 98 - نقلاً عن سعيد الهواري، المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1985، ص ص 04-05.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية.

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" و"من يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره على الجماعة"¹، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، وفيما يلي عنصر القيادة المكونة لها :

1- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس²، وتتحدد درجة نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وبالتالي فهو المسؤول عن القرار الأول والأخير في المنظمة.

2- **المرووسين:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات .

3- **الأهداف المشتركة :** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما .

4- **ظروف الموقف أو بيئة القرار :** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد ، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما³ .

5- **التأثير :** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه⁴ .

المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية .

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي بات عامل من العوامل التي تتطلب وجود قيادة توجّهه، فكل عامل دوافعه وميوله وحاجاته واتجاهاته والتي تتفاوت فيما بينهم، كما أن انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه أمور قد تتعارض وأهداف المنظمة، هذا ما قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين، ولكي تضمن المنظمة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية⁵، كما أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في إمداد المرووسين بكل شيء من شأنه أن يحفزهم ويحافظ على الروح المعنوية العالية لديهم، مما يغرس في

¹ موسى عبد الناصر و واعر وسيلة : مداخل في الملتقى الدولي - صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية- 14-15 أفريل 2009 المسيلة، بعنوان " أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة " ، دراسة وحدة البريد الولائية بيسكرة.

² ضرار العتيبي وآخرون : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2007، ص 167.

³ ظاهر كلالدة : الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان-الأردن، 1997، ص 21.

⁴ Jean.Luc CARRON et Sabine SEPARI: Organization et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, P 52.

⁵ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 144

نفوسهم حب العمل المشترك والتعاون وكذا تنسيق جهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمروءس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه ، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹.

فدور القيادة يبرز من خلال تحمل القائد لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: «التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي»². وعليه فأهمية القيادة يمكن تلخيصها في :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة والإدارة .

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء. فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما، كما قد لا يكون أيهما.

1 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 116 - 117.

2 المرجع نفسه ، ص ص 119-120.

وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري "Administrative work"، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتشحذ همهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل النزاعات هي الأبعاد القيادية لوظيفة المدير. ويعرض الجدول أبعاد التمييز بين الإدارة والقيادة.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة؛ والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

جدول رقم (01): نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة :

النشاط	الإدارة	القيادة
1- تصميم برنامج جدول الأعمال	- التخطيط وإعداد الموازنات: وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	- تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.
2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	- التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	- توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.
3- تنفيذ الخطط	- الرقابة وحل المشكلات مطابقة النتائج للخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	- التحفيز والتشجيع حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.
4- النتائج	- تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.	- إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.

المصدر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 553.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القيادة والإدارة وبالتالي بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعاً، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير.

قد يتبادر للذهن عند التمعن في الجدول أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القيادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر¹، لذلك يجب أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها .

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.

سنحاول أن نعرض في هذا المطلب أهم نظريات القيادة الإدارية، وهذا حسب تصنيفها في الفكر الإداري، وقد جاءت كما يلي:

أولاً: نظرية السمات Traits Theory.

السمات تعني خصائص وموصفات مميزة للقائد - وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، كما أن القدرة على القيادة - كما يرى أصحاب هذه النظرية - لا تكتسب من العمل أو الخبرة ولا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة والتعليم وإنما هي مجموعة من الصفات أو السمات التي تولد مع بعض الناس وتمنحهم القدرة القيادية، وإذا توافرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهذه السمات هي:

• أن يمتلك القدرة على حفز وتشجيع الأفراد.

• والقدرة على الاتصال بالآخرين .

• القدرة على الإقناع بكل من يحيط به.

• غرس الثقة في الآخرين وشحنهمهم لإنجاز الأعمال.

• القدرة على اتخاذ القرارات.

• وأخيراً تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

لقد أثبتت الواقع بأن الأفراد الذين تتوفر لديهم المقدرة على الرقابة الذاتية يتوفر لديهم الاستعداد لأن يصبحوا قادة أكثر من غيرهم².

¹ الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة - مجمع صيدال ، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الجزائر - 2006 ، ص ص 30-31.

² علي محمد منصور : مرجع سبق ذكره، ص ص 212-213.

ثانياً: نظرية الموقف : Situational Theory :

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر "Stogdill" أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف في حد ذاتها¹. تقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري حيث لا بد أن تؤخذ المواقف الإدارية التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توافرها في القادة، وترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة المواقف المحيطة بها أي الموقف الذي يتواجد فيه القائد والأفراد معاً وذلك أن متطلبات موقف معين تقتضي أسلوباً في القيادة لا تقتضيه متطلبات موقف آخر، لذلك يجب أن تكون لدى القائد الخصائص التي تؤهله للتكيف مع أي موقف يتعرض له وما يحتويه هذا الموقف من ظروف وعوامل تؤثر في كفاءة القيادة.

لقد حاولت هذه النظرية التغلب على أوجه القصور في دراسات خصائص القائد، وأيضاً في دراسات أنماط السلوك، فأثبتت بذلك أنه ليست خصائص القائد فقط، ولا أنماط سلوك القائد فقط هي التي تحدد فعالية القيادة، ولكن ظروف الوقف هي الأخرى من شأنها تحدد فعالية القيادة، كما أن لها دور في تحديد النمط المناسب للقيادة، والخصائص المناسبة للموقف التي ينبغي توافرها في القائد²، ومن أهم العوامل التي تدعم نجاح الموقف الفعال هي: علاقة القائد بالتابع، هيكلية العمل وقوة المركز.

ثالثاً: النظرية التفاعلية : Interactional Theory :

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين (النظرية الموقفية، ونظرية السمات)، وكذا محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي لنجاح القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، كما أن هذه النظرية تعتبر أن خصائص القيادة تتحد على أساس ثلاثة أبعاد هي: "السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، خصائص المرؤوسين". ويرى أصحاب هذه النظرية أن نجاح القائد يتوقف على مقدرته في إحداث التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو معظمهم، آخذاً في الاعتبار آمال وتطلعات أفرادها³.

وبهذا الفهم للقيادة أوضحت النظرية التفاعلية أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضاً مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم وهذا ما يفسر نجاح القائد في موقف وفشله في موقف آخر وأن ينجح في مجموعة ويفشل في أخرى.

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid Theory

لتكوين العلاقة بين متطلبات التنظيم (الجانب المختص بالنتائج) ومتطلبات الأفراد (الحاجات). يستخدم "Mouton و Blake" محور ذا بعدين متدرجين ويأتي الاهتمام بالإنتاج (المحور الأفقي)، والاهتمام

1 عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 429.

2 راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004، ص 261.

3 نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص ص 373- 375.

بالإنسان (المحور العمودي)، وتمثل هذه الأنماط وجهات نظر المديرين تجاه العمل والأفراد والقيم والمتطلبات والأعراف التي توجد في المنظمة والمجتمع على وجه العموم، والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية وتسعة مربعات أفقية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك وقد حدد " Mouton و Blake " خمسة أنماط أساسية للقيادة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) الشبكة الإدارية كما وضحاها " Mouton و Blake "

9/1									9/9
				5/5					
1/9									1/1
9	8	7	6	5	4	3	2	1	

الاهتمام بالإنتاج ←

↑ الاهتمام بالأفراد

المصدر: عبد الغفار حنفي: مرجع سبق ذكره، ص 439، 440 (بتصرف).

1 - القائد الضعيف leader Laissez – Faire or impoverished

نمط (1/1): حيث يعطي القائد اهتمام أقل لكل من الأفراد والإنتاج (وتعتبر القيادة وفقا لذلك ضعيفة).

2 - القائد المتفاني (المثالي) : leader Authority / obedience

نمط (1/9): حيث يركز القائد على النتائج مع أقل قدر من الاهتمام بالعنصر البشري (التركيز على العمل).

3 - القائد الاجتماعي : leader Country – club

نمط (9/1): يعطي القائد الأولوية من اهتماماته للأفراد ويولي ذلك الإنتاج من حيث اهتمامات المدير (التركيز على الفرد) .

4 - القائد الوسط : leader Organisation man

نمط (5/5): يهتم هذا النمط بتحقيق التوازن الضروري بين الأفراد والعمل للحصول على الهدف المطلوب والغاية من ذلك هو الإنجاز الذي يفى بالغرض (الحل الوسط).

5 - القائد المتكامل : leader Team

نمط (9/9): حيث يركز القائد على تحقيق أقصى إنتاج مع إعطاء أقصى قدر من الاهتمام بالأفراد (الوضع المثالي) .

ووفقاً لتصور (بلاك ومتون) "Blake and Mouton" فإن النمط الأخير يمثل علاقة تكاملية فعّالة بين التنظيم وقيم وحاجات الأفراد.

المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة في فعالية القيادة

إن نجاح القيادة يعني بكل بساطة قدرتها على المواءمة والتوفيق بين المتغيرات التالية في اتجاه المهمة التي تسعى إلى تحقيقها¹ :

أولاً: متغيرات القادة :

القائد إنسان يتعرض كغيره من الناس إلى تقلبات بيولوجية ونفسية نتيجة تفاعلاته مع بيئة تؤثر فيه، مما قد يضعف قدراته ومهاراته وحماسه في أداء مهمته إن كان التأثير سلبياً عليه أو قد يحدث العكس إن كان التأثير إيجابياً فيزيد من اندفاعه وتسارعه ويمكن أن نحصرها فيما يلي:

- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.
- الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.
- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
- مستوى مهارته القيادية (خبراته).

ثانياً: متغيرات المرؤوسين والأتباع .

إن المرؤوسين والأتباع هم الوسيلة التي يتمكن من خلالها القائد من أداء مهامه، كما أن العوامل التي تؤثر في القادة ومهامهم من شأنها أن تؤثر في التابعين (المرؤوسين)، الأمر الذي قد يؤثر في الأداء الكلي للمنظمة بأكملها²، ومن العوامل التي يمكنها أن تؤثر في المرؤوسين والأتباع نجد:

- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.
- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.
- مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية.
- مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- درجة أو مستوى معارفهم، وخبراتهم.
- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

ثالثاً: متغيرات الموقف:

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة الاستعداد من أجل التكيف معه، فإن كان الموقف حسب توقعات القيادة زادت من إمكانية احتوائه والتكيف معه وكذا السيطرة عليه، وإلا أنه سيكون في غير صالح توقعاتها مما قد يشكل بعض العراقيل

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 194 - 195.

² صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان- الأردن، 2002، ص 148.

والصعوبات في التكيف معه، لذا يجب على القيادة أخذ الموقف الراهن وكذا العوامل البيئية المختلفة الداخلية والخارجية على حد سواء كي تستطيع التعامل معه في حالة حدوث تغيير متوقع في الموقف¹. ويمكن أن نجمل العوامل المؤثرة في الموقف فيما يلي :

- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة تشتت الجغرافي في الأجزاء المنظمة، ودرجة الأحكام في نظام الرقابة السائد للتأكد من تحقيق الهدف.
- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي المشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

رابعاً : طبيعة المهمة التي تنوي القيادة القيام بها :

إن تنفيذ ونجاح المهمة المنوطة بالقيادة تختلف باختلاف مدى صعوبة ويسر هذه المهمة، فالمهمة الصعبة من شأنها أن تؤثر على حجم الجهد المبذول فالمهام الصعبة تتطلب جهداً كبيراً على خلاف المهام اليسيرة والسهلة والتي تتطلب بدورها جهداً متواضع من طرف القيادة، وبالتالي فإن كل هذا ينعكس على فعالية القيادة وقدرتها على إنجاز المهام المنوطة بها، ويمكن أن نجمل العوامل المؤثرة في الموقف فيما يلي:

- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.
- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.
- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين.

خامساً: متغير الزمن والمعلومة:

لقد اهتمت أغلب الدراسات الحديثة بعامل الزمن واعتبرته كأهم مورد من موارد المنظمة، وقيل عنه أنه المورد الذي لا يمكن ملاحظته، وهو أكبر عنصر يساعد على التغيير التنظيمي، ليس فقط في شكلنا وتفكيرنا بل وحتى في كل ما يحيط بنا فإن خيل للبعض بأن الزمن في الماضي كان يمرّ ببطء وأن الزمن في الوقت الحاضر يمرّ بسرعة فإن مرد ذلك إلى العصف المعلوماتي اللامتناهي، مما يملأ حياتنا بالكثير من المستجدات، وبالتالي فعلى القيادة الواعية أن تراعي هذا المتغير الزمني المعلوماتي، الذي كان وأصبح ومزال يؤثر في فعالية القيادة.²

المطلب الثالث: مصادر ووسائل التأثير القيادي.

أولاً: مصادر قوة تأثير القائد :

إن كل قائد يسعى إلى ممارسة العملية القيادية بنجاح، لكن ليس بمقدوره تحقيق ذلك إن هو افتقد إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها أن تكون مصادر قوة يلجأ إليها من أجل قيادة الأفراد، وكذا

¹ المرجع نفسه، ص 148.

² المرجع نفسه ، ص 149.

التحكم في سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وقد استطاع كل من الكاتبان (John Fraench و Berram Raven) إيجاد خمسة مصادر للقوة وتأثير القائد وهي :

- 1- **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (المرووس) على عوائد ايجابية .
- 2- **قوة الإكراه (العقاب):** وتستند إلى الخوف، وإدراك الفرد أن عدم التزامه وتقيدته بتوجيهات الرئيس يمكن أن يؤدي إلى إيقاع عقوبة عليه .
- 3- **قوة المشروعية :** وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة .
- 4- **قوة الخبرة :** وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته (الفنية والسلوكية والإدارية) .
- 5- **قوة الاقتداء والإعجاب :** وتعتمد على تمثّل المرووس ومحاكاته لشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية قوية.

ثانيا : وسائل التأثير القيادي :

لقد استطاع الكاتب (Yukl) أن يعد مجموعة من العناصر تشكل مجتمعة وسائل التأثير القيادي وهي :

- الاستمالة القائمة على الرشد، من خلال إقناع القائد لمرووسيه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجياتهم .
- الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم ومثاليات التابعين .
- تغيير قيم ومعتقدات الأفراد .
- تطوير القائد للمعلومات التي يزود بها المرووسين .
- تطوير القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله .
- المشاركة في القرار .

المبحث الثالث :مراحل وأنماط القيادة الإدارية.

المطلب الأول :مراحل العملية القيادية :

إن العملية القيادية كغيرها من العمليات الإدارية تمرّ بمجموعة من المراحل، فهذه الأخيرة حسب الكاتب "علي السلمي" فإنها تمرّ بمرحلتين هما:

أولا :مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية .

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الإستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعالياتها وذلك على النحو التالي¹:

- 1- تحديد الغاية الإستراتيجية (الرسالة) .

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 713-714.

2- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .

3- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط

4- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز .

5- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة ذات التوجهات الإستراتيجية .

6- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية وإطلاق الفرص أمامهم، للإبداع والتطوير والإنجاز .

ثانيا :مرحلة إدارة السلوك التنظيمي .

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودة وتوافق هذا الأخير مع توجهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتشمل هذه المرحلة بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

1- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية.

2- توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد (جماعة العمل) إدراكها والتعامل معها بإيجابية.

3- توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعة العمل المختلفة .

4- متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة .

5- تقويم الإنجازات ومكافئة العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك، ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة .

6- تخطيط عمليات تطوير السلوك وتحسين أداء العاملين في ضوء الدروس المستفادة من متابعة وتحليل السلوك الفعلي، وكذا لمواكبة تطلعات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية .

المطلب الثاني:أنماط القيادة الإدارية :

لقد تعددت واختلفت أنماط القيادة الإدارية بتنوع المنظمات واختلاف القادة والأدوار والوظائف والمواقف، فنجد أن كل نمط قيادي له ما يميزه عن غيره، فحاولت الكثير من الدراسات التفرقة والتمييز بين هذه الأنماط المختلفة، لكن على الرغم من كثرة هذه التصنيفات لأنماط القيادة إلا أنها اختلفت في بعض الجوانب، واتفقت في أخرى، ومن بين أهم التصنيفات نجد التصنيف الذي كان أواخر الثلاثينات (1939) والذي يعود إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من "لوين"(Lewin) و"ليببيت"(Lippit) و"وايت"(White) حيث رست هذه الدراسة على تبيان أربعة أنماط قيادية، وبينت سلوك القائد في كل نمط وأثره على التابعين وولاءهم التنظيمي وهي:

أولاً: القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية).

يقوم هذا النمط من القيادة على استبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القائد قراراته بنفسه مستخدماً أساليب قاسية كالإرغام والتخويف لتنفيذ الأوامر، كما يتصف بالمركزية العالية، أي أن الاتصالات تكون هابطة في شكل أوامر، كما يتصف هذا النموذج بعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم مشاركة المرؤوسين في القرارات، إضافة إلى ذلك عدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوسين وأرائهم¹، فهو يقوم بإصدار الأوامر والقرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، كما أن غياب العلاقة الإنسانية في التواصل مع التابعين والعزلة التامة هي السمة الغالبة في هذا النمط.

على الرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة والسرعة في صنع واتخاذ القرار وكذا انتظام وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن آثاره السلبية لا يمكن ملاحظتها إلا على المدى البعيد، وتظهر بالأساس في الانعكاسات السلبية التي تتركها على شخصية الأفراد، حيث تتدنّى الروح المعنوية لديهم ويزاد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب انفرط تماسك العمال واضطرب العمل، لذا تكون النتائج على المدى البعيد نتائج غير مرغوبة وسلبية².

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية*:

إن معرفة حقيقة هذا النمط يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم الوقوف على المزايا ومآخذ هذا النمط على ضوء ما وصلت إليه الدراسات من نتائج متمخضة عن تطبيق هذا الأسلوب، حيث نجد أنه استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة³، كما أطلق عليه النمط السلبي لأنه يقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزية لكنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم بقراراته لتنفيذها.

إن ما عرف عن هذا النمط أنه يستخدم أسلوب الثواب والعقاب أو ما يصطلح عليه بـ "العصا والجزرة"، فغالباً ما تكون عملية التركيز فيه منصبّة على عامل الإنتاج فيما يتم إهمال الجانب الإنساني، ولا يراعي هذا النمط الميول والرغبات وحاجات التابعين وميّر الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي⁴:

1- الأوتوقراطي المتشدد: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج، فالقائد يُعتبر مصدر الاتصال والأوامر والصلاحيات.

¹ حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط01، عمان-الأردن، 2006، ص 222.

² معن محمد عياصرة ومروان أحمد بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 152.

* إن أصل كلمة أوتوقراطي (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة أوتوقراطية (Autocracy) أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 435.

⁴ معن محمد عياصرة ومروان أحمد بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 153.

- 2- الأوتوقراطي الخير: نجد أنّ هذا النوع أقل تشدداً من النوع السابق حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام وولاء التابعين لتنفيذ القرارات .
- 3- الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وبفعالية في صنع قرارات التغيير وغيرها .

ثالثاً : القيادة الديمقراطية

يسمى أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، فهي تهتم بالمرؤوسين وتعزز مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفوض جزءاً من سلطتها لهم...، فالقيادة الديمقراطية كما أسماها البعض هي القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع حاجات ورغبات التابعين، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وتعمل على خلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، هذا بدوره يتيح لقائد ديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في الجماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة وفي جميع الاتجاهات¹.

إنّ التسليم يتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب قيادي مثالي، لا يعني التسليم بأنّ هذا الأسلوب القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي، هو الذي يتفق مع توقعات وأمني وخبرات مجموعة من العاملين في الإدارة، ومع أهدافها، فهو أسلوب قيادي يلائم متطلبات وظروف معينة فقط .

لقد أثبت التطبيق العملي عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأنّ مبالغتها في التركيز في الاهتمام بالمرؤوسين، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية، بمعنى أنها أصبحت تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية ومن ناحية أخرى أصبح ينظر إلى المشاركة من طرف المرؤوسين كغاية وليست كوسيلة².

رابعاً : النمط الفوضوي (الترسلي) :

يقوم أساساً هذا النمط على الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة أداء الأعمال وبالتالي فهي تقوم على القيادة الفوضوية، لأن عدم تدخل القائد يشيع نوع من اللاتناسق في الأعمال، بحيث أن دوره أصبح يقتصر على توصيل المعلومات للمرؤوسين، فالقائد في هذا النمط يتبع سياسة الباب المفتوح ويرى أن أسلوب الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لهم سبل الاتصال به وجعل لهم باباً مفتوحاً يسهل عليهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ويكون مرد ذلك إما رغبة منه في ذلك أو عدم القدرة على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة والدراية.

¹ المرجع نفسه ، ص 153.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 200- 201 .

إنّ القائد الذي يتّبع هذا الأسلوب عند أغلب الباحثين والكتاب قائد لا يقود لكونه يلقي مسؤولية الإنجاز على عاتق المرؤوسين دون أن يتدخل في ضبط سلوكهم، إلا أن هناك إتجاهات وآراء أخرى ترى عكس ذلك وترى أن هذا الأسلوب يتماشى والواقع العملي، لأنّ هناك ظروف ومواقف معينة يقتضي نجاحها تطبيق هذا النمط من القيادة¹. ومن أهم خصائص هذا النموذج :

- لا يستخدم القوة إلا بقدر ضئيل وعند الحاجة الماسة فقط.
- المسؤولية الجماعية لأفراد المنظمة.
- اتصالات متبادلة وغير منتظمة .
- القيادة تتدخل للتنسيق -إمداد بالمعلومات - التوجيه- ودعم النشاطات².

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أنماط القيادة :

إن المتتبع والدارس لأنماط القيادة الإدارية يكتشف أنّ عملية القيادة هي نتاج لعدد كبير من القوى التي تؤثر وتتأثر فيما بينها ، وفي نفس الوقت فهي تنتج عن علاقات معقدة فيما بين:

- القائد وقدراته ومهاراته وقيمه.
- المرؤوسين و توقعاتهم و ثقافتهم و منظوماتهم القيمية.
- المنظمة وظروفها البيئية والقيم الاجتماعية والاقتصادية و السياسية المحيطة بها أو بعبارة أخرى الاعتبارات الطرفية لها.
- الثقافة التنظيمية .

أولاً: المواصفات الخاصة بالقائد:

يتأثر نمط القيادة المتبع بالمواصفات الخاصة بالقائد مثل خلفيته الشخصية ومعرفته وقيمه وخبراته، فمثلاً المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة. ومواصفات القائد يمكن تغييرها واكتسابها فالفردي يمكن أن يولد قائداً أي لديه موهبة طبيعية للقيادة، ولكن على الذين لا يملكون المواهب الطبيعية للقيادة، تعلم الكثير من المتغيرات التي تؤثر على كفاءة القائد وفعاليته، وأن يكون كل واحد منهم لنفسه نموذجاً شخصياً، يعطي الرضا للمرؤوسين ويقود إلى عمل ناجح في المنظمة³.

ثانياً: العوامل التي تخص المرؤوسين:

يتباين نمط القيادة المتّبع بتباين الأفراد المرؤوسين ومدى إيمانهم بالأهداف التي تسعى القيادة إلى تحقيقها، ومدى الأهمية التي يولونها لحل المشاكل ومدى شعورهم بالارتباط الشخصي بها والتعامل معها على أنها مشاكلهم وأنهم معنيون بها، فقبل أن يقرر القائد النمط القيادي الملائم مثل تفويض سلطة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 202 .

² عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص 215.

³ تاريخ الإطلاع 2010-05-11 pdf/env2 eco mana 03.pdf <http://www.ets-salim.com/programmes>

التصرف عند حدوث مشكل إلى مجموعة من المرؤوسين ينبغي أن يكون مقتنعاً بقدرتهم على مواجهة هذا الموقف، و ينتج هذا الإقناع من الخبرات السابقة مع هؤلاء المرؤوسين و مدى ثقة القائد فيهم. وبصفة عامة إذا وجد القائد أن مرؤوسيه يميلون إلى الاستقلالية في التصرف و الرغبة في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والارتباط الكبير بأهداف المنظمة وإنجازها بالإضافة إلى المعرفة والخبرة الكافية في المجال الذي يراد اتخاذ القرار فيه، فنمط القيادة الذي يختاره القائد في هذه الحالة يتميز بإعطاء مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات وبالتالي يكون الأسلوب المختار بين الإنساني والمشارك. وعلى العكس من ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تقتصر إلى الصفات المذكورة فإن النمط الاستبدادي في القيادة يكون هو الأقرب إلى الاختيار.

ثالثاً: عوامل البيئة:

إن نمط القيادة يتأثر تأثراً كاملاً بطبيعة عمل المنظمة وكذا الظروف الموجودة داخلها ومناخها الداخلي بالإضافة إلى تأثره بمتغيرات البيئة الخارجية التي يتوجب عليه التلاؤم معها، فالقيم الاجتماعية والحقوق العامة وطريقة تدريب المرؤوسين والظروف الاقتصادية والسياسية ومن ضمنها مستوى المعيشة و تطورات السوق والعوامل الضريبية... الخ، تلعب دوراً أساسياً وهاماً في عملية تحديد نمط القيادة المتبع، حيث أن لكل منظمة قيمها وتقاليد الراسخة التي تفرض على القادة الجدد أو المعيّنين من خارج المنظمة أن يعرفوا أن هناك أنماطاً سلوكية معينة تعدّ مقبولة، وأخرى تعدّ مرفوضة من وجهة نظر تاريخ وتقاليد المنظمة، ومن الطبيعي أن يلتزم هؤلاء القادة بتلك الأنماط السلوكية التي تتفق مع تقاليد المنظمة.

رابعاً: الثقافة التنظيمية :

إن لكل منظمة ثقافة خاصة بها يشترك فيها أعضاؤها وتتعاكس في سلوكهم لأنها تستمد من معتقدات وقيم واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، والتي بدورها تحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فهي تزيد من فاعلية التنظيم، ويحدث هذا عندما تكون بيئة التنظيم ومحيطه تتسم بالديناميكية والحركية الواسعة والسريعة، فحينما تتغير البيئة بشكل سريع فإن الثقافة السائدة في التنظيم تصبح غير مناسبة وعبئاً على التنظيم، وتجعل من الصعب الاستجابة للتغيرات التي تطرحها البيئة المحيطة، وبالتالي فالثقافة الفعالة في منظمة معينة وفي زمان معين ووسط أفراد معينين قد لا تكون واضحة في جميع التنظيمات، ومن هنا فإنها تؤثر في النمط القيادي المتبع من أجل التكيف مع هذه المتغيرات¹.

¹ محمد قاسم القريوتي : المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، ط 03، عمان - الأردن، 1993، ص 295 (يتصرف).

المبحث الرابع : القائد والعملية القيادية .

المطلب الأول: طبيعة القائد ومهامه .

أولاً: طبيعة القائد .

1-تعريف القائد:

القائد هو الشخص الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه .
عرف "بوفلجة غياث" القائد من الناحية السيكولوجية على أنه: « هو الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء المنظمة وجماعته ويكون قادراً على التأثير في سلوكياتهم دون التدخل من سلطة خارجية».¹
وقد عرفه "حسين حريم" في كتابه السلوك التنظيمي على أن القائد: « هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة».²

3-الفرق بين القائد والمدير:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين. أما المدير هو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة، جماعة عمل، والمدير الرئيس عليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير القائد .
فالمدير القائد يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة) بالإضافة إلى دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة، ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير أو رئيس، أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً بالضرورة. فالكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفتقدون مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة ولكن الإثنين (القيادة والإدارة، مطلوبان لأي منظمة) فهما يتضمنان أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية.

ثانياً: مهام القائد:

يؤدي القادة ذوي الكفاءة والفعالية المهام التالية³:

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة.
- تأكيد التوجيه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
- تأكيد الاهتمام المتوازن لأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكار.
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمار وتنميتها وإتاحة الفرص التعلم التنظيمي.

¹ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار غريب، ط 2، القاهرة، 2004، ص ص 96-97.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2004، ص 195.

³ -علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 712.

- تأكيد المنظمة في خدمة المجتمع وتوفير علاقاتها بعناصر المناخ المحيط.
- المطلب الثاني: صفات ومهارات القائد لتحقيق أهداف المنظمة.
- أولاً: صفات القائد:

قد يختلف الأفراد في الثبات عند قول محدد في وصفهم للقائد الناجح لكنهم قد يجمعون على أن هذا القائد هو الذي بإمكانه تحقيق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضى به التابعون له، لذا نجد أن كلاً من المفكرين العلامة العربي المسلم "عبد الرحمن ابن خلدون" والمارشال البريطاني "منتجمري"، قد تحدثا عن مجموعة من الصفات التي إن تحلى بها الفرد أصبح قائداً، فيقول "ابن خلدون" «كي يصبح الفرد قائد يجب أن يتصف بـ: العلم والعدل وسلامة الأعضاء والحواس».

أما المارشال "منتجمري" فيقول: «إن القائد هو الذي يجعل الأفراد يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم، قادراً بأن يوحي بآرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماس في نفوسهم، وأن يكون قادراً على مخاصمتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاءة عالية، دارساً للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، يتقن عمله مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين» فبناء على ما تقدم يمكن أن نجمل صفات القائد في¹:

- راحة العقل والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل .
- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل باتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم من ذوي الخبرة العالية من أفراد المنظمة .
- الاعتماد على الحقائق الواقعية بعيداً عن حالات عدم التأكد والعشوائية .
- جعل مصلحة الأفراد من أولوياته، فلا يتخذ أي قرار إلا بعد دراسة عواقبه وردود الأفعال تجاهه من طرف المرؤوسين .
- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة المواقف المختلفة دون خوف .
- القابلية البدنية، أي يجب أن لا يتسم بعبث بدني أو تشويه يقعده، والتي قد تحول دون أدائه التام للمهام المنوطة به وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل .
- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع .
- القدرة على كسب ثقة الآخرين .
- القدرة على تحمل المسؤولية .
- المعرفة بالأصول العلمية للإدارة، هذا من شأنه أن يوفر حجم الجهد المبذول، وكذا أداء مهامه على أكمل وجه .

¹ عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص ص 224 - 226 .

ثانياً: مهارات القائد الناجح :

إن القائد في أي منظمة يسعى إلى تأدية العمل الموكل له بنجاح و بفعالية، لكن هذا يتوقف على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وقد صنفها الكاتبان (Don Hellriegel و John Solcum) في كتابهما "الإدارة" إلى خمسة مهارات وهي¹:

1- التمكين : أن جوهر كلمة التمكين هو المشاركة الفعلية والشاملة للقائد وأتباعه في أعمال التأثير داخل المنظمة، وكذا اتخاذ القرارات الجماعية خاصة إذا تعلق الأمر بعمل الجماعة .

2- الحدس أو البديهية : هذه المهارة لا يمكن أن تظهر بوضوح للعيان، إلا من خلال ملاحظة قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة .

3- فهم الذات : إن فهم الذات أو محاولة فهم الذات يعني الوقوف عند نقاط القوة ونقاط الضعف لدى القائد، الهدف منها هو الاستثمار في نقاط القوة وتنميتها للاستفادة منها في المستقبل داخل المنظمة وخارجها، وكذا الوقوف عند نقاط الضعف من أجل علاجها ومحاولة التقليل من تأثيرها أو القضاء عليها نهائياً .

4- التبصر (الرؤية السليمة): هي مهارة لا يمكن فصلها عن بقية المهارات فهي تتطلب من القائد المقدرة الكاملة والسليمة على وضع تصور مستقبلي للمنظمة يكون أفضل من الوضع الحالي، وكذا وضع خطط وبرامج لبلوغ هذه الرؤية المستقبلية².

5- التوفيق بين القيم : وهي المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين، والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما خاصة في ظل تباين الثقافة داخل المنظمة كالدين والعادات والتقاليد... الخ³.

المطلب الثاني: أمراض القيادة وطرق معالجتها:

قد يفشل القادة في أداء المهام المنوطة بهم على النحو وبالمستوى المطلوب، فقد يرجع ذلك إلى مجموعة من العناصر هي المسؤولية عن هذا الفشل وقد أصطلح عليها من طرف علماء الإدارة بأمراض القيادة الإدارية، وقد يكون مصدر هذه الأمراض القيادة في حد ذاتها والتي بدورها تكون سببا في أمراض تتعلق بالمرؤوسين أو المنظمة ككل ، وقد يتعلق الأمر بالمجتمع ككل، وتتمثل أهمية تناولها ، كونها تصيب جهاز التحكم في المنظمة وتعيقها عن تحقيق أهدافها، فتحد هذه الأمراض من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة، لأن كل قائد في أي منظمة يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الفعالية.

¹ حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 217 نقلاً عن:

Don Hellriegel and John Solcum: Management , Reading Mass: Addison -Wesky Publishing co , 6th Ed ;1992, pp 469 470.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 217.

أولاً: الآثار الناجمة عن أمراض القيادة.¹

1- الآثار المتعلقة بالمرؤوسين:

إذا ما تعلق الأمر بالتابعين (المرؤوسين)، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي، قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية لدى المرؤوسين، مما قد يشكل بوادر مرض المنظمة ككل منها: انخفاض درجة رضا المرؤوسين، ضعف الإنتاجية، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، ارتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير الرسمية.

2- الآثار المتعلقة بالمنظمة:

قد تكون أمراض المنظمة هي حالة متقدمة من أمراض تتعلق بالمرؤوسين، لهذا نجد أن لها صور شتى من أبرزها: عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكديس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظراً لانخفاض جودته أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية، زيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

3- الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل:

هذه الأخيرة قد تكون حالة متقدمة جداً من الآثار السابقة، فنجد من أبرز آثارها: انخفاض الناتج القومي، تضائل إمكانيات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.²

ثانياً: مصادر أمراض القيادة .

1- أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل:

1-1- عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل:

إن مهمة القائد الفعّال هي حل المشكلات حين تحدث، لكن الأهم من ذلك هو التنبؤ بها قبل حدوثها من خلال مجموعة المؤشرات والعلامات التي تسبقها والتي تكتسب مع مرور الوقت وكذا الخبرة المهنية، وقد عبّر "هنري فايول" عن أهمية هذه النقطة بقوله: «إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها»، ومن الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف القدرة الإستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل والتي تكون نتاج لقلة الخبرة والتدريب أو حتى في حجم الجهد المبذول، والتي تجعل من الصعب عليه أن يتنبأ بما يحوكه المستقبل من أحداث غير مرغوبة.

1-2- العجز عن حل المشكلات الفنية:

إن حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل أمر طبيعي وشيء اعتيادي داخل المنظمة، لكن المشكل هو كيفية التعامل مع هذه المشكلات من طرف القادة، فمن القادة من يتعامل مع هذه المشكلات

¹ سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع: تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008، ص ص 64-65.

² المرجع نفسه، ص 64.

وكانها أمر اعتيادي كأي عمل آخر غير أننا نجد أن هناك بعض الأصناف من القادة يسلكون سبلاً غير سوية إزاء تلك المشكلات، فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة، وقد يعزى هذا إلى نقص خبراته الفنية، ضعف قدراته في التعامل مع قوى التغيير وكل المستجدات داخل وخارج المنظمة حيث يصبح من الصعب عليه اقتراح حلول جذرية، وطرح أفكار كفيلة بالتغلب على المشكلة، أو حتى طرح أفكار قابلة للتنفيذ على أرض الواقع .

1-3- عدم تنمية كوادر لقيادة المستقبل :

إن تنمية الكوادر لقيادة المنظمة في المستقبل يقع على كاهل القيادة الإدارية، لأن بقائها على هرم المنظمة مسألة وقت فقط، لأن المتنبع لتاريخ إدارة المنظمات القديمة والحديثة على حد سواء يكتشف بأن هناك نوعاً من القادة يحرصون على أن يكونوا هم حجر الزاوية داخل المنظمة، بل المصدر الوحيد للخبرة، فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن رؤوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم، لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته، وأن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة، فهو يمارس عليهم التعتيم الإعلامي للخبرة التي يحصل عليها، لأنه يعتقد أنهم سيصبحون في غير حاجة إليه، ومن ثم يصعب عليه قيادتهم، فيخلق لديهم نوع من الإتكالية على شخصه، وبالتالي يصعب عليهم العمل في ظل غيابيه، ويغذي لديهم الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أقل ثقة في أنفسهم، إن هذا النوع من القادة قد يتسبب في مشاكل للمنظمة في المستقبل والتي قد تكون عواقبها ونتائجها على المنظمة وخيمة وقد تهدد حتى وجودها في المستقبل.

1-4- عدم الترحيب بالأفكار الإبداعية:

إن هناك من القادة في المنظمة من يعتبر نفسه هو مصدر الأفكار الإبداعية، وذلك لاعتقاده أن له مستوى متميز من القدرات العقلية والإبداعية، وبالتالي فهو لا يتقبل أفكار المرؤوسين بسهولة، خاصة وإذا كانت على نحو غير مألوف، وتهدف إلى تطوير ومواجهة المشكلات، وبالتالي فهو يقتل و يقلل من رغبتهم في العطاء أو الاستمرار فيه طالما لا جدوى مما يفعلون، خاصة إذا تم الاستماع لهم ولم يأخذ بآرائهم، وإن أخذوا بها فإنهم قد يشاركونهم إياها، أي يجعلون المبدع مقولاً للأفكار من الباطن حيث يأخذ القائد أفكاره ويقتسم معه حقوق عرضها واستثمارها، ويجبره على قبول ذلك الوضع ترغيباً أو ترهيباً، وقد ينسب هؤلاء القادة تلك الأفكار إلى أنفسهم ويثبتون ملكيتها إليهم بما أوتوا من وسائل البطش والتدليس، مما يحرم المجتمع من ذلك المصدر الثري من الأفكار الهادفة للتطوير والتقدم.

1-5- عدم تفويض السلطة:

إن التفويض هو أن ينتازل القائد على جزء من مسؤوليته، وأن يعهد بها إلى أحد المرؤوسين، مصحوبة بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات التي تخوله القيام بواجباته على أتم وجه، إن هذه العملية من شأنها أن تساهم في ظهور قيادات ناشئة تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية، ولكي يكون هذا التفويض مثمراً لا يجب أن يقتصر على الأعمال الروتينية، بل

يجب أن يكون جزءاً من عملية مستمرة تهدف إلى إفساح المجال للمرؤوسين خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الحاسمة، فعلى القائد أن يتمثل النصيحة التي أهداها (أبو إسحاق الشيرازي) التي يقول فيها: « إنما الأمور كلها أمران صغير لا ينبغي أن يباشره القائد بنفسه، وكبير لا ينبغي أن يوكله (يفوضه) إلى غيره، فمتى باشر صغار الأمور شغلته عن كبارها ومتى وكل كبارها إلى غيره أضاع أكثر مما حفظ»، فغياب التفويض والإفراط فيه هو الآخر يعد بوادر مرض القيادة الذي يستدعي العلاج قبل الاستفحال .

2- أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار¹.

2-1- التردد:

قد يتردد القائد أحياناً في اتخاذ بعض القرارات، وخاصة المصيرية والتي لها علاقة مباشرة بمستقبل المنظمة، وبالتالي سوف تفوت على المنظمة فرصاً كثيرة، كما أن استمرار هذا التردد قد يشكل خطورة كبيرة على المنظمة مما قد يؤدي به إلى التهاون والوقوف عند حالة مرضية تستعصي العلاج، مما يقلل كفاءة أداء المنظمة بأكملها ، ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعاً، والتي تشكل ملامح البيئة الموانية لتفاقمه :عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق، كما أن ميله إلى الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) يعتبر هو الآخر مظهر من مظاهر المرض، والذي له علاقة مباشرة بسرعة اتخاذ القرار .

2-2- التسرع:

على عكس التردد فإن التسرع لا يقل خطورة وضرراً عن سابقه، فقد يتخذ القائد قراراً متسرعاً لم يدرس عواقبه والذي قد يؤدي إلى هزّ كيان المنظمة بأكملها، لكن القائد قد يمرّ بفترات زمنية صعبة تتطلب منه السرعة، وعلى قدر من الجودة في نفس الوقت، هذا الأخير من شأنه أن يؤدي إلى احتمال وجود بعض الثغرات في القرار، كما يجب على القائد التفريق وعدم الخلط بين السرعة والتسرع، ومن بين أسباب التسرع نجد : ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدرائه لآراء الآخرين مما يدعوه لتجنب مشورتهم إعتقاداً منه أن هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت مما يؤدي به للنظر للموضوع من زاوية واحدة لا تتطلب سوى وقت ضئيل لإمعان الفكر فيها، ويمكن توقي ضرر هذه الظاهرة بتنمية البنية الأساسية الفكرية اللازمة لعملية اتخاذ القرار لدى القائد، بحيث يتمكن من اتخاذه بسرعة دون الإخلال بمقتضيات الكفاءة.

2-3- العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات:

يرى الكثير من الباحثين أن الأزمة هي :« موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد، وتتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة، إن لم يكن في الحدث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسن والتعلم»².

¹ طريف شوقي: مرجع سبق ذكره ، ص ص 262-267.

² منى صلاح الدين شريف : إدارة النسيج في قطاع الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة- جامعة عين شمس ، مصر ، 1995 ، ص 35.

إن مرور المنظمة بحزمة من الأزمات هو أمر طبيعي، لكن غير الطبيعي فيها هو اتخاذ القرار المناسب حيالها، لذا قد يشكل هذا بالنسبة للقائد إشكالا يورقه، لأنه قد يعجز عن التفكير المنظم بسبب ضعف تماسكه النفسي، أو عدم اعتياده على مواجهة الأزمات.

ومما لاشك فيه أنّ أبعاد موقف الأزمة (المفاجأة - التهديد - الوقت المتاح) تؤدي إلى حفز القادة على الاهتمام والبحث عن بدائل وحلول غير نمطية، فالوقت المتاح لاختيار البديل يؤدي في معظم الحالات إلى ابتكار أساليب واستصدار قرارات جديدة للتعامل مع الحاضر، وهو ما يسمى بالموقف الابتكاري للأزمة، وهو الأمر الذي يستلزمه موقف الأزمة بالضرورة، فالمواجهة الفعّالة للأزمة لا يمكن أن تتم بطريقة تقليدية ولا بد من مواجهتها بأسلوب ابتكاري يتميز بالإبداع الإداري فالأزمة موقف غير عادي فكيف يواجهه ما هو غير عادي بما هو مألوف من التفكير والإبداع الإداري لدى القيادة الإدارية، يعنى أنها تتطلب تقديم حلول متفردة للمشكلات بعيدا عن النمطية.

3- أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية.

3-1- العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية:

إن ما يسميه علماء الإدارة عند المسلمين، شعرة معاوية، هو تحديد المسافة النفسية بين القائد والمرؤوسين فهي ضرورة ملحة، لأن عجز القائد عن تحديد ذلك قد يؤدي إما إلى تقشي مناخ من التسبب وبالتالي يصعب عليه تحريضهم على العمل وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو قد يؤدي إلى التشدد والتصلب، مما يؤدي حتى إلى استحالة الاتصال به مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر مدرج القيادات الوسيطة، فضلاً عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل أو حدوث تحريف في عمليات نقل المعلومات وتدققها¹.

3-2- فقدان الدور وتقشي الصراع :

يعتبر هو القائد محور العملية القيادية في المنظمة، وبالتالي فإن ذلك يعني أنه وعلى الرغم من التفويضات التي يمنحها، فإن ذلك لا يعني البتة السماح للمرؤوسين بالوثوب أولاً على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها وقد يصل الأمر بهم إلى حد الوصول إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها منه، وبالتالي ينشب الصراع وتتقشى الفوضى داخل التنظيم، ويرى (Herbert) أن هذا النوع من صراع هو نتاج تحطيم قاعدتين تقليديتين: وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة²، مما يؤدي لتبديد وقت القائد واقتصاره على فضّ الصراعات ومواجهتها، فضلاً عن غياب أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار.

¹ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 4، عمان - الأردن، 2008، ص 368.

4- أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين¹.

4-1- الخنوع:

عادة ما نجد أن بعض القادة والمرؤوسين يقومون بتنفيذ كل ما يصدر عن القيادة العليا في المنظمة بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دورهم فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قادتهم، هذا ما قد يتحول إلى حالة مرضية ترجع أسبابها إلى الرغبة في الحفاظ على المنصب، صعوبة ابتكار حلول صائبة أو التدليل على صحة وجهة نظره، نقص الخبرة والانكباب على المصالح الخاصة والتي تستدعي العلاج قبل الاستفحال والتفشي داخل المنظمة.

4-2- مجابهة الرؤساء:

على خلاف العنصر السابق، فقد نجد أن بعض القادة ممن تولد لديهم شعور بأنهم مؤهلين بقدر كافي، وافقتانهم بالمنصب واعتقادهم أنهم جديرين بمناصب أعلى، فذلك يؤدي بهم إلى دخول حلبة الصراع مع رؤسائهم، والعزوف عن تنفيذ قراراتهم دونما مبرر، على الرغم من اكتشافهم أنهم على غير صواب، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس.

4-3- بخس جهود القادة السابقين (البدء من الصفر):

إن نجاح أي منظمة وفشلها يعتمد على الاستفادة من الدروس والتجارب السابقة، وكذا الهفوات والعثرات التي مرت بها، فعدم الاستفادة مما تم انجازه وتصميمه من طرف القادة السابقين، قد يكلفها جهدا ووقتا ومالاً مضاعفاً، فلكي يتفادى القادة ذلك يجب عليهم الوقوف على ما أنجز من طرف القادة السابقين وما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكماله، لا أن يبخسها وينعتها بالنقص ليكون هذا سببا لتجاهلها.

5- أمراض خاصة بإدارة الوقت².

5-1- الاستغراق في التفاصيل:

يعتبر عدم وضوح أهداف المنظمة وكذا ضعف قدرتها على التخطيط، وعدم تفويض القائد لبعض من صلاحياته لمرؤوسيه وامتصاصه لبعض القيم الثقافية السلبية كقيمة عدم احترام الوقت، يؤدي إلى وقوع القائد ضحية سفاسف الأمور وصغائرها فيفني جهوده في تفاصيل الأمور، مبتعداً عن كبارها مما يؤدي إلى خلل كبير في الإنجاز وكذا في البيئة الإدارية للمنظمة بأكملها.

5-2- عدم الوعي بمرور الوقت والعجز عن التحكم فيه:

تحدث أغلب الدارسات الحديثة على أن هناك مورد غير مرئي، وهو أثن مورد في الوجود، إنه الوقت، فقد نجد أن كثير من قادة المنظمات لا يدركون حقيقة هذا المورد مما يفوت على المنظمة فرصاً

¹ سميرة صالحي، مرجع سبق ذكره، ص 72-73 نقلا عن: إبراهيم شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة- مصر، ص 246-247.

² المرجع نفسه، ص 72-73 نقلا عن: إبراهيم شوقي وآخرون: إبراهيم شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة- مصر، ص 247.

كثيرة من بينها: كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر وكذا قضاء ساعات طويلة في مناقشة أشياء كان من الممكن أن تحدث دون مناقشة أصلاً، فضلاً على عدم تحليل الوقت والتحكم فيه وإدارته بنجاح، ناهيك عن عدم الحنكة في فتح الاجتماعات وإنهائها بسرعة وبالتالي فهي تستغرق وقتاً طويلاً مما يعني أن القائد لا يتمتع بالقدرة الإقناعية، ويعجز أمام تطبيق القوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية .

6- الفساد والانحراف الأخلاقي.¹

1-6- المحاباة:

قد يحدث وأن تمرّ المنظمة بمجموعة من الضغوط الخارجية والداخلية، فقد يكون مصدرها جماعات الضغط سواء من الطبقة السياسية أو موردين أو حتى عملاء للمنظمة أو عمال داخل المنظمة، فخضوع القادة لمطالب هذه الجماعات تتجسد في المحاباة في منح تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين، وستؤدي على المدى البعيد إلى بروز الصراعات وتدني أداء الأفراد.

6-2- استغلال النفوذ:

يعتبر ضعف الوازع الديني والرغبة في الحصول على الربح السريع و الحصول على مصادر النفع المتبادل بطرق غير شرعية متمثلة بالأساس في الرشاوى والمعارف، فكثيراً ما نجد أن بعض القادة يصرفون جهداً كبيراً في قضاء مصالحهم الشخصية، ومصالح أقربائهم وأصدقائهم من خلال علاقاتهم المستمدة من العمل، مما يهدر قدراً لا يستهان به من إمكانيات المنظمة ويشيع مناخاً من الشعور بعدم العدالة ويخلق الصراع ويقلل من الإحساس بقُدسية المال العام .

6-3- القضاء على الكوادر الواعدة واستئثار بالنجاح:

إن أكثر ما تعانيه المنظمة هو التغيب المتعمد والمفتعل للكوادر الواعدة والمبتكرة، وكذا إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عليها من طرف القادة، لا لشيء إلا من أجل الاستئثار بالسلطة وكذا إحساسه بانخفاض قدراته الإبداعية مقارنة بمرؤوسيه، فضلاً عن خوفه من خوض المنافسة معهم، ضعف الوازع الأخلاقي، وكذا ضعف المرؤوس وعدم إصراره على حقه، خوفاً من فقدان المنصب.

ثالثاً: الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية.²

هناك عدة أسباب لأمراض القيادة قد يكون مصدرها القادة أو المرؤوسين أو وجود عيب في طريقة التواصل بينهما، ويمكن حصر الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض فيما يلي:

1- نقص الخبرة والمرونة في السلوك القيادي:

إن نقص خبرة القائد وكذا ممارسته لسلوك يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة، قد يؤدي إلى بزوغ العديد من الآفات والأمراض التي قد تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، لذا تجده يصّر على فرض

¹ المرجع نفسه ص ص 72-73 نقلا عن: إبراهيم شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب ، القاهرة- مصر ، ص ص 249-250.
² المرجع نفسه، ص ص 73-75.

طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين، ومن بين الأسباب المؤدية إلى ذلك: نقص البرامج والدورات التدريبية، وكذا انخفاض قدراته العقلية والإبداعية، وضعف الدافع للتعلم، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة، فضلاً عن التغيير السريع على نحو يصعب عليه ملاحقته.

2- ضعف المهارات الاجتماعية للقائد:

لقد أكد علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي أن من بين الأسباب التي تؤدي إلى أمراض في القيادة قد يكون مردها إلى ضعف في مهارة تأكيد الذات لدى القائد نظراً لانخفاض عامل الثقة بالذات وعدم ممارسة السلوك المؤكد لذلك وتحبيذه للسلوك الاجتماعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يرجع السبب في ذلك إلى عدم تمتعه بمهارة الاتصال بهم وعدم الوثوق بهم، مما يؤدي إلى خمول البعد الإنساني بينه وبين مرؤوسيه.

3- الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة:

إن تحمل القائد للمسؤولية هو جوهر العملية القيادية، ولكي يقوم القائد بدوره على نحو أمثل يجب أن يكون لديه القدرة والرغبة على تحمل المسؤولية، لكن قد يحدث أحياناً وأن يتعرض لمضايقات مما يؤدي إلى إحجامه عن تحمل المسؤولية مستقبلاً، لا شيء سوى أنه يتعرض للمسائلة من طرف الإدارة بأكملها خاصة وفي ظل غياب استراتيجيات وخطط واضحة تتبناها المنظمة.

4- ضعف القدرة على تشخيص المواقف:

إن الأشكال الذي صار يؤرق القادة ومتخذي القرار هو صعوبة تجريد الموقف من الذاتية، فقد يرجع ذلك إما إلى ضعف القوة التجريدية للقادة فتجد القائد غير قادر على تصور الموقف بعيداً عن الذاتية، وكذا بسبب قلة خبرته فهو لا يستطيع أن ينظر إلى الموقف من جوانب متعددة ومن ثم يختار أنفعها وأصلحها وأسهلها كما يراها هو لا كما هي في الواقع.

5- القيود والمعوقات التنظيمية:

لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط، بل إن بعضها يعزى إلى المنظمة أيضاً، وتتمثل تلك العناصر في¹:

- نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، مما يحد من مجال حركته ويجعله مكتوف اليدين إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التي تتبعها المنظمة، مما يجعله أكثر تردداً وهو بصدد تطبيقها، أو يسعى لإحالتها إلى المستويات الأعلى.
- ثقافة المنظمة وما تخططه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد، فضلاً عن طبيعة إدراكه الذاتي لتلك الثقافة، والتي غالباً ما تكون عرفية غير مدونة، والذي من شأنه أن يدخل مزيداً من التغييرات عليها.

¹ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

• معدل التغيير السريع للوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة، مما يحول دون قدرة القائد على متابعتها ومواكبتها.

6- بروز القيم الثقافية السلبية:

لقد تفتش في الكثير من المنظمات اليوم الكثير من القيم السلبية، والتي قد تتطور بمرور الوقت لتقف عند حالة مرضية تستعصي العلاج، فتقافة عدم احترام الوقت واللامبالاة به و التغيب المستمر، وكذا انخفاض الوعي البيئي للأفراد وعدم الاكتراث بالأخطاء المتكررة كل هذا يعتبر من القيم الثقافية السلبية التي تدل عن مرض القيادة وتؤدي إلى الحد من فعاليتها .

رابعاً: سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية.

1- المهارات والقدرات الكفيلة بمواجهة أمراض القيادة :

هناك مجموعة من القدرات والملكات الواجب تتميتها والتي يمكن أن يكون لها أثر بالغ في عملية مواجهة أمراض القيادة وهي¹:

- التدريب على عملية اتخاذ القرار من خلال التجارب السابقة ومحاولة الاستفادة منها .
- تنمية مهارة إدارة الوقت واعتبار هذا المورد هو أهم مورد بالنسبة للمنظمة، دون تسرع أو تردد مع إنجاز الأعمال بإتقان .
- تنمية مهارات التواصل، وكذا القدرة التفاوضية و الإقناعية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات داخل وخارج المنظمة .
- تنمية القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتيا والسعي إلى إثبات الذات.
- تنمية التفكير النقدي البناء سواء للذات أو للآخرين.
- المرونة الفكرية والاجتماعية وإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين.
- الطلاقة اللغوية والفكرية.
- إبتكار حلول للمشكلات بعيدا عن النمطية أو المواجهة المتفردة للمشكلات .
- شحذ الهمم ومحاربة كل السلوكات المثبطة كالشعور بالتعب والمشقة والرغبة في الاسترخاء.

خامساً: أساليب التنمية الإدارية.

لقد عمل علماء النفس والإدارة وكذا علماء الاجتماع على ابتكار وتطوير العديد من الأساليب المستخدمة لتنمية المهارات والقدرات بهدف القضاء على أمراض القيادة، ومن بين هذه الأساليب:

1- التناوب الوظيفي :

يركز هذا الأسلوب على التدوير الوظيفي والذي يعني انتقال أفراد المنظمة من منصب لآخر، بهدف تنمية خبرتهم وتنمية روح الجماعة لديهم من خلال شغلهم لأكثر عدد من المناصب².

¹ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2003، ص 283.

2- التدريب من أجل قيادة المستقبل :

وهذا يعني أن القائد يباشر عمله بمعونة النخبة من المرؤوسين، كما يعمل على إتاحة الفرصة أمامهم لتعلم القيام بواجبات الوظيفة، والهدف من ذلك كله هو ضمان استخلافه في حالة غيابه، إما لتقاعده أو ترفيقه أو نقله أو فصله أو وفاته، وبالتالي ضمان القيام بواجبات الوظيفة واستمراريتها.

3- التعلم بالممارسة :

وهو أسلوب يكون في شكل مقابلة دورية بين المتدربين، وفي شكل مجموعات تتكون من أربعة إلى خمسة أفراد في المجموعة الواحدة هدفه إعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتدربين للإدلاء بآرائهم في أي مشكلة وفي أي قرار يمس مستقبل المنظمة¹.

4- طريقة دراسة الحالة :

لقد أثبتت التجارب نجاحة وقدرة هذه الطريقة على إفتكاك الأفكار والاقتراحات وحلول المشاكل بطريقة ذكية، لأن هذه الطريقة تشكل عصفاً ذهنياً له، وبالتالي فهي تسعى لاستثارة أفكاره بعيداً عن أي محاولة للهيمنة على تفكير المتدرب من قبل هيئة².

5- المباريات الإدارية :

هذه الطريقة تشبه كثيراً طريقة التعلم بالممارسة، وعلى أساس هذه المباراة المبرمجة يبدأ أفراد كل مجموعة والتي تتكون في الخالب بين خمسة أو ستة أفراد، في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية لحل مشكلة المطروحة تمس مجال عمل المنظمة، وفي الأخير يتم تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها وهكذا يتم معرفة مركز القرار في المنظمة بعيداً عن التصلب والتعنت الفكري³.

6 - المؤتمرات وحلقات البحث :

هذه الطريقة قد ترجع بالفائدة العظيمة على المنظمة فهي تقوم عادة على دراسة موضوع معين يدلي كل مشارك برأيه فيه، فينمي بذلك في عقله إطاراً تحليلياً واتجاهاً تساؤلياً، وبالتالي يمكن أن ترسي قرارات هذا المؤتمر أو حلقة البحث على اقتراحات ذات فائدة عظيمة لمشاكل المنظمة⁴.

7- البرامج الدراسية بالجامعات :

تبقى الجامعة والمعاهد المتخصصة هي همزة الوصل بين مشاكل المنظمة وكذا البحث عن حلول لمشاكلها، فهذه الجامعات والمعاهد تحاول جاهداً اصطناع مواقف مصطنعة تماثل التي تحدث في أرض الواقع ، كإظهار نوع معين من الصراع ويمنح المتدربين في البرنامج أدواراً رئيسية في هذا الموقف، ويتم تمثيل الأدوار تحت توجيه وإرشاد أساتذة متخصصون، كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج لأن يساهموا بآرائهم، وهكذا يقوم القادة بنقل المبادئ التي تعلموها إلى المواقف الحقيقية للعمل⁵.

¹ جاري ديسلر : المرجع نفسه، ص 285.

² سميرة صالح : مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ محمد سعيد سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 231.

⁴ جاري ديسلر : مرجع سبق ذكره، ص 232.

⁵ المرجع نفسه، ص 232.

8- نمذجة السلوك :

يهدف هذا الأسلوب إكساب المتدرب العديد من المهارات الإدارية والقيادية، من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم، ومحاولة تجسده على أرض الواقع من خلال إيجاد موقف مشابه لما تم عرضه في الفيلم داخل المنظمة، ومن ثم محاولة تطبيق ما تعلموه من مهارات على ذلك الموقف¹.

إن هذه الأساليب رغم كثرتها ودقتها وتنوعها إلا أنها بعيدة على أرض الواقع ما لم تصاحب بوجود رغبة حقيقية مدفوعة بإرادة قوية، مع الاعتقاد الكامل بمقدرة هذه الأساليب على إيجاد حلول للمنظمة و القدرة على تمثيلها وتطبيقها على الواقع المتغير الذي تتعرض له المنظمة، من خلال عمليات القياس والابتكار وتراكم العائد الذي سيحدث لديه الرغبة في الاستمرار في عملية التنمية الذاتية له وللمرؤوسين على حد سواء .

¹ المرجع السابق ، ص 289.

خلاصة :

يجب أن تكون القيادات الإدارية لها قناعة كاملة بأهمية عملية التغيير التنظيمي في المنظمة، فهذا الأخير يعتبر هو محور التقدم للمنظمات وأنه ليس وضعا استثنائيا بل يعتبر النموذج الأمثل لاستمرارية المنظمات وأن ذلك يتطلب وضع الآليات المناسبة لتحقيق ذلك وفي هذا الصدد يؤكد هامر مايكل " إن نجاح أي منظمة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ولكن الخلق والابتكار والتغيير والتطوير الذي يحقق للمنظمات الاستمرارية والتطور والنجاح " . ولغرض معرفة ما إذا كانت هذه الدراسة النظرية مجسدة على أرض الواقع سنقوم بدراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الحضنة .

الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم تحدياً كبيراً، والمتمثل بالأساس في إمكانية البقاء والاستمرار وسط تعقد واضطراب المتغيرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية والتي تتصف بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها هو اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الدولي.

لقد أصبح التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر بل أصبح أمراً حتمياً، خاصة في ظل عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، وبالتالي فالسبيل الوحيد بقائها في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في جميع مكوناتها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية.

سنتناول في هذا الفصل والذي يعتبر بدوره تمهيداً للوصول إلى صلب موضوعنا - فمن خلاله سنقدم مفاهيم حول التغيير ومصادره، وبعد ذلك سنخرج على الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير، وكذا معوقاته أي الأسباب الكامنة وراء مقاومة المروّسين للتغيير، وأخيراً نتطرق إلى قيادة التغيير، أنماطها وأهم أساليب إدارة مقاومة التغيير .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي ينبغي على الإدارة العليا فهمها وإدراك أهميتها والاعتماد عليها، لضمان أداء فعال خاصة أن المنظمات تعيش في محيط سريع التقلب في كافة متغيراته، لذا وجب عليها تبني سياسة التغيير من حين لآخر من أجل ضمان الاستمرارية والنمو وسط تلك الظروف المحيطة.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير.

للوصول إلى تعريف شامل "لإدارة التغيير" يجب أن نعرف أولاً معنى كل كلمة وردت في العبارة.

أولاً: مفهوم الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لقي الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف. فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية - قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

ف نجد أن "فريدريك تايلور" (Frederich Taylor) يرى أن الإدارة هي «أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة»¹.

أما "دراكر" فيعرف الإدارة بأنها: « وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال»².

كما تكلم عنها "هنري فايول" فقال: «إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب»³.

ومن الاتجاهات الحديثة نسبياً في النظر للإدارة هي ضرورة الأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة والمؤثرة في عمل الإدارة، ويعكس التعريف الذي قدمه "روبرت البانيز" هذا الاتجاه عندما أشار إلى أن الإدارة: « هي إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية »⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الوقوف عند التعريف التالي للإدارة: «الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة لتحقيق أهداف الأفراد وكذا المنظمة على حد سواء بطريقة تتماشى والظروف السائدة والتغيرات الحاصلة في المحيط».

¹ محمد فريد الصحن وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 21.

² محمد فريد الصحن وآخرون: المرجع نفسه، ص 22، نقلاً عن:

P. Drucker: Management tasks Responsibilities and Practievs , New York , Hill Per Row 1973 , P 06

³ علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصر، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 80.

⁴ محمد فريد الصحن وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانياً: ماهية التغيير:

يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة لأنه يركز على تحويل منظمة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال مفهوم سليم واضح يسترشد به كل من يُقَدِّم على أي عملية تغيير داخل المنظمة .

1- التغيير في القرآن الكريم:

لقد ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربع مواضع (سورة النساء، الأنفال، الرعد و محمد) جاءت كالاتي¹:

- قال تعالى: { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَ عَلَيْهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ } الأنفال/53.
- قال تعالى: { سَوَاءٌ مِنْكُمْ مَنْ أَسْرَ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٌ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ ، لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ } الرعد/11، 10.

• قال تعالى: { وَلَا ضَلَالَتُهُمْ وَلَا مُنِيئُهُمْ وَلَا مَرِيئُهُمْ فَلْيَبْتَئِكُنْ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرِيئُهُمْ فَلْيَغْيِرُنْ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانُ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرًا مُبِينًا } النساء/119.

- قال تعالى: { مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعِدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ خَمْرٍ لَذَّةٍ لِلشَّامِرِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءُهُمْ } محمد/15.

2- التغيير في اللغة:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غَيَّرَ الشيء بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غَيَّرْتُ دَابَّتِي غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَ غَيَّرَ فُلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ أَي حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ مِنْ شَأْنِهِ².

3- التغيير عند بعض علماء الإدارة :

لقد تعددت تعاريف التغيير باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين وسنحاول تقديم بعض هذه التعاريف فيما يلي :

فقد عرف " سعيد عامر وعلى محمد عبد الوهاب " التغيير على أنه: « يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى أخرى »³.

¹ القرآن الكريم .

² إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989، ص 668.

³ سعيد عامر وعلى محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط02، القاهرة- مصر، 1998، ص 544.

أما "ريتشارد روبر" : «يرى أن التغيير عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافة اجتماعية، اقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسية في المجتمع»¹.

ونجد أن كامل المغربي قد عرفه بأنه: «بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل»².

كما عرفه أيضاً "على السلمي" : « التغيير هو تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة»³.

ومن كل ما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على واقع الفرد أو منظمة بهدف الوصول إلى واقع منشود يرغبه خلال فترة زمنية محددة، باستخدام طرق وأساليب معروفة.

ثالثاً: إدارة التغيير :

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي مصطلح إدارة التغيير :

فلقد عرفها "السحيم" بأنها : «عمل مستمر يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال تغييرات، وحل المشكلات الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير»⁴.

كما قدم "عامر سيد" تعريفاً لإدارة التغيير وقال: « أنها الكيفية التي تعبر عن استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، لخدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال»⁵.

ويمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: « الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية...)، بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصى وقت وأقل جهد وتكلفة»⁶.

وأشار "ستيف سميث" إلى إدارة التغيير بأنها تعني: « عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق نموذج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بتباعد أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه»⁷.

ويمكن تعريف إدارة التغيير إجرائياً بأنها نموذج عمل مستمر وشامل، يؤمن بالمشاركة، ينفذ عن طريق القادة الذين يملكون المهارات القيادية ذات الصلة بهذا النموذج الذي يعمل على رفع قدرة وكفاءة المنظمات الاقتصادية على الاستجابة الإيجابية للتغيير، والتحكم فيه والاستفادة من ثماره وفرصه، وتجنب سلبياته ومقاومته بكل كفاءة وفعالية بهدف التحول إلى الواقع الأفضل المنشود.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سبق ذكره، ص 93. نقلاً عن: عبد الله الطجم: التطوير التنظيمي، دار النوابع، الرياض، 1995، ص 08.

² كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993، ص ص 245-246.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ السحيم خالد بن سعد : إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد 12، 1998، ص 42.

⁵ عامر سيد : مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سيرفس، القاهرة - مصر، 1991، ص 51.

⁶ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁷ سعيد عطوي: استراتيجيات التغيير، ورقة عمل، مؤتمر تطوير منظمات الأعمال الثالث، القاهرة- مصر، 1993، ص 249.

رابعاً: التغيير التنظيمي :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي فلقد أورد "زيد منير عبوي" مجموعة من التعاريف:

التغيير التنظيمي: « هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة أكثر قدرة على حل المشكلات»¹ .
وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه: « تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية». ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي والبعد التكنولوجي...).
أما "جمال الدين محمد المرسى" فقد عرفه: « عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعالية وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة»².

كما عرّف أيضاً التغيير التنظيمي: « هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم و مهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستعملة»³.
كما عرفه "علي السلمي": « على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها»⁴.
كما يمكننا أن نتبنى تعريفاً إجرائياً للتغيير التنظيمي فهو: « مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار وخبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة».

المطلب الثاني: محددات ومجالات التغيير التنظيمي.

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي .

يمكن أن تكون الضغوط والعوامل التي تؤثر في المنظمة وفعاليتها غالباً ما تأتي إما من مصادر خارجية أو داخلية، ولهذا تدعوا الحاجة إلى التغيير، كل من القادة والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويحدد كل من "هيت" "Hitt" وزملائه أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي⁵:

1 زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط 01، عمان - الأردن، 2007، ص 21.

2 جمال الدين محمد المرسى: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006، ص 47.

3 جمال الدين لعويسات: مرجع سبق ذكره، ص 55.

4 موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 02، عمان، 2003، ص 49.

5 زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمطاحن الحروش، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس العمل، جامعة قسنطينة، 2006، ص 161.

1- عوامل البيئة التقنية :

تتمثل البيئة التقنية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمرّ بها العالم اليوم بحيث شهد العالم انفجار في المعلومات وزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.

2- عوامل البيئة الاجتماعية :

وتخص الاهتمامات الجديدة للإنسان كنوعية المعيشة المتعلقة بطبيعة الحال بتطور الكفاءات أو المستويات التعليمية و مستويات المعيشة، أي التطورات التقليدية للنشاط، وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية¹.

3- العوامل الاقتصادية :

وتنتج عن تطور المركز و الذوبان و البروز الخطير للاختلالات الدولية وغيرها، مما تشكل بدورها مؤشرات لأزمة عامة، وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج و الأعمال والتسويق ونُدرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

4- العوامل التنظيمية :

وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين².

جدول رقم: (02) يوضح أسباب الحاجة إلى التغيير.

المصدر	العوامل
البيئة الفنية " التقنية "	1- التطوير في عمليات الإنتاج . 2- التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج. 3- الانفجار في المعلومات والاتصالات .
البيئة الاجتماعية	1 - تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل . 2- تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. 3- الأنظمة والتعليمات و اللوائح الحكومية . 4- النمو السكاني.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص 339.
² ناصر محمد العديلي: مرجع سبق ذكره، ص 546- 547.

1- السوق العلمي الاستهلاكي. 2- التغيير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج. 3- نمو الأعمال المختلطة و المتداخلة.	البيئة الاقتصادية
1-متطلبات الموظفين والعاملين، والمشاركة في الانهماك في العمل. 2- الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة. 3- تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.	البيئة التنظيمية " الإدارية"

المصدر: زكريا الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010، ص50.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لإحداث التغيير إلى وجود تغيرات خارجية وأخرى داخلية تتمثل التغيرات الخارجية فيما يلي :

- زيادة حدة المنافسة في السوق مما يؤدي إلى تهديد مكانة المنظمة بالسوق.
 - التغيير السريع في الأساليب التكنولوجية .
 - التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد .
- أما التغيرات الداخلية فتتمثل في :

- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج من الأساليب الفنية .
 - تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .
 - تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
 - تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
 - تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
 - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز و النفوذ.
- إن هذه التغيرات تحتم على المنظمات ضرورة تبني سياسة التغيير و إلا واجهت هذه المنظمات المتحجرة وغير القادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بمصير قاتم من التخلف وربما حتى الفناء¹.

ثانيا: خطوات التغيير التنظيمي :

تناول الكثير من المفكرين والباحثين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عمليات التغيير التنظيمي وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي :

نموذج "Kurt Lewin" لإدارة التغيير، حيث يقترح "Kurt Lewin" أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي² :

1- إذابة وإسالة الجليد:

وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية والأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7 ، الإسكندرية- مصر، 2000، ص435.

² زكريا الدوري وآخرون:مرجع سبق ذكره، ص48.

الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية . وعادة ما يكون ذلك عن طريق مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات.

2- التغيير :

يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكارا ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكاً جديداً وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي ويحذر "Lewin" من التسرع في هذه المرحلة لأن ذلك يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.

كذلك يهدف التغيير في هذه المرحلة إلى تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة. فمن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير وتطبيق التغيير يستوجب توفر أدوات ووسائل للتغيير، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير وأن يتم تحديد وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير من العمال والمشرفين ورؤساء أقسام والمديرين في إحداث عملية التغيير.

3- إعادة التجمد:

يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، أي محاولة الحفاظ على المكاسب فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات واكتسب الأفراد أنماطاً جديدة وجيدة فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع وضمان إستمراريته وثباته.

والشكل التالي يوضح نموذج "Kurt Lewin" لإدارة التغيير.

جدول رقم: (03) يوضح مراحل إدارة التغيير.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير.		- تغيير في واجبات وأداء الأفراد.		- تعزيز النتائج .
- تخفيض المقاومة للتغيير.		- تغيير البناء التنظيمي.		- تقييم نتائج التغيير.
		- تغيير التقنيات.		- إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: زكريا الدوري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 49.

ثالثاً : مجالات التغيير التنظيمي.

في أثناء استجابة المنظمة للمتغيرات في بيئتها الخارجية هناك مجالات أو محاور يشملها التغيير، وفيما يلي عرض لأهم جوانب التغيير التنظيمي وهي:

1- تغيير رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها بحيث تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، و تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة التغيرات الحاصلة والتي تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودا يتطلب تقليص نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرا في الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

2- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:

إن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازما إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، هو إعادة ترشيد الموارد واستخداماتها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة، لتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية، كتغيير عدد الآلات رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية ... الخ¹.

3- تغيير التكنولوجيا:

أغلب الدراسات القديمة في الإدارة وسلوك المنظمة، كانت تهدف لتغيير التكنولوجيا، فقد سعت الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين مثلا، لإدخال تغيرات تعتمد على دراسة الوقت والحركة بما يؤدي لزيادة الكفاءة الإنتاجية²، أما اليوم فإن التغيير التكنولوجي هو تلك الطرق أو التجهيزات الفنية الجديدة التي تستخدم في عمليات إنتاجية، بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية وقد يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة بترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة، مع ما يتطلبه من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية.

وفي الآونة الأخيرة ظهر التحول من معالجة المعلومات إلى تكنولوجيا المعلومات لأن هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات وتمكنها من تجنب المشكلات واستغلال الفرص المتاحة، وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات، في أنها تمثل قوة نادرة على التغلغل في كافة أنماط العمل الإنساني، وهي بالنسبة للإدارة المعاصرة مصدرا للقوة، باعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل العام بشكل جذري³.

4- تغيير الهيكل التنظيمي :

يأتي التغيير الهيكلي للتنظيم كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو تغيير في التكنولوجيا أو خصائص العمالة، أو حجم عمليات المنظمة أو سعي لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية، أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية .

1 زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 40.

2 العطية ماجدة: سلوك المنظمة، دار الشروق، ط01، عمان -الأردن، 2003، ص 350.

3 علي محمد منصور: مرجع سبق ذكره، ص351.

ويعرف تغيير الهيكل التنظيمي على أنه أسلوب التقسيم الرسمي للمهام، وتجميعها وتنسيقها¹، ولهذا قد يتم إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية، أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان أو في هيكل السلطة، وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف، ومن ثم المقررات الوظيفية أي عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة داخل التنظيم .

5- إعادة التكوين المالي :

يمكن أن يرتبط التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة التكوين المالي استجابة لاقتناص فرص سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط ومن ثم رأس المال بحيث يتعين طرح أسهم جديدة، أو إدخال شريك جديد أو أكثر، أو تكوين مشروع مشترك. كذلك قد يتطلب الأمر - في الوضع العكسي - خفض رأس المال استجابة لضغوط انكماشية بفعل متغيرات اقتصادية أو تنافسية.

وقد يتمثل في زيادة رأس المال وذلك بإعادة التكوين القانوني عندما يتطلب الأمر التحول من الكيان الفردي إلى شركة تضامن أو منها إلى شركة مساهمة، أو عند التحول من منظمة قطاع أعمال عام إلى قطاع أعمال مشترك أو خاص.

6- تطوير سلوكيات العاملين :

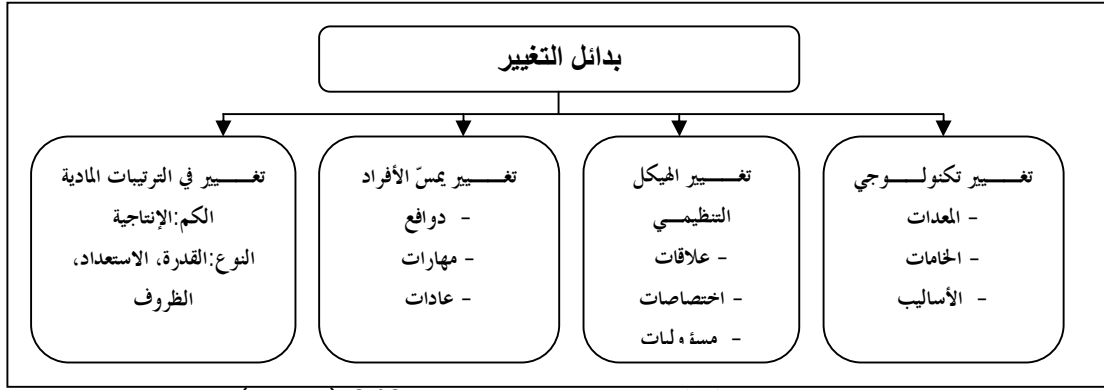
إن من أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم و اتجاهات وسلوكيات العاملين، ولهذا فمن الطبيعي أن تهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورات درجة المكننة، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل ويظل نجاح المنظمة رهين توفر الأفراد المناسبين من حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات وهناك عدة سبل لتطوير سلوكيات العاملين ويأتي على رأسها نمط القيادة أو بحيث يجب أن يكون قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته فضلا عن مهاراته في إدارة الصراعات، كذلك نظام الحوافز والتدريب يثيران دوافع العمل الجاد وتنمية المهارات السلوكية والفنية. وباختصار يمكن أن نجملها في أربعة مجالات رئيسية للتغيير وهي:

- 1- التغيير الهيكلي (التنظيمي) تتمثل في علاقات، اختصاصات ومسؤوليات.
- 2- التغيير السلوكي (الإنساني) دوافع، مهارات، عادات.
- 3- التغيير في الوظائف (تغيير العمل) تتمثل في نوع العمل، الاستعداد والظروف.
- 4- التغيير الفني (التكنولوجي) تتمثل في المعدات، الخامات، الأساليب.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ العطية ماجدة: مرجع سبق ذكره، ص 349.

الشكل (02): مجالات التغيير.



المصدر: ماجدة العطية: مرجع سبق ذكره، ص 349 (بتصرف).

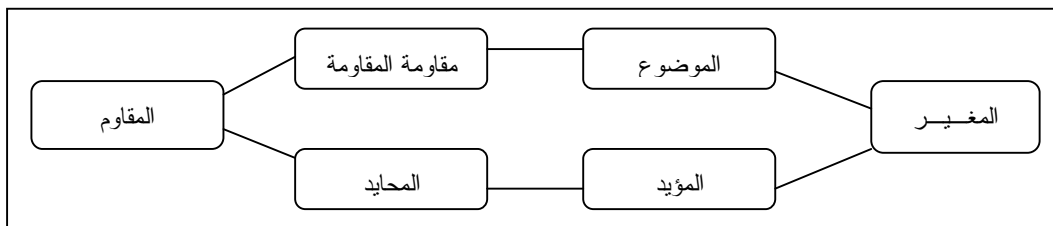
رابعاً: عناصر التغيير التنظيمي .

يرى الكثير من العلماء والباحثين أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور "علي الحمادي" - في كتابه التغيير الذكي - "الميمات الست" رسمت بشكل سداسي سمي بـ "سداسي التغيير" وهذه العناصر هي¹:

- 1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .
- 2- المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- 3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها .
- 4- المحايد: وهو الذي يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية .
- 5- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها .
- 6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل السداسي التالي :

شكل رقم (03): سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 101، نقلاً عن: علي الحمادي: التغيير الذكي، دار بن

حزم، بيروت - لبنان، 1999، ص 28.

1 محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

المطلب الثالث : سمات ومصادر التغيير التنظيمي .

أولاً: سمات التغيير التنظيمي:

يمكن حصر أهم سمات التغيير التنظيمي في مجموعة من السمات¹:

1- التغيير عملية مخططة مستمرة بعيدة المدى: ويعني ذلك أن هذه العملية تحتاج إلى جمع معلومات متعددة وتحديد الأهداف والتخطيط لها والعمل على تنفيذها ومتابعتها عن طريق الرقابة وتصحيح الانحرافات وهذا الذي يجعلها تأخذ وقتاً طويلاً، إضافة إلى تغيير العالم وما يتسم به من حركة دائمة وتغيير مستمر، الأمر الذي يجعل التحرك والتغيير أمراً في غاية الأهمية، ومن هنا فالتخطيط التنظيمي عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي، لذا لا بد للقادة أن يتوقعوا التغيير ويستعدوا له عن طريق تصميم هياكل مرنة تساعد على تحقيق التغيير على أرض الواقع ويلمسه الجميع، ويشاركوا في تحقيق أهدافه المنشودة والتي تكون في الغالب إستراتيجية أي بعيدة المدى، خاصة إذا تعلق الأمر بالمنظمة ككل، وهي تختلف بذلك عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول أحد جوانب المنظمة أو ما يعرف بالتغيير الجزئي.

2- الإستهدافية: يرى أغلب الباحثين بأن التغيير حركة تفاعل يتطلب التخطيط الجيد وفي إطار الواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، ويتم في إطار مواردها وإمكاناتها وظروفها التي تمر بها، أي أنها تنظر إلى التنظيم بأنه كتلة واحدة، ليحقق الغايات والأهداف المحددة مسبقاً والموافق عليها عشوائياً كما أنه يستهدف تحقيق ما يلي²:

• التوازن بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لها بهدف قبول التغيير وثقافته.

• تحقيق المنافسة لتغلب على مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

• العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية عن طريق استثمار الموارد البشرية وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة مادية وزمنية .

• بقاء واحتفاظ المنظمة بحيويتها ونشاطها في ظروف متغيرة ومتجددة .

3- التوافقية : ويقصد بها وجود قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

4- الواقعية: إن من أهم سمات التغيير أن يرتب بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ويتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها حتى يمكن تنفيذ التغيير ببسر وسهولة.

5- التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشياً مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء، أو النظام محل اعتبار، وبالتالي فالتغيير لا يمكن أن يمس جزءاً بسيطاً من المنظمة أو أحد هياكلها التنظيمية بل التغيير يجب أن يمس جميع أجزاء المنظمة المادية وغير المادية.

1 محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 04، عمان- الأردن، 2008، ص ص 345-347.

2 الحربي عبد الهادي: مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز، جدة -المملكة العربية السعودية، 2003 ، ص28.

ثانياً: سمات التغيير في الإسلام.

إن المتتبع والدارس للحضارة الإسلامية من المسلمين ومن غيرهم يجد أن الحضارة الإسلامية تعتبر من أروع الحضارات التي عنيت بالتغيير، وذكرت له مجموعة من السمات والتي لا يمكن أن ينجح التغيير إلا بدونها، والتي لخصتها الأستاذة فاطمة شافي ظافر الحقباني استناداً إلى السنة النبوية الشريفة والقرآن الكريم¹:

1- المبادأة والمبادرة في إجراء التغيير: يقول النبي ﷺ: «إذا قامت القيامة وبدا أحدكم فسيلاً فإن استطاع أن يغرسها فليغرسها فله بذلك أجر» .

2- التدرج في التطبيق : إن التغيير في الإسلام يخلو من عنصر المفاجأة فهو يقوم بالتدرج ويتم التغيير على مراحل ودليل على ذلك ما حدث في تحريم الخمر مرحلة التمهيديّة ثم مرحلة التخلي وتليه مرحلة الثبات على التغيير وهي مرحلة الاجتناب .

3- التيسير: التغيير في الإسلام يسعى للتيسير ورفع الحرج، وهذا ما ذهب إليه الآية الكريمة قال تعالى: {يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ} البقرة/185، إضافة إلى ما جاء في الحديث الشريف : {مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مَكْرًا فَلْيُغَيِّرْهُ} .

4- تحقيق المصلحة : الإسلام لم يكلف الناس إلا بما استطاعوا، فالتغيير جاء في الإسلام دافعاً عنهم ما يتعارض مع مصالحهم، فإذا قام الدليل على أن ما شرع هو لمصلحة زمنية خاصة دار الحكم مع هذه المصلحة والظروف التي قد تفرض تغييراً معيناً في السلوك، فالتغيير في الإسلام جاء مراعيًا لمصلحة الفرد، ومصلحة الجماعة مع السعي لتحقيق التوازن بينهما .

5- الشمول والتكامل: التغيير في الإسلام يتعامل مع الإنسان بكامل أبعاده كشخصية متكاملة شاملة لعناصر روحية وجسمية وعقلية، لذا لا بد أن يعمل التغيير على التكامل بين أهداف الإنسان مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المجتمع.

ثالثاً: مصادر التغيير التنظيمي.

من المسلم به أن أي تغيير في المنظمة قد يكون مدفوعاً بقوة ما، أو نتيجة لسبب معين أو مشكلات أو أنها ترى أن هناك فرصاً أو حلولاً يجب الأخذ بها، هذه جميعاً إما أن تكون من داخل أو خارج المنظمة، لذلك يرى الباحث بأن الكثير من الباحثين قد تناولوا دراسة هذه المصادر والعوامل التي تدفع المنظمات بالأخذ بالتغيير وصنوفها وفقاً للزوايا التي ينظرون من خلالها، الأمر الذي جعل هناك شبه إجماع بينهم على تقسيم تصنيفاتها إلى مجموعتين رئيسيتين هما²:

¹ فاطمة شافي ظافر الحقباني: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة، مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية، 2007، ص 20-21.

² صلاح بن سامر الجابري: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف-الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 43-44.

1- المصادر الداخلية :

هي المصادر النابعة من داخل المنظمة والتي تنتج غالباً من عملياتها واحتياجات أفرادها المستمرة الأمر الذي يفرض عليها تغيير وضعها الحالي إلى وضع يلبي ويحقق أهداف أطراف المنظمة الداخلية، ومن أهم هذه المصادر حسب ما ذكره :

- التغيير المستمر في أهداف المنظمات ورسالتها.
- تقدم أساليب وإجراءات ومعايير العمل .
- الدوران الوظيفي وارتفاع نسبته¹.
- وعي العاملين وكثرة احتياجاتهم إضافة إلى اندماج بعض المنظمات مع غيرها .
- الأفكار الإدارية الحديثة المعتمدة من قبل القادة الذين يطمحون إلى تحقيق المزيد من الأهداف الأعلى جودة.

- التغيير في هياكل المنظمات وما يتبعه من تغيير في مراكز القوة وخطوط السلطة والمسؤولية .
- ازدياد الاحتياجات الإنسانية في المنظمة في ظل الحياة العصرية يعتبر أحد المصادر والقوة المؤثرة في إحداث التغيير التنظيمي، إضافة إلى التدريب استعداداً لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

2- المصادر الخارجية:

- المصادر أو الأسباب النابعة من البيئة الخارجية للمنظمة والتي لا يستطيع تقدير حجمها والتحكم فيها، الأمر الذي يجعل المنظمات تخضع للتغيير، ومن هذه العوامل ما يلي:
- الثورة المعلوماتية والتغيير السريع والمذهل في الأساليب التقنية والفنية².
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة كماً ونوعاً.
- تغيير نظرة الجمهور حيال الخدمة المقدمة من المنظمات .
- ظهور منظمات كبيرة الحجم الأمر الذي يجبر الكثير منها على التغيير حتى تتحكم في عملياتها الإدارية.

- الأوضاع الاقتصادية المتقلبة وظهور ما يسمى بالمنافسة بين المنظمات .
- التقدم في وسائل المواصلات كذلك الضغط السكاني ونمو المنظمات الكبيرة إضافة إلى ظهور المنظمات العالمية التي أصبحت تؤثر وتتأثر على المنظمات المحلية في ظل العولمة³.

المطلب الرابع: مقومات التغيير التنظيمي.

أولاً: أسس التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير في المنظمة ضروري وهو يحتاج إلى مجموعة من الأسس لكي نحكم على نجاحه وفعالته، وسوف نحاول عرض أهم الأسس التي تحكم التغيير التنظيمي من خلال التالي⁴:

¹ ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق – سوريا، 2005، ص 58.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ المرجع نفسه، ص 77.

⁴ زكريا النوري: مرجع سبق ذكره، ص 34-36.

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.
- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه من أجل إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين، فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً، إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق .
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.
- التعرف على إمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة.
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى المقاومة .
- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثيقة، وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير .
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظراً لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.
- الدعم والمساندة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.
- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على الأهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.
- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.
- في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ

الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنفية اتجاه التغيير المطلوب¹.

• عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.

• إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته إتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.

• عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه. وبالتالي فإن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغيرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة.

ثانياً: أهداف إدارة التغيير:

لإدارة التغيير أهداف جوهرية، هي التي حتمت وجود هذه العملية وذلك من أجل التكيف مع البيئة المحيطة للمحافظة على الاستمرار والاستقرار ويمكن أن نلخص هذه الأهداف في:

1- أهداف أساسية: وهي تلك الأهداف المرتبطة مباشرة بإشباع الحاجات التي وجدت المؤسسة لخدماتها وهي حاجات الزبائن الذين يحصلون على سلع أو خدمات المنظمة.

2- أهداف ثانوية: وهي الأهداف المرتبطة بإشباع حاجات الجماعات الثانوية المستفيدة من التغيير وهم أعضاء المؤسسة، الجهات الحكومية المتعاملين الأساسيين والمساهمين، والجمهور العام وتتفاوت اهتمامات المؤسسة بكل من المجموعتين من الأهداف وبكل هدف منها وذلك حسب الظرف والموقف فالمنظمة يجب أن تشبع حاجات زبائنها من سلع أو خدمات وتشبع في نفس الوقت حاجات الجهات المستفيدة الأخرى وهي تصبح فاعلة لو استطاع القائمون على التغيير إحراز نجاح في تحقيق المجموعتين من الأهداف، وهذا يتطلب من الإدارة والمسير للمؤسسة المحافظة على فعاليتها عبر الوقت والمواقف المختلفة بمعنى أنها تتكيف مع التغيرات البيئية بوجه خاص. وبما أن التغيير أمر حتمي لأنه يتناسق مع طبيعة الحياة المتغيرة والمتجددة، ولهذا فإن الإدارة عليها أن تتوقع التغيير وتعد له العدة ما استطاعت، ولذا فإننا نرى أن التغيير يأخذ أنماطاً مختلفة تبعا للهدف الذي يسعى من ورائه القائمون على إدارة التغيير².

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 372.

² بديع محمد القاسم: نماذج إستراتيجيات التغيير والتحديث، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص 03.

• أن يكون التغيير استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية مما يجعل الطرق الحالية التي تستخدمها الإدارة عديمة الجدوى.

• أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق بعضها الآخر بضعف في بعض أجزاء التنظيم تجعله غير متماشيا مع الأجزاء الأخرى.

• أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو أجزاء منه، كأن تقوم الشرطة مثلا بوضع قوانين صارمة للسيطرة على سلوك السائقين بغرض تحقيق مستوى معين من السلامة عبر الطرق.

ثالثا: أشكال التغيير التنظيمي:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي للمؤسسات ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المؤسسة حكومية أو قطاع عام أو قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة، أو غيرها من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات ويمكن حصر هذه الأشكال فيما يلي¹:

1- التغيير في الملكية :

إن التغيير في ملكية المنظمة يعتبر هو الآخر شكلا من أشكال التغيير التنظيمي، والذي يحدث في أي تنظيم، كتحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة كاملة أو شركة مساهمة، أو التغيير في ملكية مؤسسة إلى مستثمر رئيسي واحد، هذا الشكل يطلق عليه اسم الخصخصة، أي تحويل المؤسسة إلى ملكية خاصة كاملة، أو التغيير بالاندماج وهو اندماج بين عدة مؤسسات لغرض زيادة الكفاءة والاستفادة من الموارد البشرية لمواجهة التنافس، ويكون الاندماج إما كلياً أو جزئياً، وهناك شكل آخر وهو التغيير من الملكية الخاصة إلى الملكية الحكومية ويتم هذا سواء بالتأميم أو الاستيلاء السوي عن طريق مجموعة من اللوائح والقوانين المنبثقة من سياسة الدولة .

2- التغيير الاضطراري :

إن تعرض المنظمة لتهديدات ولضغوط مستمرة سواء من الداخل أو من الخارج، كالتغيير المفروض على المنظمة والناجم من تغير في النظام السياسي أو الاقتصادي من نظام اشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق الحر مثلاً، أو محاولة السيطرة على مصادر التمويل من قبل المؤسسات المصرفية المحلية أو الدولية، هذا من شأنه أن يجعلها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، وبألمس الحاجة لإحداث تغيير اضطراري وسريع، يضمن بقائها واستمرارها .

3- التغيير بالتقليد :

ويتم هذا بتغيير أساليب العمل ونوعية العلاقات لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويعيب على هذا الشكل أن القائمين على هذا التغيير يهتمون العديد من الجوانب، كونهم يجعلون ظروف كل المنظمات واحدة الواقع أن لكل منظمة ظروفها وثقافتها وقدراتها وأن النظام الناجح في مكان ما ليس بالضرورة أن ينجح

¹ محمد قمان: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة دخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2005، ص 86.

في مكان آخر، إنّ هناك عوامل كثيرة تتحكم في نجاح عملية التغيير من ناحية التطور والمناخ الاقتصادي وغيرها من التفاعلات التي تكون غير معلنة.

4- التغيير بالخدع والوهم :

والتغيير بالخداع والوهم عادة يكون نتيجة لخطة محكمة هادفة إلى إيقاع الضرر بالمؤسسة والعاملين فيها للاستفادة من مواردها والقضاء على قدراتها التنافسية فعلى سبيل المثال استطاعت العديد من الشركات الخاسرة والراكدة النشاط في الولايات المتحدة أن تحل مشاكلها بالدخول إلى الأسواق العربية بطرق وأساليب وصيغ وهمية وأصبحت مؤسسات ناجحة بالوهم وكثيرا ما يكون هذا النوع مخططا من فترة سابقة لصالح أطراف مناوئة.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير .

يسعى القادة في أي منظمة إلى تحسين أداء منظماتهم، من أجل ذلك فإنهم ينتهجون مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن ترفع من أدائهم بأعلى كفاءة وبأحسن جودة، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر ومن هذه الاستراتيجيات:

المطلب الأول: إستراتيجية إعادة الهندسة.

أولا: تعريف إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة "Reengineering" أو كما يطلق عليها بالعربية "الهندرة" أما بالفرنسية "reconfiguration majeure"، وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" سنة 1993 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، بناء على ما سبق ذكره سوف نحاول عرض مجموعة من التعريفات التي تعرضت لمفهوم إعادة الهندسة نعرضها كما يلي:

عرّفت "راوية حسن" إعادة الهندسة على أنها: «إعادة تصميم جوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة، والجودة، والخدمة، وإعادة هندسة المنظمة لا يعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل، والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، ولكنه بدل ذلك يستخدم مدخل "الصفحة البيضاء" والذي يهتم بالإجابة على تساؤلات منها: ما هي الأعمال التي نحن بصدددها؟ وإذا كنا نخلق هذه المنظمة اليوم، ما هي الصورة التي نحب أن تكون عليها المنظمة؟ ثم بعد ذلك، يعاد تصميم الوظائف، والهيكل والتكنولوجيا والسياسات وفقاً للإجابات على الأسئلة السابقة ويمكن أن تطبق إعادة الهندسة على المنظمة ككل، كما يمكن أيضا أن تطبق على وظيفة أساسية مثل البحوث والتطوير»¹.

كما يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها: «إعادة التكوين الجذري والتنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء»².

¹ راوية حسن:، مرجع سبق ذكره، ص 360-361.

² سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 310.

وهناك من يعرفها بأنها: «إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم جذرية تنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... الخ»¹.

بناءً على ما تقدم من تعاريف، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية²:

- التركيز على العميل.
- هيكل تنظيمي مرجحة بالإنتاج.
- رغبة في تطبيق مبدأ الصفحة البيضاء، أي بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

ثانياً: خصائص إعادة الهندسة:

تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي³:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة، والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة.
- إشراك الموظف باتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة (تعزيز سلطة الموظفين).
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، وبصورة متزامنة.
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن و هكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، و حتى عبر الحدود الدولية.
- التقليل من المركزية، وإنجاز العمل في مكانه.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، وإتباع أساليب الرقابة الكلية.
- استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة، بدلاً من مهام بسيطة وروتينية.
- الاهتمام بالإبداع والتطوير.
- يتم التقليل من عمليات الضبط و الاختيار و غيرها من العمال التي تتصف بكونها لا نقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.
- يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، و خلق تحالفات العمال.

ولعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد منظمة (IBM) كإحدى المنظمات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات فقبل أن تأخذ المنظمة بهذا الأسلوب الجديد، كانت تجري عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه، أيقنت المنظمة هذه المشكلة فبدأت في إعادة

1 أحمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة " كيف تطبق منهج الهندرة، دار وائل، ط1، عمان-الأردن، 2003، ص19.

2 شنتاحة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص90.

3 محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط01، الإسكندرية - مصر، 2006، ص ص 160-162.

هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط، كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المنظمة كإنخفاض شكاوى المستهلكين و العملاء من جودة السلعة و الخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية و انخفاض شكاوى العاملين و نسب حوادث العمل¹.

ومن خلال تجربة (IBM) في مجال إعادة هندسة عملياتها تتوضح لنا مجموعة من الخصائص المرتبطة بها و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إمكانية دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة.
- تمكين الموظفين من اتخاذ العديد من القرارات .
- التآني في اختيار و تدريب المسؤولين عن القيام بأنشطة إعادة هندسة العمليات.
- استحداث وظيفة جديدة يطلق عليها مدير الخدمة و الذي يكون مسؤولاً بصفة أساسية عن خدمة العملاء و حل مشاكلهم.

ثالثاً: مراحل إعادة الهندسة:

تمر إستراتيجية إعادة الهندسة بعدة مراحل وهي:

- 1- **تحديد الهدف:** من الضروري وضع أهداف تمثل أولويات لفهم توقعات المستهلك بعد فهم احتياجات المستهلكين، كما يجب توصيل ومشاركة الفهم لجميع الأفراد المشاركين في عملية إعادة الهندسة، ومن أمثلة أهداف إعادة الهندسة التي يرغب المستهلك في تحقيقها: الجودة، وتخفيض التكاليف.
 - 2- **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسة وتفهم العمليات الحالية، والتعرف على نواحي القصور قبل وضع حلول التطبيق.
 - 3- **القياس المقارن بأفضل أداء:** فالتجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة يتم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات خارجياً.
 - 4- **تحديد الرؤية المستقبلية للعمليات:** وبمجرد خلق الرؤية المستقبلية لا بد من توثيقها، وتوثيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة المستقبلية وشرحها، حتى يتمكن من إقناع جميع أفراد التنظيم بها.
 - 5- **إعادة تصميم العمليات:** يعبر مفهوم إعادة البناء بصفة عامة عن منهج معين للتطوير والتحسين يمكن من خلاله ربط تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بحيث يعظم من القيمة من منظور العميل.
- وبالتالي يمكن النظر إلى إعادة الهندسة بأنها إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة لتحقيق مكاسب رئيسية في مجال التكلفة والوقت والخدمة.

¹ جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص313.

6- تطبيق التغيير : يعتبر الفريق المسؤول عن برنامج إعادة الهندسة مسؤول عن تطبيق التصميم الجديد، ولا بد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة واقتناعهم بأهمية برامج إعادة الهندسة، وهناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات الإضافية التي يحتاجونها في ظل الظروف الجديدة.

7- التحسين المستمر: في هذه المرحلة لا بد أن تتبنى الإدارة التغيير على أساس مستمر ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المؤسسة، ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات والتحسين المستمر .

المطلب الثاني: إستراتيجية إعادة الهيكلة

أولاً: مفهوم إعادة الهيكلة

تعرفها "نادية العارف" على أنها : «تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفعالية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين»¹.

كما تعرف إعادة الهيكلة Restructuration على: «أنها مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة الأداء... أي أنها تشتمل على ما يلي :

- هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل.
- تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة .
- وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء»².

ثانياً: أسباب إعادة الهيكلة.

- تتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المنظمة، فقد تكون المنظمة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني منه خلل في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكلية العمالة بها، لاستعادة قدرتها على الاستمرار .
- ويمكن تحديد الأسباب التي تدفع إلى تبني هذه الاستراتيجيات فيما يلي³:
- مشكلة العمالة الفائضة المترتبة على السياسات السابقة.
- التطور التكنولوجي وإحلال التكنولوجيا المتقدمة محل التكنولوجيا المستخدمة.
- ظروف الركود.

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002 ، ص318.

² محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص112 . نقلا عن عائدة زين خطاب :استراتيجيات إعادة الهيكلة في ظل ظروف المنظمة -المؤتمر الخامس- الإدارة وسرعة التغيير -مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري.

³ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص72.

• الخصصة.

- عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على مرّ الزمن بالرغم من تمتعها بقدرة متميزة.
- دعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والبقاء في القمة.
- عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة وانخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين والضغط من قبل أصحاب الأسهم لتحسين الأداء.
- عندما تفشل المؤسسة في الاستفادة من الفرص الخارجية وتقليل التهديدات الخارجية إلى أدنى حد، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة.
- عندما تتمو المؤسسة بسرعة كبيرة مما يستدعي ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة.

ثالثاً: المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة.

- هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن يستعين بها القادة والمدراء في إدراكهم مدى وجوب الحاجة إلى انتهاج إستراتيجية إعادة الهيكلة من عدمه وهي¹ :
- عدم التحديد القاطع للمسؤولية مما يخلق ثغرات تسهل الانحراف .
- فقدان التوازن بين جانبي السلطة والمسؤولية نتيجة تضخم الأولى على حساب الثانية مما يؤدي إلى دكتاتورية ممارسة السلطة والانحراف بها .

- قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها .
- عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات مما يرفع من احتمال سوء استعمالها .
- ضعف الاتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته .
- تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على العاملين والمروّسين .
- سوء التربية الاجتماعية والقومية وتخلف المناخ الاجتماعي السوي .
- التضخم في عدد العاملين في وظائف معينة والنقص الواضح فيهم في وظائف أخرى .
- التمسك بحرفية القوانين واللوائح بما يعطل تحقيق الأهداف المرجوة منها .
- عدم التقدير الكافي لقيمة الوقت كعنصر حيوي من عناصر العمل الإداري .
- نفشي الفساد في الأجهزة الحكومية وضعف الحافز المادي وغموض الأهداف .
- صعوبة التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية وبطء الاستجابة للمستجدات والمتغيرات .
- الجنوح نحو النمطية بين الأجهزة الإدارية المختلفة .

رابعاً: بعض البدائل الإستراتيجية لإعادة الهيكلة:

- تختلف البدائل المستخدمة في إعادة هيكلة العمالة باختلاف إستراتيجية إعادة الهيكلة المستخدمة، وذلك لتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :
- إستراتيجية إعادة تصميم الأعمال .

¹ محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره، ص ص112-114.

• إستراتيجية تحليل النظم، تتغير إستراتيجية المنظمة من التغيير الجزئي إلى التغيير الكلي ومشاركة أعضاء البيئة الخارجية.

• إستراتيجية تنمية ثقافة الجودة وتشمل إستراتيجية الجودة الشاملة وتنمية ثقافة الجودة.

كما أن هناك استراتيجيات تركز على تخفيض قوة العمل، ومنها وسائل للتنافس الطبيعي، حوافز التقاعد المبكر، التسريح الاختياري، المشاركة في الوظيفة، إعادة التدريب.

• التخفيض بواسطة التقاعد بدلا من الاستغناء.

• سياسة الاستغناء المؤقت مع رفع الأجور أو خفض الأجور.

• تخفيض عدد العمال الجدد.

• التخلص من العمالة المؤقتة.

• التخلص من العاملين منخفضي الأداء.

إن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لا تشمل فقط إستراتيجية تخفيض قوة العمل ولكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك استراتيجيات أخرى كإستراتيجية إعادة تصميم الأعمال وتنمية ثقافة الجودة.

خامسا: الآثار الاقتصادية والنفسية لسياسة إعادة هيكلة:

1- الآثار الاقتصادية:

إن قرار تسريح العمال إجباريا - فصل العاملين بإنذار سابق أو بدون إنذار - أو اختياريًا-التقاعد المبكر- يترتب عنه تحمل المنظمة والأفراد تكاليف عالية وإن تباينت تأثيراتها بين المنظمة والأفراد تبعًا لطبيعة القرار، فالاختياري يتسبب في تحول العمال الرئيسيين (النجوم) من المنظمة للعمل لدى المنافسين، والإبقاء على العمال الجدد، ومن ثم في ضياع فرص على المنظمة للاستثمار واستغلال تلك القدرة بصورة أفضل لصالحها وللوصول إلى أهدافها، بالإضافة إلى تكاليف التعويضية التي تتحملها المنظمة عن الاستغناء عنهم.

كما أن استناد قرار الاستغناء على معيار الأقدمية قد يكون له أثر كبيرًا على الإنتاجية وعلى القدرة التنافسية للمنظمة ولأن أفضل الأفراد ليس بالضرورة هم أكثر الأفراد أقدمية، حيث يطيح الأفراد ذوي الأقدمية العالية بالأفراد ذوي الأقدمية الأقل، فإن إدراك عدم العدالة يمكن أن يصغر مع الاستغناء عن العمال على أساس الأقدمية العكسية، وذلك لأثر ما يسمى بالرسوب أو الجمود الوظيفي¹.

كما أن عملية التسريح تؤثر سلبًا على سمعة المنظمة على التنافس في الحصول على الأفراد والتخصصات التي تكون لها ندرة أو انخفاض نسبي في عرضها يترتب على ذلك اضطراب المنظمة لدفع مستوي أعلى من الأجور لجذب الأفراد للعمل وفقًا لتقييم هؤلاء للمخاطر التي قد يتعرضون لها، إذا ما تم الاستغناء عنهم ويسمى هذا بقسط الخطر.

1 رابوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002، ص 224.

2- الآثار النفسية:

إن إعادة هيكلة العمالة لها تأثيرها العميق على الجوانب النفسية والسلوكية، حيث يواجه العاملون المتبقون تغييرات مثل : تغيير مسؤوليات وعبء الوظيفة وسياسات وإجراءات عمل جديدة وتغيير نظام الاتصالات وضرورته العمل مع زملاء جدد، مما يزيد من مستوى الشعور بالضغط، والشعور بعدم العدالة، وزيادة الشعور بعدم الأمان والاستقرار الوظيفي، ويمكن إيجاد الأعراض النفسية والسلوكية لإعادة هيكلة العمالة على العاملين والتي أثبتتها الدراسات فيما يلي:

- الشعور بالإحباط والاستياء والغضب.
- الشعور بعدم الأمان الوظيفي وزيادة عدم التأكد.
- الشعور بالحزن والكآبة والشعور بالذنب.
- انخفاض الروح المعنوية¹.
- الشعور بعدم الثقة، وعدم العدالة، والخداع.
- زيادة الضغوط والتوتر مع انخفاض مستوى الأداء.
- الإنكار وتبرير المواقف والميل للوم الآخرين.
- زيادة معدلات الغياب والرغبة في ترك العمل.
- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي.

إن التكاليف -الإنتاجية والنفسية- المرتبطة بالاستغناء عن العمالة حقيقة ظاهرة لا يمكن تجاهلها بالنسبة للمنظمة والعمال ومن ثم يجب أن لا يتم تنفيذ أي تغيير، إلا إذا استوعبت المنظمة الموقف والبدائل المتاحة والتأكد من فعاليته. ومن الأهمية أن يكون قرار الاستغناء آخر بديل.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وبالتالي أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أغلب الأبحاث والكتابات حالياً، وأكثر جاذبية للعديد من المنظمات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء في تطبيقها وإرساء دعائمها فأصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي، وقد ساعدت على ذلك نظم الاتصالات الحديثة والتطور بشكل كبير وعملت على تدعيمه.

وبما أن أغلب المنظمات في الوقت الحالي تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنشده هذه المنظمات والذي لا يتحقق إلا بتوفر الأسبقيات التنافسية، ومن هذه الأسبقيات الجودة التي أصبحت محل تطلع المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً من قبل.

1 المرجع نفسه ، ص 226.

- فقد اتصل تطور المنظمات حالياً مباشرة بالجودة الشاملة، وبتغيير بعض الأنماط لا يمكن أن يتوفر لدينا جودة مطلقة أو إدارة للجودة بدون أن يكون هناك أهداف تتمثل في¹:
- تطوير المنظمة وقيادة سليمة لإدارة عملية التغيير الدائم فيها.
 - تحسين حياة الأفراد العاملين فيها.
 - ربط المنظمة بالبيئة المحيطة من الموردين، منظمات التمويل، إدارة الضرائب والزيائن الموجودين والمحتملين.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

لإيجاد تعريف شامل وموحد للجودة الشاملة يجب أن نعرف معنى ودلالة كل كلمة وردت في التسمية:

1- مفهوم الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، و يظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي نوردها في هذا الجزء.

بالتعبير الحالي، مصطلح الجودة يعني طريقة حياة، مثلاً نقول عن سلعة أنها ذات جودة عالية عندما تلبي توقعاتنا أو تزيد، بينما في حقيقة الأمر هي أكثر ما تعكس المطابقة أو القدرة على القيام بالشيء كما هو مطلوب، وقد أخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية "QUALITAS" و التي تعني بالفرنسية Tel Que أي "كما هو"¹.

2- إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوب إداري حديث ومتميز ومتجدد، فقد اختلفت حوله التعاريف، إلا أن هناك بعض التعاريف تتصف بالموضوعية والشمول النسبي، وقبل التعرض لبعض هذه التعاريف يجب أن نفهم ونستوعب المفهوم الحقيقي للجودة ثم نقوم بعرض جملة من التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم ومن ثم نلخصها في تعريف جامع.

فتعرفها منظمة التقييس العالمية "ISO" حيث ترى أن: «إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين Stock holders وجميع أصحاب المصالح الآخرين Stack holders»².

كما قدم المعهد الفدرالي تعريفاً للجودة الشاملة على أنها: «القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء»³.

1 عياض عادل: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة 09-10 مارس 2004.

¹ Daniel Duret, (M. Pillet), 'Qualité en production de l'ISO900 aux outils de la qualité 3ém ed., d'organisation. Paris, 2000, p17.

² Claud Jambart: l'assurance qualité- les normes ISO 9000, Economica, 2^{em} édition, Paris, P27

³ محمد الصيرفي : ص 219. نقلاً عن سالم القحطاني : إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في القاع الحكومي -مجلة التنمية الإدارية -العدد 78 أفريل، 1993، ص17.

وعرفها "ستيفن كوهلن" و "رونالد بيرنارد" على أنها: « التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، وإفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له»¹.

أما جوزيف (جابلونسكي) فيعرفها على أنها: « هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل»².

ويعرفها "حسين حريم" أيضاً بأنها: « مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها»³.

من خلال سرد مجموعة التعاريف السابقة نلمس أن هناك تقارباً في بعض المفاهيم، التي تبدو أنها من الأمور الأساسية، كما نلمس أن بعضها يميل إلى التركيز على عنصر معين، ومن خلال ذلك يمكننا إعطاء المفهوم الذي نراه شاملاً لإدارة الجودة الشاملة بأنها: « نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو الأحسن لكل شيء داخل المنظمة فيشمل هذا التغيير جوانب عديدة داخل المنظمة مثل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية نظم إجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل التحسين المستمر لكل مكونات المنظمة من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات، وذلك بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون، وأهداف المنظمة يمكن حصرها في هدفين هما هدف واحد وبقاء المنظمة ونجاحها يعتمد على رضا زبائنها ومورديها». وقد استخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة (Quality circles) لكنه تطور كثيراً ليشتمل على جوانب وأبعاد وأساليب متنوعة وعديدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ليعمل بعد ذلك على دمج التقنيات الإدارية الإنسانية مع جهود التحسين والأدوات الفنية، بمقتضى طريقة الضبط التي تركز على التحسين ليشمل بعد ذلك العملية بشكل مستمر، بحيث تركز كل الأنشطة في النهاية على زيادة رضا الزبون»⁴.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

¹ محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره، ص 219 ، نقلاً عن: عبد الرحمن الهيجان: منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية -مجلة الإدارة العاملة- المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، ديسمبر، 1994، ص 412.

² قراوي أحمد الصغير، حطي محمد شاكر السراج : آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول للتفسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة 3-4 أي 2005، ص3.

³ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

⁴ محي الدين صديق عبد الله : مجلة السودان للإدارة والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، العدد الأول، يونيو(حزيران)، المجلد الخامس والعشرون، 2005، ص 51.

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- إذ يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفاذي عمليات مقاومة التغيير.

مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل¹، بل إن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة و بالتالي فإن تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و بين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندها تصبح المنظمة ذائعة الصيت في مجال عملها².

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

نستطيع تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية وهي:

- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.

- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض كمية المنتجات التالفة في العمليات.

1- سونيا محمد البكري : مرجع سبق ذكره ، ص 48.
2- محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2005، ص ص 54-55.

تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً تسير في نفس اتجاه و تطلعات المديرين، ذلك أنه على الإدارة في المنظمة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية لمتطلباتها ووضعيتها الحالية على معالجة أوجه الضعف فيها.

حيث أن هذه TQM تقوم على 3 قواعد مركزية وهي:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين كافة.
- التحسين المستمر.

حيث تعتبر مرتكزاتها ذات أهمية كبيرة في تحسين النوعية المطلوبة والشكل التالي يوضح .

الشكل رقم (04) المثلث المركزي لمرتكزات الجودة.



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 197.

رابعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- الحداثة التي يتميز بها موضوع TQM خاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- اعتقاد العاملين خاصة "القدامى" بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة الفرد المقاومة للتغيير أو الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.

- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم تحقيق الانسجام بين أعضاء فريق العمل وبين فرق العمل ببعضها.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

وعلى إدارة المنظمة أن تسعى إلى إزالة والقضاء على معوقات تطبيق TQM وذلك بهدف تسهيل عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطط الموضوعية.

المبحث الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي .

المطلب الأول : ماهية مقاومة التغيير .

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التغيير، فكل من ينظر إليها من زاويته الخاصة ومن بين هذه التعاريف نذكر :

تعني مقاومة التغيير: « إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم»¹.

كما تعرف مقاومة التغيير على أنها: « استجابة سلوكية إزاء أخطار أو أضرار محتملة لأفراد أو جماعات تعمل داخل المنظمات أو تتعامل معها فهي هنا تسمى المقاومة المسبقة أو الوقائية التي تظهر عادة قبل حدوث التغيير أو صدور قراراته الرسمية، ويكون هدفها المباشر منع حدوث التغيير»². أما قياس المؤمن فيعرفها بأنها: « استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي»³.

ويعرفها زندر " Zender " : « بأنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور»، وينظر إليها العامري والفوزان على أنها تعني : «امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون المحافظة على الوضع القائم »⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن مقاومة التغيير تعني : « استجابة سلوكية من طرف أفراد المنظمة، مضمونها امتناعهم عن أداء الأعمال المنوطة بهم (التغيير)، بهدف المحافظة على الوضع القائم، لاعتقادهم بأن ذلك يشكل خطر على استقرارهم ويهدد مصالحهم ».

ثانياً: طبيعة مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر كعملية رقابية لأن المناهضين له يطالبون بالشرح الوافي والكافي والدلائل على أن هذا التغيير ضروري ويضمن النجاح للمنظمة، كما أن هذه المقاومة تستطيع أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن تواجهها عملية التغيير في المنظمة⁵:

¹ محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره، ص355.

² عامر خضير حميد الكبيسي: مداخلة بعنوان: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف، الرياض -المملكة العربية السعودية، يومي 16-17- جانفي 2007، ص 11.

³ المؤمن قيس وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن. 1997، ص 180.

⁴ العامري أحمد سالم و الفوزان ناصر محمد: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسباب وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 03، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 357.

⁵ Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel: Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, Paris, 2004, pp 286-287.

الشكل رقم (05): مقاوموا التغيير

<p>3- تنظيمية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد رؤية • أنظمة قياس متناقضة • هيكل صلب وتدرجي (سلمي) 	<p>2- فردية</p> <ul style="list-style-type: none"> • فقدان السلطة • الخوف • الوضع الراهن = الراحة • عدم الجدارة 	<p>1- ثقافية</p> <ul style="list-style-type: none"> • البقرة المقدسة • الأخطاء السابقة أو الإخفاقات • نقص روح المبادرة.
---	--	---

source: Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « Les clés du succès concurrentiel », Ed d'organisation, paris, 2004, p 286-287.

إن الملاحظ للشكل يجد أن المنظمة من جهتها يمكن أن تواجه التغيير بالمقاومة وذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدرجي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

أما المقاومة الفردية فهي درجات، وقد حاولنا تقسيمها إلى أربع فئات كما تم تفصيله في هذا المبحث فيمكن أن تكون قوية أو ضعيفة، وهي تختلف من فئة لأخرى وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تضر فردية أو جماعية.

وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا، فتقاوة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الارتباط بالبقرة المقدسة (vaches sacrées)* بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة¹.

ثالثا: أسباب مقاومة التغيير:

أثبتت التجارب التي مرّ بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تتوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله. وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة أساليب من أجل التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها، كما أن قادة التغيير يصنفون هذه المقاومة كقيد يحول دون نجاح أو عرقلة سيرورة التغيير مما يؤدي بنا إلى التساؤل، لماذا يقوم الأفراد بمقاومة التغيير؟.

فنجذ من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير الأسباب التالية:

- الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير.

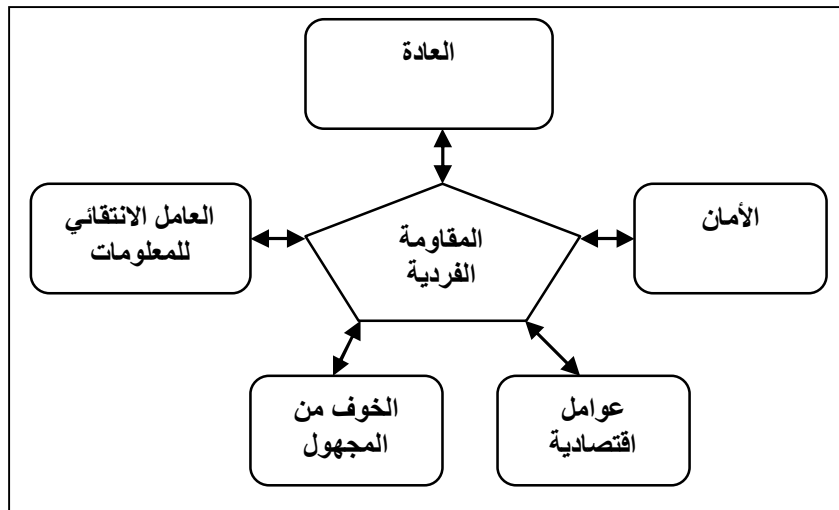
* البقرة المقدسة: مصطلح له أصل يوناني يعني عندهم أنه إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا أن الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فهذا يعني غضبها، أما معنى المصطلح هنا فيعني ميل الأفراد إلى الجمود والروتين والابتعاد كلية عن أشكال التغيير وارتباطهم دائما بما تعودوا عليه وتجنب كل ما هو جديد.

¹ Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand-Tonel: op cit, p 286

- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال و الإيضاح من طرف الإدارة.
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة.
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، لكون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات.
- نقص مصادر المعلومات، عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض.
- الوقت غير الملائم، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير.
- الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات في وقت قصير.

مما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات والحاجات وفيما يلي شكل يوضح خمسة (5) أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.¹

الشكل رقم (06): العوامل الفردية المؤدية



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 352.

من خلال الشكل السابق نجد أن للمقاومة أسبابا فردية تتمثل في العادة وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل وبالتالي مستوى المعيشة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلاً مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه

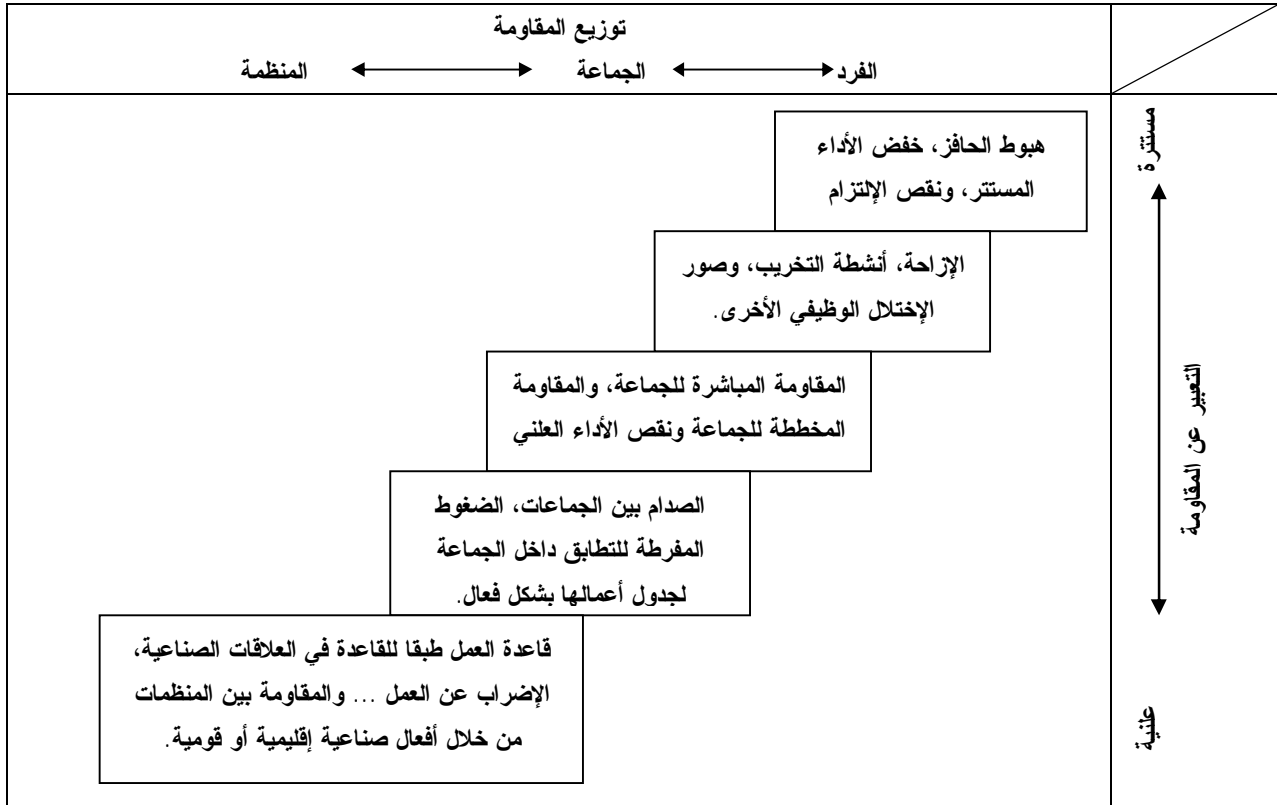
¹ ماجدة العطية: مرجع سبق ذكره، ص 352.

الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

رابعاً: صور وأشكال مقاومة التغيير :

قد تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي عدة أشكال فقد تكون خفية أو معلنة وقد تكون وسطا بينهما كما يمكن أن تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل . والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (07): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون :إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود أحمد حسني، دار المريخ، د ط، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص 316.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أنه في الغالب يكون هدف التغيير هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة نجدها إما مستترة أو علنية.

ف نجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم إستغلال الإمكانيات، كما نجدها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات العمل، في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: تقليل إلتزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

يتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال فما على قادة التغيير إلا تحديد شكلها ومن ثم تطبيق الإستراتيجية الملائمة للتكيف مع هذا التنوع في المقاومة، ومن الواضح أيضا أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها وهذا ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس ويطول وقت اكتشافها¹.

خامسا: العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

يمكن حصر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير في النقاط التالية²:

1- **فرض التغيير على الأفراد والجماعات:** وهنا يكون مثيراً للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

2- **التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير :** حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .

3- **تشكل رأي عام ضد التغيير :** حيث أن المقاومة الجماعية أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

المطلب الثاني: قوى وأساليب مقاومة التغيير .

أولاً: القوى المقاومة للتغيير :

هناك العديد من قوى الرفض للتغيير والتي تتخذ العديد من الأساليب منها لها ليس فقط لمقاومة التغيير ومنع تحقيق أهدافه، ولكن أيضا للقضاء على المكاسب التي قد يحققها التغيير، وهي قوى تنوعت أساليبها باختلاف أنواعها وأهدافها تسعى جهودها للجمود والتخلف والتأخر والفساد، لاسيما أن قوى التغيير تؤدي إلى التجديد والتطوير، ومن ثم فإن سير القوى المضادة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود سيؤدي إلى الفشل مقابل الإبقاء على مصالحها والتي تتعارض مع مصالح قوى إحداث التغيير، وهذه القوى هي :

1- القوى المعارضة للتغيير :

وهي آخر القوى التي تهاجم عملية التغيير، وتقف ضدها وتسعى لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطاءه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

2- قوى الرفض لعملية التغيير :

وهي قوى رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل أنها رافضة أحيانا لذاتها ووجودها، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون : مرجع سبق ذكره، ص 316.

² محمد بن يوسف النمران العتيقات: مرجع سبق ذكره، ص 114.

3- قوى التحجيم:

وهي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

4- قوى المحافظة على القديم :

وهي قوى ترتبط بالقديم ارتباطاً وجدانياً عاطفياً فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسياً بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، ومواقف محبة .

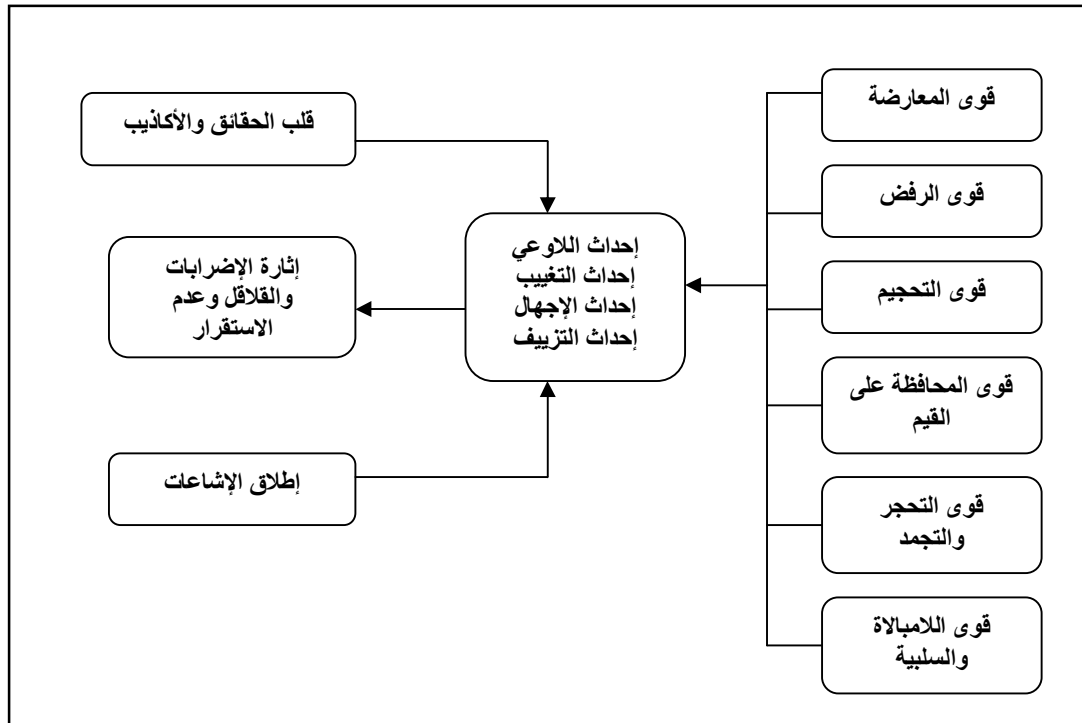
5- قوى التحجر والتجميد:

وهي قوى منغلقة على ذاتها ترفض غيرها، ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية .

6- قوى اللامبالاة والسلبية :

ويقصد بها غير المبالين، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام أو تفاعل معها، فهم يسيرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماماً وكأنهم مسلوبو الإرادة، أو عديمي الرؤية والإحساس . الأمر الذي يستوجب معرفتها وهي موضحة في الشكل رقم (08) :

الشكل رقم (08): أنواع القوى المقاومة للتغيير.



المصدر: محسن أحمد الخضير: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق - سوريا، 2003، ص 76 .

وأياً ما كانت هذه القوى، فإنها تعمل على إيقاف التغيير وتحويل مساره وارتداد مسيرته للخلف، مستخدمة أساليب قلب الحقائق، وإطلاق الإشاعات، وإثارة الأكاذيب لإفشال محاولات التغيير أو إلغائها.

ثانياً: أساليب مقاومة التغيير:

لقد تنوعت وتعددت أساليب مقاومة التغيير واختلفت في دراجاتها وشدتها فهي تنطلق ابتداء من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، والتحفظات، وعدم المبالاة، إلى عدم التفاهم والنقاش وصولاً إلى الاختلاف في مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير .

• معارضة الجهات المنادية بالتغيير، والتشكيك في نواياها ومقاصدها وأحياناً اتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها .

• التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير وبيان سلبياته وأضراره وعدم علميته وواقعيته.

• الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدتها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته .

• القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة وإضعاف إرادتها .

• التعجيل في كشف الأخطاء والمساهمة في إظهار العجز والقصور بالتغيرات المفروضة .

• اللجوء إلى الإجازات الاعتيادية والمرضية والتغيب والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغيرات أو البحث عن مواقع عمل أخرى، وترك المنظمة التي تجاهلت رغباتهم .

• الرفض والمقاومة العنيفة : ويستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس في مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهددها بالبقاء.

• تعطيل قوى التغيير إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه.

• تأخير سرعة التغيير من خلال استخدام عدة أساليب كاستنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية¹.

على الرغم من كثرة وتعدد أساليب مقاومة التغيير إلا أنه يمكن مواجهتها وتفادي سلبياتها إذا توفرت الإرادة القوية والقيادة المناسبة لقيادة هذا التغيير وتبنيها للوسائل الصحيحة واحتواء المقاومة من بدايتها، وإيجاد الطرق الناجعة للتصدي لها في حال استمرارها .

ثالثاً: مصادر مقاومة التغيير (الفئات) :

لقد تعددت الشرائح والفئات وتنوعت من مؤيد للتغيير ومعارض له ومقاوم له، ولقد قسمها أحد الكتاب إلى أربع فئات يمكن أن تتحد عنها ونوجزها فيما يلي²:

1- الفئة الأولى : وهم الذين لهم القدرة على قيادة التغيير وتسويقه، وهم في أغلبهم من القادمين الجدد وبعض المخضرمين ممن يتوقعون التغيير ويعشقون بطبعهم كل جديد، ويتعاملون مع نتائجه السلبية والإيجابية على حدٍ سواء مع مواصلة البحث، وهؤلاء هم المجددون وذووا الفكر الإستباقي والتنافسي المتطلعون للتميز والتفوق وهم الذين يطرحون التغيير ويتقدمون الصفوف لتنفيذه .

2- الفئة الثانية : وهم الذين يتقبلون الأفكار الجديدة لكنهم غير مستعدين وغير قادرين على مناقشتها ولا يتحمسون لقيادتها ولا يخاطرون من أجلها، فهم مسالمون ويسهل إقناعهم وكسب تأييدهم.

¹ محسن أحمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص 125.

² عامر خضير حميد الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 14.

3- الفئة الثالثة : وهذه الفئة تمثل الأغلبية الساحقة من العمال ممن يعملون بلا ضجيج ولا يتعجلون في اتخاذ المواقف بل ينتظرون المزيد من المواقف والحقائق التي تقنعهم، وهم على الرغم من خشيتهم من المبادرات والأفكار الجديدة فلهم الاستعداد للتكيف البطيء مع تباين قدراتهم في تحقيق ذلك.

4- الفئة الرابعة :وهم من الأفراد الذين يميلون إلى الرفض والمعاداة ومن ثم المقاومة لكل ما هو جديد أو لكل تحول، يمكن أن يكون مردهم في ذلك أنهم معارضون بالفطرة أو بحكم تجاربهم السابقة أو لقناعتهم أنه ليس بالإمكان أفضل مما كان .

إن تعدد هذه الفئات وتنوع مواقفها يحتم على المنظمة وجود قيادة تحاول التقريب بين وجهات النظر والمواقف المختلفة، وجعل مصلحة المنظمة هي الأولى وهي الأهم لأن هذه المقاومة إن لم يحسن التعامل معها ومحاولة درئها فقد تؤدي إلى إضعاف المنظمة أو حتى تلاشيها في المستقبل .

المطلب الثالث : آثار مقاومة التغيير.

أولاً : سلبيات مقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة يمكن أن تؤثر بشكل كبير في أداء المنظمة ككل مساهمة في تفشي ظواهر نفسية واجتماعية سلبية فردية وجماعية فتتسبب الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة وينخفض الأداء والمماثلة في إحداث التغيير والتشكيك في نواياه مما يفوت فرص كثيرة على المنظمة والتي يمكن أن نلخصها في¹:

1- **الجمود:** فمقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاربة التطور، والتجديد والتمسك بالوضع القائم، وإفشال خطط التغيير الآتية وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها .

2- **اللامبالاة والسلبية:** وهنا يتفشى في المنظمة السلبية، واللامبالاة نتيجة سيطرة النزعة الإجرائية التقليدية على الكيان الإداري، بحيث تكون محاربة الأفكار والرؤى الجديدة والحديثه منهجية عمل، مما يتسبب في عدم الاهتمام وغياب التعاون، ودعم المقاومين وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية تجاه التغيير.

3- **التخلف:** وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المنظمة عن مجارات مثيلاتها أو على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والحركة والتطور والإبداع .

4- **التدهور:** وهنا لا تتوقف السلبية على ما فات فقط، وعدم اللحاق بركب التغيير، وإنما سيتطور إلى حد تدهور المنظمة وتدنّي مستويات الأداء والإنتاج.

5- **التحلل والتفكك:** وهنا تصل المنظمة إلى مراحل خطيرة من الانحدار قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المنظمة واهترائها.

6- **الاختفاء والتلاشي:** لا يستبعد عند الوصول إلى تلك الحالة السيئة من تفشي الأوضاع السلبية التي تؤدي إلى انهيار المنظمة وتلاشيها بطلها أو إعلان إفلاسها أو إلغائها.

¹ محسن أحمد الخضيرى : مرجع سبق ذكره، ص82.

ثانيا : مزايا مقاومة التغيير:

على الرغم من تعدد سلبيات مقاومة التغيير وتعددتها إلا أنه لمقاومة التغيير نواحي إيجابية تؤدي إلى ما يلي¹ :

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل .
- تكشف مقاومة التغيير على عدم فعالية عملية الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
- إن حالة الخوف ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة سواء المباشرة أو غير المباشرة .
- تكشف مقاومة التغيير النقاب من نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

ثالثا: كيفية التغلب على مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة (6) من الأساليب المعروفة والشائعة الإستخدام وهي:

1- **التعليم والاتصال:** يمكن لهذه الطريقة تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق يؤدي إلى التقليل من المقاومة، ويمكن تحقيق هذا الإتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي.

2- **المشاركة:** يصعب على المرؤوسين مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من الأمور ويشارك في التخطيط له، لأن إشراك الموظفين والرؤساء في برامج التغيير، يعتبرونه كأنه صادر عنهم، ويعبر عن آرائهم، بل ويساهمون حتى في إقناع زملائهم المعارضين للتغيير.

3- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم، ومن الضروري في مجال الدعم توفير حوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق، كما يمكن تقديم مساعدات للموظفين المتضررين من عملية التغيير، لضمان تعاونهم في المستقبل².

4- **التفاوض والإتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين كتقديم شيء ذو قيمة لتقليل المقاومة كزيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

¹ محمود سلمان العيمان : مرجع سبق ذكره، ص 357 نقلا عن ، أمينة الدهان :نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي ، عمان -الأردن، 1992، ص ص 170-171.

² محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل ، عمان، 2000، ص 263 .

5- المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة، فطلب نصيحة القادة غير الرسميين ليس بغرض الوصول إلى قرار أفضل وإنما للحصول على تأييدهم لقرارات التغيير.

6- الإكراه: ويمكن اعتباره الأسلوب الأخير في كل الحالات الذي يستخدم لتقليل مقاومة التغيير فيلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

الجدول التالي يوضح "طرق معالجة مقاومة التغيير" كما يؤكد أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للقائد القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

جدول رقم (04): طرق معالجة مقاومة التغيير.

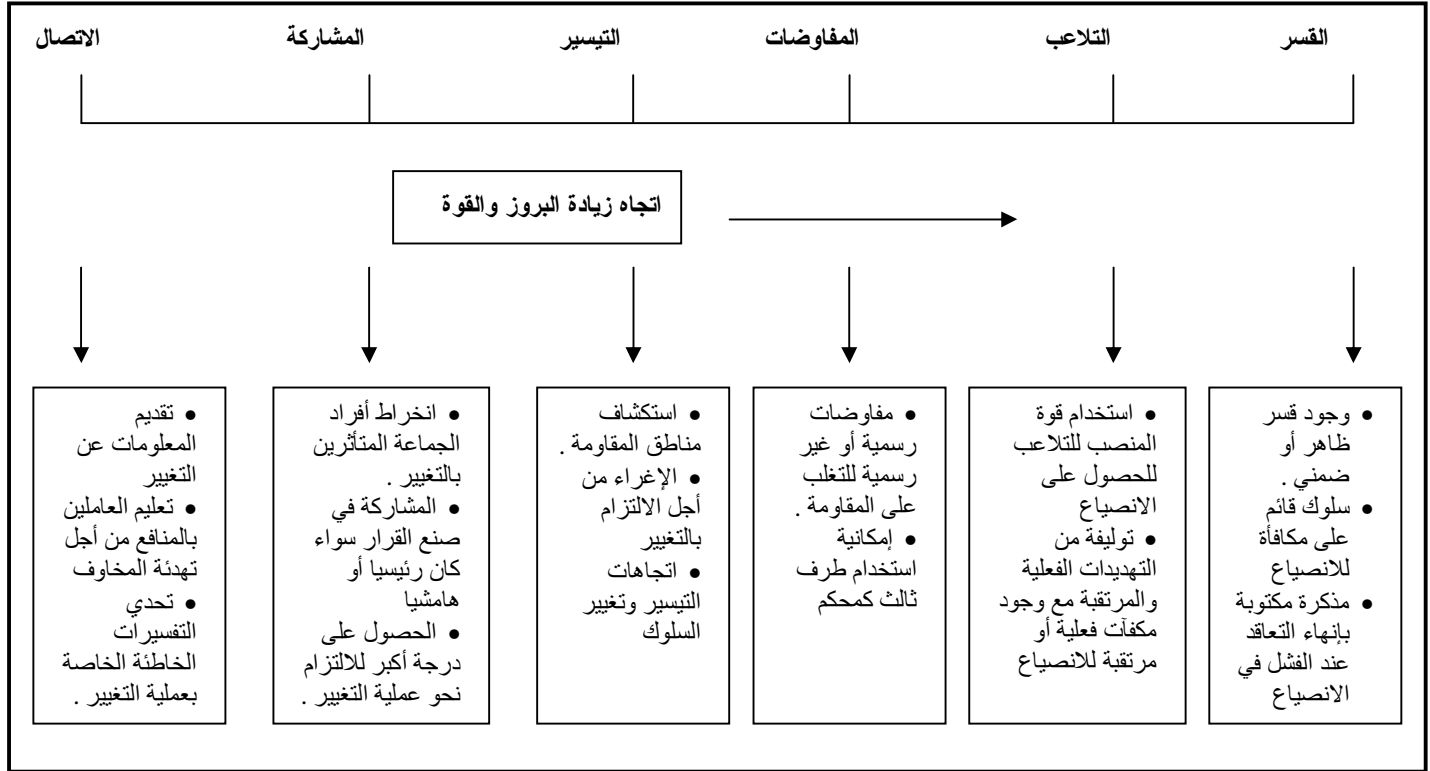
الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
الإعلام والتبليغ.	- عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل.	- حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه.	- من الممكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.
المشاركة	عدم وجود مقاومة كبيرة	- التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	من الممكن أن يكون مضيقاً للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة.
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة مشكلات عدم التكيف.	- أخذ وقت طويل ومكلف .
التفاوض	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير .	طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفاً خاصة إذا انتهج الآخرون الأسلوب نفسه.
المناورة والكسب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	من الممكن أن تكون حل غير مكلف لمشكلات المقاومة .	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل .
الإكراه	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	يمكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير .

المصدر: موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 54.

كما يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في شكل قدمه "Kotter/Schlesinger" للتغلب على مقاومة التغيير. كما نلاحظ في محاولة (kotter/schlesinger)، أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع

العمال، وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكبار على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجها.

الشكل رقم (09): منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون :مرجع سبق ذكره، ص 308.

المطلب الثالث: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

نظرا لأهمية وحتمية التغيير في المنظمات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية، وبالتالي توفرت لديهم خبرة واسعة في مجال إدارة التغيير التنظيمي بناء على مآلوقه من الإخفاقات والنجاحات الجزئية، بالتالي قدّموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح¹.

كتب (Douglas K. Smith) عشرة مبادئ ليتبعها القادة للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي²:

- 1- أن يكون القادة قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدى والإستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
- 9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد وبدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكد.
- 10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون³.

¹ طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، ط01، بيروت - لبنان، 2001، ص 35.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 120، نقلا عن:

Douglas Smith : Taking change of change, Addison Weekly Inc, U.S.A, 1999, p p 314- 315.

³ المرجع نفسه، ص 121.

المبحث الرابع : قيادة التغيير .

إن الحاجة إلى التغيير في المنظمة يحتم عليها الاستعانة بمدراء قياديين لديهم رؤية مستقبلية وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير، فلا يمكن أن تتجح عملية التغيير، إلا إذا كرّس هؤلاء جل طاقاتهم في إيجاد الأساليب والطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية، فالقيادة الإدارية هي المحرك الرئيس لعملية التغيير والمحافظة على ديناميكيته، فالقائد التغيري هو القائد الذي يسعى إلى أن تكون المنظمة التي يعمل تحت لوائها تواكب كل التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال تضحياته والتكاليف الباهظة التي يستعد من أجل أن يدفعها من أجل قيادة هذا التغيير بنجاح، إلا أن التغيير ينجح ويصبح واقعا في حال رافقه قبول بشرعية واقتناع تام من قبل الأشخاص المتأثرين به (المرووسين) .

المطلب الأول: أبعاد قيادة التغيير:

أولاً: سمات وخصائص قادة التغيير :

تتطلب قيادة التغيير توافر عدة سمات لدى القائمين عليها ويمكن أن نجملها في¹ :

- إرادة جادة لدى قادة التغيير تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي بمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير في المستقبل .
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة (بنيتها، أساليب قيادتها، وطرائق عملها وأنماط السلوك السائد فيها) .
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فعالة لإحداثه، وبتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه .
- الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها بحيث تكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .
- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه من خلال مواقفه ويعامل العاملين معه بالعدالة ويتصف بالحماس والدافعية والمثابرة، لديه القدرة على التجريب والتغيير، ويؤمن بأن التغيير أمر حتمي .
- أنه يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، لديه القدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة .
- ويشجع استمرار التفكير، يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة، ويفهم عمليات التغيير ويتعامل معها بكفاءة ونجاح، عن طريق ما يمتلكه من مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقته مع الآخرين .
- من يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، لديه القدرة على التواصل المستمر مع مصادر المعرفة والخبرات السابقة .

¹ صلاح بن سامر الجابري :مرجع سبق ذكره، صص 53 - 54 .

ثانياً: أهمية القيادة المغيّرة:

لقد أصبح البحث عن قادة للمنظمات الشغل الشاغل في عالم المؤسسات والأعمال، خاصة في ظل ازدياد الحاجة لتقديم خدمات متميزة مبنية على استخدام المعلومات والتقنيات الحديثة، كما قال "آبت وليام جينز" في كتابه دفع الناس إلى الأعلى: «في منظماتنا لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبلون»¹.

فالمطلوب من المدراء أن يكونوا قادة لأن المدير يفعل الأشياء كما يجب أن تكون أما القائد فهو يعمل الأشياء كما يجب عملها، فنجد أن دور القائد يكمن في بيان وتوضيح الأمور للمرؤوسين وأن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرون على إنجازه، وأن لا يكونوا راضين عن الوضع الحالي الذي يشغلونه يقول "جون براون": «لتغيير السلوك ونشر طرق جديدة للتفكير، على القائد في بعض الأحيان أن يقول للتابعين: "قفوا" وأنه لا يسمح لكم القيام بذلك وفق الطرق والأساليب القديمة وأن يعلن التحدي»².

وتكمن أهميتها في:

- 1- إيجاد الرغبة في المشاركة: يجب أن تتبع الرغبة من داخل الأشخاص لا من إرغامهم على أداء الأعمال لا يرغبون في أدائها .
- 2- تجهيز التابعين للمشاركة: ويتم ذلك بإشعارهم أنهم معرضون للنقد والمخاطر، لذا هم ملزمون بالمساهمة، خاصة إذا كان الوضع الحالي آمناً "فالتغيير يلوح في الأفق".
- 3- تمكين التابعين من المشاركة: ويتم ذلك عن طريق المناقشة والحوار الصريح وعدم إخفاء الحقائق، وإيجاد الجو الصحي لبناء الأفكار وعلاقات أقوى بين أفراد المنظمة³.

المطلب الثاني: اتجاه بداية قيادة التغيير :

إن للتغيير الذي سوف يمس كامل المنظمة أو جزء منها لا بد أن يبدأ أو يتم في مكان ما من المنظمة، فقد استطاع أغلب الباحثين والمفكرين أن يتحدثوا عن أربع أمكنة يمكن أن تبدأ منها قيادة التغيير في المنظمة، بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره من أماكن و مناطق مختلفة من المنظمة⁴.

أولاً: التغيير من الأعلى إلى الأسفل :

إن هذه العملية كما يتضح من خلال تسميتها تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، وتتم رقابتها من خلال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهي عادة تتضمن برنامج محدد للتغيير، يتم تحديده وتطبيقه من طرف القيادة العليا وإشرافها، كما أن إشراف القادة أو ممثليهم لا يعني أن لا تكون له صفة التعاون والتشارك من طرف المرؤوسين من خلال إنشاء ورشات عمل، يتم من خلالها تحديد طرائق تنفيذ التغيير من قبل

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سبق ذكره، ص 201، نقلاً عن: عبد الحميد الفردوس: القيادة والتأثير مادة تدريبية، مواد الإدارة العامة للتدريب، الخطوط السعودية، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 07.

² محمد بن يوسف النمران العطيات: المرجع نفسه، ص 202. نقلاً عن: جون براون: مجلة الأعمال، جامعة هارفارد، عدد سبتمبر وأكتوبر، 1997، ص 158-159.

³ المرجع نفسه، ص 202 - 205.

⁴ ريم رمضان: مرجع سبق ذكره، ص 208.

العاملين، كما أن هذا النوع من التغيير قد يحتاج إلى فرض التغيير بشكل إلزامي وبخاصة في حالة الأزمات، كما أن هذا الاتجاه يتصف بالسرعة والوضوح في التطبيق.

ثانياً: التغيير من الأسفل إلى الأعلى :

تختلف نقطة البدء في هذا النوع من التغيير عن سابقة، كما يختلف في مضمونه ومفهومه، وقد يعود السبب في ذلك جزئياً إلى افتراض بأن مسؤولية التغيير لا تقع على عاتق الإدارة العليا وحسب، ولكن نجد في بعض الحالات أن إحداث التغيير من الأعلى باتجاه الأسفل، قد يفقد العاملين الشعور بالالتزام بالتطبيقات المطلوبة مما يعرقل إحداثها.

كما يمكن أن يحتوى هذا الاتجاه من قيادة التغيير على مجموعة من السلبيات نتلخص في :

- إن عملية التغيير التي تبدأ من الأسفل، هي عملية ناشئة بطبيعتها، وقد تحتاج عملية إنضاجها إلى وقت أكبر.

- إن عملية التغيير التي تبدأ من الأسفل إلى الأعلى لا يمكن التنبؤ بنتائجها، حيث أنها معرضة للعديد من التأويل والمفاوضات حولها من قبل العاملين ذاتهم .

- تفقد الإدارة العليا الرقابة عليها لأنها تبدأ من الأسفل وبالتالي تكون بعيدة عليها .

على الرغم من التباين الواضح بين الاتجاهين، فإنه يمكن الدمج بين هذا الاتجاه والاتجاه السابق، فيرى أنصار هذا الاتجاه أن هذا الاتجاه يمكن لبعض الأنشطة مثل التسهيلات اللازمة للتغيير والدعم له بينما يمكن لأنشطة أخرى كخلق الرؤية للتغيير أن تكون بمشاركة المرؤوسين والقادة في الإدارات الدنيا، وهنا يجب أن تكون جهود القائد موجهة وملزمة في آن واحد شريطة أن يحقق هذا التغيير الرؤية المستقبلية التي كان قد وضعها بشكل مسبق، وعلى نطاق المنظمة بأكملها، يمكن للقائد أن يترك الحرية لكل قسم من أقسام المنظمة اختيار الطريقة التي تمكنه من تحقيق تلك الرؤية المستقبلية، من أجل ضمان التزام العاملين بها وشعورهم بأن هذه التغييرات الجديدة أصبحت ملكاً لهم، وهم المستفيدون الرئيسيون منها¹.

ثالثاً: تجربة التغيير من مواقع محددة (نموذج تجريبي أولي):

وهو الاتجاه الثالث لإحداث التغيير، ويتم باستخدام نموذج أو موقع تجريبي قبل تعميمه على المنظمة بأكملها كنقطة للبدء بعملية التغيير، كتطبيق التغيير مثلاً في أحد الأقسام دون غيرها؛ إن اللجوء إلى طريقة "النموذج الأولي" يمكن أن يتم في مجالات محددة، مثل إدخال تغييرات تقنية وأنظمة معلومات جديدة، أو إدخال أجهزة وأدوات جديدة في العمل في أحد المواقع لتجربتها، قبل إدخالها في أماكن أخرى من التنظيم، كما أن لهذه الطريقة مثلها مثل الطرق الأخرى نقاط قوى ونقاط ضعف يمكن أن نجعلها في مايلي:

1 - إيجابياته :

من الممكن اختيار نتائج أو أثر الأنظمة والإجراءات الجديدة،

¹ ريم رمضان : مرجع سبق ذكره، ص 208.

- وتحديد المشكلات أو الجوانب غير المرئية فيها قبل إحداث التغيير بشكل كامل، وفي جميع أنحاء المنظمة.
- إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المرافقة لمداخلات التغيير المعتمدة في هذا الجزء من المنظمة قبل تعميمها.
- إن التجربة الناجحة للتغيير في أحد المواقع يمكن له أن يسهم في تسريع إدراك الحاجة إلى التغيير، وإلى إحداث دعم للتغيير في جو يكون فيه إدراك الحاجة إلى التغيير ضعيفا إلى حد ما .
- إن إحداث تجربة للتغيير، يتبعها تطبيق التغيير على نطاق أوسع، يمكن أن يخض من عدد الخبرات اللازمة لإدارة التغيير عندما يجب تطبيقه بشكل كامل .
- يمكن لهذه الطريقة أيضا أن تخفض من تعقيدات عملية التغيير .

2- سلبياته :

- إنما ينطبق على أحد المواقع التجريبية ربما لا ينطبق على غيرها .
- إن الزمن الذي يتطلب إجراء مثل هذه التجربة قد يعطي الفرصة لأولئك الذين يقاومون التغيير، من تكوين قوة لمقاومة التغيير.
- يحتاج هذا النوع إلى مدة زمنية لا بأس بها لإتمام التغيير، مما يؤدي إلى خلق جو منعدم الثقة، وعدم التأكد لدى العاملين فينعكس سلبا على العملية برمتها¹.

رابعاً: جيوب الممارسات الفعالة :

ويعتبر هذا الأسلوب أقل هذه الأساليب شيوعاً، حيث يتم فيه إحداث التغيير في مختلف الوحدات والأقسام من قبل أحد أفرادها، إن هذا النمط من التغيير يؤدي إلى إحداث تغيرات تنظيمية في حالة فقط ألا وهي أن يتم تطبيقها من قبل أفراد مقتنعين بجودها وأهميتها بحيث يكونون قد عملوا على نقلها بعد تطبيقها من قبل غيرهم، وعلى أن يتم ذلك عن طريق الممارسات الإدارية الفعالة، وعن طريق اللجوء إلى إحداث دورات تدريبية لها، ومهما يكن الأمر فإن لمثل هذا الاتجاه حدود إن بقي على مستوى الأفراد ولم تتبناه القيادات العليا، وغالباً ما يبقى على نطاق ضيق ويبوء بالفشل.

المطلب الثاني: أنماط قيادة التغيير.

أولاً: أسلوب التعاون:

في هذا النمط يمكن عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضاً في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة إدخالها حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد: كل من أهداف التغيير الموضوعية، وأيضاً طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، ويتم ذلك من خلال استخدام ورشات عمل خاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.

¹ ريم رمضان : مرجع سبق ذكره، ص209.

إن المبدأ الرئيسي الذي يقوم عليه هذا النمط هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم كلما ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها وخاصة عند العمل مع أصحاب الاختصاص وبالأخص عند شعورهم بنوع من الحرية فهذه الفئات تقاوم النمط التسلسلي في التغيير، إن هذا من شأنه أن يخلق لدى العاملين شعور بالحاجة الملحة للتغيير وليس بضرورته وحسب.

إن لهذا النمط في التغيير بعض المآخذ¹:

- يمكن أن يستغرق وقت طويلاً لذا لا يعتبر النمط الأمثل في الحالات الطارئة.
- ربما تكون الأفكار التي يقدمها العاملون ساذجة ولا تقدم أي منفعة بالنسبة للقيادة .
- إذا تم إهمال آراء المرؤوسين بعد استشارتهم سوف يؤدي إلى إحباط كبير وعدم ثقة.

ثانياً: أسلوب التشارك (تعاون محدود):

إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوراة العاملين في أمر التغيير أكثر من إشراكهم بشكل كامل في أمر التغيير، وتقتصر مشاركة العاملين على مجال محدد من مجالات التغيير المتعددة، ويطلب القادة في هذا النمط من المرؤوسين التفكير في ما عليهم أدائه بشكل يختلف عن السابق، هذا من شأنه الإسهام في تحقيق تلك الرؤية المستقبلية .

إنّ هذا النمط في إدارة التغيير يمكن القادة من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم، فهم الذين يقومون بتسطير الأهداف ووضعها، ولكن طرائق التنفيذ تكون بمشاركة محدودة من طرف المرؤوسين، لذا ينظر المرؤوسين إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة لأن مشاركتهم في هذا التغيير جدٌ محدودة، وبخاصة في حال تم إبلاغهم مسبقاً بالنتائج المراد الوصول إليها في هذا الجزء من المنظمة كما قد يحتاج هذا النمط إلى وقت أقل على عكس النمط السابق².

ثالثاً: أسلوب التوجيه:

إن هذا النمط من قيادة التغيير يعتمد من خلاله القادة إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، وبخاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات مثل: ما الذي يجب تغييره ؟ وكيف؟، والملاحظ لهذا النمط من قيادة التغيير يجد أن هناك شبه استقلالية بين مفكري التغيير وممارسيه أو مطبقيه، لذا يحتاج هذا النمط إلى مجهود كبير ومتواصل لإقناع العاملين بأهمية التغيير، هذا بدوره لا يكون إلا من خلال الاتصالات الفعالة من خلال إنشاء ورشات حوار واستماع وإقناع مع المرؤوسين لإقناعهم بضرورة التغيير وأهميته³.

1 - إيجابياته:

- سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير، وتحت سيطرتهم .
- هذا النمط يكون أكثر ملائمة للمنظمات التي تعاني أزمات في وضعها .
- سرعة اتخاذ القرارات لأن عملية الإقناع تكون أسرع من عملية المشاورة للعاملين.

¹ ريم رمضان : مرجع سبق ذكره، ص211.

² المرجع نفسه، ص211.

³ المرجع نفسه، ص 213

2- سلبياته:

- عدم مشاورة العاملين ومشاركتهم قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير .
- عدم مشاورة العاملين ومشاركتهم قد يؤدي إلى نقص الدافع والقدرة على الابتكار والإبداع والتمكن من العمل عكس ما هو رائج .

• إن فرض التغييرات على المرؤوسين قد يؤدي إلى خلق، ما يسمى بتكرارهم للأعمال المنوطة بهم وذلك من أجل خداع القادة، وإيهامهم بأن المرؤوسين يدركونها تماماً وفي الحقيقة فإن الوعي الفعلي والشعور الداخلي بالتغيير غائب في سلوكهم الشخصي، وهذا من شأنه قد يؤثر على عملية التغيير برمتها.

رابعاً: أسلوب الإلزام:

إن نمط إلزام العاملين بالتغيير يعتبر بدوره امتداد للنمط التوجيهي، فهذا النمط لا ينتهج طريقة الإقناع والحوار ولا الترويج له، بل يتم التغيير عن طريق فرض التغيير بشكل إلزامي على المرؤوسين، هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، ولا يؤدي هذا النمط إلى تغيير كبير في سلوك العاملين بل تكون تغيراته سطحية بدلاً من تغيير فعلي في السلوك والتفكير على حد سواء، كما أن نجاح هذا النمط يتوقف عند حد الأزمات الكبيرة التي يشعر بها معظم الأفراد داخل المنظمة¹.

خامساً: النمط التحويلي.

وهو نمط من أنماط قيادة التغيير والذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة².

كما أن القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى الإنجاز والتنمية الذاتية للتابعين، وكذا الترويج لعملية تطوير المجموعات والمنظمات بدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية، وهو الذي يبث الحماس والحيوية في مرؤوسيه والعمل على بث روح الولاء والثقة بالنفس للعمل على تجاوز المصالح الشخصية والتقدم والرقى وزيادة الرقابة الذاتية للمرؤوسين، ويمكن أن نلخص مهام القائد التحويلي كالاتي³:

- العمل على إبداع رؤية جديدة .
- إدراك الحاجة لوجود التغيير والتجديد.
- جعل التغيير جزءاً من العمل المؤسسي للمنظمة، مما يركز على الطبيعة المستمرة للتغيير، وأن هناك حاجة مستمرة لتحويل المنظمات وكذلك وجود رغبة دائمة عند الأفراد في المنظمات في وجود قادة تحويليين فيها⁴.

- يعملون على تطوير القدرات الذاتية لدى المرؤوسين وإلى حد و مستوى عالٍ.

¹ ريم رمضان : مرجع سبق ذكره، ص214.

² Thomas W and Kent :Four Factors of Transformational Leadership Behavior:Leadership & Organization Development, 2001, P 373.

³ عبد العزيز بن إبراهيم بن عبد العزيز بن حمدان: السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة، رسالة غير منشورة تدخل ضمن الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 28-29 .

⁴ ريم رمضان: مرجع سبق ذكره، ص 215.

المطلب الثالث: فعالية قيادة التغيير و أداء الموارد البشرية .

إن للقائد التغيير أهمية كبرى خاصة في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها، لأن ذلك يعتمد على قدراته في تحليل ردود الفعل لدى موظفيه، ومعرفة كيفية معالجتها، كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها باستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير ومن المهام المنوطة به لزيادة فعالية الأداء ما يلي:

أولاً: ردود الفعل ومعالجتها:

قد تحدث إدارة التغيير ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له، والقائد الفعال الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، آخذاً في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في نجاح عملية التغيير، ومعرفة مدى قبولهم للتغيير أو معارضتهم له .

ثانياً: التكيف مع متطلبات التغيير:

تعتمد فعالية قيادة التغيير على مرونة القائد، والتي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير ويقسم القادة حسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نوعين (نمطين) :

1- القائد ذو المرونة المنخفضة : يتصف بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، متعلق الذهن، يؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء، يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين، يهتم بالاستقرار في العمل، يستمع إلى رؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه، انعزالي وغير متعاون، يعارض التغيير، يمكن اعتبار نمطه القيادي بالمتشدد والسلطوي .

2- القائد ذو المرونة العالية : يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، مستعد للاستماع إلى مرؤوسيه أكثر من الاستماع إلى رؤسائه، يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، يعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه فهو يدير بالمشاركة، عادل، واقعي، متفائل، موضوعي، حساس، متعاون، مستقل بشخصيته، ويتركز غالباً في المستويات الإدارية العليا .

ثالثاً: تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير :

إنه من الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير هو الاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفرق القادرة على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير، كما تساهم في تعزيز هذا العنصر عدة عوامل منها¹:

- 1- الرؤية الواضحة:** إن عملية قيادة التغيير تمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة .
- 2- المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة:** فلا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس المهارات والكفاءات الجديدة.

3- العمل بروح الفريق: يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية .

1 عياض عادل:مرجع سبق ذكره.

4- القيادة الرائدة : يجب توفر قيادة واقعية وبصفات مميزة، إذ أنّ قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير ولا بد من تعزيز هذه القيادة .

5- إدارة وتقييم الأداء: في ظل التغيير حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق العمل المختلفة داخل وخارج المنظمة، لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مصادر مختلفة، ويلعب القائد في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعد في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء، كما أنه لا بد أن يؤخذ نظام المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة بعين الاعتبار.

المطلب الرابع : خطوات عملية قيادة التغيير الناجح :

إن نجاح عملية التغيير يحتم على القائمين بعملية التغيير معرفة المسالك والطرائق التي تؤدي إلى تغيير ناجح بعيداً عن العشوائية والنمطية التي غالباً ما لا تؤدي إلى الغاية (النتيجة) المرجوة، ولقد أثبتت التجارب أن النموذج الذي اقترحه "جون كوتر" (Hotter) هو نموذج ناجح لأنه يعتبر خلاصة تجربة دامت ثمانية سنوات، ويتألف هذا النموذج من ثمان خطوات تمر بها عملية التغيير لكي تكفل بالنجاح وهي¹:

أولاً: إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة:

تعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية غالباً ما يهملها من يريد التغيير حيث أن الأفراد يميلون إلى الحفاظ على الوضع الراهن حتى ولو كان هذا الوضع فيه من المتاعب والمشاكل ما لم يكن هناك سبب كاف يدعو إلى تغيير الوضع الراهن، فقد تجد الكثير من المسؤولين يتساءلون عن ما الخسارة التي سينكبونها، وما الذي سوف يتخلون عنه، من أجل هذا كله يتعين على قادة التغيير أن يقنعوا المسؤولين بالانضمام إليهم من خلال تعريفهم على الأزمات المحتملة والفرص التي لن تتاح إلا إذا حدث التغيير، وقد أوضح جون كوتر (Kotter) بعض النقاط التي من شأنها أن تثير الشعور لدى أفراد المنظمة بضرورة التغيير وهي²:

- العمل على خلق أزمة واضحة المعالم تبين خطورة البقاء في الوضع الحالي كالسماح بحدوث خسارة جزئية، أو تأجيل الرد على تحركات أحد المنافسين .
- تطبيق سياسة تقشف، تعمل على إزالة الشعور بنجاح المنظمة الواضح.
- وضع أهداف عالية أو حتى أهداف ثورية .
- نشر وتداول بيانات أو معلومات توضح وجود نقاط ضعف تنافسية.
- تعليم الأفراد وتوعيتهم بالأهداف التي تلوح في الأفق .

ثانياً: إقامة تحالف لقيادة التغيير :

عندما يتعلق الأمر بالتغيير الذي من شأنه أن يمس كامل المنظمة فإن القائد لن يستطيع القيام بهذه الأعمال بمفرده حتى ولو كان أكثرهم خبرة وحنكة بل يحتم عليه السعي وراء حشد كل من يمسه التغيير،

¹ أن ف لو كاس : قيادة التغيير في الجامعات، ترجمة: وليد شحادة، مكتبات العبيكان، ط1، الرياض- السعودية، 2006، ص ص 89-91
² جون كوتر: قيادة التغيير، مطبوعات الخلاصة، شركة أريبك سمریز نوت كوم المحدودة، ص 03.

يقول "جون كوتر": «إن إجراء تغيير ضخم أمر يصعب جدا تحقيقه ويحتاج إلى قوة هائلة لمتابعة العملية...» ويمكن أن نتحدث عن بعض السمات التي إذا توفرت في أي تحالف أصبح قويا¹:

- إشراك الأفراد المناسبين .
- حشد وتوحيد أنشطة سلسلة كبيرة من الأفراد المختلفين .
- وجود قدر كاف من الثقة المتبادلة وخاصة بين أجزاء المنظمة المختلفة.
- وضع هدف مشترك والذي يجتمع حوله الأفراد في أي تحالف في أغلب الأحيان يكون الالتزام بالتفوق والوصول بالمنظمة إلى درجة العالمية في مجال عملها .
- ثالثا: وضع رؤية واضحة وإستراتيجية لقيادة التغيير :

إن أهم ما في الرؤية هو تقديم صورة مغرية في المستقبل مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد السبب وراء كونها جيدة، وذلك من أجل تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه العام ودفع الأفراد للتحرك والتصرف في الاتجاه الصحيح.

ولضمان فاعلية الرؤية يجب أن تتسم ب:

- أن تكون قابلة للتصور وحقيقية وأن تكون سهلة وسلسلة يسهل شرحها.
- وجود رغبة حقيقية وشديدة من طرف الجميع سواء كانوا عمالا أو متعاملين من أجل تنفيذ تلك الرؤية.

رابعاً: إيصال الرؤية إلى الآخرين :

ينبغي إيصال الرؤية للآخرين ويجب أن تتسم هذه الرؤية ببساطة العبارة وإثارة الحماس في آن واحد، لأن الاتصال الفعّال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة، أما الاتصال الضعيف من شأنه أنه يقلل من همم الموظفين ويثبط عزيمتهم تجاه التغيير، ومن الأسباب التي تجعل المنظمات تفشل في عملية التغيير عدم شرح ووضوح الرؤية لدى المرؤوسين. ولوضوح الرؤية يجب أن تتسم بـ²:

- كن بسيطاً تفادى الألفاظ التي من شأنها أن تشوش على الاتصال.

- إستعن بالبلاغة والحوار الذاتي .

- إستعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات

- كرر وكرر ثم كرر .

- كن قدوة؛ أي يجب أن تتطبق أفعالك مع أقوالك .

- استمع واجعل نفسك موضع استماع

خامساً : تخويل الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل :

¹ جون كوتر: قيادة التغيير، مطبوعات الخلاصة، ص 04.

² جون كوتر : قيادة التغيير خطة عمل من ثمان خطوات :خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال : السنة الثانية، العدد السابع والعشرون، الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) القاهرة -مصر ، أفريل 1994، ص05.

ينبغي إعطاء صلاحيات للجماعات العاملة من أجل التغيير لتتصرف بالطريقة التي تدفع جهود التغيير إلى الأمام، وكما يجب تمكين كافة أفراد المنظمة من المشاركة الفعالة في عملية التغيير، لأن التغييرات الكبيرة لا تتم إلا إذا شارك فيها العديد من الأفراد بفاعلية، وهناك أربع عقبات تقف في طريق التغيير¹.

• عدم مرونة الهيكل التنظيمي فبعض الهياكل يمكن أن تصد أية مبادرة للتغيير حتى من أكثر الناس نشاطاً.

• الافتقار إلى التدريب الذي يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير .

• تقييم الأداء والرواتب والمكافآت والترقية لا تكون مقترنة بالتغيير .

• عدم مبالاة بعض المديرين بالتغيير وبأهميته، فإذا لم يبادروا إلى المشاركة في التغيير فعليهم أن يرحلوا.

سادساً : تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

إن التغييرات الكبيرة تستغرق وقت طويل والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت، لكن معظم الموظفين يريدون دليلاً على أن مجهوداتهم قد كللت بالنجاح أو ستكلل بالنجاح، كما أن الانتصارات ورغم بساطتها فإنها تزرع مكانة المشككين في نتائج التغيير، وتبرهن للقادة المشككين والحذرين بالدليل القاطع على أن الانتصارات تسيير في الطريق الصحيح .

تقول "روزابيث موس كانتر" : « كل شيء يبدوا فاشلاً في منتصف مراحل تطبيقه»، لذلك فإن العناصر العاملة في التغيير بحاجة لمثابرة ولبعض المؤشرات الدالة على نجاح جهودهم بعد أن يبذلوا الكثير من الجهد في التخطيط وفي رسم خطوات التطبيق².

سابعاً: تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدماً :

حالما يتحقق مستوى معين من الإنجاز، فإن هذه الإنجازات يجب أن تندمج مع غيرها وأن توضع أهداف جديدة³، كما أن الانتصارات ضرورية في الأجل القصير، مع ذلك فإن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يثبط الهمم ويوحي للعاملين بأن التغيير المطلوب قد أنجز، حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم، وغالباً ما تستفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة لإعادة ترتيب أوضاعها، ولتفادي ذلك يجب على قيادة التغيير البدء بعملية إعادة البناء التي تفادتها من قبل بسبب المقاومة.

ثامناً : ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة :

إن الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والمحافظة عليها على المدى الطويل، هي أن تصبح هذه المكاسب جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، فتعمل القيادة بدورها على تثبيت

¹ جون كوتر : قيادة التغيير خطة عمل من ثمان خطوات، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-06.

² أن ف لوكاس : مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

³ أن ف لوكاس: المرجع نفسه، ص 96.

وترسيخ التغيير في اللبنة الأساسية للمنظمة بشكل دائم، وبالتالي ترسخ جذوراً لها في المنظمة، هناك بعض النقاط العملية التي من شأنها أن ترسخ ثقافة التغيير في المنظمة هي¹:

- توقع إحداث التغييرات الثقافية في النهاية وليس في البداية .
- فهم أهمية النتائج الملموسة والاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا .
- توقع عدم تغير بعض الأفراد على الإطلاق .
- ربط عمليات الترقية بالثقافة الجديدة .

¹ جون كوتر : قيادة التغيير خطة عمل من ثمان خطوات، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

خلاصة

من خلال ما سبق نلاحظ أن عملية التغيير تعتمد بصورة أساسية في نجاحها على عدة شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المتوخاة، ومنه فإن التغيير أصبح ضرورة حتمية على المؤسسة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير كما رأينا عدة مستويات و مراحل يجب أن تسلكها المؤسسة و هذا حسب نوع التغيير المرغوب في إحداثه في المؤسسة، كما أن نجاح عملية التغيير تتطلب عدة إمكانيات و أهمها قيادة ذات كفاءة عالية قادرة على قيادة هذا التغيير من خلال السعي إلى تغيير السلوكات السلبية التي من شأنها أن تشكل عائقا أمام نجاح عملية التغيير.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الجانب النظري والذي قسم بدوره إلى فصلين فالفصل الأول تم التعرض من خلاله الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، ثم نظريات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها وكذا مراحل وأنماط القيادة الإدارية، وأخيراً القائد والعملية القيادية، أما الفصل الثاني فتناولنا من خلاله الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي، ثم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي وأخيراً قيادة التغيير والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدم للتأثير في المرؤوسين وإحداث التغيير للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننقل إلى الميدان لاكتشاف هذه الجوانب النظرية أي مدى مساهمة القيادة في إدارة التغيير في المؤسسة حيث لا بد من المزاوجة بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل الثالث والأخير لدراسة نمط القيادة وعلاقته بالتغيير التنظيمي بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "مطاحن الحضنة" الواقعة بالمنطقة الشمالية لولاية المسيلة، والتي تعتبر كأحد أهم المؤسسات الوطنية والتي تنشط في المنتجات الغذائية والتي استطاعت أن تحقق نجاحاً وأن تواكب كل التغيرات الحاصلة في سوق المنتجات الغذائية في الآونة الأخيرة كونها تعيش تحدياً ينعكس في حتمية الارتقاء بقدرتها التنافسية إلى مستوى يسمح لها بالبقاء والنمو وهذا بعد دخول أسهمها إلى التداول في البورصة عبر أسهم رياض سطيف.

يتناول هذا الفصل وصفاً لميدان الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينيتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً لإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث وهذا باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار رقم 17، كما تم الاستعانة كذلك ببرنامج (MinTab.16)، وهذا باستخدام نموذج وليكسون والذي يقوم بالتحليل حول المتوسط، هذا من أجل إثبات صحة فرضيات الدراسة، وفي الأخير تم الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

بعد تعرضنا للجانب النظري من الدراسة نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي، سوف نحاول في هذا الجزء التطبيقي دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية المتمثلة في وحدة مطاحن الحنطة بالمسيلة، وترجع أهمية هذه المؤسسة إلى طبيعة المنتج الذي تنتجه هذه المؤسسة المتمثل في مادتي السميد و الفرينة، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار المنافسة الشديدة التي تواجه هذه المؤسسة من طرف الكثير من المؤسسات الخاصة العاملة في نفس المجال وضرورة انتهاز إستراتيجية التغيير للتكيف مع مختلف التغيرات .

المطلب الأول : نشأة المؤسسة الأم:

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست " الشركة الوطنية سمباك " انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني .دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها و هذه المؤسسات هي:

● مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.

● مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.

● مؤسسة الرياض بتيارت.

● مؤسسة الرياض بقسنطينة.

● مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب القرار التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية ومشتقاتها بسطيف "الرياض ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/0204.

واتخذت شكل الشركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي يتكون من :

● 80 %: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

● 11 %: المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين.

● 09 : أشخاص طبيعيين.

ويمكن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق و العجائن الغذائية والكسكسي.

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين . ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

المطلب الثاني : التعريف بالشركة التابعة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أولا - تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة" مستخلص محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27 ومبلغ المساهمة 60.000.000 د.ج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 د.ج.

وتتقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية " بوهلير " وتم تشغيلها سنة 1981 ، أما قدرات الإنتاج فقد كانت 100 طن / يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية " غولفيتو " وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن / يوم. المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

ثانيا -مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد و الفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

1-مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المحزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين). ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية).

2-مرحلة التنظيف الأولي:

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

3-مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

4-مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، و هنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15% و 15.5%، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، و ذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

5-فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10% .

6-عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، و ذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، و كذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

7-عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح و انغلاق المسامات، و تنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا، و إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

8-مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، و يسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

9-مرحلة التوضيب و التخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، و بمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، و مدة الاستهلاك ...).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

ثالثا - الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة ويتكون من:

المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

• التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .

• التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع .

• التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم .

و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1-**الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2-**مكتب مساعد الأمن والرقابة:** و مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3-**المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنهم أو داخل الوحدة.

4-**المحاسب :** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5-**مساعد مكلف بالنوعية :** مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة، وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ -**مديرية الاستغلال:** تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

1-**مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التعيير و شراء الحبوب : ومهمته شراء الحبوب وتعيير النوعية.

- فرع المشتريات : وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2-**مصلحة الصيانة:** مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/ 24 ساعة، و تنقسم هذه المصلحة إلى:

-فرع الإلكترونيات والكهرباء :ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.

-فرع الميكانيك العام :وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3- **مصلحة الإنتاج** : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من بدء دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها. وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم : (01) يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم : (02) يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى سميد و فريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة. كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاثة فروع:

فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، فرع الشحن و التوضيب.

4- **مصلحة تسيير المخزونات** : تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتنفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في : فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

5- **مصلحة التسويق** : بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- **فرع التوزيع** : ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

- **فرع المبيعات** : وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

ب- **مديرية الإدارة و المالية**:

ومهمتها إدارة المصالح المالية و التنسيق بينها، وتتمثل في:

1- **مصلحة المحاسبة و المالية** : تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات. و تنفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية و الصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

2- **مصلحة الموارد البشرية** : لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتنفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

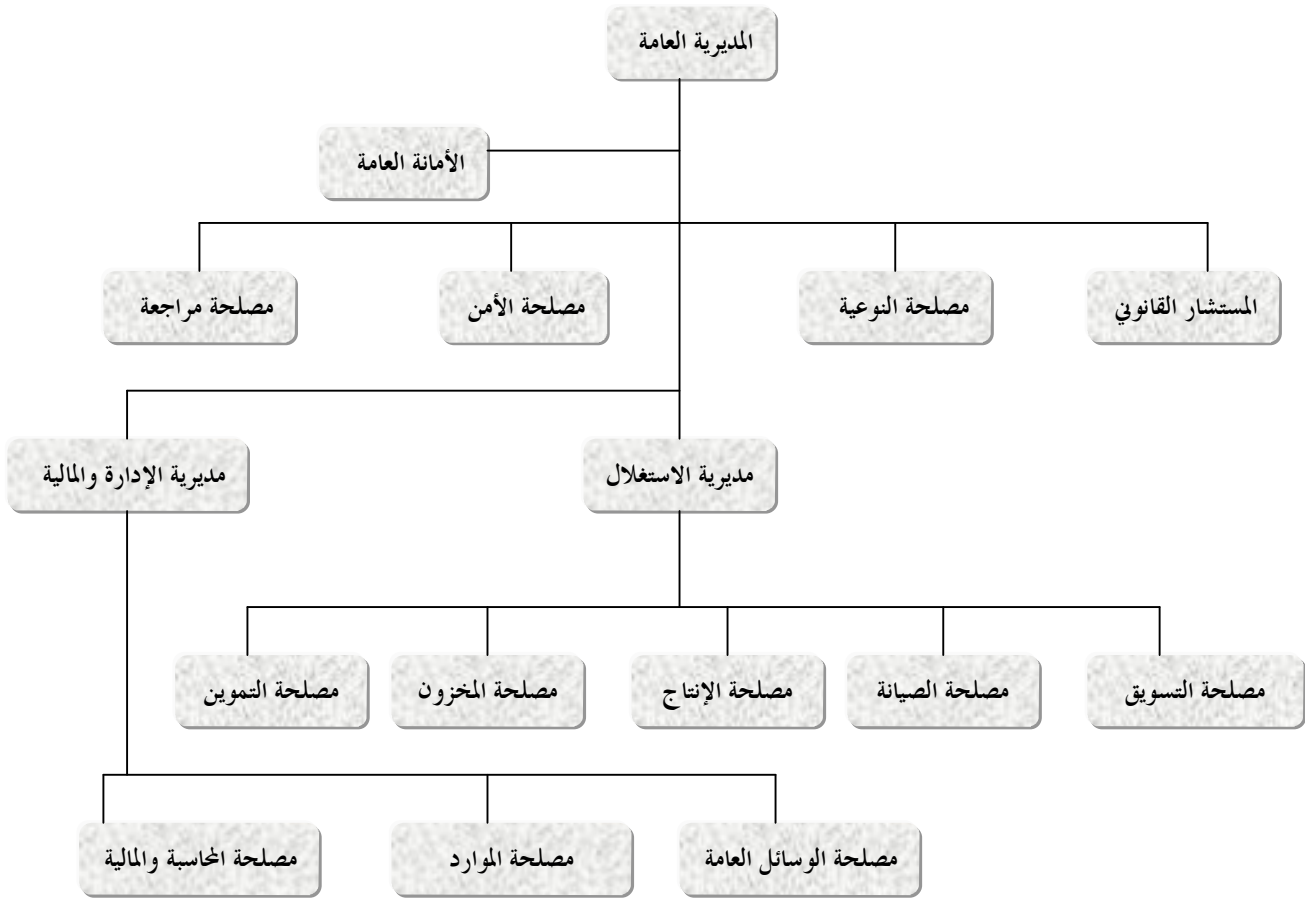
• فرع تسيير المستخدمين.

• فرع الأجور.

• فرع الخدمات الاجتماعية.

3- **مصلحة الوسائل العامة** : وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل رقم (10):



المصدر: مديرية الإدارة والمالية.

رابعاً - الموقع:

أ - موقع الوحدة :

الوحدة التابعة رياض الحضنة تقع على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى ولاية برج بوعريريج على أطراف المدينة، يحدها غرباً هذا الأخير أي الطريق الوطني، و شرقاً تحدها مساحات زراعية و هي مستعملة لإنتاج ثمار المشمش بالإضافة إلى مادة القمح ضمن البساتين وخارجها، وبالتحديد يحدها وادي ولاية المسيلة، شمالاً هي بمحاذاة مجمع سكني حيث يسكنه الكثير من عمال المؤسسة، أما جنوباً فتحدها مساحة خالية، و ما يمكن الإشارة إليه أن الوحدة تبعد حوالي ثلاثة كلم عن مصدر التوريد المتمثل في الديوان الجهوي للحبوب ومشتقاتها بالمسيلة المتموقع في المنطقة الصناعية جنوب الولاية المتمثل في الممول الرئيسي و الوحيد للمؤسسة.

ب -موقع قنوات التوزيع : قنوات التوزيع المستغلة من طرف الوحدة التابعة مطاحن الحضنة في مجملها هي عبارة عن بنايات مستأجرة، ما عدا واحدة وهي نقطة البيع رقم 32 المتوقعة في وسط الولاية و التي مساحتها تقدر ب 40 :متر مربع، و ما يمكن الإشارة له أن جميع نقاط البيع الخاصة بالوحدة تتموقع في وسط المدن كما يلي:

- 1- نقطة بيع المعاضيد : مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم 2006/12 بتاريخ 2006/01/03 الصادر عن مكتب التوثيق موسى موسعي بمبلغ: 5500 دج شهريا
- 2- نقطة البيع الديس : مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم 1568 : 2005 بتاريخ 005/09/24 الصادر عن مكتب التوثيق عمر زيتوني بمبلغ: 4800 دج شهريا.
- 3- نقطة بيع اشبيليا :مساحتها 58 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم 3710 / 2005 بتاريخ 2005/09/22 عن مكتب التوثيق عبد القادر بوخلط بمبلغ: 4100 دج شهريا.
- 4- نقطة البيع أولاد عدي القبالة: مساحتها 32 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد 005/1738 بتاريخ 2005/10/29 الصادر عن مكتب التوثيق عمر زيتوني بمبلغ 5000 دج شهريا .
- 5- نقطة البيع عين الخضراء :مساحتها 54 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم 2005/1840 بتاريخ 2005/10/16 الصادر عن مكتب التوثيق موسى موسعي بمبلغ 5500 دج شهريا.
- 6- نقطة البيع برهوم : مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ: 4500 دج شهريا .
- 7- نقطة البيع 32: مساحتها 40 متر مربع، وهي ملك الوحدة .

المطلب الثالث: حدود الدراسة :

أما حدود الدراسة فيمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة والتي سبق وأن تم تناولها، وكذا التفصيل في المعلومات المتعلقة بها كموقعها وتاريخ إنشائها وكذا جل المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسة.

ثانيا- حدود زمنية: إن إعداد الاستمارة وكذا توزيعها على عينة الدراسة ثم تحليلها فيما بعد، وكذلك وكذا إجراء الدراسة الاستطلاعية، قد تمت خلال فترة زمنية محدودة (حوالي 03 أشهر - وهي شهر جوان، جويلية وأوت من سنة 2010). هذا ما قد ساعد الباحث في استخلاص نتائج ذات قيمة علمية سليمة.

ثالثا- حدود بشرية: تشمل الدراسة عينة مختارة من التركيبة البشرية لهذه المؤسسة على إختلاف أعمارهم ودخولهم ومستوياتهم... وعلى الرغم من كونهم لا يمثلون كل الموظفين الذي يشتغلون داخل المنظمة، إلا أن التماثل في طبيعة أفكارهم تتشابه إلى حد كبير، خصوصا وان الباحث قد حرص على ضمان عشوائية العينة المختارة ليضمن حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة وقد شملت العينة حوالي 31 فردا من المؤسسة أي من مجوع 154 أي ما نسبته (20.12%) من مجموع مجتمع الدراسة، وقد جاءت عينة الدراسة موزعة كما يلي حسب العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي والمستوى المهني . وهذا ما توضحه الصفحات الموالية.

1- العمر :

لقد جاءت عينة الدراسة كما يبين الجدول رقم (05) أن 3,23% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 60-51 سنة و 12,90% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، ونسبة 16,3% تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، أما الفئة العمرية 20-30 سنة فقد جاءت نسبتها 67,74% وهي نسبة تمثل الأغلبية، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة فتي لديه القدرة على العطاء والتغيير .

جدول رقم (05):

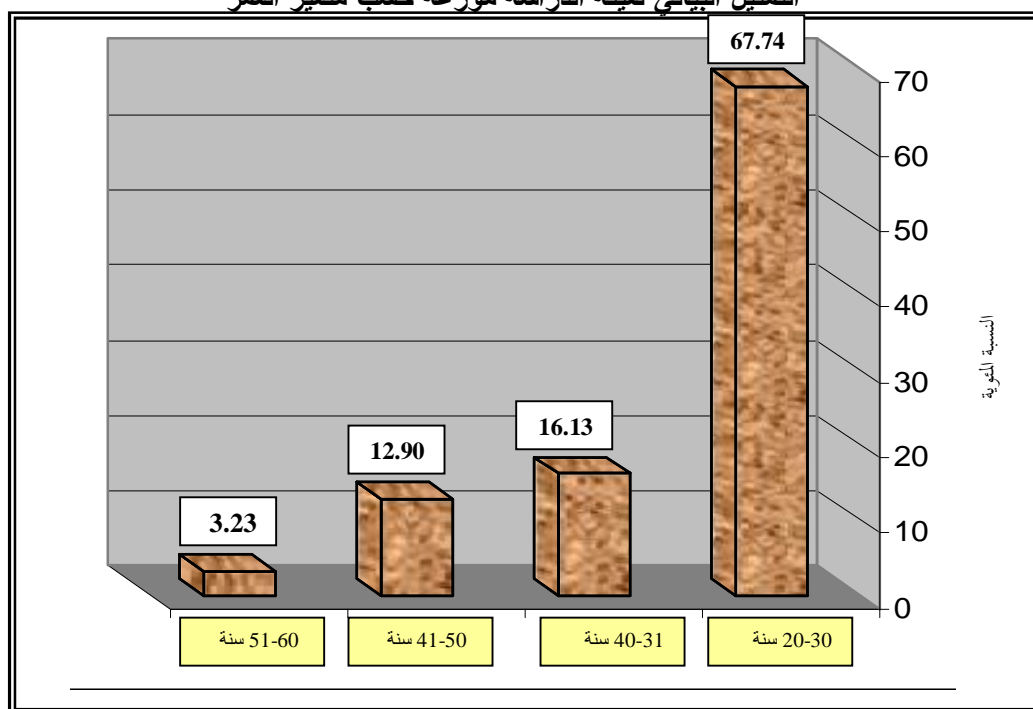
توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-20 سنة	21	67,74
40-31 سنة	05	16,13
50-41 سنة	04	12,90
60-51 سنة	01	03,23
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (11):

التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

2- الجنس:

يبين الجدول رقم (06) أن 93,55% من عين الدراسة أفرادها ذكورا، أما نسبة 6,45% من عينة الدراسة أفرادها إناثا وهذا يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ففي أغلبها أعمال تحتاج إلى قوة بدنية، وبالتالي فإن أغلب العمال هم من فئة الذكور باستثناء بعض الأعمال الإدارية التي نجد أن بعض أفرادها من العنصر الأنثوي كالمحاسبة والسكرتارية... الخ.

جدول رقم (06):

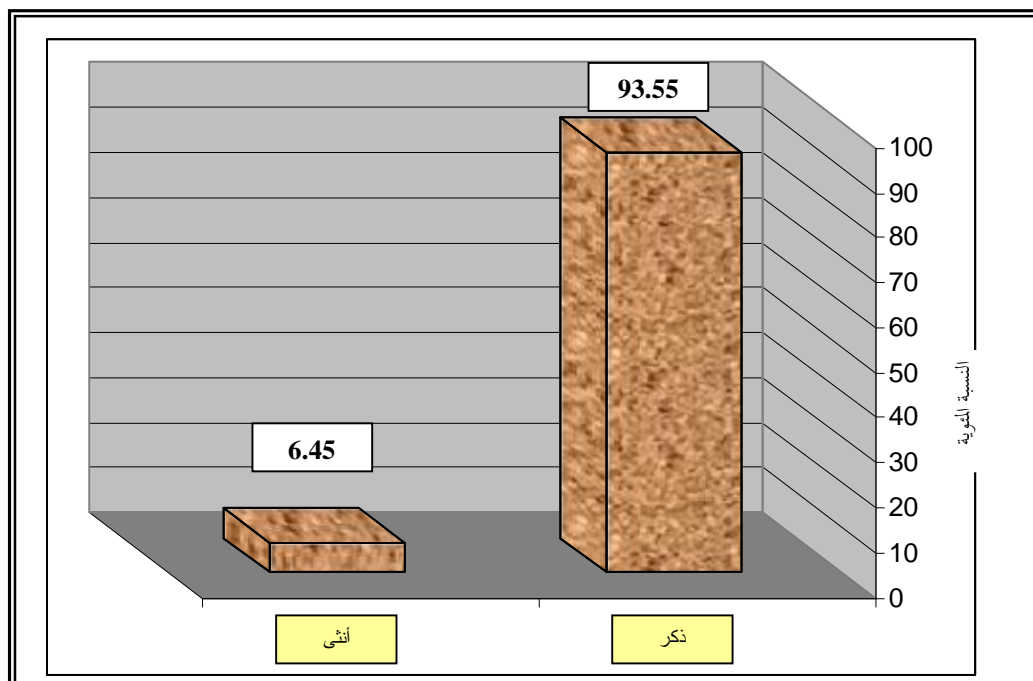
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	93,55
أنثى	02	6,45
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (12):

التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

3- عدد سنوات الخبرة :

عدد سنوات الخبرة :يبين الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة فنجد نسبة 9,68% من موظفي المؤسسة لديهم مستوى من الخبرة يقل عن سنة، كما نجد أن نسبة 38,71% من عينة الدراسة لديهم مستوى خبرة يتراوح بين سنة و 5 سنوات، كما نجد أن نسبة 12,90% من عينة الدراسة لديهم من الخبرة ما يفوق 6 سنوات وحتى 10 سنوات، أما عدد العمال في العينة الذين لديهم خبرة من 11 وحتى 15 سنة فنسبتهم 12,90%، أما النسبة 25,81% فهي لعمال الذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة من العينة المختارة، من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن غالبية العمال لديهم خبرة متوسطة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تلجأ إلى سياسة تشييب العمال داخل المؤسسة للمحافظة على الحيوية وكذا لأن هذه العملية من بين العوامل التي تساعد في إنجاح عملية التغيير.

جدول رقم (07):

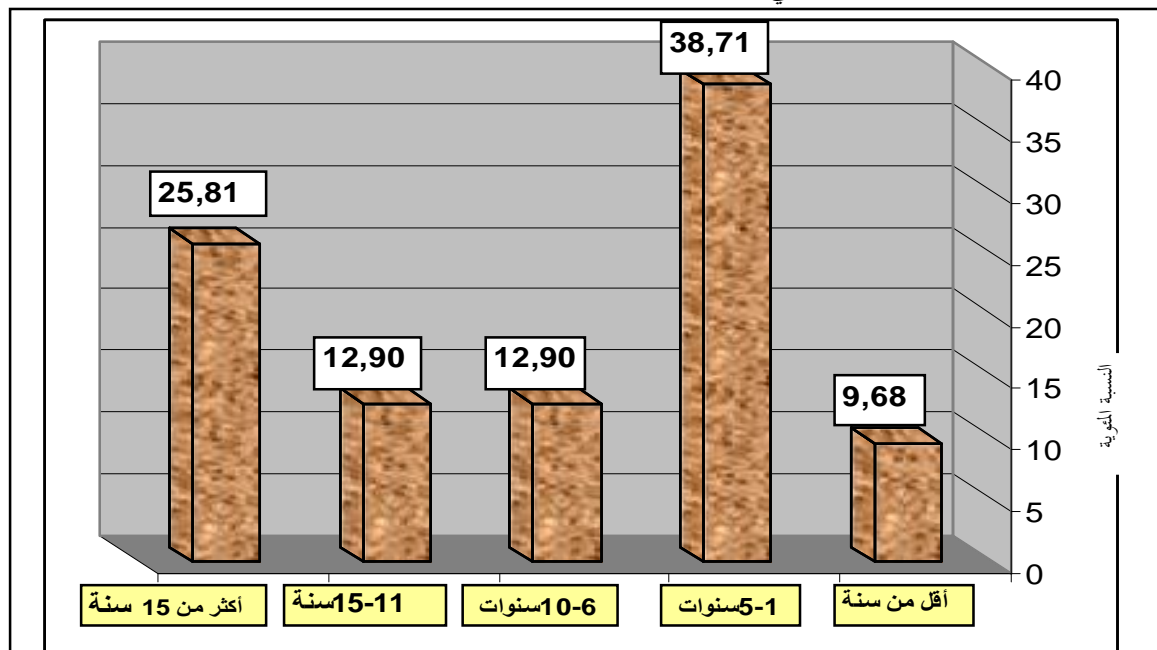
توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	03	9,68
1-5 سنوات	12	38,71
6-10 سنوات	04	12,90
11-15 سنة	04	12,90
أكثر من 15 سنة	08	25,81
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (13):

التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

4- المستوى التعليمي :

يبين الجدول رقم (08) أن نسبة 22,58% من العينة المختارة لديهم مستوى جامعي يتراوح بين الليسانس ومهندس دولة، أما نسبة 45,16% من العينة المختارة مؤهلهم العلمي هو المستوى الثانوي، أما 19,35% من العينة المختارة لديهم مستوى المتوسط، أما الابتدائي فهم يحتلون نسبة 12,90% من العينة أما نسبة الأميون أو الذين ليس لديهم مستوى فهم فنسبتهم معدومة، يتضح من ذلك ارتفاع نسبة العمال لديهم المؤهل الثانوي والجامعي، مما يعني وجود طاقات وكفاءات جيدة بالمؤسسة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق عملية التغيير .

جدول رقم (08):

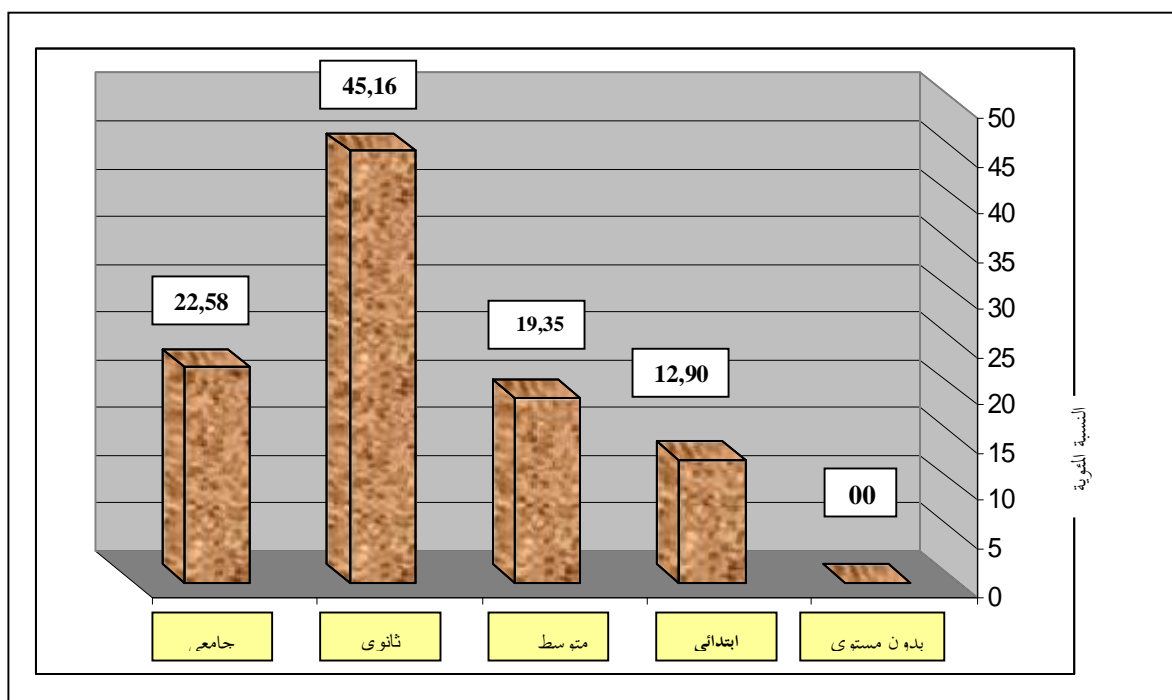
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	بدون مستوى
12,90	04	ابتدائي
19,35	06	متوسط
45,16	14	ثانوي
22,58	07	جامعي
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (14):

التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

5- المستوى المهني .

يبين الجدول رقم (09) أن نسبة العمال ذوو المستوى المهني البسيط في العينة يقدر ب 45,16% أما نسبة المتخصصون من أفراد العينة فنسبتهم 54,84%، وهذا هو الآخر على وجود كفاءات من شأنها إنجاح عملية التغيير ولسبب هو وجود كفاءات يمكن أن تتبنى عملية التغيير وتساهم فيها مساهمة فعالة .

جدول رقم (09):

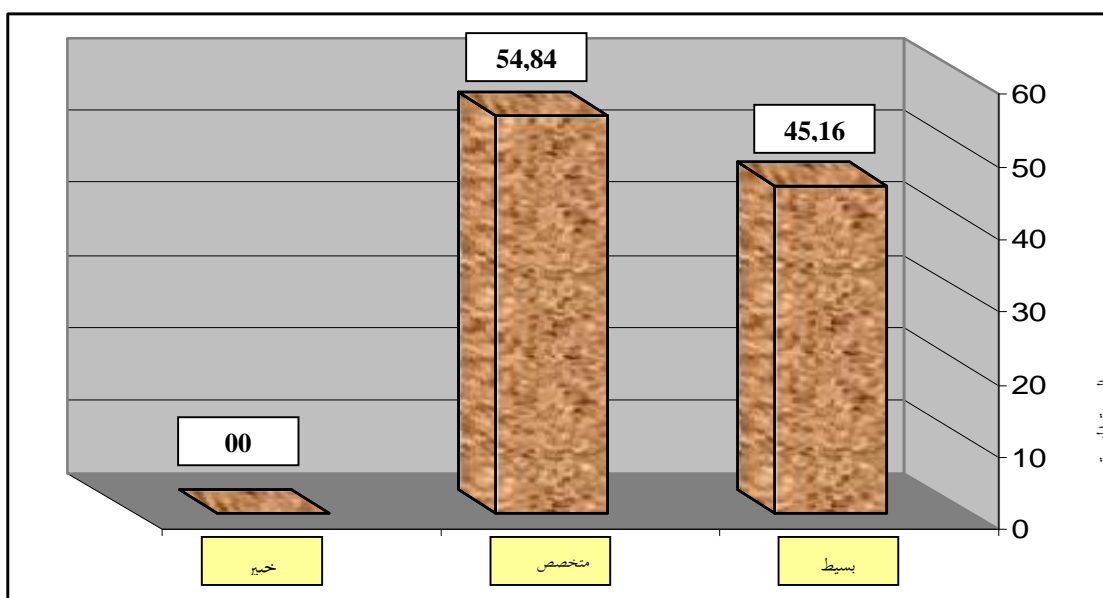
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
45,16	14	بسيط
54,84	17	متخصص
00	00	خبير
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (15):

التمثيل البياني لعينة الدراسة موزعة حسب متغير المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة :

لقد جاءت نتائج الدراسة موزعة حسب المحاور كما يلي :

المحور الثاني :

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير .

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	لدى مختلف الإدارات اطلاع كامل بالمشاريع المستقبلية للمنظمة	Xi	4	11	9	7	0	3,3871	,98919	الثامن
		%	12,9	35,48	29	22,6	0			
2	يتمتع الأفراد في منظمنا بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية	Xi	4	13	6	6	2	3,3548	1,14159	عشر الثاني
		%	12,9	41,94	19,4	19,4	6,45			
3	تعمل القيادة على تبيان أهمية التغيير بالنسبة للعاملين .	xi	7	12	5	5	2	3,5484	1,20661	السادس
		%	22,58	38,71	16,1	16,1	6,45			
4	يتم الاستشهاد بنماذج ناجحة للتغيير .	xi	7	12	7	4	1	3,6452	1,08162	الثالث
		%	22,58	38,71	22,6	12,9	3,23			
5	ثقة المؤوسين في نتائج عملية التغيير نابع من إحاطتهم بظروف المنظمة .	xi	4	10	11	5	1	3,3548	1,01812	التاسع
		%	12,9	32,26	35,5	16,1	3,23			
6	يتم تشخيص الوضع الراهن قبل الإقدام على التغيير .	xi	8	9	7	6	1	3,5484	1,17866	الخامس
		%	25,81	29,03	22,6	19,4	3,23			
7	يتم تصميم الأعمال المستقبلية في المنظمة بشكل علمي ودقيق .	xi	4	8	8	7	4	3,0323	1,25124	الخامس عشر
		%	12,9	25,81	25,8	22,6	12,9			
8	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل .	xi	6	11	6	7	1	3,4516	1,15004	السابع
		%	19,35	35,48	19,4	22,6	3,23			
9	يتم تحديد هدف واضح من قبل القادة وتعريف جميع العاملين به .	xi	4	9	9	7	2	3,1935	1,13782	عشر الرابع
		%	12,9	29,03	29	22,6	6,45			
10	لدينا خطط تستهدف أسواق جديدة خلال الأسابيع القادمة .	xi	5	9	10	6	1	3,3548	1,08162	العاشر
		%	16,13	29,03	32,3	19,4	3,23			
11	إن معرفة المؤوسين لأهداف التغيير ضرورية بالنسبة للمنظمة .	xi	5	10	8	7	1	3,3548	1,11201	الحادي عشر
		%	16,13	32,26	25,8	22,6	3,23			
12	معرفة قوة المنافسة يجعل المؤوسين لا يقاومون التغيير .	xi	5	9	8	7	2	3,2581	1,18231	عشر الثالث
		%	16,13	29,03	25,8	22,6	6,45			
13	منظمنا تعاني من نقص في الموارد لذا علينا مضاعفة التفاني والإتقان في العمل .	xi	9	11	4	5	2	3,6452	1,25295	الرابع
		%	29,03	35,48	12,9	16,1	6,45			
14	أقبل أي عمل من شأنه أن يرفع من مكانة منظمنا .	xi	9	14	3	4	1	3,8387	1,09839	الثاني
		%	29,03	45,16	9,68	12,9	3,23			
15	أعرف أن للمنظمة منافسين أقوياء لذا أطيع الأوامر .	xi	11	12	3	4	1	3,9032	1,13592	الأول
			35,48	38,71	9,68	12,9	3,23			
		المتوسط الكلي للعبارة مجتمعة					3,4581	1,09433		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

المحور الثالث :

- تتعمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير .

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الثاني	1,16674	3,8065	2	2	6	11	10	Xi	نجاح عملية التغيير يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته إلى المرؤوسين .	1
			6,45	6,452	19,35	35,48	32,26	%		
عشر الحادي	1,09446	3,2581	2	7	5	15	2	Xi	كثيرا ما نجد أن اقتراحاتنا تجسد في قرارات القيادة .	2
			6,45	22,58	16,13	48,39	6,452	%		
عشر الثالث	1,37489	3,0968	7	3	4	14	3	xi	تسمح لكم المنظمة بالمشاركة الفعالة في أنشطتها.	3
			22,6	9,677	12,9	45,16	9,677	%		
التاسع	1,22167	3,3226	3	5	5	14	4	xi	تعمل بعض الأقسام مع بعضها الآخر بشكل جيد لتحقيق الأداء المطلوب.	4
			9,68	16,13	16,13	45,16	12,9	%		
الثالث	1,04521	3,6774	2	2	5	17	5	xi	يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم	5
			6,45	6,452	16,13	54,84	16,13	%		
الثالث	1,04521	3,6774	1	5	2	18	5	xi	هناك تعاون فعال بين الجميع لإنجاز العمل .	6
			3,23	16,13	6,452	58,06	16,13	%		
الأول	1,07763	3,8065	1	3	6	12	9	Xi	إن علاقتي مع القادة علاقة جيدة خارج العمل .	7
			3,23	9,677	19,35	38,71	29,03	%		
الثامن	1,17042	3,3548	2	5	10	8	6	xi	يسود جو من التعاون بين الأفراد لإنجاز العمل المطلوب .	8
			6,45	16,13	32,26	25,81	19,35	%		
السابع	1,08162	3,3548	2	5	7	14	3	xi	استطيع أن أجد من ألقا إليه في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	9
			6,45	16,13	22,58	45,16	9,67	%		
السادس	,99244	3,4194	0	8	5	15	3	xi	أشعر أن طرائق الاتصال بين العاملين والإدارة العليا جيدة وذات فعالية.	10
			6,45	16,13	22,58	45,16	9,67	%		
الخامس	1,05952	3,4516	1	6	6	14	4	xi	أقوم بالاتصال باستمرار مع الآخرين، لأنني أقدر إمكانياتهم وقدراتهم .	11
			3,23	19,35	19,35	45,16	12,9	%		
عشر الرابع	1,09545	3,0000	4	5	10	11	1	xi	يستمتع القادة في منظمنا إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون .	12
			12,9	16,13	32,26	35,48	3,23	%		
العاشر	,93785	3,2903	1	5	11	12	2	xi	هناك تبادل لنصائح والمعلومات بين أفراد المنظمة.	13
			3,23	16,13	35,48	38,71	6,45	%		
عشر الثاني	1,10619	3,0968	3	6	9	11	2	xi	يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين.	14
			3,23	16,13	35,48	38,71	6,452	%		
عشر الخامس	1,14816	2,5806	6	10	7	7	1	xi	نعقد اجتماعات في منازلنا من أجل حل بعض المشاكل التي تحدث داخل العمل.	15
			19,4	32,26	22,58	22,58	3,23	%		
1,05640		3,3462	المتوسط الكلي للعبارة مجتمعة							

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

المحور الرابع :

• يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة.

نمط القيادة المتعاون:

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الثالث	1,21372	3,1613	2	9	7	8	5	Xi	تعتبر القيادة رأي العاملين في مضمون التغيير هاماً.	1
			6,45	29,03	22,58	25,81	16,13	%		
الأول	1,12068	3,5484	1	6	5	13	6	Xi	إن القيادة هي التي تأخذ القرار النهائي حول التغييرات المطلوبة بعد الحصول على المعلومات من المسؤولين	2
			3,23	19,35	16,13	41,94	19,35	%		
الثاني	1,21017	3,2581	2	9	3	13	4	xi	يتم أخذ رأي العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات ملائمة للتغيير والاستعانة بذلك في عملية اتخاذ القرار النهائي وفي تطبيق التغيير	3
			6,45	29,03	9,68	41,94	12,9	%		
1,15304		3,3226	المتوسط الكلي للعبارات مجتمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

النمط التشاركي (تعاون محدود):

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العــ
---------	-------------------	-----------------	---------------	--	--	--	--	---------	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

النمط الموجه :

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
الأول	1,04419	3,0968	2	7	10	10	2	Xi	يتقبل العاملون للتغييرات بشكل جيد وأن لم يؤخذ رأيهم فيها	1
			6,45	22,58	32,26	32,25	6,45	%		
الثاني	1,13592	2,9032	5	4	13	7	2	Xi	أشعر أن العاملين يثقون بقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الملائمة فيما يخص التغيير	2
			16,13	12,90	41,94	22,58	6,45	%		
الثالث	1,26406	2,7419	6	8	8	6	3	xi	مع أن القيادة هي التي تقرر موضوعات التغيير، فإنها تحظى عادة بقبول الجميع .	3
			19,35	25,81	25,81	19,35	9,68	%		
1,11876		2,9140	المتوسط الكلي للعبارات مجتمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

النمط الملزم :

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
الأول	,99461	3,4516	2	3	7	17	2	Xi	يتم أخذ القرارات النهائية حول استراتيجيات التغيير استنادا إلى آراء أصحاب العمل ومصلحتهم الشخصية فقط	1
			6,45	9,677	22,58	54,84	6,452	%		
الثاني	1,16027	3,2903	2	7	6	12	4	Xi	يعمل القائد على جعل العاملين يقبلون بالتغييرات بغض النظر عن رأيهم فيها .	2
			6,45	22,58	19,35	38,71	12,9	%		
الثالث	,88597	3,4194	0	3	17	6	5	xi	من الأفضل للقيادة أن تعتمد على استراتيجيات التغيير العلمية كي تضمن استمرارية المنظمة وزيادة فعاليتها .	3
			0	9,677	54,84	19,35	16,13	%		
,95101		3,3871	المتوسط الكلي للعبارة مجمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

النمط التحويلي :

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	يستثير القائد في المرؤوسين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم.	Xi	6	9	9	7	0	3,4194	1,31083	الثالث
		%	19,35	29,03	29,03	22,58	0			
2	يشجع القائد العاملين من خلال تحفيزهم شخصياً، وجعلهم يرتقون لقيمهم الشخصية، وذلك لإشباع حاجات أعلى لهم.	Xi	3	12	6	10	0	3,5484	1,20661	الثاني
		%	9,677	38,71	19,35	32,26	0			
4	ترقى القيادة لقيم أخلاقية وتتطلب تضمين ذلك في القادة في كافة المستويات التنظيمية.	Xi	9	7	7	8	0	3,6452	1,14159	الثالث
		%	29,03	22,58	22,58	25,81	0			
المتوسط الكلي للعبارات مجمعة			3,5376					1,19467		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة :

أولا :صدق أداة الدراسة .

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد كبير من المحكمين، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب أداة الدراسة فقد تم الحرص على تنوع اختصاصات المحكمين لتشمل : إدارة الأعمال، علم النفس، علم الاجتماع، منهجية البحث العلمي، الإحصاء وذلك في عدة أقسام منها قسم علوم التسيير، قسم علم النفس وقسم العلوم التجارية وقسم العلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع ويوضح الملحق رقم (02) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين أبداء آرائهم في مدى ملائمة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية. هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية، وسنوات الخبرة) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت في صورتها الأولية كبيرة وتحتوي على عبارات عديدة ومكررة تحت المحاور، بالإضافة إلى أن بعض المحكمين قد نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى بعض المحاور الأخرى. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية، (05) أسئلة للمتغيرات الشخصية وغيرها، و(45) عبارة لمحاور الدراسة، ويوضح الملحق رقم (02) الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.

أشار (كيرلينجر Kerlinger) إلى أن هناك عدة طرق للتعرف على الصدق البنائي لأدوات القياس، منها حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، فدرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية لقياسها، وعلى هذا إنه وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة .

يوضح الجدول رقم (10) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول الخاص بالعوامل التي من شأنها أن تحدّ من مقاومة التغيير

الجدول رقم (10):

معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0,958(**)	06	0,972(**)	11	0,974(**)
02	0,970(**)	07	0,961(**)	12	0,972(**)
03	0,970(**)	08	0,973(**)	13	0,965(**)
04	0,960(**)	09	0,967(**)	14	0,945(**)
05	0,960(**)	10	0,971(**)	15	0,947(**)

(**) دال إحصائياً عند مستوى المغنوية (0,01)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور بالعوامل التي من شأنها أن تحدّ من مقاومة التغيير موجبة وقد تراوحت بين (0,974) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 11 و (0,945) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 14 وأن العبارات دالة عند مستوى مغنوية (0,01).

أما الجدول رقم (11) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث والخاص بالعناصر السلوكية التي من شأنها زيادة فعالية خطة التغيير بالنسبة المشاركين في خطة التغيير .

الجدول رقم (11):

معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0,950(**)	06	0,934(**)	11	0,862(**)
02	0,964(**)	07	0,951(**)	12	0,873(**)
03	0,963(**)	08	0,956(**)	13	0,901(**)
04	0,961(**)	09	0,972(**)	14	0,922(**)
05	0,936(**)	10	0,924(**)	15	0,899(**)

(**) دال إحصائياً عند مستوى المغنوية (0,01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور موجبة وقد تراوحت بين (0,972) في حدها الأعلى أمام 09، وبين (0,862) في حدها

الأدنى أمام العبارة أمام العبارة 11 ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط فيلا هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني .

أما الجدول رقم (12) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الرابع والخاص بالنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مطاحن الحضنة، بالنسبة لهذا المحور تم تقسيم عباراته إلى (05) مجموعات كل مجموعة تمثل نمط معين، أما معاملات الارتباط الموضحة في الجدول أدناه فهي بين العبارات وبين كل مجموعة على حدا وليس معامل ارتباط للمحور ككل .

الجدول رقم (12):

معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحاور الجزئية المحور الرابع.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0,978(**)	10	0,937(**)
02	0,968(**)	11	0,972(**)
03	0,981(**)	12	0,895(**)
04	0,945(**)	13	0,986(**)
05	0,985(**)	14	0,976(**)
06	0,981(**)	15	0,976(**)
07	0,974(**)		
08	0,903(**)		
09	0,934(**)		

(**) دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموعة التي تنتمي إليها هذه العبارة في هذا المحور والمتعلق بالنمط السائد في المؤسسة محل الدراسة موجبة وتراوحت بين (0,986) في حدها الأعلى أمام العبارة 13 أي في المجموعة الخامسة، وبين (0,895) في حدها الأدنى أمام العبارة 12، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط فيلا هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث .

ثانياً: تقدير الموثوقية (الثبات):

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها ؟ أو ماهي درجة اتساقه و انسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

أما عن طرق تقدير ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الأداة ، فهذه الطريقة تعتمد على تطبيق الأداة مرة واحدة في كل مرة على مجموعة معينة من الأفراد تم تقدير الموثوقية باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية ، ومن أشهر هذه المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي لكرنباخ (Cronbach's Alpha (α)).

كما أن Reliability بأنها الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس، وثبات المقياس يحسب بعدة طرق وهي: الاختبار وإعادة الاختبار : Test / Retest ، الثبات الداخلي: Internal Consistency، وللتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقة معامل الارتباط ألفا من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS (17.0) ، وفي هذا المجال فإن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 - 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن 0.70 ويرى بأن حساب معامل ألفا يتم بالاعتماد على متوسط معاملات الارتباط بين عبارات المقياس .

وقد قام الباحث بحساب قيم معامل الارتباط ألفا للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول رقم (13) .

جدول رقم (13) : قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbachs Alpha

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	قيمة معامل الثبات
1	المحور الأول	15	99.80
2	المحور الثاني	15	99.40
3	المحور الجزئي الأول من المحور الثالث	3	97.40
4	المحور الجزئي الثاني من المحور الثالث	3	96.70
5	المحور الجزئي الثالث من المحور الثالث	3	97.00
6	المحور الجزئي الرابع من المحور الثالث	3	92.50
7	المحور الجزئي الرابع من المحور الثالث	3	97.40

من إعداد الطالب : مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن كل قيم معامل الارتباط ألفا أكبر من 0.70 وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالموثوقية (الثبات) أيضا كما أنها تتمتع بالصلاحية .

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة حسب المحاور

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني .

لاختبار الفرض البحثي الأول فقد تم تحديد التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تصف عبارات المحور الذي يحدد بعض ما يتوجب على القيادة القيام به أو تلقيه للمرؤوسين من أجل القضاء على المقاومة للتغيير أو ما يتعين على المرؤوسين القيام به .

• والجدول رقم (14) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة من أجل الحد من مقاومة للتغيير .

جدول رقم (14):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
الثامن	,98919	3,3871	0	7	9	11	4	Xi	لدى مختلف الإدارات اطلاع كامل بالمشاريع المستقبلية للمنظمة	1
			0	22,6	29	35,48	12,9	%		
عشر الثاني	1,14159	3,3548	2	6	6	13	4	Xi	يتمتع الأفراد في منظماتنا بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية	2
			6,45	19,4	19,4	41,94	12,9	%		
السادس	1,20661	3,5484	2	5	5	12	7	xi	تعمل القيادة على تبيان أهمية التغيير بالنسبة للعاملين .	3
			6,45	16,1	16,1	38,71	22,58	%		
الثالث	1,08162	3,6452	1	4	7	12	7	xi	يتم الاستشهاد بنماذج ناجحة للتغيير .	4
			3,23	12,9	22,6	38,71	22,58	%		
التاسع	1,01812	3,3548	1	5	11	10	4	xi	ثقة المرؤوسين في نتائج عملية التغيير نابع من إحاطتهم بظروف المنظمة .	5
			3,23	16,1	35,5	32,26	12,9	%		
الخامس	1,17866	3,5484	1	6	7	9	8	xi	يتم تشخيص الوضع الراهن قبل الإقدام على التغيير .	6
			3,23	19,4	22,6	29,03	25,81	%		
الخامس عشر	1,25124	3,0323	4	7	8	8	4	xi	يتم تصميم الأعمال المستقبلية في المنظمة بشكل علمي ودقيق .	7
			12,9	22,6	25,8	25,81	12,9	%		
السابع	1,15004	3,4516	1	7	6	11	6	xi	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل .	8
			3,23	22,6	19,4	35,48	19,35	%		
عشر الرابع	1,13782	3,1935	2	7	9	9	4	xi	يتم تحديد هدف واضح من قبل القادة وتعريف جميع العاملين به .	9
			6,45	22,6	29	29,03	12,9	%		
العاشر	1,08162	3,3548	1	6	10	9	5	xi	لدينا خطط تستهدف أسواق جديدة خلال الأسابيع القادمة .	10
			3,23	19,4	32,3	29,03	16,13	%		
عشر الحادي	1,11201	3,3548	1	7	8	10	5	xi	إن معرفة المرؤوسين لأهداف التغيير ضرورية بالنسبة للمنظمة .	11
			3,23	22,6	25,8	32,26	16,13	%		
عشر الثالث	1,18231	3,2581	2	7	8	9	5	xi	معرفة قوة المنافسة يجعل المرؤوسين لا يقاومون التغيير .	12
			6,45	22,6	25,8	29,03	16,13	%		
الرابع	1,25295	3,6452	2	5	4	11	9	xi	منظمتنا تعاني من نقص في الموارد لذا علينا مضاعفة التفاني والإلتقان في العمل .	13
			6,45	16,1	12,9	35,48	29,03	%		

14	أقبل أي عمل من شأنه أن يرفع من مكانة منظمنا .	xi	9	14	3	4	1	3,8387	1,09839	الرتبة	
		%	29,03	45,16	9,68	12,9	3,23				
15	أعرف أن للمنظمة منافسين أقوىاء لذا أطيع الأوامر .	xi	11	12	3	4	1	3,9032	1,13592	الرتبة	
			35,48	38,71	9,68	12,9	3,23				
		المتوسط الكلي للعبارات مجمعة									
								3,4581	1,09433		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الفرضية الأولى .

يلاحظ من الجدول السابق رقم (14) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة على الفرضية البحثية والتي نصها أن التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناءً على المنهجية المتبعة) كما يلي :

1- جاءت العبارة (أعرف أن للمنظمة منافسين أقوىاء لذا أطيع الأوامر) في الترتيب الأول، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,9032) وبدرجة انحراف معياري بلغ (1,13592) درجة، كما وقد جاءت نسبة (74.19%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمنظمة منافسين أقوىاء مما يحتم عليهم إطاعة الأوامر، في حين أننا نجد أن ما نسبته (16,12%) لا يؤيدون ذلك، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة تسعى لتوضيح الرؤية للمرؤوسين خاصة من حيث المنافسة الخارجية القوية والتي من شأنها أن تشكل خطر على المنظمة، هذا بدوره يزيد من ولاء الأفراد للمنظمة ككل والقيادة بوجه خاص .

2- جاءت العبارة (أقبل أي عمل من شأنه أن يرفع من مكانة منظمنا) في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,8387) وبدرجة انحراف معياري بلغ (1,09839) درجة، أما النسبة التي وافقت أنها مستعدة للقيام بأي عمل من شأنه أن يرفع من مكانة منظمنا فقد وصلت (74.19%) أما ما نسبته (16,12%) فهم لا يوافقون على ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية التي تسعى المنظمة دائماً إلى تبيانها.

3- جاءت العبارة (يتم الاستشهاد بنماذج ناجحة للتغيير) في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (1,6452) و انحراف معياري بلغ (1,08162) درجة. أما النسبة التي وافقت على أن القيادة وكذا المرؤوسين يوافقون على أن هناك استشهاد بنماذج ناجحة للتغيير فقد بلغت ما نسبته (61,29%)، أما النسبة التي لا توافق على ذلك فقد بلغت (16,12%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة تحاول جاهدة إلى زرع روح العمل والبذل وعدم اكتفاء المؤسسة بما يتم انجازه داخلها وعدم تقوقعها على نفسها.

4- جاءت العبارة (منظمتنا تعاني من نقص في الموارد لذا علينا مضاعفة والتفاني والإتقان في العمل) في الرتبة الرابعة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,6452) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,25295) درجة، فنسبة (64,52%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المنظمة تعاني من نقص في الموارد لذا يتوجب عليهم التفاني في العمل ومضاعفته إذا تطلب الأمر ذلك، أما نسبة (22,58%) فهم لا يوافقون على أن المنظمة تعاني من نقص في الموارد، ويعزو الباحث ذلك إما لجهلهم بهذه الحقيقة أو لسوء العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

5- جاءت العبارة (يتم تشخيص الوضع الراهن قبل الإقدام على التغيير) في المرتبة الخامسة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,5484) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,17868) درجة، أما نسبة (54,84%) فهم يوافقون على أنه يتم الوقوف على الوضع الراهن قبل الإقدام على أي عملية تغيير، أما ما نسبته (22,58%) فهم لا يوافقون على أن هناك تشخيص للوضع الراهن، ويعزو الباحث ذلك أن عملية التشخيص في حد ذاتها تعني الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة بالنسبة للمرؤوسين من أجل ضمان عدم وجود أي مقاومة لعملية التغيير فنجد أغلبية المبحوثين لديهم علم بما ستقدم عليه المنظمة قبل الإقدام على أي تغيير .

6- جاءت العبارة (تعمل القيادة على تبيان أهمية التغيير بالنسبة للعاملين) في المرتبة السادسة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,5484) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,2066) درجة. فنسبة الذين يوافقون على أن القيادة في المؤسسة تعمل على تبيان أهمية التغيير فقد كانت (64,29%) أما النسبة التي عارضت ذلك فقد كانت (22,58%)، ويعزو الباحث ذلك أن هذه الفئة ترى أنها مهمة أو أن ظروف وأوضاع العمل تتسم بنوع من الصرامة من طرف القادة ولا مجال لليونة في العمل .

7- جاءت العبارة (هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل)، في المرتبة السابعة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,4516) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,150) درجة، فنسبة (54,84%) من المبحوثين ترى أن هناك عمل يتمثل في البحث عن طرق جديدة للعمل، أما نسبة (25,80%) فهي ترى أن هناك جمود وليس هناك بحث من طرف القيادة أو من طرف المبحوثين عن طرق جديدة ويعزو الباحث ذلك أن عدم إشراك هذه الفئة والتي تتسم أفكارها بالروتينية وعدم التجديد وعدم الأخذ بأفكارها ينعكس على أدائها، لذا ترى هذه الفئة أنه لا وجود للبحث والتطوير في أساليب العمل .

8- جاءت العبارة (لدى مختلف الإدارات اطلاع كامل بالمشاريع المستقبلية للمنظمة) في المرتبة الثامنة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3871) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,9892) درجة. فالنسبة التي توافق

على أن القيادة تعمل على تبيان المشاريع المستقبلية فقد كانت (48,39%)، أما النسبة التي عارضت ذلك فهي (22,58%)، ويعزو الباحث ذلك أن عدم إطلاع هذه الفئة بالمشاريع المستقبلية للمنظمة والتي تتسم أفكارها بالروتينية وعدم التجديد فعدم الأخذ بأفكارها ينعكس على أدائها، لذا ترى هذه الفئة أنها ليست على اطلاع بالمشاريع المستقبلية، وبالتالي فهي ترى أنها مهمشة .

9- جاءت العبارة (ثقة المرؤوسين في نتائج عملية التغيير نابع من إحاطتهم بظروف المنظمة). في المرتبة التاسعة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3548) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,01812) درجة فالنسبة التي توافق على أن ضمان نجاح عملية التغيير نابع في الأصل من إحاطتهم بظروف التي تعيشها المنظمة فقد كانت (45,16%)، أما النسبة التي تعارض ذلك فهي (19,35%)، ويعزو الباحث ذلك إما لعدم الثقة أصلاً في نتائج عملية التغيير أو إلى عدم الإحاطة بالظروف التي تمر بها المنظمة .

10- جاءت العبارة (لدينا خطط تستهدف أسواق جديدة خلال الأسابيع القادمة) في المرتبة العاشرة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3548) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,08162) درجة. فالنسبة التي لديها العلم بأن المنظمة لديها خطط تستهدف أسواق جديدة فقد كانت (45,16%)، أما النسبة التي تجهل ذلك فقد كانت (22,58%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الأخيرة ليس لديها العلم بأن هناك خطط جديدة إما لأنهم يرون أن القيادة تحتكر عملية التخطيط أو لأنهم يرون أن الأمر ليس متعلق بالمرؤوسين ويقتصر على القيادة فقط .

11- جاءت العبارة (إن معرفة المرؤوسين لأهداف التغيير ضرورية بالنسبة للمنظمة) في المرتبة الحادية عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3548) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,11201) درجة. فالنسبة التي ترى أن معرفتها لأهداف التغيير ضرورية فقد كانت (48,39%)، أما النسبة التي ترى أن ذلك غير ضروري فهي (25,80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة ترى أن معرفتها لأهداف التغيير من عدمه ليس له تأثير في عملية التغيير، أما الأغلبية فهي ترى أن ذلك يدعم عملية التغيير ومن شأنه أن يحد من مقاومة هذا التغيير .

12- جاءت العبارة (يتمتع الأفراد في منظماتنا بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية) في المرتبة الثانية عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3548) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,14159) درجة، فالنسبة التي ترى بوجود تجاوب سريع مع متغيرات البيئة الخارجية فقد كانت النسبة (54,84%)، أما النسبة التي ترى بأنه ليس هناك أي تجاوب مع البيئة الخارجية فهي (25,80%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة ترى أن هذه الفئة ترغب في الجمود لأنها ترى أن هذا التغيير القادم من البيئة الخارجية قد يضر مصالحها أو مركزها داخل المنظمة ككل .

13- جاءت العبارة (معرفة قوة المنافسة يجعل المرؤوسين لا يقاومون التغيير) في المرتبة الثالثة عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,2581) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,18231) درجة. فالنسبة التي ترى أن معرفة المرؤوسين لقوة المنافسة يجعل المرؤوسين يساهمون في التغيير (45,16%)، أما النسبة التي ترى أن معرفتهم بقوة المنافسة ليس له أي علاقة بالمساهمة أو عدم المساهمة في عملية التغيير (29,03%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة داخل المنظمة تعمل على التأثير في أغلبية المرؤوسين وتجعلهم يخافون على مصالحهم وتجعلهم يدركون تمام الإدراك أن المنافسة الخارجية خطر كبير يهدد وجود المنظمة ككل ومن ثم مصالح الأفراد داخلها وبالتالي تجعلهم يتبنون التغيير ويساهمون فيه مساهمة فعالة .

14- جاءت العبارة (يتم تحديد هدف واضح من قبل القادة وتعريف جميع العاملين به) في المرتبة الرابعة عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,1935) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,13782) درجة. فنسبة (41,94%) يرون أن القيادة تعمل على تبني هدف واضح ومن ثم جعل جميع المرؤوسين يعرفون أن للمنظمة هدف واضح سواء في المدى القريب أو البعيد، ثم تشرکہم في تنفيذه، أما نسبة (29,03%) فهي ترى أن القيادة تعمل تحديد هدف واضح ولا يهتمها تعريف جميع العاملين به، ويعزو الباحث ذلك إما إلى أن هذه الفئة لا ترى بالتغيير ضرورة ملحة أو أن التغيير قد يضر مصلها داخل المنظمة، وهو ما لا تراه الأغلبية داخل المنظمة.

15- جاءت العبارة (يتم تصميم الأعمال المستقبلية في المنظمة بشكل علمي ودقيق). في المرتبة الخامسة عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,0323) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,25124) درجة. فنسبة المستجوبين الذين يرون بأنهم على اطلاع بالأعمال المستقبلية للمنظمة وأنها تتم بشكل علمي ودقيق كانت (38,71%)، أما النسبة التي ترى أن الأعمال المستقبلية لا تتم بشكل علمي ودقيق فهي (35,48%)، ويعزو الباحث ذلك أما لأنهم لا يثقون في نتائج التغيير وبالتالي يرون أنه يفقد إلى الدقة العلمية أو أنهم لا يرون فيه ضرورة أصلاً أو أنهم يحبذون الجمود والروتين في الأعمال لأنهم يرون فيه حفاظاً على مصالحهم.

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور بلغ (3,4581) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1,094) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة، أما فيما يخص سؤال هذه الفرضية والذي كان نصه هو (ما هي الأسباب الكامنة وراء مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية) فلقد حولنا من خلال عرض هذه البنود على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، فمن خلال تحليل هذه العبارات أتضح

أن الفرض البحثي والذي كان نصه التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير .

ولقد تم التحليل كذلك باستخدام برنامج (MinTab.16) ، وهذا باستخدام نموذج وليكسون والذي يقوم بالتحليل حول المتوسط والذي يمكن توضيحه كما يلي :

$$\begin{cases} H_0 \rightarrow : \bar{X} \geq 3 \\ H_1 \rightarrow : \bar{X} < 3 \end{cases}$$

فإذا كان المتوسط أقل من أو يساوي 3 فإن العبارة التي حازت على ذلك المتوسط غير محققة في ذلك المحور وبالتالي تشكل في النهاية عائق أمام تحقق ذلك الفرض .

أما إذا كان المتوسط أكبر تماما من 3 فإن العبارة التي حازت على ذلك المتوسط محققة في ذلك المحور وبالتالي تشكل في النهاية سندا وتأكيدا أمام تحقق ذلك الفرض .

فبالنظر إلى مخرجات برنامج (MinTab.16) كما هو موضح في الملحق رقم (03)، وجدنا أن أغلب عبارات المحور كانت أعلى من المتوسط باستثناء العبارة رقم 07 التي نصها (يتم تصميم الأعمال المستقبلية في المنظمة بشكل علمي ودقيق) كان متوسطها يساوي المتوسط العام الذي نقوم بالتحليل حوله، وهذا ليس من شأنه أن يؤثر على تحقق ذلك الفرض.

وفي الأخير وبعد تحليلنا لنتائج المحور الثاني توصلنا إلى أن إطلاع الأفراد بالمشاريع المستقبلية للمنظمة، وكذا معرفتهم بحدّة وخطر المنافسة الخارجية يحد من مقاومتهم للتغيير ويزيد من تعاونهم كما أن الاستشهاد بنماذج ناجحة للتغيير ورفع ثقة المرؤوسين في نتائج عملية التغيير وفي القيادة بدرجة أعلى يحد من مقاومة التغيير، كما أن معرفة الوضع الحقيقي الذي تمرّ به المنظمة يزيد من تعاون الأفراد داخل المنظمة ويزيد من ولائهم للمنظمة بشكل عام والقيادة بشكل خاص مما يعني تحقق الفرض الأول وبدرجة عالية .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.

- تتعمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير .
- الجدول رقم (15):

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الثاني	1,16674	3,8065	2	2	6	11	10	Xi	نجاح عملية التغيير يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته إلى المرؤوسين .	1
			6,45	6,452	19,35	35,48	32,26	%		
عشر الحادي	1,09446	3,2581	2	7	5	15	2	Xi	كثيرا ما نجد أن اقتراحاتنا تجسد في قرارات القيادة.	2
			6,45	22,58	16,13	48,39	6,452	%		
عشر الثالث	1,37489	3,0968	7	3	4	14	3	xi	تسمح لكم المنظمة بالمشاركة الفعالة في أنشطتها.	3
			22,6	9,677	12,9	45,16	9,677	%		
التاسع	1,22167	3,3226	3	5	5	14	4	xi	تعمل بعض الأقسام مع بعضها الآخر بشكل جيد لتحقيق الأداء المطلوب.	4
			9,68	16,13	16,13	45,16	12,9	%		
الثالث	1,04521	3,6774	2	2	5	17	5	xi	يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم	5
			6,45	6,452	16,13	54,84	16,13	%		
الثالث	1,04521	3,6774	1	5	2	18	5	xi	هناك تعاون فعال بين الجميع لإنجاز العمل .	6
			3,23	16,13	6,452	58,06	16,13	%		
الأول	1,07763	3,8065	1	3	6	12	9	Xi	إن علاقتي مع القادة علاقة جيدة خارج العمل .	7
			3,23	9,677	19,35	38,71	29,03	%		
الثامن	1,17042	3,3548	2	5	10	8	6	xi	يسود جو من التعاون بين الأفراد لإنجاز العمل المطلوب .	8
			6,45	16,13	32,26	25,81	19,35	%		
السابع	1,08162	3,3548	2	5	7	14	3	xi	استطيع أن أجد من ألقا إليه في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	9
			6,45	16,13	22,58	45,16	9,67	%		
السادس	,99244	3,4194	0	8	5	15	3	xi	أشعر أن طرائق الاتصال بين العاملين والقيادة جيدة وذات فعالية.	10
			6,45	16,13	22,58	45,16	9,67	%		
الخامس	1,05952	3,4516	1	6	6	14	4	xi	أقوم بالاتصال باستمرار مع الآخرين، لأنني أقدر إمكانياتهم وقدراتهم .	11
			3,23	19,35	19,35	45,16	12,9	%		
عشر الرابع	1,09545	3,0000	4	5	10	11	1	xi	يسمع القادة في منظماتنا إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون .	12
			12,9	16,13	32,26	35,48	3,23	%		
العاشر	,93785	3,2903	1	5	11	12	2	xi	هناك تبادل لنصائح والمعلومات بين أفراد المنظمة.	13
			3,23	16,13	35,48	38,71	6,45	%		
عشر الثاني	1,10619	3,0968	3	6	9	11	2	xi	يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين.	14
			3,23	16,13	35,48	38,71	6,452	%		
عشر الخامس	1,14816	2,5806	6	10	7	7	1	xi	نعقد اجتماعات في منازلنا من أجل حل بعض المشاكل التي تحدث داخل العمل.	15
			19,4	32,26	22,58	22,58	3,23	%		
1,05640		3,3462	المتوسط الكلي للعبارات مجمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الفرضية الثانية .

يلاحظ من الجدول السابق رقم (15) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة على الفرضية البحثية والتي نصها تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناءً على المنهجية المتبعة) كما يلي :

1- جاءت العبارة (إن علاقتي مع القادة علاقة جيدة خارج العمل) وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع عبارات المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,8065) وبدرجة انحراف معياري بلغ (1,07763) درجة. فنسبة (67,74%) من المبحوثين يوافقون على أن العلاقة بينه وبين القيادة علاقة جيدة خارج العمل، أما النسبة التي ترى أن العلاقة ليست بالجيدة خارج العمل فهي (12,90%)، ويعزو الباحث هذه النسبة إلى أن هذه الفئة قد ترى نفسها مهمشة في ما يخص قرارات المنظمة، وبالتالي فهي لا ترى أي جدوى من علاقتها بالقادة وخاصة خارج أوقات العمل.

2- جاءت العبارة (نجاح عملية التغيير يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته إلى المرؤوسين) في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,8065) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,16474) درجة، فنسبة (67,74%) ترى أن سرّ نجاح عملية التغيير نابع من تقسيم المهام وهذا لا يكون إلى من خلال تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين، أما النسبة التي ترى أن نجاح عملية التغيير ليس له أي علاقة بتفويض الصلاحيات فهي (12,90%)، ويعزو الباحث ذلك أن أغلبية المبحوثين ترى سرّ النجاح في عملية التغيير يتمثل في تقاسم المهام والأعباء وبالتالي فهي ترى في ذلك أن القائد يلجأ إلى ذلك لتفادي أي عيوب في عملية التغيير وبالتالي تحاشي الأخطاء التي يمكن أن تقع.

3- جاءت العبارة (يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم) في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (3,6774) و انحراف معياري بلغ (1,04521) درجة. فنسبة التي ترى أن جو العمل مناسب لجعل الأفراد يتعاونون فيما بينهم هي (70,97%)، أما النسبة التي ترى أن جو العمل لا يساعد على تعاون الأفراد فهي (12,90%) وبالتالي إعاقاة عملية التواصل بين الأفراد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جو العمل غير مناسب، ولا يساعد على تعاون الأفراد وذلك يعزى إلى وجود نوع من التنافس بين بعض الأفراد داخل المنظمة وهذا ما لا ترى به أغلبية المبحوثين .

4- جاءت العبارة (هناك تعاون فعال بين الجميع لإنجاز العمل) في الرتبة الرابعة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,6774) و انحراف معياري بلغ (1,04521) درجة، فالنسبة التي ترى أن هناك تعاون بين الأفراد فهي (74,19%)، أما النسبة التي لا ترى أنه ليس هناك تعاون بين الأفراد (19,35%)، ويعزو الباحث ذلك

أن ما ترى به أغلبية المبحوثين يعزى إلى أن أي تغيير قد يمسّ المنظمة هو نتاج عمل جماعي وبالتالي فهي ترى بفعالية التعاون بين الأفراد في انجاز العمل، وهذا ما لا يراه أغلبية المبحوثين وبالتالي فهو يعزى إلى أن التغيير الذي قد يمسّ المنظمة قد يضر بمصالح ومركز هذه الفئة داخل المنظمة .

5- جاءت العبارة (أقوم بالاتصال باستمرار مع الآخرين، لأنني أقدر إمكانياتهم وقدراتهم) في المرتبة الخامسة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,4516) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,05952) درجة. فالنسبة التي ترى أنه هناك اتصال مستمر مع الآخرين ويرى المبحوثين السبب في ذلك هو تقدير إمكانياتهم وقدراتهم (58,06%)، أما النسبة التي ترى غير ذلك أي أنه ليس هناك أي عملية اتصال فهي (22,58%)، ويعزو الباحث ذلك هو غياب الثقة بين بعض أفراد المنظمة السبب في ذلك أن هذه الفئة ترى نفسها مهمشة وأن أي اتصال أو تواصل بينها وبين الأطراف الأخرى داخل المنظمة هو ضرر بمصالحها داخل المنظمة.

6- جاءت العبارة (أشعر أن طرائق الاتصال بين العاملين والقيادة جيدة وذات فعالية). في المرتبة السادسة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,4194) ودرجة انحراف معياري بلغ (0,99244) درجة. فالنسبة التي ترى بفاعلية عملية الاتصال بين العاملين والقيادة وذلك بسبب سلامة قنوات الاتصال سواء الصاعدة أو النازلة (58,06%)، أما النسبة التي ترى بعدم بفاعلية طرائق الاتصال (25,80%)، ويعزو الباحث ذلك أن هذه الفئة لا ترى بجدوى اتصالها بالقيادة إما لعدم وجود وغياب الثقة أو أن قنوات الاتصال ليست ذات فعالية، أو ربما أن أفكارها تصل إلى القيادة لكن لا يأخذ بها في غالب الأحيان، وهذا ما لا ترى به أغلبية المبحوثين .

7- جاءت العبارة (استطيع أن أجد من ألقا إليه في العمل عندما تواجهني مشكلة ما) في المرتبة السابعة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3548) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,08162) درجة. فنسبة المبحوثين التي ترى بوجود اتصال وتعاون بين أفراد لمجابهة المشاكل سواء بين المرؤوس والمرؤوس أو بين القائد والمرؤوسين (54,84%)، أما النسبة التي ترى أنه ليس هناك أي تعاون لمجابهة المشاكل بين الأفراد فهي (22,58%)، ويعزو الباحث ذلك إما لغياب وفعالية الاتصال بين الأفراد، أو لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وهذا ما لا ترى به أغلبية المبحوثين، كما أن القيادة تسعى إلى تذليل هذه الصعوبات في التواصل بين جميع الأطراف داخل المنظمة.

8- جاءت العبارة (يسود جو من التعاون بين الأفراد لإنجاز العمل المطلوب) . في المرتبة الثامنة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3548) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,17042) درجة، فمن خلال عملية تفريغ الاستمارة نجد أن نسبة (45,16%) من المبحوثين يتفقون على أنه هناك تعاون بين الأفراد لإنجاز العمل

المطلوب، أما النسبة التي ترى أنه لا يوجد أي نوع من التعاون لإنجاز العمل المطلوب فهي (22,58%)، ويعزو الباحث هذا التعاون بين الأفراد من أجل إنجاز العمل المطلوب إلى سلامة قنوات الاتصال وكذا التواصل المستمر بين الأفراد سواء بين القادة والمؤوسين أو بين المؤوسين فيما بينهم .

9- جاءت العبارة (تعمل بعض الأقسام مع بعضها الآخر بشكل جيد لتحقيق الأداء المطلوب). في المرتبة التاسعة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,3226)، ودرجة انحراف معياري بلغ (1,22167) درجة، فنسبة (58,06%) من المبحوثين يتفقون على وجود تعاون بين الأقسام سواء داخل الورشات أو الأقسام الإدارية وذلك من أجل إنجاز العمل بأعلى جودة، أما نسبة (25,80%) لا يرون أن هناك تعاون بين الأقسام، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تواصل بين المؤوسين فيما بينهم وكذا القيادة وذلك من أجل إنجاز العمل بالجودة المطلوبة وهذا ما لا يراه ربع المبحوثين .

10- جاءت العبارة (هناك تبادل لنصائح والمعلومات بين أفراد المنظمة). في المرتبة العاشرة من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,2903) ودرجة انحراف معياري بلغ (0,93785) درجة، فنسبة (45,16%) يقرون بوجود تبادل للنصائح والمعلومات، أما نسبة (19,35%) لا يرون بوجود النصائح ولا حتى تبادل للمعلومات، ويعزو الباحث ذلك إلى سلامة طرق الاتصال وكذا التواصل المستمر بين القيادة والمؤوسين أي جميع المشاركين في إنجاز خطط التغيير المطلوبة .

11- جاءت العبارة (كثيرا ما نجد أن اقتراحاتنا تجسد في قرارات القيادة). في المرتبة الحادية عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,2581) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,09446) درجة، فنسبة (54,84%) من المبحوثين ترى أن القيادة تأخذ اقتراحات المؤوسين على محمل الجد وتسمح لهم بالمشاركة في التخطيط وكذا الانجاز أي عملية تغيير تمس المنظمة، أما نسبة (29,03%) ترى أن القيادة تحتكر بعض الأنشطة ولا تسمح للمؤوسين بالمشاركة فيها بل أن مهمتهم تقتصر على الانجاز فقط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة لا تحتكر عملية التخطيط ولكن ترى أن مشاركة بعض من أفراد المنظمة وخاصة منهم الذين لا يتمتعون بالخبرة الكافية قد يضر مصالحها في المستقبل، بل والأكثر من ذلك أن القيادة ترى أن مشاركة بعض من المؤوسين في تخطيط أنشطتها أمر ضروري .

12- جاءت العبارة (يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير بالتعاون بين القادة والعاملين). في المرتبة الثانية عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,0968) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,10619) درجة. فنسبة (41,93%) يرون أن الوصول إلى القرار النهائي حول أي عملية تغيير لا يكون من خلال المشاركة الجماعية بين القادة والمؤوسين داخل المنظمة، أما ما نسبته (29,03%) ترى أن القيادة تحتكر القرارات النهائية وأن عمل المؤوسين لا يقتصر إلا على الانجاز، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود

عناصر سلوكية يجب أن ينتهجها القادة من شأنها أن تسهم وأن تشعر الأفراد داخل المنظمة بمشاركة جماعية في الانجاز وأن النتائج المتوصل إليها كانت بجهود مشتركة .

13- جاءت العبارة (تسمح لكم المنظمة بالمشاركة الفعالة في أنشطتها). في المرتبة الثالثة عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,0968) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,37489) درجة، فنسبة (54,84%) من المبحوثين ترى أن القيادة في المنظمة تسمح لمرووسين بالمشاركة في التخطيط وكذا الانجاز أي عملية تغيير تمس المنظمة، أما نسبة (32,26%) ترى أن القيادة تحتكر بعض الأنشطة ولا تسمح للمرووسين بالمشاركة فيها بل أن مهمتهم تقتصر على الانجاز فقط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة لا تحتكر عملية التخطيط ولا الانجاز بل هي ترى أن مشاركة المرووسين في أنشطتها ضروري وهي تلح على ذلك.

14- جاءت العبارة (يستمتع القادة في منظماتنا إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون). في المرتبة الرابعة عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,000) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,09545) درجة. فنسبة (38,70%) يؤكدون أن القيادة تستمع إلى أفكارهم وتأخذ منها ما تراه مناسباً، أما نسبة (29,03%) ترى أن القيادة لا يهتمها اقتراحات العاملين وأفكارهم وترى أن أفكارهم لا تمثل أي شيء للقيادة، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة تأخذ بالأفكار التي تراها مناسبة ومن شأنها أن تسهم مساهم فعالة في التغيير، أما القرارات التي لا تأخذ بها القيادة وذلك لعدم فعاليتها فيرى أصحابها أن ذلك تهميشاً لهم ولا فائدة من الأفكار التي يقدمونها.

15- جاءت العبارة (نعقد اجتماعات في منازلنا من أجل حل بعض المشاكل التي تحدث داخل العمل). في المرتبة الخامسة عشر من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2,5806) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,14816) درجة. فنسبة (25,80%) يقولون أنه يتم عقد اجتماعات في منازلهم، أما نسبة (51,61%) والتي تمثل الأغلبية يرون أنه لا يتم عقد أي اجتماعات في منازلهم، ويعزو الباحث ذلك أن أغلبية العمال يرون أن المشاكل التي تحدث داخل المنظمة لا يمكن حلها إلا داخل المنظمة وهذا يعني غياب روح التنظيم خارج المنظمة وهذا ما قد يضيع أوقات كبيرة في حل المشاكل العالقة والروتينية والتي قد ويفوت على المنظمة فرص كبيرة .

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور بلغ (3,346) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1,0564) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة، أما فيما يخص سؤال هذه الفرضية والذي كان نصه هو (ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية) فلقد حولنا من خلال عرض

هذه البنود على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، فمن خلال تحليل هذه العبارات أتضح أن الفرض البحثي والذي كان نصه تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير.

ولقد تم التحليل كذلك باستخدام برنامج (MinTab.16)، وهذا باستخدام نموذج وليكسون والذي يقوم بالتحليل حول المتوسط والذي يمكن توضيحه كما يلي :

$$\begin{cases} H_0 \rightarrow : \bar{X} \geq 3 \\ H_1 \rightarrow : \bar{X} < 3 \end{cases}$$

فإذا كان المتوسط أقل من أو يساوي 3 فإن العبارة التي حازت على ذلك المتوسط غير محققة في ذلك المحور وبالتالي تشكل في النهاية عائق أمام تحقق ذلك الفرض .

أما إذا كان المتوسط أكبر تماماً من 3 فإن العبارة التي حازت على ذلك المتوسط محققة في ذلك المحور وبالتالي تشكل في النهاية سندا وتأكيداً أمام تحقق ذلك الفرض .

فبالنظر إلى مخرجات برنامج (MinTab.16) كما هو موضح في الملحق رقم (03)، وجدنا أن أغلب عبارات المحور كانت أعلى من المتوسط باستثناء العبارات رقم (12، 14، 15) التي نصها على التوالي (يستمتع القادة في منظماتنا إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون)، (يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين)، (نعقد اجتماعات في منازلنا من أجل حل بعض المشاكل التي تحدث داخل العمل)، كان متوسطها يساوي المتوسط العام الذي نقوم بالتحليل حوله، أما العبارة رقم 15 فكان متوسطها أقل من المتوسط العام، وهذا ليس من شأنه أن يؤثر على تحقق ذلك الفرض.

وفي الأخير ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول توصلنا إلى أن تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمشاركين في عملية التغيير ومحاولة المحافظة على مشاركتهم وبفعالية في العملية التغييرية، كما أن الجو المناسب وكذا العلاقة الجيدة بين أطراف العملية التغييرية والتعاون في حل المشاكل عن طريق الحوار وغيرها، كما أن سلامة قنوات الاتصال بين القادة والمرؤوسين ومحاولة المحافظة على ديمومة هذه العلاقة، كما أن الأخذ برأي المرؤوسين وبنوع من المسؤولية أي على محمل الجد من شأنه أن يسهم كثيراً في عملية التغيير ويحد من مقاومة هذه الفئة لعملية التغيير التي يمكن أن تمر به المنظمة مما يعني تحقق الفرض الثاني وبدرجة عالية .

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع.

• يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة.

في هذا المحور والذي حاولنا من خلاله معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة وذلك لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة، ولقد حاولنا الاستعانة بالدراسة التي أجرتها الباحثة ريم رمضان والتي حاولت من خلال دراستها الكشف عن التأثير الموجود بين أنماط التغيير السائدة في المنظمات و أنماط القيادة المتعاونة والمستشير والموجه وكذا الملزم والتحويلي وبعد إجراء التعديل المطلوب من أجل تكيف الدراسة وإسقاطها على المنظمة محل الدراسة اتضح ما يلي :

تعين علينا تقسيم هذا المحور إلى خمسة محاور فرعية، وكل محور فرعي يحاول الكشف عن درجة الموافقة على مدى وجود نمط قيادي معين .

يتم اختبار المحور الفرعي الذي تكون فيه درجة الموافقة هي الأعلى عن طريق المتوسط الكلي للمحور الفرعي.

يتم اختيار ذلك المحور الفرعي ليكون بمثابة المحور الذي يمثل بقية المحاور.

يكون المحور الذي متوسط درجة موافقته هي الأعلى كتمثيل لبقية المحور، وبالتالي اختيار النمط

القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة .

نمط القيادة المتعاونة: الجدول رقم (16)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الثاني	1,21372	3,1613	2	9	7	8	5	Xi	تعتبر القيادة رأي العاملين في مضمون التغيير هاماً.	1
			6,45	29,03	22,58	25,81	16,13	%		
الأول	1,12068	3,5484	1	6	5	13	6	Xi	إن القيادة هي التي تأخذ القرار النهائي حول التغييرات المطلوبة بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين	2
			3,23	19,35	16,13	41,94	19,35	%		
الثالث	1,21017	3,2581	2	9	3	13	4	xi	يتم أخذ رأي العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات ملائمة للتغيير والاستعانة بذلك في عملية اتخاذ القرار النهائي وفي تطبيق التغيير	3
			6,45	29,03	9,68	41,94	12,9	%		
1,15304		3,3226	المتوسط الكلي للعبارة مجتمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الثالثة

• يلاحظ من الجدول السابق رقم (16) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة جزئية للباحث على مدى وجود نمط القيادة المتعاونة داخل المنظمة وهي تشكل في حد ذاتها إجابة جزئية على الفرضية البحثية الثالثة والتي نصها يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة، وذلك بناء على متوسط

درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلي:

1- جاءت العبارة (إن القيادة هي التي تأخذ القرار النهائي حول التغييرات المطلوبة بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين) وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع عبارات المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,5484) وبدرجة انحراف معياري بلغ (1,12068) درجة. فسبة (61,29%) من المبحوثين ترى أن القيادة هي التي تأخذ القرار النهائي حول التغييرات التي تحدث داخل المنظمة لكن بعد تحصل على المعلومات والاقتراحات من المرؤوسين، بينما نجد أن ما نسبته (22,58%) يرون أن القرارات داخل التنظيم هي قرارات انفرادية فهم يرون أن القيادة هي التي تقترح وتنفذ وبالتالي نجد أن هناك مركزية في القرارات، ويعزو الباحث ذلك أن أغلبية المبحوثين يرون أن قرارات التغيير تصب في صالحهم وبالتالي فهم مشاركون في قرارات التغيير سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة أما النسبة الباقية فهم يرون أن أي تغيير قد يحدث داخل المنظمة قد يهدد مصالحها وبالتالي فهم يرون أنهم غير مشاركين في قرارات التغيير وأن القيادة هي التي تحتكر ذلك .

2- جاءت العبارة (يتم أخذ رأي العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات ملائمة للتغيير والاستعانة بذلك في عملية اتخاذ القرار النهائي وفي تطبيق التغيير) في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,2581) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,21017) درجة، فالنسبة (54,84%) يرون أنهم يستشارون في أي عملية تغيير قد تمس المنظمة وذلك لما يتمتعون به من خبرات ومهارات عالية، ومن ثم اتخاذ القرار النهائي حول عملية التغيير، وفي الأخير يتم الاستعانة بهم في عملية تطبيق التغيير، أما ما نسبته (35,48%) فهم يرون أن القيادة تتخذ القرارات داخل المنظمة بطريقة انفرادية، ويعزو الباحث هذه النسب إلى أن عينة المبحوثين التي لا تتمتع بالخبرة الكافية ترى أن عدم الأخذ برأيها احتكار للقرار وتهميشاً لها وأن الاستشارات التي تحدث داخل المنظمة أساسها المحاباة والعلاقات الخاصة وليس لها علاقة بالخبرة .

3- جاءت العبارة (تعتبر القيادة رأي العاملين في مضمون التغيير هاماً) في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (3,1613) و انحراف معياري بلغ (1,21372) درجة، فالنسبة (41,93%) ترى في أن قيادتها تعتبر رأي المرؤوسين هام في عملية التغيير بل والأهم هو تضمين رأي العاملين حول عملية التغيير، أما النسبة (35,48%) من المبحوثين ترى أن القيادة تحتكر القرار وأن آراء المرؤوسين ليست ذات أهمية في عملية التغيير ويعزو الباحث ذلك أن هذه الفئة من المبحوثين ترى في التغيير تهديداً حقيقياً لمصالحها ومراكزها داخل المنظمة وبالتالي فهي ترى في القيادة احتكاراً للقرارات وأن رأيهم فيها يعد عملاً اعتباطياً لا أثر له على قرارات التغيير .

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور الجزئي والذي يندرج تحت المحور الرئيسي الرابع يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور الجزئي الأول بلغ (3,3226) مما يعني أن درجة

الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1,15304) مما يعني أن درجة التششت كانت منخفضة، فمن خلال تحليلنا لنتائج المحور الجزئي الأول توصلنا إلى أن القيادة في المنظمة تعتبر رأي العاملين في مضمون التغيير ضروري، كما أتضح أيضا أنه على الرغم من القيادة هي التي تأخذ القرار النهائي إلا أن سندها في ذلك ومرجعها هو الحصول على المعلومات من المرؤوسين، كما أتضح أن القيادة دائما بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات ملائمة لإدارة عملية التغيير وكذا تطبيقه داخل المنظمة .

النمط التشاركي (تعاون محدود): الجدول رقم (17)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الأول	,99569	3,4839	1	5	6	16	3	Xi	إن القوة التي يحظى بها العاملون في تحديد أهداف للتغيير وطرائق تطبيقه في المنظمة هي قوة جوهرية .	1
			3,23	16,13	19,35	51,61	9,677	%		
الثاني	1,22431	3,0323	3	9	7	8	4	Xi	يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين .	2
			9,68	29,03	22,58	25,81	12,9	%		
الثالث	1,14723	3,1290	1	11	6	9	4	xi	يتم إشراك العاملين بشكل كبير واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المنظمة	3
			3,23	35,48	19,35	29,03	12,9	%		
1,09053		3,2151	المتوسط الكلي للعبارات مجتمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الفرضية الثانية .

• يلاحظ من الجدول السابق رقم (17) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازليا من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة جزئية للباحث على مدى وجود نمط القيادة التشاركي (المتعاون) داخل المنظمة وهي تشكل في حد ذاتها إجابة جزئية على الفرضية البحثية الثالثة والتي نصها يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلي:

1- جاءت العبارة (إن القوة التي يحظى بها العاملون في تحديد أهداف للتغيير وطرائق تطبيقه في المنظمة هي قوة جوهرية .) وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع عبارات المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,4839) وبدرجة انحراف معياري بلغ (0,99569) درجة، فمن خلال تحليل نتائج الجدول تبين أن حوالي (61,29%) من المبحوثين يدركون أن القوة التي يتمتعون بها وخاصة في تحديد أهداف التغيير وطرائق تطبيقه هي قوة لها أهمية بالغة داخل المنظمة، أما نسبة (19,35%) فهم متشائمون لأنهم يرون أن القيادة هي التي تحدد أهداف التغيير وهي التي تملي طرائق تطبيقه وبالتالي فهم

يرون أن لا قوة لهم داخل المنظمة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أي تغيير ناجح داخل المنظمة تراه أغلبية المبحوثين أنه زاد من قوتهم وبالتالي فهم يتمتعون بقوة ذات أهمية داخل التنظيم، بيد سبب عدم موافقة الأغلبية على ذلك لأنها ترى ذلك تهديدا لمصالحها .

2- جاءت العبارة (يتم إشراك العاملين بشكل كبير واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المنظمة) في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,1290) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,14723) درجة. فنسبة (41,94%) من المبحوثين ترى أن مشاركة في قرارات التغيير وخاصة الهامة منها والتي تمس مستقبل المنظمة، بينما نسبة (38,71%) من المبحوثين ترى أنها غير مشاركة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أي تغيير ناجح داخل المنظمة تراه أغلبية المبحوثين أنه نتاج عمل مشترك يمس مستقبل المنظمة لأنها ترى أن أي نجاح للمنظمة هو نجاح لأفرادها وأن أي فشل هو فشل لهم، بيد أننا نجد أن سبب عدم موافقة الأغلبية على ذلك لأنها ترى ذلك تهديدا لمصالحها .

3- جاءت العبارة (يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين) في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (3,0323) و انحراف معياري بلغ (1,22431) درجة، فقد جاءت نسبة الموافقة متكافئة في هذه العبارة فالنسبة (38,70%) ترى أن القرار النهائي حول التغيير هو نتاج عمل تعاوني بين القادة والمرووسين، بينما نفس النسبة لا ترى ذلك، ويعزو الباحث تباين آراء المبحوثين إلى وجود وجهات نظر مختلفة فمنهم من يرى أن قرارات التغيير يجب أن تكون خلاصة عمل مشترك بينما هناك من يراه أنه لا جدوى من ذلك لأن القيادة لن تخذ بذلك مادات هي صاحبة القرار النهائي، وقد ترى أن ذلك تضيقا للوقت وقد يفوت فرصا كثيرة على المنظمة .

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور الجزئي والذي يندرج تحت المحور الرئيسي الرابع يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور الجزئي الثاني بلغ (3,2151) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1,09053) مما يعني أن درجة التششت كانت منخفضة، فمن خلال تحليلنا لنتائج المحور الجزئي الثاني توصلنا إلى أن تمكين العاملين من تحديد أهداف التغيير وطرائق تطبيقه في المنظمة هي قوة جوهرية وضرورية داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أن التعاون بين القادة والعاملين ضروري من أجل الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي كما أن إشراك العاملين بشكل كبير واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المنظمة ضروري من أجل نجاح المنظمة خاصة العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات ملائمة لإدارة عملية التغيير وكذا تطبيقه داخل المنظمة .

النمط الموجه : الجدول رقم (18)

رقم العبارة	العبارــ
-------------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الفرضية الثانية .

• يلاحظ من الجدول السابق رقم (18) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة جزئية للباحث على مدى وجود نمط القيادة الموجه داخل المنظمة وهي تشكل في حد ذاتها إجابة جزئية على الفرضية البحثية الثالثة والتي نصها يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناءً على المنهجية المتبعة) كما يلي:

1- جاءت العبارة (يتقبل العاملون للتغييرات بشكل جيد وأن لم يؤخذ رأيهم فيها) وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع عبارات المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,0968) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,04419) درجة. فنسبة (38,71%) من المبحوثين ترى أنها تتقبل التغييرات وبشكل جيد وأن لم يؤخذ رأيهم فيها، بينما ما نسبته (35,48%) ترى أنها لا تتقبل التغييرات، لأن هذه التغييرات تتعارض ومصالحها، يعزو الباحث ذلك أن هناك نسب متقاربة بين من يتقبل التغيير ومن لا يتقبله عند عدم الأخذ برأي العاملين وبالتالي أخذ رأي العاملين ضروري لأن ذلك سوف يعيق عملية التغيير عن طريق مقاومة ها التغيير سواء من حيث السرعة أو من حيث الجودة .

2- جاءت العبارة (أشعر أن العاملين يتقنون بقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الملائمة فيما يخص التغيير) في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2,9032) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,13592) درجة، فنسبة (35,48) يرون أن هناك ثقة بقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الملائمة حول عملية التغيير، أما ما نسبته (29,03%) ترى أن القيادة تفتقد إلى القدرة على الأخذ بالقرارات الملائمة حول عملية التغيير،

ويعزو الباحث هذا الشعور من طرف المبحوثين إلى مدى توافق وتعارض هذا التغيير مع مصالح الأفراد داخل المنظمة، فالواقفون من قدرة القيادة أما أنها لا تتعارض مع مصالحهم أو أنهم يغلبون مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، وبالبقية الباقية لا تثق في القيادة لأن عملية التغيير قد تستهدف مصالحها داخل المنظمة، كما أن هذه الفئة تغلب المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية .

3- جاءت العبارة (مع أن القيادة هي التي تقرر موضوعات التغيير، فإنها تحظى عادة بقبول الجميع .) في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (2,7419) و انحراف معياري بلغ (1,26406) درجة . فنسبة (29,03%) يرون أن هناك عدم قبول لموضوعات التغيير، مادامت القيادة هي التي تقرر موضوعات التغيير، أما نسبة (45,16%) ترى أن هناك عدم قبول لموضوعات التغيير مادامت القيادة هي التي تقرر موضوعات التغيير، ويعزو الباحث ذلك أن المبحوثين لا يخفون أن هناك عدم قبول للتغيير سواء من الرافضين للتغيير أصلاً، أو من الداعين إلى التغيير فهم يرون أن هناك عدم قبول من طرف زملائهم .

من خلال تحليلنا لبند (عبارات) هذا المحور الجزئي والذي يندرج تحت المحور الرئيسي الرابع يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور الجزئي الثالث بلغ (2,9140) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1,11876) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة نسبياً، فمن خلال تحليلنا لنتائج المحور الجزئي الثالث توصلنا إلى أن هناك مرونة كبيرة من طرف العاملين حول تطبيق القرارات التي تتخذها المنظمة حتى مع عدم التشاور بين هذه الأطراف، كما اتضح أن هناك ثقة كبيرة من طرف العاملين تجاه قيادتهم بقدرتها على اتخاذ القرارات الملائمة حول التغيير التنظيمي كما اتضح أن هناك قبول جماعي للقرارات التي تتخذها القيادة لذا فهم يعتبرون أن هذه القيادة بمثابة القيادة الموجهة داخل المنظمة.

النمط الملزم الجدول رقم (19):

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الأول	,99461	3,4516	2	3	7	17	2	Xi	يتم أخذ القرارات بعض النهائية حول استراتيجيات التغيير استنادا إلى آراء أصحاب العمل ومصالحتهم الشخصية فقط	1
			6,45	9,677	22,58	54,84	6,452	%		
الثاني	1,16027	3,2903	2	7	6	12	4	Xi	يعمل القائد على جعل العاملين يقبلون بالتغييرات بغض النظر عن رأيهم فيها .	2
			6,45	22,58	19,35	38,71	12,9	%		
الثالث	,88597	3,4194	0	3	17	6	5	xi	من الأفضل للقيادة أن تعتمد على استراتيجيات التغيير العلمية كي تضمن استمرارية المنظمة وزيادة فعاليتها .	3
			0	9,677	54,84	19,35	16,13	%		
0,95101		3,3871	المتوسط الكلي للعبارات مجتمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الفرضية الثانية .

• يلاحظ من الجدول السابق رقم (19) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة جزئية للباحث على مدى وجود نمط القيادة الملزم داخل المنظمة وهي تشكل في حد ذاتها إجابة جزئية على الفرضية البحثية الثالثة والتي نصها يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحصة، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناءً على المنهجية المتبعة) كما يلي:

1- جاءت العبارة (يتم أخذ القرارات النهائية حول استراتيجيات التغيير استناداً إلى آراء أصحاب العمل ووفق المصلحة العامة للمنظمة) وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع عبارات المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,4516) ودرجة انحراف معياري بلغ (0,99461) درجة. فنسبة (61,29) ترى أن القرارات النهائية حول استراتيجيات التغيير تتخذ حسب آراء أصحاب العمل ووفق المصلحة العامة للمنظمة، بينما (16,13%) من المبحوثين لا ترى ذلك فحسب هذه الفئة يتم أخذ القرارات النهائية حول استراتيجيات التغيير استناداً إلى آراء أصحاب العمل وحسب مصلحتهم الشخصية فقط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة التي ترى أن القرارات التي تتخذ داخل المنظمة لا تراعي المصلحة العامة للمنظمة والسبب هو أن هذه القرارات ليست في صالح هذه الفئة وبالتالي سوف تضر مصالحها داخل المنظمة أو أنها تتخذ صفة الإلزامية وبالتالي لا تقابل بالقبول دائماً .

2- جاءت العبارة (من الأفضل للقيادة أن تعتمد على استراتيجيات التغيير العلمية كي تضمن استمرارية المنظمة وزيادة فعاليتها) في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,4194) ودرجة انحراف معياري بلغ (0,88597) درجة، فنسبة (35,48%) من المبحوثين التي ترى بضرورة اعتماد استراتيجيات التغيير العلمية كي تضمن استمرارية المنظمة وزيادة فعاليتها، أما نسبة (9,68%) ترى أنه ليس من الضروري الاعتماد على استراتيجيات العلمية لضمان فعاليتها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الأخيرة لا ترى أن هناك ضرورة علمية لإستراتيجيات التغيير والسبب هو أن هذه الفئة تقوم بالأعمال التي تسند إليها بالصفة الإلزامية ولا وجود لرأيها فيها .

3- جاءت العبارة (يعمل القائد على جعل العاملين يقبلون بالتغييرات بغض النظر عن رأيهم فيها) في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (3,2903) و انحراف معياري بلغ (1,16027) درجة. فنسبة (51,61%) من المبحوثين ترى أن جهد القيادة يكمن في جعل المرؤوسين يقبلون بالتغيير بغض النظر عن رأيهم فيه، أما نسبة (29,03%) ترى أن القيادة لا تركز جهدها على جعل المرؤوسين يقبلون بالتغييرات بغض النظر عن رأيهم، ويعزو الباحث مجهود وعمل

القائد على جعل العاملين يقبلون بالتغييرات بغض النظر عن رأيهم فيها ذلك إلى أن القيادة تحاول إقناعهم في ذلك وبالتالي فهي تنتهج سبيل إلى الإقناع إلى القيام بالتغييرات التي تحتاجها المنظمة .

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور الجزئي والذي يندرج تحت المحور الرئيسي الرابع يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور الجزئي الرابع بلغ (3,3871) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0,95101) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة نسبياً، فمن خلال تحليلنا لنتائج المحور الجزئي الرابع توصلنا إلى أنه من خلال تحليل هذه البنود الثلاثة اتضح أنه هناك نوع من الاحتكار لبعض القرارات من طرف القيادة استناداً إلى مصلحتهم الشخصية فقط ربما لأن هذه القرارات تتعلق بمستقبل القيادة وحدها وليس لها أي علاقة بالعاملين أو أن احتكار للقرارات وبالتالي إلزام العاملين وجعلهم يقبلون بالتغييرات بغض النظر عن رأيهم فيها، كما ترى فئة المبحوثين أنه على الرغم من إلزام الذي يتعرضون له من أجل تطبيق قرارات القيادة إلا أنه يقرون بأنه يتعين على قاداتهم اعتماد استراتيجيات التغيير العلمية كي تضمن استمرارية المنظمة وتزيد من فعاليتها.

النمط التحويلي الجدول رقم (20) :

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
الثالث	1,31083	3,4194	0	7	9	9	6	Xi	ينمي القائد في مروضيه القدرة لكي يصبحوا هم أنفسهم قادة	1
			0	22,58	29,03	29,03	19,35	%		
الثاني	1,20661	3,5484	0	10	6	12	3	Xi	يشجع القائد المروضين ويعمل على دفعهم وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة .	2
			0	32,26	19,35	38,71	9,677	%		
الأول	1,14159	3,6452	0	8	7	7	9	Xi	القائد في المنظمة يعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المروضين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة	4
			0	25,81	22,58	22,58	29,03	%		
1,19467		3,5376	المتوسط الكلي للعبارات مجتمعة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي جاء نتيجة لتفريغ نتائج الدراسة الميدانية جاءت نتائج تحليل الفرضية الثانية .

• يلاحظ من الجدول السابق رقم (20) أنه من الممكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، والتي تشكل في مجملها إجابة جزئية على الفرضية البحثية والتي نصها يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبناءً على المنهجية المتبعة) كما يلي :

1- جاءت العبارة (القائد في المنظمة يعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة). وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع عبارات المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,6452) وبدرجة انحراف معياري بلغ (1,14159) درجة. فالنسبة (51,61%) ترى أن القائد في المنظمة يعمل على رفع وزيادة اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من الاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة المنظمة، أما نسبة (25,80%) لا ترى في القائد إلا ملقياً للأوامر على عاتق المرؤوسين ولا تهمه المصلحة العامة ويغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن غالبية المبحوثين ترى أن ما يقوم به القائد يخدم كافة أفراد المنظمة ومن أجل المصلحة العامة للمنظمة وذلك ترى هذه الفئة في شخصه محاولة تغليب للمصلحة العامة على المصلحة الفردية، أما الفئة التي ترى على العكس من ذلك في الفئة التي ترى في التغيير الذي يقوم به القائد أضرار بمصالحها داخل المنظمة وبالتالي فهي عادة ما تلجأ إلى المقاومة.

2- جاءت العبارة (يشجع القائد المرؤوسين ويعمل على دفعهم وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة)، في المرتبة الثانية من مجموع عبارات هذا المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3,5484) ودرجة انحراف معياري بلغ (1,20661) درجة، فنسبة (48,38%) ترى أن القائد في المنظمة يعمل على تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بالمرؤوسين إلى مرتبة القادة، أما نسبة (32,25%) لا ترى ذلك أي أنها ترى أن ما يحاول القادة الوصول إليه ليس له أهمية، ويعزوا الباحث محاولة هذه الفئة قطع صلة الربط بين تعزيز القيم الأخلاقية والوصول إلى أهداف المنظمة إلى أنه ذلك ليس له أهمية أو أنها ترى أن ذلك أضرار بمصلحتها داخل المنظمة.

3- جاءت العبارة (ينمي القائد في مرؤوسيه القدرة لكي يصبحوا هم أنفسهم قادة). في المرتبة الثالثة من حيث تواجدها بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط بلغ (3,4194) و انحراف معياري بلغ (1,31083) درجة، فنسبة (48,38%) ترى أن القائد يحاول أن ينمي في المرؤوسين القدرة لكي يصبحوا هم أنفسهم قادة، أما نسبة (22,58%) فهي لا ترى في القائد إلا محبا لذاته وأن ما يقوم به من تغييرات ليست لها علاقة بالمصلحة العامة للمنظمة بل هي تصب في المصلحة الشخصية فقط، ويعزو الباحث ذلك إلى المرؤوسين إذا رؤوا من القيادة حزما وصرامة أرجعه بعضهم إلى حب للمصلحة الشخصية، أما جل المبحوثين فهم يرون في ذلك تدريباً من أجل تقمص أدوار القيادة ومواجهة التغييرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور الجزئي والذي يندرج تحت المحور الرئيسي الرابع يتضح أنها المتوسط الكلي لمجموع عبارات المحور الجزئي الخامس بلغ (3,5376) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1,19467) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة نسبياً،

فمن خلال تحليلنا لنتائج المحور الجزئي الخامس توصلنا إلى أنه من خلال تحليل هذه البنود الثلاثة اتضح أن القائد في المنظمة محل الدراسة يحاول تنمية القدرة في مرؤوسيه لكي يصبحوا هم أنفسهم قادة وبالتالي استمرارية المنظمة، كما أنه يعمل على دفعهم وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة، كما يعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.

من خلال تحليلنا لبنود (عبارات) هذا المحور والذي بدوره قسم على خمسة محاور جزئية، تبين وبالمفاضلة بين هذه المحاور الجزئية اتضح أن المحور الجزئي الخامس والذي يتمحور حول النمط التحويلي في المؤسسة محل الدراسة بهدف إدارة التغيير التنظيمي، هو من كان المتوسط الكلي لعباراته (3,5376) وبانحراف معياري بلغ (1,19467)، ثم يليه المحور الجزئي الرابع وهو النمط الملزم والذي كان متوسط عباراته (3,3871) وبانحراف معياري بلغ (0,95101)، ثم يليه النمط المتعاون والذي كان متوسط عباراته (3,3226) وبانحراف معياري بلغ (1,15304)، ثم يأتي بعده المحور الجزئي الثاني النمط التشاركي (تعاون محدود) بمتوسط بلغ (3,2151) وبانحراف معياري بلغ (1,09053)، واختيار المحور الجزئي الثالث والذي أدرج بعنوان النمط الموجه بمتوسط (2,9140) وبانحراف معياري بلغ (1,11876).

• من خلال ما سبق اتضح أن النتيجة المتوصل إليها هي نتيجة مقارنة جزئياً لما توصلت إليه الباحثة ريم رمضان وهو أن النمط التحويلي هو الأنسب والأصلح لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أما عن الفرض البحثي والذي كان نصه هو (يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة) فقد تم تأكيده من خلال تحليل نتائج الدراسة مما يعني تحقق الفرضية الثالثة من فرضيات هذه الدراسة .

المطلب الرابع: نتائج الدراسة :

من خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .

• الإجابة عن الإشكالية العامة للبحث وما يتفرع عنها من أسئلة فرعية حيث سمح الجزء النظري بتقديم نظرة محيطية وموجزة عن حتمية إيجاد النمط القيادي المناسب لإدارة التغيير التنظيمي، وعرض أهم أنماط قيادة التغيير بما في ذلك النمط التحويلي والذي دار حوله جزء من دراستنا .

في حين خلص الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:

• مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من الفعالية في التنفيذ وضمان الوصول إلى النتائج المرجوة .

• سلامة قنوات الاتصال وضمان التواصل بين القيادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج ايجابية وضمان تعاون جميع أعضاء المنظمة.

• تدرك القيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ، مع استبعاد مشاركة العمال في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإكبار على قبوله.

• الاهتمام الواضح بتطوير نظام لتحفيز العمال خاصة من الناحية المعنوية.

• يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقيدها بها.

• تنتشر ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل في مطاحن الحضنة.

• ضرورة اطلاع أفراد بالمشاريع المستقبلية للمنظمة لضمان تعاونهم مع القيادة .

• معرفة الوضع الحقيقي الذي تمر به المنظمة يزيد من تعاون الأفراد ويزيد من ولائهم للقيادة والمنظمة

بشكل عام .

• نمط القيادة التحويلي هو السائد في المؤسسة محل الدراسة والذي يراه أفرادها هو الأنسب لإدارة

التغيير التنظيمي .

• إدراك القيادة أهمية إحاطة المرؤوسين بما يدور خارج المنظمة كقوة تنافسية لها.

• تعتبر الجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة مسؤولية جميع المستويات داخل المنظمة.

• إن نمط القيادة الفاعلة يعني الحفاظ على الرؤية المستقبلية طويلة الأجل .

• تعبئة المرؤوسين بضرورة إدراك الحاجة للتغيير، وكذا ضرورة وجود نقلة حضارية.

• أن القيادة هي إعطاء الأولوية للقيم الإنسانية على القيم المادية، فهي تعني تفضيل الأخلاق

الشخصية على المكاسب الشخصية .

• تنفيذ التغيير و متابعة التحسين من أجل ضمان السلامة في مسارات التحول(التغيير).

• وبالرغم من ذلك فإن الكتابات في مجال القيادة ركزت في تعريفها على بعد التأثير الذي يحدثه

القائد في سلوك الآخرين، و ذلك باعتبار أن الهدف النهائي للقائد تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط

محدد من السلوك التنظيمي، كما على القائد أن يلتزم بالجاذبية الشخصية، و الاستتارة العقلية و الالتزام، و الشخصية الإلهامية .

المطلب الخامس: توصيات واقتراحات الدراسة

1- أهم توصيات الدراسة :

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة واستنادا إلى معطياتها سواء النظرية أو العملية، فإنه يمكن استخلاص عدد من التوصيات الضرورية لتفعيل نمط قيادي قادر على إدارة التغيير بنجاح وكذا التعامل مع المقاومة لهذا التغيير:-
- ضرورة ادراك القادة الإداريين أهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر أصبحت سمته الأساسية التغيير السريع .
- لا بد لنجاح القادة في إدارة التغيير إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، وكذلك القوى المتصارعة بسبب دعم القوى المؤيدة له، واحتواء القوى المعيقة وكبحها وإيجاد المناخ المناسب الذي يساعد على تفهم وتقبل التغيير والحد من مقاومته .
- تطبيق استراتيجيات فعالة لقيادة التغيير والذي يتطلب صياغة الكثير من الجوانب الإدارية والتنظيمية مع المتغيرات الحديثة، وإدخال التقنيات الحاسوبية المتطورة .
- ضرورة اهتمام قادة التغيير بدعم المنظمات بشريا وفنيا وتكنولوجيا وتوفير التدريب اللازم لذلك، وكذا التعامل مع ثورة المعلومات والاتصالات وتقنياتها والبيئة المحيطة بما يدعم جهود التغيير وتحقيق أهدافه .
- تحسين نظام الترقيات الجديد والاعتماد على الكفاءة العلمية في تولي المناصب الإدارية إلى جانب الأقدمية .
- ضرورة تنمية اتجاهات نفسية ايجابية نحو التغيير لدى العاملين بالمنظمات نظرا لأهميته في دفع وتفعيل محاولات التغيير التنظيمي، فغياب مثل هذه الاتجاهات يمكن أن يؤدي إلى فشل أفضل الخطط وأقوى برامج التغيير، ويزيد من احتمال مقاومتها وعدم الاستجابة لها أو التكيف معها .
- تنمية القدرة على التعامل مع ثورة المعلومات وتقنياتها بسبب اشتداد تأثير هذه الثروة على مناحي حياتنا الشخصية والعملية .
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التغيير التنظيمي، تحسين الأحوال المادية والوظيفية للعاملين وتوفير الخدمات الصحية والسكنية لهم ولأسرهم .
- ضرورة أن يدرس موضوع قيادة التغيير من قبل كافة المستويات الإدارية المختلفة (القيادية، الإدارية، العاملين ...)، فهم واضح لماهيته ومتطلباته، مع إعداد دراسات علمية تبحث في المفاهيم الإدارية الحديثة مثل (إدارة المعرفة، رأس المال الفري، الإبداع ...) لا سيما في المنظمات الاقتصادية.

- إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قبل القادة في المؤسسة، حيث أن ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير كما تبين من نتائج البحث، فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكأنهم فريق واحد.
- عدم إحداث التغيير لمجرد التغيير ولكن من منطلق خلق واقتناص الفرص البديلة .
- على القيادة التمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على انجاز المهام والأخذ بزمام المبادرة، والتحرك السريع وحسن التصرف .
- اختيار التركيبة البشرية اللازمة للإحداث التغيير وفق مواصفات قائمة على الأسس العلمية والممارسات العلمية .
- إغناء المكتبات بالمراجع المختصة حول التغيير التنظيمي وباللغتين العربية والأجنبية، وعلى الأخص باللغة العربية لكي تكون بمتناول جميع الخبراء، وتشجيع الجوانب المتعلقة بترجمة الأدبيات والنظريات العديدة حول التغيير التنظيمي كل ما يتعلق بالقيادة، وإدخالها في المقررات العلمية في مختلف الجامعات للاستفادة منها خاصة في ظل الطفرة التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

2 - الاقتراحات :

- يقترح الباحث مجموعة من الدراسة اللاحقة التي يمكن أن تشكل في النهاية تنمية لموضوع هذه الدراسة ومن بين هذه المواضيع :
- الربط بين قيادة التغيير وإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية .
- إجراء دراسات لاحقة ومقارنة بين السلوك القيادي التحويلي والأساليب الإدارية التقليدية.
- الربط بين قيادة التغيير، والتعلم والمشاركة والإبداع الإداري من أجل التميز.
- مهارات إدارة التغيير التنظيمي وجودة الأداء .
- إجراء دراسات مماثلة وواسعة على مؤسسات اقتصادية في قطاعات أخرى لكي تشكل في الأخير سندا قويا لهذه الدراسة .
- الإمكانيات والقدرات الاقتصادية التي تملكها المؤسسات الجزائرية والتي تؤهلها لتطبيق التغيير وبفعالية.

الخاتمة :

إن توجه الاقتصاد الجزائري نحو السوق المفتوحة أو ما يسمى الاندماج في الاقتصاد العالمي، وهو ما يكرسه اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والمسابعي التفاوضية الحديثة مع المنظمة العالمية للتجارة، قد بالمؤسسة الجزائرية إلى ضرورة السعي بمواكبة هذا التغير والتحول، حتى تتمكن من تحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي، أو على الأقل المحافظة على بقائها في خضم هذا التغير السريع والمضطرد في الاقتصاد العالمي.

غير أن بلوغ هذا الهدف يستوجب قيادة قادرة على التفكير الجدي في إجراء تغييرات جذرية في أنماط الإنتاج القائمة أو نوع التكنولوجيا أو على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات، أو في الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا...

إن مقاومة التغيير مشكلة حقيقية للمنظمات لما ينتج عنها من تكاليف عالية نتيجة فشل جهود التغيير، والخطأ الواضح هو وضع اللوم على المرؤوسين في عملية الفشل. فالقادة يحتاجون لامتلاك المعرفة والمهارات لمساعدة المرؤوسين في عملية التغيير وبذل الجهود المنتجة لذلك. وبالتالي فإن السبيل الوحيد لمواجهة ذلك هو أن على القيادة تغيير أفكارهم حول ما تعنيه المقاومة، والتأكيد على فكرة أن المقاومة أمر طبيعي ومتوقع ويمكن أن يضيف مزايا إيجابية ومهمة لجهود التغيير، لقد تبين من خلال دراستنا أن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً بالمرؤوسين وبقدرة على القيام والمساهمة في عملية التغيير.

وأخيراً فإن ما يمكن قوله أنه على القادة وفي جميع المستويات في المنظمة يجب أن يكونوا محبين للتغيير، وقادرين على إقناع الآخرين بوجهات نظرهم، وتخطي الأوضاع القائمة، كما يجب عليهم أن يهتموا بتحديد الاتجاه وتنمية الرؤية المستقبلية لأعمالهم، وتوجيه وتنمية أعضاء منظماتهم من أجل التأثير عليهم، وخلق روح الفريق بينهم، فهم يعملون إيماناً منهم بأن التحفيز والإلهام هما قائدا العمل فيما يتعلق بالتطوير والتحويل والتغلب على قيم الخوف، فالتطوير الذي ينشدهونه تطويراً ملموساً وجوهرياً ومستمر، وليس مجرد تغييرات عادية مرحلية ومؤقتة.

إن القادة الذين نطمح في وجودهم للتغيير والقضاء على الخوف الوظيفي ليسوا مجرد قادة تبادليين من الذين يستخدمون أسلوب التدعيم الشرطي لرفع مستوى أداء مرؤوسيه، وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي، بل هم قادة تحويليين لهم رؤيتهم الخاصة بالتغيير ورسالتهم المعبرة عنه، فهم لا ينظرون تحت أقدامهم بل ينظرون للأمام.

إنهم القادة الذين يرون أن المبرر لوجودهم هو نقل الناس من حولهم نقلة حضارية، حيث يتسمون بدرجة عالية من الثقة، ولديهم إصرار ذاتي متنامي ولهم حضور ديناميكي مؤثر، فهم يعملون على

توظيف جاذبيتهم الشخصية الموروثة والمكتسبة والمنمأة، كما أن لديهم القدرة الإلهامية للتأثير في المحيطين بهم وتوجيههم نحو تحقيق رؤى وأهداف المنظمة.

فهم القادة الذين يتصرفون كما لو كانوا قادة لفرق الأزمات فهم يديرون بالمعاني ويستثيرون عقليات العاملين معهم، لدراسة أهدافهم وإعادة النظر فيها ليخلقوا فيهم رؤى جديدة وتحديات فكرية جديدة، بالإضافة لاهتمامهم العالي بالعاملين ورغباتهم، حتى يطمئن لهم العاملين ويثقوا بهم.

هؤلاء القادة المنشدون هم عبارة عن وكلاء التغيير، والتغيير بالنسبة لهم ليس مجرد محطة وصول، بل رحلة مستمرة محسوبة المخاطر مدعومة بالإيمان بأهمية الناس، إنهم دائمي التعلم الذاتي وينزعون نحو تعليم الآخرين لأنهم في النهاية أصحاب رؤية، فهم يقومون بدور المدرب وليسوا مجرد مديرين للعمل بل قادة ضمن مجموعة عمل.

وتبقى عملية قيادة التغيير مجالاً واسعاً لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نقول أنه بالإمكان أن نلم بكل جوانب هذا النوع من المواضيع الحديثة والذي يدخل ضمن مجال البحث والتطوير. ونتمنى في الأخير أن نكون وفينا أو بالأحرى أعطينا هذا الموضوع حقه ولو بالجزء اليسير

قائمة المراجع:

قائمة المراجع

1. القرآن الكريم رواية حفص .
2. السنة النبوية الشريفة .
3. أبو النيل محمود سيد :علم النفس الصناعي دار النهضة العربية، بيروت- لبنان ، 1985.
4. أبو قحف عبد السلام: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. أحمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة " كيف تطبق منهج الهندرة، دار وائل، ط1، عمان-الأردن، 2003.
6. البكري سونيا محمد : إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. بديع محمد القاسم: نماذج إستراتيجيات التغيير والتحديث، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
8. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد ، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية ، 2003، ص 283.
9. الدهان أمينة: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي ، عمان -الأردن، 1992.
10. الدوري زكريا وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، دون طبعة، عمان الأردن، 2010.
11. الهواري سعيد: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1985.
12. هاشم زكي محمود: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، د ط ، الكويت، 1988.
13. زين خطاب عايدة: استراتيجيات إعادة الهيكلة في ظل ظروف المنظمة -المؤتمر الخامس- الإدارة وسرعة التغيير -مركز وايد سرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري.
14. حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1997.
15. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، د.ط ، مصر، 2007.
16. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط01، عمان-الأردن، 2006.
17. حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار حامد ، الأردن، 2004.
18. حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004.
19. حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية 2002 .
20. الحمادي على: التغيير الذكي، دار بن حزم ، بيروت -لبنان، 1999.
21. الطيب محمد رفيق: مدخل للتفسير أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
22. الطجم عبد الله: التطوير التنظيمي، دار النوابع، الرياض، 1995.
23. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة-مصر، 1993.
24. كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 07، عمان - الأردن، 2007.
25. كلالدة ظاهر ومرسي محمد: الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، ، 1984.
26. كلالدة ظاهر: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان - الأردن، 1997.
27. كلالدة ظاهر : الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان-الأردن، 1997.
28. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
29. لوكاس أن ف : قيادة التغيير في الجامعات، ترجمة: وليد شحادة، مكتبات العبيكان، ط01، الرياض- السعودية، 2006.
30. لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع ، الجزائر، 2002.

- 31.ماركس فريتز مورشتاين : دولة الإدارة، ترجمة إلى العربية : الدكتور إبراهيم البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة عام 1963.
- 32.منصور علي محمد: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة- مصر، 1999.
- 33.محمد قاسم القريوتي : المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، ط03، عمان -الأردن، 1993.
- 34.المغربي كامل :السلوك التنظيمي، مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993.
- 35.ماهر أحمد: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7 ، الإسكندرية- مصر، 2000.
- 36.المرسى جمال الدين محمد:إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.
- 37.المؤمن قيس وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن. 1997.
- 38.الموردي أبو الحسن : الأحكام السلطانية، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة، 1966.
- 39.المصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999.
- 40.النمران العطيات محمد بن يوسف: إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن، 2006.
- 41.نيجل كنج ونيل أندرسون :إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود أحمد حسني، دار المريخ، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004.
- 42.السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2004.
- 43.سلطان محمد سعيد: مرجع سبق ذكره .
- 44.السلمي علي : خواطر في الإدارة المعاصر، دار غريب للباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 45.سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره.
- 46.السويدان طارق :منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، ط01، بيروت -لبنان، 2001
- 47.سعيد عامر وعلى محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط02، القاهرة-مصر، 1998.
- 48.عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 49.العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993.
- 50.عبد الشافي محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 51.عياصرة معن محمود ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
- 52.العتيبي ضرار وآخرون : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 167.
- 53.عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2000.
- 54.عوض عامر:السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دون سنة.
- 55.عامر سيد : مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سيرفس، القاهرة -مصر، 1991.
- 56.عبوي زيد منير: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط 01، عمان -الأردن، 2007.
- 57.العطية ماجدة :سلوك المنظمة، دار الشروق، ط01، عمان الأردن، 2003.
- 58.العميان محمود سلمان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 04، عمان- الأردن، 2008.

59. العارف نادية: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002 .
 60. العزاوي محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، د ط عمان-الأردن، 2005.
 61. العصفور محمد شاكراً: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان - الأردن، 1999.
 62. الفردوس عبد الحميد: القيادة والتأثير مادة تدريبية، مواد الإدارة العامة للتدريب، الخطوط السعودية، المملكة العربية السعودية، 2000.
 63. الصحن محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، دون طبعة، دون سنة.
 64. صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2002.
 65. الصيرفي محمد: التطوير التنظيمي: دار الفكر الجامعي، ط 01، الإسكندرية -مصر، 2006.
 66. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000
 67. الشوكاني محمد بن علي: نيل الأوطار، دار بن الهيثم، دون طبعة، الجزء السابع، القاهرة -مصر، 2004.
 68. الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000
 69. شوقي إبراهيم وآخرون: إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة -مصر، دت ، ص 247.
 70. الشماع خليل محمد حسن و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 2؛ عمان-الأردن، 2005.
 71. غياث بوفلجة : مبادئ التسيير البشري، دار غريب، ط 2، القاهرة، 2004،
- المعجم والمناجد:**
1. المنجد في اللغة والأعلام : دار المشرق، ط 36، بيروت - لبنان ، 1998.
 2. مصطفى إبراهيم وآخرون : المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989.
- المجلات والدوريات:**
1. براون جون: مجلة الأعمال، جامعة هارفارد، عدد سبتمبر وأكتوبر، 1997.
 2. كوتر جون: قيادة التغيير، مطبوعات الخلاصة، شركة أريبك سمريز دوت كوم المحدودة.
 3. القحطاني سالم : إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في القاع الحكومي -مجلة التنمية الإدارية -العدد 78 أبريل، 1993.
 4. السحيم خالد بن سعد : إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد 12، 1998.
 5. العامري أحمد سالم و الفوزان ناصر محمد: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسباب وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 03، المملكة العربية السعودية، 1997.
 6. صديق عبد الله محي الدين: مجلة السودان للإدارة والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، العدد الأول، يونيو (حزيران)، المجلد الخامس والعشرون، 2005.
 7. كوتر جون: قيادة التغيير خطة عمل من ثمان خطوات :خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال : السنة الثانية، العدد السابع والعشرون، الشركة العربية للإعلام العلمي (الشماع) القاهرة -مصر، أبريل 1994.

رسائل وأطروحات:

1. رمضان ريم :إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2005.
2. جيلح الصالح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة- مجمع صيدال ، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في -إدارة الأعمال - جامعة الجزائر - 2006 ،
3. صالحى سميرة : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمروّوسين، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع :تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.
4. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمطاحن الحروش، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص علم النفس العمل ، جامعة قسنطينة ، 2006.
5. الحربي عبد الهادي: مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز، جدة - المملكة العربية السعودية، 2003 .
6. الحقباني فاطمة شافي ظافر: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة، مكة المكرمة -المملكة العربية السعودية، 2007.
7. الجابري صلاح بن سامر:المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف-الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. محمد قمانه: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة دخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2005.
9. شتاتحة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
10. صلاح الدين شريف منى: إدارة النسيج في قطاع الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر ، 1995.
11. عبد العزيز بن إبراهيم بن عبد العزيز بن حمدان :السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة، رسالة غير منشورة تدخل ضمن الحصول على درجة الماجستير، جمعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2009.
12. الجابري صلاح بن سامر: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2009.

ملتقيات دولية ووطنية :

1. عياض عادل:إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقة 09-10 مارس 2004.
2. الهيجان عبد الرحمن: منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية -مجلة الإدارة العاملة-المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، ديسمبر، 1994.
3. عطوي سعيد: استراتيجيات التغيير، ورقة عمل، مؤتمر تطوير منظمات الأعمال الثالث، القاهرة- مصر، 1993.
4. قراوي أحد الصغير، حطي محمد شاكر السراج : آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة 3-4 أي 2005.

5. حميد الكبيسي عامر خضير:مداخلة بعنوان :الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف، الرياض -المملكة العربية السعودية، يومي 16-17-جانفي 2007.

6. فرحات فاروق: أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا، دمشق في 13-16 أكتوبر 2003.

7. موسي عبد الناصر و واعر وسيلة : مداخلة في الملتقى الدولي - صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية- 14-15 أفريل 2009 المسيلة، بعنوان "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة " دراسة وحدة البريد الولائية ببسكرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Pierre COLLERETTE: Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sd.
2. Jean.Luc CARRON, Sabine SEPARI, Organization et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001
3. Daniel Duret ،(M. Pillet) ،Qualité en production de l'ISO9000 aux outils de la qualités 3ém ed.,d'organisation.paris, 2000.
4. Claud Jambart: l'assurance qualité- les normes ISO 9000, Economica, 2^{em} edition, Paris
5. Jean Marie Ducreux ،Maurice Marchand-Tonel ،Stratégie « les clés du succès concurrentiel » Edition d'organisation ،Paris ،2004.
6. Thomas W, Kent :Four Factors of Transformational Leadership Behavior:..Leadership & Organization Development ،2001.
7. Douglas Smith : Taking change of change, Addison Weekly Inc, U.S.A, 1999.

مواقع الكترونية:

http://www.ets-salim.com/programmes_pdf/env2_eco_mana_03.pdf.

الملاحق:

استمارة استبيان .

فيما يلي مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تحاول معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين النمط القيادي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وهذه الدراسة تدخل ضمن متطلبات المجاز رسالة الماجستير في إدارة المنظمات. وقد وقع اختيارنا على مطاحن الحضنة كونها "مؤسسة نموذج"، استطاعت أن تواكب كل التطورات الحاصلة في المنتجات الغذائية، وأن تنافس كذلك وبأعلى جودة وأعلى معيار.

فالرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المنظمة، مع العلم أننا نضمن سرية المعلومات ولا نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة : ذكر الاسم غير مطلوب.

مع الشكر الجزيل مسبقا على قبول الإجابة على هذا الاستبيان.

عنوان الرسالة :

نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مطاحن الحضنة - بالمسيلة -

إشراف الدكتور:

مختار معزوز

إعداد الطالب:

الأخضر صياحي

السنة الجامعية 2010/2009

المحور الأول: بيانات خاصة للعاملين .

1- السن : ☐ سنة .

2-الجنس: ☐ ذكر ، ☐ أنثى.

3- الحالة العائلية : ☐ أعزب، ☐ متزوج ، ☐ مطلق، ☐ أرمل

4-المستوى التعليمي: ☐ بدون مستوى، ☐ ابتدائي ، ☐ متوسط، ☐ ثانوي، ☐ جامعي.

5- المستوى المهني: ☐ بسيط، ☐ متخصص، ☐ خبير.

6- عدد السنوات في الوظيفة: سنة

المحور الثاني :

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير .

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	لدى مختلف الإدارات اطلاع كامل بالمشاريع المستقبلية للمنظمة				
2	يتمتع الأفراد في منظمنا بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية				
3	تعمل القيادة على تبيان أهمية التغيير بالنسبة للعاملين .				
4	يتم الاستشهاد بنماذج ناجحة للتغيير .				
5	ثقة المرؤوسين في نتائج عملية التغيير نابع من إحاطتهم بظروف المنظمة .				
6	يتم تشخيص الوضع الراهن قبل الإقدام على التغيير .				
7	يتم تصميم الأعمال المستقبلية في المنظمة بشكل علمي ودقيق .				
8	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل .				
9	يتم تحديد هدف واضح من قبل القادة وتعريف جميع العاملين به.				
10	لدينا خطط تستهدف أسواق جديدة خلال الأسابيع القادمة .				
11	إن معرفة المرؤوسين لأهداف التغيير ضرورية بالنسبة للمنظمة .				
12	معرفة قوة المنافسة يجعل المرؤوسين لا يقاومون التغيير .				
13	منظمنا تعاني من نقص في الموارد لذا علينا مضاعفة والتغاي والإتقان في العمل .				
14	أقبل أي عمل من شأنه أن يرفع من مكانة منظمنا .				
15	أعرف أن للمنظمة منافسين أقوىاء لذا أطيع الأوامر .				

المحور الثالث :

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير .

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق
1	. نجاح عملية التغيير يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته إلى المرؤوسين .				
2	كثيرا ما نجد أن اقتراحاتنا تجسد في قرارات القيادة.				
3	تسمح لكم المنظمة بالمشاركة الفعالة في أنشطتها.				
4	تعمل بعض الأقسام مع بعضها الآخر بشكل جيد لتحقيق الأداء المطلوب.				
5	يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم				
6	هناك تعاون فعال بين الجميع لإنجاز العمل .				
7	. إن علاقتي مع القادة علاقة جيدة خارج العمل				
8	يسود جو من التعاون بين الأفراد لإنجاز العمل المطلوب .				
9	استطيع أن أجد من أجد من أجد إليه في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.				
10	أشعر أن طرائق الاتصال بين العاملين والإدارة العليا جيدة وذات فعالية.				
11	أقوم بالاتصال باستمرار مع الآخرين، لأنني أقدر إمكانياتهم وقدراتهم .				
12	يستمتع القادة في منظماتنا إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون .				
13	هناك تبادل لنصائح والمعلومات بين أفراد المنظمة.				
14	يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين.				
15	نعقد اجتماعات في منازلنا من أجل حل بعض المشاكل التي تحدث داخل العمل.				

المحور الرابع :

- يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحصنة.

نمط القيادة المتعاون:

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتبر القيادة رأي العاملين في مضمون التغيير هاماً.					
2	إن القيادة هي التي تأخذ القرار النهائي حول التغييرات المطلوبة بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين					
3	يتم أخذ رأي العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات ملائمة للتغيير والاستعانة بذلك في عملية اتخاذ القرار النهائي وفي تطبيق التغيير					

النمط التشاركي (تعاون محدود):

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن القوة التي يحظى بها العاملون في تحديد أهداف للتغيير وطرائق تطبيقه في المنظمة هي قوة جوهرية .					
2	يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين القادة والعاملين .					
3	يتم إشراك العاملين بشكل كبير واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المنظمة					

النمط الموجه :

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				
1	يتقبل العاملون للتغييرات بشكل جيد وأن لم يؤخذ رأيهم فيها					
2	أشعر أن العاملين يتقنون بقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الملائمة فيما يخص التغيير					
3	مع أن القيادة هي التي تقرر موضوعات التغيير، فإنها تحظى عادة بقبول الجميع .					

النمط الملزم :

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
					يتم أخذ القرارات النهائية حول استراتيجيات التغيير استناداً إلى آراء أصحاب العمل ومصلحتهم الشخصية فقط	1
					يعمل القائد على جعل العاملين يقبلون بالتغيرات بغض النظر عن رأيهم فيها .	2
					من الأفضل للقيادة أن تعتمد على استراتيجيات التغيير العلمية كي تضمن استمرارية المنظمة وزيادة فعاليتها .	3

النمط التحويلي :

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
					يستثير القائد في المرؤوسين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم.	1
					يشجع القائد العاملين من خلال تحفيزهم شخصياً، وجعلهم يرتقون لقيمهم الشخصية، وذلك لإشباع حاجات أعلى لهم.	2
					ترقى القيادة لقيم أخلاقية وتتطلب تضمين ذلك وفي القادة في كافة المستويات التنظيمية.	4

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان :

الملحق رقم (02):

الأستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل
أ.د/عثمان حسن عثمان	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير - جامعة المسيلة -
د/ بودربالة محمد	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم النفس - جامعة المسيلة -
د/ ضياف زين الدين	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم النفس - جامعة المسيلة -
د/عمـور عمر	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم النفس - جامعة المسيلة -
د/اسماعيل اليامنة	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم النفس - جامعة المسيلة -
د/ بن يمينـة السعيد	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم الاجتماع - جامعة المسيلة -
د/مجاهدي الطاهر	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم النفس - جامعة المسيلة -
أ / القري عبد الرحمان	أستاذ مساعد قسم - أ -	قسم العلوم التجارية -جامعة المسيلة -
أ/ هبال عبد المالك	أستاذ مساعد قسم - أ -	قسم العلوم التجارية - جامعة المسيلة -

26/05/2011 12:26:25

Bienvenue dans Minitab, appuyez sur F1 pour obtenir de l'aide.

Test des rangs signés de Wilcoxon : X1; x2; x3; x4; x5; x6; x7; x8; x9; x10; x1

Test de médiane = 3,000 contre médiane inférieure à 3,000

	N	N pour test	Statistique de Wilcoxon	P	Médiane estimée
X1	31	22	186,5	0,975	3,500
x2	31	25	220,0	0,941	3,500
x3	31	26	262,0	0,986	3,500
x4	31	24	245,5	0,997	3,500
x5	31	20	152,0	0,962	3,500
x6	31	24	232,0	0,991	3,500
x7	31	23	142,0	0,554	3,000
x8	31	25	236,5	0,977	3,500
x9	31	22	154,5	0,823	3,000
x10	31	21	164,5	0,957	3,500
x11	31	23	192,5	0,953	3,500
x12	31	23	176,5	0,882	3,500
x13	31	27	291,5	0,993	3,500
x14	31	28	344,5	0,999	4,000
x15	31	28	349,5	1,000	4,000

Test des rangs signés de Wilcoxon : x16; x17; x18; x19; x20; x21; x22; x23; x24

Test de médiane = 3,000 contre médiane inférieure à 3,000

	N	N pour test	Statistique de Wilcoxon	P	Médiane estimée
x16	31	25	272,0	0,998	4,000
x17	31	26	221,5	0,881	3,500
x18	31	27	193,5	0,548	3,000
x19	31	27	243,0	0,905	3,500
x20	31	26	285,0	0,997	4,000
x21	31	29	348,5	0,998	4,000
x22	31	25	280,5	0,999	4,000
x23	31	21	161,0	0,945	3,500
x24	31	24	206,0	0,947	3,500
x25	31	26	255,0	0,979	3,500
x26	31	25	239,0	0,981	3,500
x27	31	21	112,5	0,465	3,000
x28	31	20	146,0	0,939	3,500
x29	31	22	139,0	0,664	3,000
x30	31	24	84,0	0,031	2,500

Test des rangs signés de Wilcoxon : x31; x32; x33; x34; x35; x36; x37; x38; x39

Test de médiane = 3,000 contre médiane inférieure à 3,000

	N	N pour test	Statistique de Wilcoxon	P	Médiane estimée
x31	31	24	177,0	0,784	3,000
x32	31	26	268,0	0,991	3,500
x33	31	28	251,5	0,868	3,000
x34	31	25	246,5	0,989	3,500
x35	31	24	156,0	0,574	3,000
x36	31	25	186,5	0,745	3,000
x37	31	21	129,0	0,687	3,000
x38	31	18	72,0	0,286	3,000
x39	31	23	102,0	0,140	2,500
x40	31	24	223,5	0,983	3,500
x41	31	25	210,0	0,902	3,500
x42	31	14	90,0	0,991	3,500
x43	31	22	193,5	0,986	3,500
x44	31	25	210,0	0,902	3,000
x45	31	24	236,0	0,993	3,500

ملخص الدراسة :

هذه الدراسة التي بين أيدينا هي محاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وكذا عملية التغيير التنظيمي، حاول الباحث من خلالها معرفة الأسباب الكامنة وراء مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير التنظيمي ، وكذا معرفة الدور الذي تلعبه القيادة في الحد من مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير التنظيمي، كما حاول الباحث معرفة النمط القيادي السائد في المنظمة محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن الحضنة، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج وهي :

إن مشاركة المرؤوسين وكذا سلامة قنوات الاتصال وضمان التواصل بين القيادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج إيجابية ويضمن تعاون جميع أعضاء المنظمة، كما أن اطلاع أفراد بالمشاريع المستقبلية للمنظمة يضمن تعاونهم مع القيادة ، كما أن معرفة الوضع الحقيقي الذي تمر به المنظمة يزيد من تعاون الأفراد ويزيد من ولائهم للقيادة والمنظمة ككل ويسهل عملية تعبئة المرؤوسين بضرورة من أجل إدراك الحاجة للتغيير، و تم التوصل إلى أن نمط القيادة التحويلي هو السائد في المؤسسة محل الدراسة والذي يراه أفرادها هو الأنسب لإدارة التغيير التنظيمي، لأن هذا النمط يرى أن القيادة هي إعطاء الأولوية للقيم الإنسانية على القيم المادية، فهي في الأخير تعني تفضيل الأخلاق على المكاسب المادية، كما تم التوصل إلى أن تنفيذ التغيير و متابعة التحسين هو السبيل الوحيد من أجل ضمان السلامة في مسارات التغيير.

Abstract:

This study is an attempt from the researcher to know the nature of the relation between administrative leadership style and organizational change process; also he tried, with this research, to find out why subordinates refuses the organizational change process; also the researcher tried to find out the type of leadership that prevails in the case study organization "Les Mounlins de Hodna".

The participation of subordinates and the safety of the channels of communication and Ensuring communication between the leadership and subordinates Help in reaching positive results and ensure the cooperation of all members of the organization, also informing the individuals by the future projects of the organization ensure their cooperation with the leadership, knowing the real situation through which the organization is passing increases the cooperation of individuals and increases their loyalty to the leadership and organization as a whole and facilitate convincing subordinates the need for change, It was also reached that transformational leadership style is dominant in the case study organization which is saw by members as the best to manage organizational change, because this style states that the leadership is to give priority to human values at the expense of material values, which means at the end preferring ethics than financial gains, it was also reached that the implementation of the change and continuing to improvement is the only way to guarantee the safety of paths of change.

Résumé:

Cette étude est une tentative par le chercheur de connaître la nature de la relation entre le style de leadership administratif et le processus de changement organisationnel; aussi il a essayé, avec cette recherche, de savoir pourquoi les subordonnés refuse le processus de changement organisationnel; aussi le chercheur a tenté à savoir le type de leadership dominant dans l'organisation en études "Les Mounlins de Hodna".

La participation des subordonnés et la sécurité des voies de communication et l'assurance de la communication entre la direction et les subordonnés aident à atteindre des résultats positifs et assurent la coopération de tous les membres de l'organisation, également le fait d'informer les individuel par les projets futures de l'organisation assure de leur coopération avec la direction. La connaissance de la situation réelle à travers laquelle l'organisation se passe augmente la coopération des individus et augmente leur fidélité vers la direction et toute l'organisation et facilite la convaincre de ses subordonnés par le besoin de changement. Il a été également atteint que le style de leadership transformationnel est dominant dans l'organisation étudiée qui est vu par les membres comme le meilleur pour gérer le changement organisationnel. Parce que ce style affirme que la direction est de donner la priorité aux valeurs humaines sur les valeurs matérielles, ce qui signifie à la fin de préférer l'éthique sur les gains financiers, il a également été conclu que l'implémentation du changement et la continuité de l'amélioration est la façon unique de garantir la sécurité des chemins de changement.

پیشکش مجاہد
پہلے سے اسرار