



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

أبو القاسم سعد الله

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



النمط القيادي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب - براقي سيدي رزين-

رسالة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د.

التخصص: علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية

إعداد الطالبة:

بن علفية نادفة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	حرارية عتيقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
02	الهاشمي مفراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مشرفا ومقررا
03	بويحياءوي عبد الكريم	أ.محاضر	جامعة الجزائر 2	عضوا
04	داسة مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	عضوا
05	شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا
06	ستي زكية	أ.محاضرة	المدرسة العليا لتجارة القليعة	عضوا

السنة الجامعية 2024-2025

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف النمط القيادي دوره في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وذلك بدراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب، شملت 170 عامل من مختلف الطبقات السوسيو مهنية، اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام أداة الإستمارة كأداة أساسية في تحليل البيانات والمعطيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وذلك للبحث عن العلاقة بين المتغيرين توصلت نتائج الدراسة إلى :

أن النمط القيادي الأكثر ممارسة هو النمط الديمقراطي، كونه يساهم في نجاح برنامج التغيير التنظيمي، كما تلجأ المؤسسة محل الدراسة إلى اتخاذ جملة من الأساليب والإجراءات التي من شأنها تعزيز برنامج التغيير التنظيمي وإنجاحه، وجود مقاومة خفية لبرنامج التغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الإدارية - النمط القيادي - التغيير التنظيمي - بيئة العمل - المؤسسة.

Summary:

This study aimed to **explore the role of leadership style in bringing about organizational change within Algerian institutions**. A field study was conducted at the Sonatrach pipeline transportation branch, involving 170 employees from various socio-professional levels. The researcher employed a **quantitative methodology**, using questionnaires as the primary tool for data collection and analysis. The **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** software was utilized to examine the relationship between the study's variables.

The study's findings revealed the following:

- The **democratic leadership style** is the most commonly practiced, as it contributes to the success of organizational change programs.
- The organization under study implements a **set of methods and procedures** designed to strengthen and ensure the success of its organizational change programs.
- There is **hidden resistance** to the organizational change program initiated by the organization under study.

Keywords :Leadership -Administrative Leadership-Leadership Style-Organizational Change-Workplace Environment-Organization

فهرس المحتويات

01	مقدمة	
الفصل الأول		
الاطار المنهجي للدراسة		
07	الاشكالية	1
12	أسباب اختيار الموضوع	2
13	أهمية الدراسة	3
14	أهداف الدراسة	4
15	مفاهيم الدراسة	5
25	الدراسات السابقة	6
40	التعقيب على الدراسات	7
41	المقاربة السوسيولوجية	8
46	صعوبات الدراسة	9
الفصل الثاني		
الاطار النظري القيادة: ماهيتها، نظرياتها، أنماطها والعوامل المؤثرة فيها		
48	تمهيد	
49	ماهية القيادة	1
51	نظريات القيادة والانتقادات الموجهة إليها	2
87	أنماط القيادة	3
94	مكونات القيادة	4
95	العوامل المؤثرة في القيادة	5
97	محددات أسلوب القيادة	6
100	مهارات القيادة	7
101	أسباب فشل العملية القيادية	8
102	معوقات العملية القيادية	9
104	خلاصة	

الفصل الثالث التغيير التنظيمي: ماهيته، مداخله النظرية واستراتيجياته		
106	تمهيد	
107	ماهية التغيير التنظيمي	1
111	المداخل النظرية للتغيير التنظيمي	2
132	نماذج التغيير التنظيمي	3
144	استراتيجيات التغيير التنظيمي	4
148	أنواع التغيير التنظيمي	5
154	أهمية التغيير التنظيمي	6
157	أهداف التغيير التنظيمي	7
158	عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي	8
159	معوقات التغيير التنظيمي	9
162	خلاصة	
الفصل الرابع قيادة التغيير ومقاومته		
164	تمهيد	
165	ماهية قيادة التغيير	1
167	أهمية وأهداف قيادة التغيير	2
170	مهام وأنماط قيادة التغيير	3
177	خصائص وأبعاد قيادة التغيير	4
179	سمات قائد التغيير الفعال	5
182	ماهية مقاومة التغيير التنظيمي	6
184	مصادر وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي	7
190	أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي	8
194	سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي	9
197	المسؤولين عن مقاومة التغيير التنظيمي	10
199	استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	11

202	خلاصة	
الفصل الخامس الإطار الميداني		
204	لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك	1
205	التعريف بمؤسسة الدراسة فرع النقل بالأنابيب	2
208	الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية	3
209	أ - مجالات الدراسة	أ
211	ب - منهج الدراسة	ب
212	ت - أدوات الدراسة	ت
213	ج - مجتمع الدراسة	ج
213	ح - عينة الدراسة	ح
214	4 خصائص مفردات الدراسة	
الفصل السادس الفرضية الأولى: النمط القيادي الديمقراطي وبرنامج التغيير التنظيمي		
221	تمهيد	
221	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	
249	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	
253	خلاصة	
الفصل السابع الفرضية الثانية: النمط القيادي وعلاقته ببيئة العمل		
255	تمهيد	
255	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	1
292	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2
298	خلاصة	
الفصل الثامن الفرضية الثالثة: أساليب وإجراءات نجاح التغيير التنظيمي		
300	تمهيد	
300	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	1
331	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	2

338	خلاصة	
	الفصل التاسع	الفرضية الرابعة: برنامج التغيير التنظيمي وعلاقته بالمقاومة في المؤسسة
340	تمهيد	
340	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	1
357	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	2
359	خلاصة	
361	الاستنتاج العام	
371	خاتمة	
374	قائمة المراجع	
392	الملاحق	

- 1- الإشكالية
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- الفرضيات
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسة السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة
- 9- المقاربة السوسيولوجية
- 10- صعوبات الدراسة

1- الإشكالية:

إن التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم على كافة الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وحتى الثقافية منها، فرض على مختلف المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها خوض غمار التغيير والانتقال من وضع حالي مستقر ومتوازن إلى وضع مستقبلي يسعى إلى تحقيق نتائج أفضل، بغية كسب الرهان وضمان البقاء والاستمرارية في بيئة العمل. وبما أن الخوض في غمار التغيير لم يعد اختياريًا وإنما بات ضرورة الزامية على المؤسسات باعتبارها تعمل ضمن نسق تنظيمي مفتوح، يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، ذلك لأن التنظيم لديه اتجاه أساسي نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تتماشى وأهداف القائد (الفاعل) وأهداف الأتباع (الفاعلين) ، لذا فوجب التفاعل مع متطلبات التغيير وتكييفها وفق متطلبات البيئة العمل (الداخلية والخارجية)، والشروع في إجراء تغييرات أو تعديلات في بيئتها وسيرورتها التنظيمية¹.

لذا فتبني مشروع التغيير يكون مدروس ومخطط له بطريقة واعية من شأنها أن تضمن تحقيق أهداف مشتركة يمكن تحديدها من خلال قدرة القائد في التأثير على الآخرين وجعلهم يتقبلون التغيير ولا يرفضونه ولا يقدمون على خلق مشاكل من شأنها عرقلة وتعطيل مشروع التغيير وقد يتحول ذلك إلى صراعات تنظيمية بين الفاعل (القائد) والفاعلين (الأتباع)² خاصة في غياب الشروحات والتوضيحات التي تفسر الأسباب والدوافع المؤدية لتبني مشروع التغيير.

في هذا الخصوص، يمكننا أن نستشهد بمثال شائع، ويتمثل في شركة نوكيا للهواتف النقالة التي برز اسمها في وقت مضى واكتسحت السوق العالمية غير أنها رفضت مواكبة التغيير وبدأت أسهمها في الانهيار والنزول تدريجياً من سلم المنافسة فبعدما كانت تمتلك 49.90% من مبيعات سوق الهاتف المحمول عام 2007 لتتراجع إلى نسبة 3% سنة 2013 ويعود سبب فشلها حسب الدراسات إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي من جهة، وتعدد الطبقات الإدارية من جهة أخرى، مما نتج عنه التأخر في صنع واتخاذ القرار³.

¹ - Lauri k . Lewis , **Organizational Chang**, Wiley-blackwell.united Kingdom, 2011 , p25.

² -Michal crozier & Erhaer Fredberg, **L'acteur Et Le Système**, Edition Du Seuil, Paris,1977,375.

³ - محمد مختار محمد إبراهيم، دراسة حول أسباب فشل شركة نوكيا، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 6.

وعليه، فالبقاء ومواكبة التغيير يفرض وجود قائد يمتلك مهارات وصفات قيادية محددة، تمكنه من وضع خطط استراتيجية منظمة ومدروسة مسبقا واتخاذ القرارات السليمة والصائبة لمواجهة هذه التغيرات وتكييفها لمصلحة المؤسسة، ذلك لأن القائد هو الذي يحدث الفارق داخل بيئة العمل كونه المسئول الأول والأخير على كل عمليات التغيير، سواء كان التغيير جزئيا أو كليا بحكم مكانته، لهذا نجد العديد من المؤسسات باختلاف أنواعها واحجامها تتشابه في طموحاتها وغايتها من التغيير، إلا أن النتائج المراد تحقيقها والوصول إليها هي التي تختلف، وقد يعود ذلك إلى اختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي يتبناها القادة في تسيير برنامج ومشروع التغيير، فالنمط القيادي يلعب دورا فعالا وبناءا في تفاعله بطريقة إيجابية في بيئة العمل من جهة، ويؤثر على الفاعلين وسلوكياتهم وأدائهم بشكل فعال، مما ينعكس على معنوياتهم، ويدفعهم للقيام بالمبادرات وإعطاء أهمية كبيرة لتسريع وتيرة التغيير والسعي إلى انجازه كمشروع، لأنهم يستمدون قوتهم من القائد ذاته من جهة أخرى.

وبما أن النمط القيادي الذي يتبعه القائد يؤدي دورا مهما في تفعيل عملية التغيير من خلال التجهيز كل التدابير المادية والبشرية القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منه، ضف إلى ضرورة التركيز على الجانب العلائقي بين الفاعلين وبيئة التغيير في حد ذاتها كأول مهمد، وهذا يعني تحقيق مبدأ التكيف الذي أشار إليه تالكت بارسونز حينما تطرق إلى ضرورة توفير كل المعلومات المتعلقة بمستوى التغيير الذي سوف تقدم عليه القيادة وذلك حتى يتسنى للفاعل اشباع حاجياته ويتمكن من المساهمة في تحقيق أهداف التغيير (الأهداف العامة) وأهدافه الشخصية (الأهداف الخاصة) وفق ما تطلبه البيئة العمل¹.

وفي خضم ما سبق، لا يمكن أن تستثنى المؤسسة الجزائرية عما يواجهه العالم من تحولات وتغيرات اقتصادية عالمية، حيث وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها مدفوعة وبقوة إلى تبني جملة من التغيرات الجذرية على أنظمتها التسييرية وهيكلها التنظيمية، قصد التكيف والإنسجام مع متغيرات البيئة الخارجية بغية تحقيق التوازن والاستقرار.

¹ - محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي -دراسة تحليلية نقدية-، ط1، مكتبة العليقي الحديثة (القصيم)، 2001، ص 53.

وعلى إثر ذلك، بدأت المؤسسة الجزائرية تنتهج سياسة التغيير التنظيمي، سواء الكلية أو الجزئية، في مختلف المستويات البنائية والهيكلية وحتى الوظيفية منها، مع تبني خطط وأساليب تضمن لها التسيير الجيد والفعال و تحقيق ما تصبوا إليه من غايات وأهداف، فتمكن القائد من تحقيق التكيف والاندماج مع متطلبات بيئة العمل وتساعد في إنجاح العلاقات بين الفاعلين في النسق الداخلي للمؤسسة ويضبط العلاقات ذات التوتر، التي تؤثر في تفاعلاتها في نجاح برنامج التغيير التنظيمي حتى لا تحدث المقاومة وإن وجدت فيسهل توجيهها والتحكم فيها.

ووقع اختيار الباحثة على مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب لتكون ميدانا لدراسة ونظرا لحساسية المؤسسة محل الدراسة باعتبارها شركة وطنية لنفط والغاز في الجزائر والتي تعتبر الشريان الرئيسي للاقتصاد الوطني، الأمر الذي فرض عليها الالتزام بتقديم أفضل أداء يضمن مصالح البلاد خاصة وأن اقتصاد الدولة الجزائرية مبني على المحروقات، مما أوجبها الاستناد على اطار مرجعي واضح المعالم يحدد بدقة كيفية إدارة أعمالها وسيرورة مهامها خاصة وأنها مرت بمراحل تنظيمية هيكلية عديدة ألزمتها تبني مشروع التغيير في اطار توسيع نطاق نشاطها بعد أن كان محصور في النقل والتسويق سنة 1963 يتوسع مشروعها إلى بحث وإنتاج وتحويل سنة 1977 وسنة 1988 أعيدت هيكلة سوناطراك مما سمح بميلاد جديد

لـ 17 مؤسسة وطنية مستقلة حاليا هي بعدد 14 فرع وقد سمح هذا بدخولها في عدت مفاوضات واتفاقيات مع شركات أجنبية حول البترول والغاز الموجودين.

وعلى ضوء هذا كله سوف نحاول معالجة موضوع النمط القيادي والتغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك من خلال الإشكالية الآتية:

هل النمط القيادي المتبع من طرف القائد يساهم في إحداث وإنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براقي ؟

ومنه تتفرع الأسئلة الآتية:

1- هل يتخذ القائد نمط قيادي معين من أجل إنجاح برنامج التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براقي ؟

- 2- هل تؤثر متغيرات بيئة العمل في النمط القيادي الممارس من قبل القائد في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براقي ؟
- 3- هل يتخذ القائد أساليب وإجراءات معينة من أجل إنجاح برنامج التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براقي ؟
- 4- هل توجد مقاومة لبرنامج التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براقي ؟

الفرضية الرئيسية:

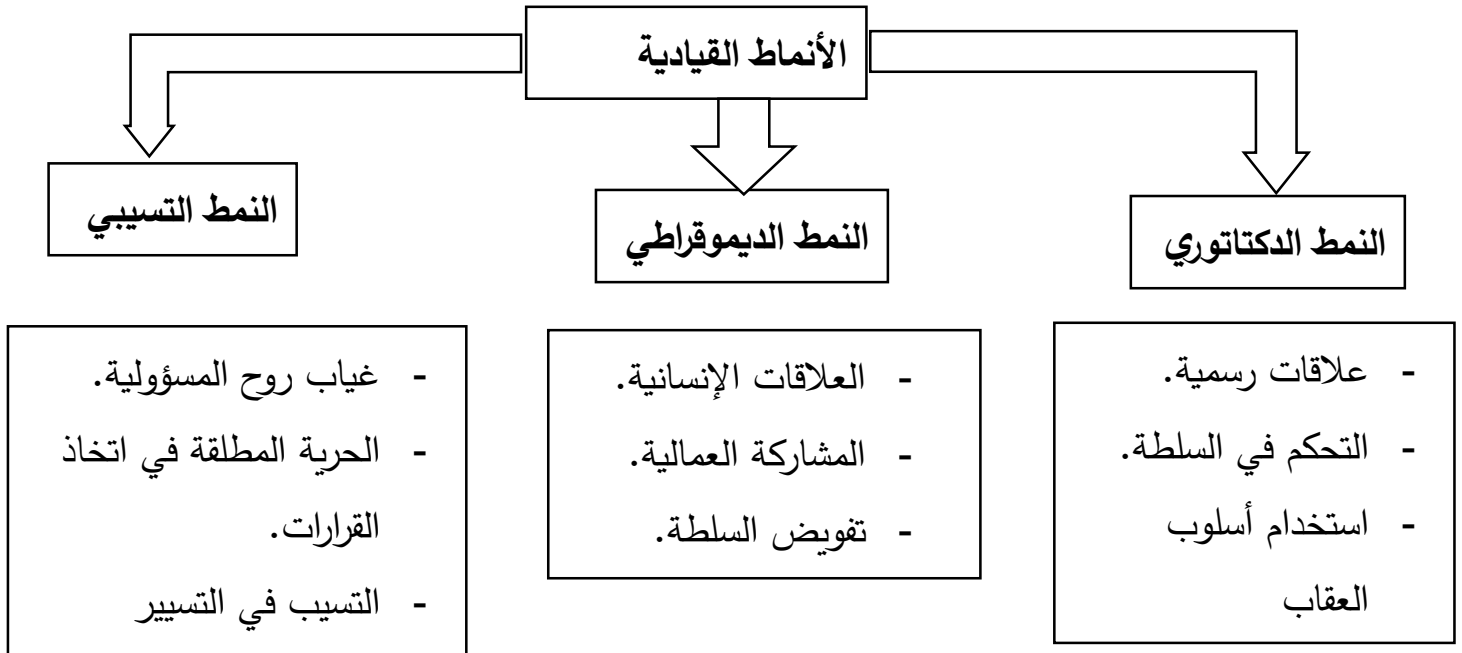
النمط القيادي المتبع من طرف القائد يساهم في إحداث وإنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.

الفرضيات الجزئية:

- 1- يتخذ القائد النمط القيادي الذي يناسبه من أجل إنجاح برنامج التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.
- 2- تؤثر متغيرات بيئة العمل في النمط القيادي الممارس من قبل القائد في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.
- 3- يتخذ القائد أساليب وإجراءات معينة من أجل إنجاح برنامج التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.
- 4- توجد مقاومة لبرنامج التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.

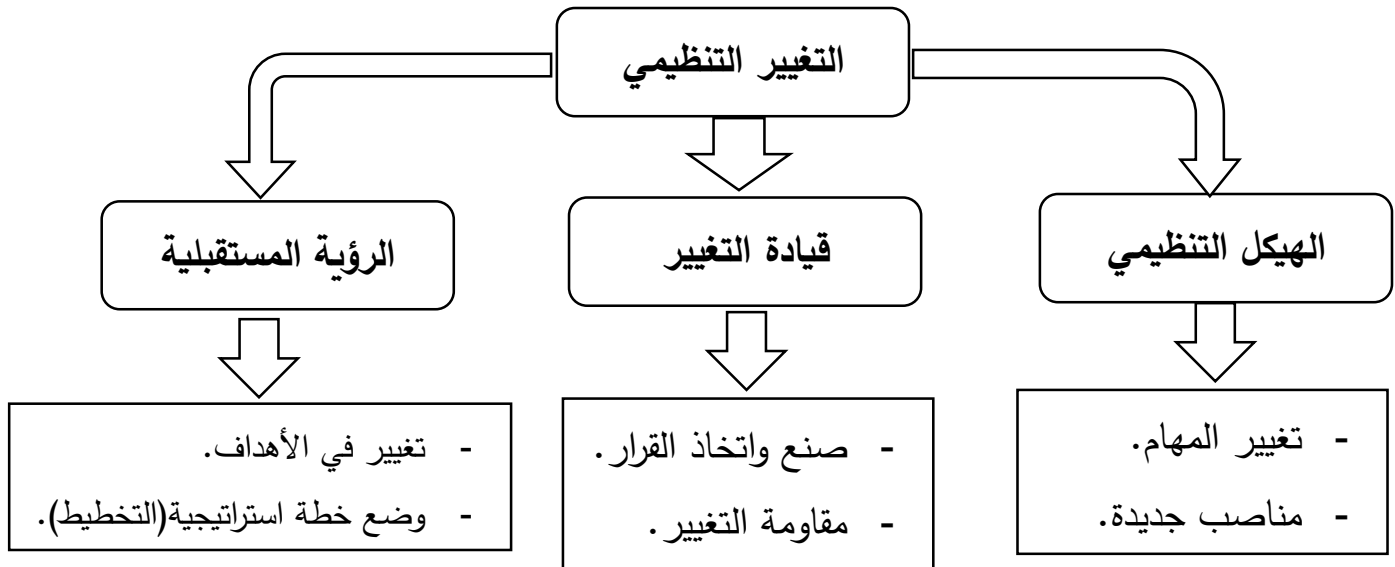
الشكل رقم (01)

• أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل النمط القيادي:



الشكل رقم (02)

• أبعاد ومؤشرات المتغير التابع التغيير التنظيمي:



2- أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع أو ظاهرة مدروسة أسباب تدفع الباحث لاختياره وعليه يمكن أن نقسمها كما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

✓ الرغبة الشخصية للباحثة في دراسة موضوع النمط القيادي ودوره في أحداث التغيير التنظيمي نابع من تجربة سابقة في مجال البحث أثناء شهادة الليسانس أين كان موضوعها القيادة واختلاف النوع في تسيير المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة بناء جاهز للأبيار-.

✓ دراسة موضوع القيادة كونه موضوع مهم ونتيجة تعدد أنواع الأساليب القيادية تسعى الباحثة لكشفها في بيئة العمل الجزائرية.

ب- الأسباب الموضوعية:

✓ إبراز نوع العلاقة التي تربط القائد (الفاعل) بأتباعه (الفاعلين) في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.

✓ تقصي واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وتحديد سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براق.

✓ التعرف على النمط القيادي الذي يتبعه القائد في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب في تفاعلها مع الفاعلين وتعاملاتها معهم، ومدى استعداد النسق الداخلي لتقبل التغيير التنظيمي.

✓ التأكيد على ضرورة توفر الصفات والمهارات القيادية في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

✓ الكشف عن مدى امكانية الفاعل (القائد) من تكييف هذه التغييرات وفق متطلبات بيئة العمل.

✓ التعرف من خلال القيادة الإدارية على مختلف الاستراتيجيات والوسائل المطبقة في عملية التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.

3- أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية موضوع الدراسة في الميدان بحد ذاته، بالنظر إلى الشهرة التي تتمتع بها مؤسسة سوناطراك كمؤسسة ذات صيت عالمي، بحيث ركزنا على موضوع التغيير التنظيمي كونه من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في الوقت الراهن، وحاولنا ربطه بأحد المتغيرات الفارقة في أي مؤسسة، فوقع الاختيار على النمط القيادي الذي يعد من مؤشرات النجاح بالنسبة لمشروع التغيير التنظيمي، فجاء البحث عن أهمية المهارات والصفات الواجب توفرها في القائد، وكيف تساهم في تحقيق التكيف والانسجام داخل بيئة العمل سواء الداخلية منها والخارجية، بالإضافة إلى محاولة التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي داخل هذه المؤسسة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في السعي إلى التعرف على دور النمط القيادي في أحداث التغيير التنظيمي من خلال قدرة القائد على توظيف مهاراته وامكانياته التي تساهم في انجاح برنامج التغيير من جهة، وتسمح للمؤسسة بالتكيف والانسجام قصد تحقيق التكامل في كامل النسق الداخلي وفق متطلبات بيئة العمل الخارجية من جهة أخرى. بالإضافة إلى إبراز أهمية الفاعلين في النسق واشراكهم في صنع واتخاذ القرار الذي من شأنه أن يساهم في انجاح برنامج التغيير التنظيمي الذي تقدم عليه مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب، من خلال تبنيها لمختلف الاستراتيجيات التي تضمن تنقل المؤسسة من وضع راهن إلى وضع مستقبلي أفضل.

4- أهداف الدراسة:

- ✓ محاولة التعمق في البحث السوسيولوجي حول موضوع التغيير التنظيمي، كونه من مواضيع العصر الحالي التي لازالت تعرف تعقيدا رغم كل التفسيرات النظرية التي عالجتة، إلا أنه يبقى موضوعا مشوقا يحمل في طياته مستجدات متسارعة ودائمة الحدوث، حيث تسعى مختلف مراكز البحث العلمي على المستوى الوطني والعالمي لخوض غمار البحث فيه.
- ✓ معرفة اسهامات النمط القيادي في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.
- ✓ إبراز أهمية إشراك الفاعلين في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال النمط القيادي للقائد، وكذا التعرف على الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.
- ✓ الوقوف على نوع التغيير التنظيمي الذي أقدمت عليه القيادة الإدارية في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب.
- ✓ إمكانية استفادة مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب من النتائج المتوصل إليها، وما يستوجب تطبيقه وتعديله، ويمكن الإعتماد عليها كمرجع من طرف القيادة العليا للاطلاع على التصور الفكري الذي يحمله الفاعلين في النسق الداخلي وبالتالي تكون على جاهزية تامة لأي مقاومة قد تحدث بسبب التغيير التنظيمي الذي تحدثه.

5- مفاهيم الدراسة:

لكل بحث مفاهيمه المفتاحية التي تعد اللبنة الأساسية في بناء موضوعه وذلك بمحاولة تقديم تعريفات للظاهرة السوسولوجية المدروسة، من طرف الباحث شريطة أن تقدم هذه التعريفات شرحا دقيقا وملما بواقع الظاهرة المراد دراستها، ومحاولة قياسها ميدانيا إن كانت قابلة للقياس وبالتالي الانتقال من الوقع الملاحظ إلى الاختبار الميداني.

ونجد في هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم التي تشكل أساس بناء موضوعنا المبنية على النحو الآتي:

أ- القيادة: (Leadership) حسب معجم لسان العرب: قَادَ، يقود، قود يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أما السوق ومن خلف يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد.¹

كما أن كلمة القيادة لم تستخدم في القرآن الكريم كما لم تستخدم مشتقاتها على مستوى الجذر الكلمة "قودو" فقد استخدمت على مستوى الجذر مرتين فقط.²

أما القيادة في معجم الموارد البشرية لشؤون العاملين فهي نوعية القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين وتوجيههم، وتختلف أساليب القيادة ونوعيتها باختلاف صفات القائد وسماته ونوعية المجموعة المقادة، وطبيعتها.

أما اصطلاحا فقد توجد هناك اختلافات في تعريفات القيادة من قبل علماء الإدارة أسفر على ظهور ثلاث اتجاهات وكل اتجاه يفسر وينظر للقيادة من منظاره الخاص حيث ذهب أصحاب الإتجاه الأول لتعريف القيادة من خلال السلطة الرسمية فيرى أن السلطة الرئاسية هي التي

¹ - ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ط1، بيروت، مجلد 12، 2000، ص 315.

² - محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم الفهرس لألفاظ القرآن الكريم، د.ط، إسطنبول، المكتبة الإسلامية، ص 539

تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لإتباعه من أعضاء المؤسسة لتحقيق أهدافها فهذه السلطة هي أساس القيادة وأسس خضوع أعضاء المؤسسة الإدارة وتوجيه القائد خشية المسؤولية والعقاب¹.

الإتجاه الثاني: ويخلص هذا الإتجاه إلى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة المقبولة، ويرى أنصاره وجوب الربط بين القيادة والرضا والخضوع والقبول الاختياري من قبل أعضاء المؤسسة لنفوذ الرئيس، كما يعتقدون أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير والمشاركة في الرأي والتوجيه وكذلك على القبول الفاعلين لأوامر الرئيس على أساس من الرضا والإقناع وشعورهم لانتماء إلى هذه القيادة على أساس المسألة والعقاب كما يرى أصحاب الإتجاه الأول.

الإتجاه الثالث: تعريف القيادة على أساس الهدف منها والذي يمكن في أداء الوظائف الإدارية التي يؤديها القائد من توجيه وتنسيق والرقابة العمل الآخرين، والتعريف الصحيح للقيادة لا بد أن يشتمل على كل ما يتضمنه الإتجاهات الثلاثة السابقة والتركيز على عنصرين أساسيين:

1- هدف القيادة.

2- الوسائل المتاحة للقائد من أجل تحقيق هدف القيادة والنفوذ، تأثير المشاركة والتوجيه... فالقدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بهدف تحقيق العام للمؤسسة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل الفاعلين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة².

¹ - معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين، انجليزي - عربي، د. ط، لبنان، مكتبة ناشرون، 2003، ص 87.

² - إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، د. ط، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 2003، ص. 197 - 198.

التعريف لإجرائي للقيادة: هي صفة يتميز بها فرد واحد عن باقي الأفراد فتكون له دلالات مفتاحية تجعله يتولى قيادة المجموعة ويمارس عليهم سلطته التي تتمثل في تطبيق مختلف العمليات الإدارية الموجودة في بيئة المؤسسة.

ب - القيادة الإدارية:

يعرف فلمر (Flumer) القيادة الإدارية " على أنها القدرة على إقناع الآخرين لسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها¹. " يعرف كل من كونتز وأودنيل (Adonnel et Koontz) القيادة الإدارية على أنها "هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة وبجهودهم للقيادة بنشاط متعاون².

" ويرى فيدلر (Fielder) " أنها تلك الجهود المبذولة لتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد³.

وعرفها اردواي تيد (Ordway Tae) القدرة على التوجيه والتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم، وقال أيضا من أجل التوضيح أنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ويجدون صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة⁴.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، د. ط، عمان، دار حامد، 2004، ص 193.

² - ظاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د. ط، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 17.

³ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، د. ط، عمان، دار الميسرة، 2002، ص 257.

⁴ - اردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة عبد الفتاح، د. ط، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 7-16.

التعريف الاجرائي للقيادة الإدارية :

امتلاك الشخص أو الفرد مكانة داخل النسق التنظيمي تخول له صلاحياته التأثير في الفاعلين الذي يعملون تحت سلطته من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ت - النمط :

ويعرفه قاموس علم الاجتماع على أنه صياغة تصويرية أو بناء لصبغة معينة تشمل العناصر المميزة لفئة محددة تستخدم في التحليل الاجتماعي ويعتمد على العناصر التي يتم تجريدها من أجل ذلك على الملاحظات المستوحاة من الظواهر الملموسة¹.

كما يعرف النمط أيضا على أنه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يسجل نمط يميزه عن باقي القادة.²

التعريف الاجرائي: هي الميزة أو الصفة التي يتحلى بها شخص واحد دون غيره في تعاملاته مع أعضاء الجماعة الواحدة والتي تساهم في تحقيق جملة الأهداف المحددة والمسطرة.

ث - النمط القيادي:

يقصد بالنمط القيادي حسب نوع من القيادة ذات السلوك المميز وكثير من فقهاء الإدارة والقانون يستخدم المصطلح النمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارة المؤسسة والأفراد.³

¹- دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في تنمية المهارات العاملين، دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 05.

²- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 274.

³- رويمل نوال، القيادة وتسيير الموارد البشرية، د.ط، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص 25.

هو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر¹.

كما يرى حسن رسمي محمد أنه سلوك القائد في تناوله جوانب معينة في أداء دوره والمتمثلة في وضع معايير وتحديد المسؤولية والحفاظ على العلاقات مع الأفراد حيث يرتبط كل من نجاح وفعالية النمط بتحقيق استراتيجي والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل².

ويعرف الحراشة النمط القيادي أنه "الأسلوب الذي يمارسه القائد لتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم"³.

التعريف الاجرائي لنمط القيادي:

يمكن القول عنه بأنه عبارة عن منهج يتبناه القائد يحمل في طياته جملة من الخصال والسمات التي تميزه عن غيره، يقوم بإسقاطها على الفاعلين بصفة دائمة في معاملته معهم فتتجذر في شخصيته وتصبح ملازمة له.

ح- التغيير التنظيمي:

هي تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما وهذا يعني أن التغيير مخطط له ونتائجه متوقعة وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو الأفراد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة لذلك فالتغيير ردة فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين.

¹ - السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، د.ط، القاهرة، دار غريب، 2004، ص13.

² - حسن رسمي محمد، السلوك التنظيمي، د. ط، الإسكندرية، دار الوفاء، ص 43 .

³ - بشير الرشدي عبد الله، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص30.

وهناك فرق كبير بين المصطلحين **التغيير والتغير** إذ يعتبر التغير هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته¹.

وإذا تطرقنا إلى مفهوم التغيير من الجانب الديني نجد أن منهج الدين الإسلامي يتميز بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان، منهج أنزله الله عز وجل لنسعد في الدنيا ونفزع بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي.

أما التغيير في قاموس Larousse فقد عرف التغيير على أنه الانتقال من حالة إلى حالة أخرى بعد أن أعطاها العديد من المترادفات للتغيير، التجديد **Innovation** أو التعديل أو التبديل **Modification** أو الانتقال **Mutation** التحويل أو التحول **Transformation** الاختلاف أو الانحراف **Variation** والتقلب **Vicissitude...الخ**.

وعرفه **Le petit Robert** التغيير على " أنه الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل شيء آخر " أو " الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة².
كما عرفه ثابت عبد الرحمان ادريس على أنه "عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها. لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة"³.

¹ - النجار فريد، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص12.

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د. ط، دار وائل لنشر، الأردن، 2002، ص343.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، د. ط، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص261.

كما عرف التغيير التنظيمي على أنه "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمده ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".¹

وقيل أيضا أن التغيير التنظيمي "هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز".²

وقد عرف أيضا على أنه "العملية التي يتم من خلالها تمكن المؤسسة من إعادة تصميم هيكلها التنظيمية وثقافتها من أجل الانتقال من الحالة الراهنة التي تعيش فيها إلى حالة مستقبلية مرغوبة بصورة أكبر وذلك لخدمة الأهداف المنشودة".³

التعريف الإجرائي:

يمكن أن نعطي تعريفا للتغيير أنه مجموعة من التراكمات التي تتدخل فيها العديد من المتغيرات والعوامل المفروضة من محيط العمل تحتم على القائد اتخاذ قرار اجراء تغيير سواء كان كلي أو جزئي يسمح بنقل المؤسسة إلى مستوى أرقى أين تتمكن من تجسيد الأهداف التي تطمح إليها.

¹- عادل عياض، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004.

²- Gresse Carole ، **Les entreprises en difficulté**, éd. Economica, Paris, 1994.

³- المرهضي سنان غالب، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، ط 4، صنعاء، مركز الأمين لنشر والتوزيع، 2010، ص187.

خ-مقاومة التغيير التنظيمي:

عرفها (Zandfer) وهو أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار التغيير حقيقي أو مفترض¹. وتعرف المقاومة على أنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المؤسسات في العالم وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المؤسسة على التطور والتقدم².

وقد عرفها أنسوف (Ansoff) على أنها ظاهرة متعددة الأوجه توجد نوع من التكاليف الزائدة والمعوقات غير المتوقعة وتسبب خلافا في عملية التغيير، ترتبط في معظم الأحيان بالأفراد ذوي الاتجاهات السلبية الذين يظهرون سلوكيات غير منتجة ويرغبون بحماية أنفسهم من الأوضاع الغامضة والمجهولة³.

التعريف الإجرائي لمقاومة التغيير التنظيمي:

يمكن أن نعرف مقاومة التغيير التنظيمي أنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تنجم كردة فعل من الفاعلين في النسق الداخلي للمؤسسة إزاء أي تعديل أو إجراء خارج عن نطاق العادة وقد تحمل في طياتها الردود السلبية أو الإيجابية.

¹ - يحي سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية - حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج4، العدد2، 2008، ص25.

² - سامي الباحسين بن عبد الله، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المؤتمر القومي العربي الثاني حول التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الإبداعية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الشارقة، 2006، ص 38

³ - معموري صورية، الأنماط القيادية وتأثيرها في تقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من من الموظفين بالمديرية الجهوية موبيليس الشلف- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 32 المجلد 19، ص 494-475.

د - بيئة العمل:

عرف لوين نستجر بيئة العمل على أنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدرّك بصورة مباشرة مع الأفراد العاملين في هذه البيئة بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المؤسسة وكذا مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الفاعلين وبين الإدارة الرامية في مجملها إلى تحقيق أهدافها"¹.

يعرف لوبير جوز (Lopierre Jozee) بيئة العمل على أنها "كل ما يحيط بالعاملين في المؤسسة من مكونات معنوية ومادية وسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة وجوانبها الاجتماعية والإدارية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، وبيئة العمل هي أيضا الموقع الذي يستعمل لأداء مهمة معينة حتى الإنتهاء منه، وتشمل بيئة العمل الموقع الجغرافي والمواقع التي تحيط بمكان العمل"².

التعريف الإجرائي:

هي ذلك الحيز الجغرافي الذي يقوم فيه الفاعل بتأدية مهام المنوطة به أين يتفاعل مع كل الفاعلين في البيئة الداخلية.

¹ - عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية البيئية)، د. ط، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 30.

² - أحمد عبد الناصر محمد سيد، تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي الجيزة والقاهرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، 2021، ص 39.

ذ- المؤسسة: عرفها روبين (Rabin) على أنها "كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو الأهداف المشتركة"¹.

كما عرف ناصر عدون دادي المؤسسة على "أنها نظام يتكون من مجموعة عناصر رأسمال والأعمال والتكنولوجيا والموارد البشرية، ومجموعة من الوظائف مثل: الإنتاج، التمويل، التخطيط، تنسيق، مراقبة بالاعتماد على نظرية الأنظمة فإن المؤسسة تعتبر نفسها في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وكمعامل اقتصادي ويتمتع بالخصائص التنظيمية وبالتالي يمكن وصفها بالنظام المفتوح إلا بواسطة نشاطات أعضائها"².

تعرف أيضا على "أنها وحدة إجتماعية أو بشرية تقام من أجل تحديد أهداف محددة وقد تكون حكومية أو غير حكومية تهدف إلى الربحية أو الخدمة العامة"³.

التعريف الاجرائي: هي ذلك النسق المفتوح بين البيئة الداخلية والخارجية أين يمارس فيه الفاعل مختلف تعاملاته التجارية والخدماتية.

³ - علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، د. ط، عمان، دار الجامعة، 1999، ص12.

¹ - ناصر عدون دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، د. ط، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص205.

² - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي - عربي)، د. ط، لبنان، مكتبة لبنان

الناشرون، 2003، ص112

6- الدراسات السابقة:

تمثل مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الأكاديمية، بل هي حجر الزاوية الأساسي لبناء بحث علمي متقن، وهذا ليؤكد أن الدراسات الأكاديمية لا تكون من العدم وإنما تستند على معطيات وخلفيات مسبقة بمعنى تراكمات علمية معرفية مستمدة من علماء وباحثين خاضوا في نفس الموضوع كون الإطلاع عليها يمكن الباحث الحالي من كشف الفجوة المعرفية بمعنى آخر معرفة النقاط التي لم يتم التطرق إليها ومناقشتها من قبل الآخرين، وعليه في موضوعنا هذا تزرخ أدبيات القيادة والتغيير التنظيمي بدراسات كثيرة مرتبطة بالعديد من المتغيرات في مختلف العلوم، ولكن بعد عملية التمهيص والبحث وغرلة الدراسات ارتأت الباحثة أن تستخدم الدراسات التي ترتبط مباشرة بمتغيرات الدراسة.

1-الدراسات الأجنبية:

• الدراسة (01) John Kotter "قيادة التغيير" لماذا تفشل جهود التحول "هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من (100) مؤسسة أمريكية وأوروبية

في إحداث التغييرات اللازمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب

دراسة الحالة والمعاشية الواقعية، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- عملية التغيير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتاً طويلاً وقيادة فاعلة .
- ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز آثار مدمرة قد تفشى العملية برمتها.

• الدراسة (02): قام مجموعة من الباحثين علي القحطاني، محمد سليمان، إسماعيل أبو

جرد، بدراسة في البيئة الماليزية تحت عنوان أثر خصائص الشخصية والأنماط القيادية

على القدرة في قيادة التغيير لدى المدراء الماليزيين سنة 2011، هدفت الدراسة للتعرف

على تأثير خمسة أبعاد كبيرة للشخصية لدى مدراء ماليزيا وأنماطهم القيادية التي

يستخدمونها في قيادة التغيير، وكانت عينة البحث عبارة عن 105 مدير ماليزي من

قطاعات مختلفة ومتنوعة، واستخدم الباحث استمارة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج

على النحو التالي:

➤ المدراء الماليين يميلون للتمتع بالشخصية الواعية والمنفتحة على التجارب، ويميلون لاستخدام النمط القيادي الإستشاري، ثم النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الديمقراطي، ثم النمط التسبيبي.

➤ صفة التواضع والبساطة كالسعي لإرضاء الآخرين، كالنمط القيادي التشاركي، كلاهما لهما ارتباط إيجابي مع قيادة التغيير.

➤ صفة الإنفتاح على التجارب كالاستقرار العاطفي مرتبطة بشكل إيجابي وكبير مع النمط القيادي الإستشاري.

➤ يوجد علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين شخصية المدراء وأنماطهم القيادية، وبين قدرتهم على قيادة التغيير في مؤسساتهم.

• دراسة (03): قام الباحثين (Malcolm Higgs & Deborah Rowland)

مالكوم هيكس وديبورا رولاند بتقديم دراسة تحت عنوان تغيير أساليب الاستكشاف الكبيرة والصغيرة للقيادة التغيير، سنة 2005 حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إبراز أسباب فشل جل مبادرات التغيير التنظيمي، منطلقين من حقيقة مفادها أن على الرغم من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة المتزايدة له إلى أن 70% من مبادرات التغيير تفشل، حيث تعزي العديد من الدراسات والأدبيات هذا الفشل إلى السلوك القيادي أو أسلوب القيادة الإدارية ومن خلال هذه الدراسة قام الباحثان بمراجعة العديد الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع قيادة التغيير للإحاطة الجيدة بالموضوع وانطلق الباحثان من الأسئلة الأساسية التالية:

- ما هي نظرية إدارة التغيير الأكثر فعالية في مجال بيئة الأعمال اليوم؟
- ما هي أساليب القيادة الإدارية الأكثر فعالية في إدارة التغيير؟

■ هل ترتبط أساليب القيادة المتعلقة بالافتراضات الأساسية بنظريات مختلفة للتغيير؟

وبهدف الإجابة على هذه الأسئلة استخدم الباحثان **منهج دراسة الحالة**، وذلك بدراسة **07**

منظمات من القطاع الخاص والعام، واختلفت من منظمات كبيرة متعددة الجنسيات إلى نوادي إنجليزية رياضية صغيرة، وتنوع نشاطها بين خدمية، صناعية، مالية، وذات التكنولوجيا العالية، حيث اشتملت عينة الدراسة على **40** خبيراً من هذه المؤسسات، قاموا بعرض وتقديم **70** مقابلة متعلقة بالتغيير التنظيمي عايشوها مع تركيزهم على مدى مساهمة القادة في عملية التغيير، حيث استعان الباحثان بأسلوب المقابلات النصف مفتوحة، وبعد جمع البيانات قام الباحثان بالتحليل النوعي لها ثم إخضاعها للتحليل الكمي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ تعتبر نظريات إدارة التغيير التي تأخذ بالاعتبار التعقيد (كمقاربة التغيير الطارئ) الأكثر فعالية لتنفيذ إدارة التغيير في عصرنا الراهن، كما أظهرت الدراسة أهمية التفاعل بين مقاربة التغيير وسياق التغيير.

➤ أظهرت الدراسة هناك ثلاثة أساليب رئيسية لسلوك القيادة وهي: أسلوب تشكيل السلوك، أسلوب تأطير ورعاية التغيير وأسلوب بناء القدرات، حيث يعتبر أسلوب تأطير ورعاية التغيير وأسلوب بناء القدرات الأكثر فعالية مقارنة بأسلوب تشكيل السلوك.

2-الدراسات العربية:

- **الدراسة (04):** دراسة وفيق حلمي الأغا بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، 2010 هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير

التنظيمي على مستوى الأفراد، الجماعات، التنظيم، كذلك التعرف على مدى علاقة القدرات القيادية الإدارية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي. تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي بلغ عددهم 630 موظف، أخذت منه عينة عشوائية بلغت 245 موظف، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وزع منه 239 استبيان، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام برنامج Spss لتحليل بيانات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.
 - النمط القيادي السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط البيروقراطي ثم الحر.
 - هناك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية، ولها علاقة بعملية التطوير والتغيير التنظيمي.
- الدراسة (05):

لقد قدم الباحث علي عباس دراسة بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، سنة 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر أنماط القيادة الإدارية استطاعت على صنع القرار، كذلك التعرف على مدى المقاومة التي يبديها الفاعلون للقرار كتعبير عن عدم رضاهم، ومعرفة الفروقات بين الأدوار التي يؤديها المدراء على اختلاف أنماطهم القيادية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن مضى على خدمتهم في الشركة اقدمية 5 سنوات فأكثر، حيث بلغ عددهم 852 موظف وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 119 مفردة، واتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستمارة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والمقابلة واستعان ببرنامج Spss لتحليل بيانات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- كلما كان النمط القيادي ديمقراطي زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، ومنه النمط الديمقراطي لديه قدرة على صنع القرار.

- لا يقاوم العاملون قرارات التغيير في الشركة، النمطين القيايين المتساهل والأوتوقراطي لهما تأثيرا سلبيا على مستوى مقاومة الفاعلين لصنع القرار وتنفيذه.

- الدراسة (06): قام الباحث حيدر حضر سليمان بدراسة تحت عنوان الأنماط القيادية دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، العراق، 2010، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية فضلا عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، كما أن المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لكونه المناسب لهذه الدراسة وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات حيث تمثلت عينة البحث بـ: 100 عميد و 100 معاون العميد ورئيس قسم و 100 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث توصلت النتائج إلى مايلي:

- عدم وجود علاقة معنوية بين النمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين وباقي دوافع المقاومة العاملين للتغيير يعود لأسباب مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ قرارات المتعلقة بعملية التغيير وإعطاء حرية مناسبة للعاملين في حل المشاكل التي تواجههم.
- هناك اتفاق بين العاملين وبدرجة موافق على استخدام المديرين لنمط القيادة الموجه نحو العناية بالعاملين أما مدى استخدام المديرين لنمط القيادي الموجه نحو العناية بالعمل فقد

كان أقل استخداماً من النمط الموجه نحو العناية بالعمالين، ويمكن أن يكون سبباً نابعا من ظروف التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها الفرد في البيئة المحيطة بها، أو قد يعود لعدم معرفة الفاعلين في الأمور الإدارية هذا مما يجعل المديرين على تركيز سلطتهم بأيديهم.

➤ توجد علاقة تأثير ايجابي ومعنوي بين نمط القيادة الموجه نحو العناية بالعمل وكذا دوافع العمالين لعملية التغيير وهذا أمر طبيعي حيث كلما ابتعد المديرين عن الفاعلون كلما أدى ذلك إلى عدم فهم الفاعلون لمحتوى عملية التغيير.

• الدراسة (07):

شاكراً جار الله الخشالي التي تناول فيها الباحث موضوع أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العمالين في الشركات الاستخراجية الأردنية، الأردن، 2003، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين وأبعادها ومقاومة العمالين للتغيير، معتمداً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، كما تطرق الباحث إلى استخدام الاستمارة كأداة لجمع المعطيات تم توزيعها على 191 عاملاً، كما استعان ببرنامج Spss وتوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود اتفاق لدى العمالين وبدرجة "موافق" على استخدام المديرين لنمط القوة المتسلط.
- معدل مقاومة العمالين لتغيير كان عالياً (80%) ويرجع ذلك إلى انخفاض ميل المديرين إلى استخدام النمط القيادي الديمقراطي.
- هناك ميل إلى مقاومة التغييرات التي ترغب الإدارة في إدخالها.
- وجود علاقة بين النمط القيادي المتسلط وكل أبعاد مقاومة العمالين للتغيير (البعد التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي، والثقافي)
- هناك علاقة سلبية بين النمط القيادي الديمقراطي وأبعاد مقاومة العمالين للتغيير، وعلاقة إيجابية بين نمط القيادة المتساهل وأبعاد مقاومة العمالين للتغيير.

- الدراسة (08): قام الباحث على جاب الله مفتاح بتقديم دراسة حول أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2009، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة واستراتيجية التغيير في بيئة الدراسة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أداة جمع المعطيات استخدم الباحث الإستمارة كأداة أساسية في البحث حيث قدرة عينة البحث بـ 250 مدير توصلت نتائج الدراسة إلى:

➤ النمط القيادي المتسلط هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.

➤ إن استراتيجيات التغيير التنظيمي الأكثر استخداماً في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا هي استراتيجية المشاركة واستراتيجية القوة والاكراه.

➤ الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (الموجه، المتسلط، المشارك، الديمقراطي) كان لها أثر واضح على استراتيجية التغيير التنظيمي التي يتبعها المدراء في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط في ليبيا.

3- الدراسات المحلية:

- الدراسة (09) سعيد لوصيف كانت الدراسة تحت عنوان أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، الجامعة الأردنية، 1990، حيث تمثلت الدراسة في توضيح أهمية دراسة المؤسسات والسلوك التنظيمي واهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع بمثل هذه الدراسات حدد الباحث في أن يأخذ نظرية فيدلر إطار نظرياً بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية ومحاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغيير السياق الخاص بقيادة التنظيمية، أو أن تغيير

السياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إحداث التغيير التنظيمي الهيكلي على مستوى المؤسسة كلها. وكان طرح الباحث للإشكالية على النحو التالي:

هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي؟
وانطلاقا من هذا المشكل قام الباحث بطرح سؤالين هما:

✓ من بين هذين النمطين القياديين: نمط الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الإهتمام بإنجاز العمل، ماهو النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

✓ من بين هذين الموقفين: موقف علاقات القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة للقائد، ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

كما كانت فرضيات كما يلي :

- يختلف قادة مستويات الاشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي ميز كل مستوى من المستويات المدروسة، وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه. أما الفروض الفرعية فكانت كالآتي:

➤ يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الاشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية

(نمط الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الإهتمام بإنجاز العمل)

➤ يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية.

➤ يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع ونمط القيادة.

أما عينة البحث فقد كانت تتكون من مجموعة من المشرفين، اختيروا بطريقة قصدية

(فئة المشرفين الرسميين) بلغ عددهم 104 مشرفا من أصل 123 مشرفا.

النتائج المتوصل إليها:

➤ أظهرت النتائج الخاصة بمقياس نمط القيادة للقادة لمستويات الإشراف الأربعة (رؤساء الفرق المراقبون، رؤساء الورشات، رؤساء المصالح) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط قادة المستوى الإشرافي الأول، متوسط ونتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني من جهة، وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي متوسط نتائج قادة الإشرافي الثالث من جهة، بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنفس النمط القيادي، وذلك النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من الإهتمام بإنجاز العمل، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات التي تربط القائد بالأتباع.

➤ أما فيما يخص متغير وضعية السلطة وعلاقات القائد بالأتباع وارتباطهما بنمط القيادة فقد أثبتت الدراسة أن قادة هذه المستويات يتميزون بوضعية سلطة ضعيفة فالمتوسطات الحسابية تؤكد أن قيمة (ف) = 2.12 غير دالة إحصائية، مما يؤكد عدم وجود اختلاف بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة والتي تتميز بوصفها ضعيفة.

• الدراسة (10) : قامت الباحثة بعلاق نوال تحت عنوان دور القيادة في إدارة التغيير

وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية سونلغاز - صوميفوس - الإسمنت - الأنابيب أطروحة دكتوراه، 2015، علوم التسيير، إدارة الأعمال، تبسة، هدفت الدراسة إلى التأكيد على العديد من المفاهيم والقضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص بالإضافة إلى المفاهيم والقضايا المتعلقة بإدارة التغيير، بحيث تتحدد من خلالها أن كيفية القيام بقيادة عملية التغيير لا تكون على حساب فئة دون أخرى. كما هدفت إلى التوضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أصبح ضرورة ملحة، ومن هنا طرحت الباحثة الإشكالية التالية: ماهو دور القيادة في إدارة التغيير وماهي طرق تفعيلها ؟ وللإجابة عليها قام بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهو واقع إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ؟
- 2- ماهي الصعوبات والتحديات التي تواجه الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة التغيير ؟
- 3- ماهي السبل التي تنتهجها المؤسسة من أجل تفعيل دور قيادة التغيير ؟
- 3- ماهي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وكيف يؤثر كل نمط في إدارة التغيير ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تمت صياغة الفرضيات من قبل الباحثة على النحو الآتي:

فرضيات الدراسة:

- ✓ يوجد لدى القيادة الإدارية إدراك بأهمية التغيير في مؤسسات (سونلغاز، صوميفوس، الأنابيب، الإسمنت)
 - ✓ تلعب القيادة دورا فعالا في نشر ثقافة التغيير في مؤسسات (سونلغاز، صوميفوس، الأنابيب، الإسمنت)
 - ✓ ينتهج القائد مجموعة من السبل من أجل تفعيل قيادته التغييرية
 - ✓ تتعدد الأنماط القيادية في المؤسسة ويختلف تأثير كل نمط فيها على إدارة التغيير.
- استخدمت الباحثة **المنهج الوصفي التحليلي** من أجل وصف هذه الظاهرة وتحليل كل جوانبها باستخدام **الاستمارة** كأداة رئيسية لجمع المعطيات في المؤسسات قامت بتوزيع 200 استمارة في **04 مؤسسات** من أصل **155 مؤسسة** التي تعمدت اختيارها لكونها من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي استطاعت تطبيق بعض التغييرات في الآونة الأخيرة، منها الجذرية ومنها الشكلية، وهذا بفعل المجهودات التي يبذلها القادة بشكل عام والعاملون بشكل خاص توصلت نتائج البحث إلى:
- تدرك المؤسسات (سونلغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) أن إدارة التغيير موجودة فعلا لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ.

- تعتمد القيادة الإدارية للمؤسسة قيد الدراسة على التعاون والعمل وفق فريق متكامل.
- إن القيادة الإدارية مسيطرة على الوضع الداخلي للمؤسسات السابقة الذكر والعلاقات بين أعضاء المؤسسة الناشطين فيها سواء كانوا عمال أم مسيرين.
- يتم منح صلاحيات وإن كانت محدودة من قبل الرئيس للعاملين في المؤسسات المعنية قصد القيام بالتغيير المطلوب.

➤ إن عمال وموظفي مؤسسات (سونلغاز، صوميفوس، الاسمنت، الأنابيب) يفضلون الإعتماد على العلاقات الإنسانية في تعاملات المسؤولين بدلا من استعمال السلطة، لأن السلطة الرسمية لازلت هي المسيطرة بالرغم من ميول بعض المسؤولين في هذه المؤسسات إلى العلاقات الإنسانية.

- **الدراسة (11): دراسة سميرة صالحى بعنوان " دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، 2016،** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي، وتحديد أهم المعوقات التي تقف دون التطبيق الفعال لعملية التغيير التنظيمي، والتعرف على المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

وتمت صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف يساهم القادة الإداريون لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي؟ ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة، تتمثل في:

✓ ما هي أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر؟

- ✓ ما هي أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة؟
- ✓ فيما تكمن أهم العوامل والمتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع؟
- ✓ ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة لإدارة التغيير وبين القوى الدافعة لعملية التغيير، معوقات عملية التغيير والمتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة؟
- ✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارساتهم لإدارة التغيير في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟
- فرضيات الدراسة: وانطلاقاً من الأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع فرضياتها على النحو التالي:
 - يعتبر دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.
 - تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.
 - إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير الموارد المالية والمادية اللازمة.
 - يمارس القادة الإداريين إدارة التغيير التنظيمي بشكل متوسط مع التركيز على بعد تخطيط إدارة التغيير.
- كما تم الإعتماد على **المنهج الوصفي** ومنهج دراسة الحالة، حيث كان مجتمع الدراسة في جميع القادة الإداريين التابعيين لبعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والبالغ عددهم **10397 قائد**، واختيرت عينة حجمها **370** مفردة، وبهدف

معالجة مشكلة البحث واختبار فرضياته، فقد تم الإعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات، في حين عولج 325 استبيان بالاستعانة ببرنامج Spss ومن أهم نتائج التي اوصلت إليها هذه الدراسة:

✓ درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كان بمستوى متوسط، يعتبر كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي، دافع مواكبة المنافسة العالمية، دافع تحسين إنتاجية القطاع، من أقوى الدوافع تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي.

✓ من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع، نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع.

✓ المتطلبات الأكثر أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي في كل من متطلب تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة، ومتطلب توفير الإدارة للموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير، وكذا متطلب تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير.

✓ يعتبر كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج، ودافع مواكبة المنافسة العالمية، وكذا دافع تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن، أقوى الدوافع تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي.

- الدراسة (12): قدم الباحث هبال عبد المالك أطروحة دكتوراه تحت عنوان دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في الجامعات من شرق الجزائر، سنة 2016، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأهداف والغايات المتوخاة من اعتماد نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) الذي تبنته الجزائر كخيار

استراتيجي في إطار الإصلاحات التي يشهدها قطاع التعليم العالي مع مطلع هذه الألفية، إضافة إلى تسليط الضوء على واقع العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهل تتوفر في الإداريين مهارات قيادة التغيير التنظيمي، حيث كانت إشكالية البحث تدور حول تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلاً في تحقيق أهداف نظام ل.م.د. ولفك معالم هذه الإشكالية قام الباحث بطرح الأسئلة الرئيسية التالية:

✓ ما هي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية) ؟

✓ ما مدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام ل.م.د في الجامعات محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟

✓ هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح تحقق أهداف نظام (ل. م. د)

فرضيات الدراسة: على ضوء الأسئلة السابقة قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

▪ ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب الإداري، الدرجة العلمية).
 - نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.
- قام الباحث في هذه الدراسة باستعمال **المنهج الوصفي والمنهج المقارن** معتمدا في ذلك على العينة الهادفة والحصصية في انتقاء أفراد مجتمع بحثه بالاستناد على **الاستمارة** كأداة أساسية في جمع المعطيات حيث قام بتوزيع **450** استمارة موزعة على جامعات الشرق حيث تم اعتماد **264** استمارة **صالحة لتحليل** مستخدما الأسلوب الإحصائي **Spss** في التحليل المعطيات وتوصل إلى النتائج الآتية:
- أن المسير في الجامعة الجزائرية ليس له المؤهلات لأن يصبح قائد تغيير تنظيمي، بدليل أنه لا يولي أهمية لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي في نشاطه الإداري حيث كانت درجة الممارسة لهذه الأدوار دون المتوسط بمعنى أن ممارسة هذه الأدوار هي نادرة الحدوث في نشاطه الإداري في الجامعة الجزائرية.
 - المسير في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا يقوم حتى بأدوار المدير التقليدية المبنية على الأسس العلمية كوظيفة التخطيط، والتي تنطلق عادة من رؤية مستقبلية واضحة المعالم تبني عليها الأهداف المرجو تحقيقها مستقبلا.
 - أن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الميدانية فيما يخص تحفيز الفاعلين تدل على أن طبيعة القيادة السائدة في الجامعة الجزائرية هي **قيادة تسلطية**.

7-التعقيب على الدراسات:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي كانت لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة **النمط القيادي والتغيير التنظيمي**، وبعد تمحيص فيما تم عرضه من الدراسات ظهرت العديد من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسات السابقة المعروضة.

أ- أوجه التشابه:

- **من حيث المتغيرات:** تعالج الدراسات السابقة نفس المتغيرين سواء المستقل أو التابع، مع التركيز على المتغيرات الشخصية.
 - **من حيث مجتمع البحث:** جميع الدراسات المقدمة كانت في مؤسسات ذات طابع اقتصادي وطابع خدماتي.
 - **من حيث الأداة والحزمة الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام الإستمارة كأداة أساسية في جمع المعطيات وتحليلها الإحصائي ببرنامج Spss.
 - **من حيث الأساليب الإحصائية:** التكرارات، النسب المئوية، معاملات الارتباط، الدلالة الاحصائية.
- ب - **أوجه الاختلاف:** على الرغم من النقاط المشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى أنه هنالك بعض الاختلاف الذي يميز دراستنا عن سابقتها ويمكن تحديدها كما يلي:
- **من حيث البيئة وحدود الدراسة:** تختلف الدراسة في بيئتها الجغرافيا والاجتماعية والاقتصاد عن باقي الدراسة، خاصة الأجنبية والعربية التي تم عرضها.
 - **من حيث الفترة الزمنية:** إجراء هذه الدراسة تم في ظروف مختلفا تماما مع الدراسات السابقة خاصة وأن فترة الإنجاز الميداني كانت في فترة كورونا مما خلق العديد من الصعوبات والعراقيل.
 - **من حيث المقاربة النظرية:** اعتمدت الباحثة على المقاربة النسقية في التحليل السوسيولوجي للموضوع بينما نجد عدم اعتماد الدراسات السابقة على المقاربة النظرية.

• **من حيث الأهداف:** تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المؤسسة محل الدراسة، وإذا ما كان هذا النمط يوفر الجو المناسب للفاعلين والعمل في بيئة جيدة تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة عامة أهدافهم خاصة، والتركيز على أهم نقطة في هذا الموضوع هو التغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة من خلال معرفة نوعه، وما هي الإجراءات والأساليب التي يوفرها قائد التغيير لإنجاح خطته الإستراتيجية التي تنبأها في التغيير دون إهمال مدى قابلية العمال نحو التغيير وهل يبدون مقاومة اتجاه هذا التغيير.

• **من حيث عينة الدراسة:** لجأت الباحثة إلى تطبيق العينة الحصصية غير الاحتمالية.

• **من حيث المنهج:** كل الدراسات المذكورة استخدمت المنهج الوصفي وهذا لا يتفق مع دراستنا الحالية بحيث استخدمت الباحثة المنهج الكمي لمعالجة المعطيات.

8-المقاربة السوسيولوجية:

تعتبر المقاربة النظرية من أهم العناصر التي يركز عليها البحث في مجال المفاهيم والقضايا التوجيهية وذلك لعدة أسباب منها:

- ضمان انسجام الموضوع الذي تم اختياره مع تفكير الباحث وهذا من خلال الاحتفاظ بالفكرة وطريقة معالجتها وتحليلها في إطار توجيهي محدد وموحد.
- تزويد الباحث بالقضايا التوجيهية والفرضيات العامة اللازمة بما يسمح له بالتركيز وإمكانية اشتقاق فرضيات بحثه من هذه الفرضيات العامة وإخضاعها للمطابقة والاختبار النظري.
- تزويد الباحث بالجهاز المفاهيمي اللازم للبحث من جهة، وتوفير الوقت والجهد من جهة أخرى وذلك بإعطاء التعريفات اللازمة والمنسجمة لهذه المفاهيم من خلال انسجام في تعريفه للمفهوم بحد ذاته وانسجام تعريفه له وكذا علاقته بالجهاز المفاهيمي ككل نظرياً وإجرائياً.

ويمكن القول بأنه هناك علاقة جدلية قائمة بين النظرية والبحث نلتمسها في العديد من النقاشات التي تدور حول أهمية النظرية بالنسبة للبحث وأهمية البحث بالنسبة لنظرية، ويمكن الوقوف عند نقطة التكامل التي تتجاوز هذا المنطق الجدلي، فالنظرية تم البحث بإطار منسجم من القضايا التوجيهية، وبجهاز مفاهيمي منسجم كذلك فيما بين المفاهيم وتعريفاتها، والبحث بدوره يفيد النظرية في مجال تطوير قضاياها ومفاهيمها واختبار قدرتها التفسيرية واستمرار صلاحياتها، وهو بذلك يدفعها لتعديل والتكيف وفق ما يحدث من تغيرات

أو لأن يتم تصحيحها وتنقيحها بتعزيزها بعناصر جديدة مناسبة ووظيفية، كما تساعدنا في التخلص من العناصر غير الوظيفية التي تجاوزت الأحداث والمعطيات.

إلا أن الأمر بالنسبة للبحث لا يتعلق بتطبيق الحرفي والتعسفي لنظرية أو استخدام غير منهجي لمفاهيمها بحيث يوجد حد فاصل بين ما هو نظري وبين ما هو امبريقي فالنظرية تبقى نظرية مالم يتم تعديلها، بينما الواقع الإمبريقي فهو متغير باستمرار وغير ثابت ويختلف باختلاف الزمان والمكان والبيئة المجتمعية وهذا ما نراه نحن اليوم في واقعنا.

بحيث لا توجد نظرية صالحة لكل مجتمع وفي جميع الأوقات، إلى أنه من الممكن استغلال النظرية بطريقة ذكية وتوظيفها حسب خصوصية الموضوع والواقع المدروس.

وقد عرف جاك هارمان النظرية على أنها " مجموعة النماذج النظرية والمفاهيم الأساسية والنتائج ذات المصادقية العلمية، نسق تفكير معروف ومحدد بفترة زمنية يعكس تطور ميدان علمي معين¹.

¹- جاك هارمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية، ترجمة: عنصر العياشي، ط1، المسيرة، عمان،

2010، ص 16.

أما حسب ميشال برتيلو (Jan Michel Parthelo) فهي طريقة محددة لبناء موضوع الدراسة نظريا واختباريا في نفس الوقت بتقديم تفضيلي لهذه العلاقة أو لهذه البنية التفسيرية.

وفيما يخص دراستنا قامت الباحثة باختيار المقاربة النسقية لدى تالكت بارسونز لتأطير موضوع النمط القيادي ودوره في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومحاولة دراسته نظريا وميدانيا بحيث سوف نتناول فيها شق التحليل النسقي لظاهرة الإجتماعية¹.

1- التحليل النسقي:

يعتبر التحليل النسقي من أهم التحليلات النظرية المعتمدة كمقاربات علمية يظهر ذلك من خلال الدراسات والأعمال التي تتم على أساس هذا التحليل الواقع المجتمعي حسب علماء الإجتماع الكلاسيكيون خاصة يعبر عن مجموعة خصائص أساسية لنسق، وهو يفرض ضرورة إعداد نماذج مفهومية ونظرية مناسبة لتفسير هذه الظواهر الإجتماعية باعتبارها نسق اجتماعي².

وحسب تالكت بارسونز فإن النسق الإجتماعي هو كل يتشكل من مجموع فاعلين (أفراد) يتفاعلون فيما بينهم في إطار موقف معين ويتم تحفيز هؤلاء الفاعلين بواسطة بحثهم الأمثل عن تحقيق الإشباع، وهذا يخضع لتعريفهم للموقف الذي يتضمنهم جميعا، وهم يتقاسمون نسق رموز مشتركة ويتقبلونها على أساس أنها تقليد ثقافي³.

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن تالكت بارسونز لا يعتبر أن النسق مجموعة من الأجزاء المادية وغير المادية فحسب، وإنما هو مجموعة من الفاعلين أساسا أي أن ما يخلق التنظيم

¹ - جان ميشال برتيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، ط1، عوידات للنشر والطبعة، بيروت، 1999، ص 18.

² - غي روشي، مقدمة في علم الاجتماع العام: التنظيم الاجتماعي، ترجمة: مصطفى دندشلي، الفقيه، بيروت، 2002، ص 325.

³ - Aziz Djellab, Initiation a la Sociologie, L'Harmattan, Paris, 20008, p132.

ويصنع خصوصيته ويحدد سيره هو الفعل الاجتماعي والتفاعلات التي تتم بين الفاعلين للذين تحكمهم شروط موقف يشمل تفاعلهم ويتضمنه ويؤثر فيه.

فالفاعل لدى بارسونز ليس عشوائياً وليس فعلاً مستقلاً تماماً فهو مرتبط بنسق القيم وعلاقات تبعية متبادلة فيما بين الفاعل والمؤسسة، أما النسق فهو الذي يحدد إطار هذه التفاعلات ويوجهها، بهذا المعنى نجد أن بارسونز يحاول إيجاد علاقة ترابطية بين الكلية الدوركية القائلة بسلبية الفرد وتبعيته في التفكير وسلوكه للمجتمع وعقلانية فيبر الذي يرى أن المجتمع هو مجموعة من الفاعلين وأن ما يصنع نظام المجتمع وسيره هو الأفعال الاجتماعية لهؤلاء الفاعلين وتفاعلاتهم، فالفرق بين التفسير دور كايم وتأويل فيبر دفعا بارسونز إلى التفكير في إيجاد إطار يجمع بينهما متجاوزاً بذلك تناقضهما، وهذا ما أسفرت عنه نظريته الشهيرة "النسق الاجتماعي" حيث نجده يقول أن "الفعل لا يكون ممكناً إلا بوصفه نسقاً، والفاعل هو عنصر من عناصر تحقيق الفعل"¹.

ومن بين الإسهامات السوسيولوجية ذات التأثير في مجال نظرية النسق نجد أن بارسونز قام بتحديد متطلبات الوظيفة النسقية والتي يعتبرها أساس نظام هذا النسق وسيره وتحقيقه للأهداف، حيث حددها في أربع مطالب: التكيف، تحقيق الأهداف، التكامل، الكمون وضبط التوترات.

2- الأنساق الفرعية لنسق الفعل الاجتماعي: من منظور بارسونز فإن أي فعل يظم أربعة أنساق فرعية وكل نسق مرتبط بوظيفة من الوظائف الأربعة للفعل وهذه الأنساق الفرعية ووظائفها قدمها كما يلي²:

¹ - نيكلاس لومان، مدخل إلى نظرية الأنساق، ترجمة: يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، بغداد، 2010، ص 55.

² - غربي محمد وقلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2019، ص 175.

أ- النسق العضوي: ووظيفته تحقيق التكيف من خلال تنظيم العلاقات في العالم الفيزيقي فيتكيف معه أو يتحكم فيه أو يعيد تشكيله.

ب - نسق الشخصية: وظيفته تحقيق الأهداف فهو أداة يحقق النسق العام أهدافه بواسطته للوصول إلى درجة الإشباع.

ج - النسق الإجتماعي: ووظيفته تحقيق التكامل من خلال الدور الذي يقوم به في المجتمع من خلال المحافظة على الإنسجام وتماسك الوحدة المجتمعية.

د - النسق الثقافي: وظيفته المحافظة على النمط لأن الثقافة هي التي تزود الفاعلين بالتدعيم والدافعية لأداء أدوارهم في نفس الوقت الالتزام بقيم الآخرين.

إن هذا التكامل يعبر عن تكامل النسق الإجتماعي ككل فإذا تحقق على مستوى التفاعل بين الفاعلين فإن ذلك يعني أن النسق سوف يحقق في النهاية تكاملاً كلياً¹.

3- الأنساق الفرعية لنسق الإجتماعي:

ميز بارسونز من خلال نمودجه للوظائف الأربعة لتحليل أنساق المجتمع الفرعية ميز بين أربع أنساق فرعية هي:

➤ النسق الإقتصادي: ويشمل الأنشطة الخاصة بالإنتاج والتوزيع، ويحقق وظيفة التكيف أي

يمكن المجتمع من التكيف مع بيئته ويسيطر عليها لكي يستمر في الوجود.

➤ النسق السياسي: له وظيفة تحقيق الهدف، أي يرسم للمجتمع أهدافه ويعمل على تعبئة

الموارد الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.

➤ الروابط المجتمعية: تحقق وظيفة التكامل أي أنها تفرض التنسيق اللازم في المجتمع من

أجل ضمان استمراريته.

¹ - غربي محمد وقلواز إبراهيم ، المرجع السابق، ص 176.

➤ **التنشئة الإجتماعية:** تقوم بوظيفة المحافظة على نمط المجتمع فمن خلال التنشئة يتم نقل ثقافة المجتمع إلى الأفراد الذين يستوعبونها وتصبح عاملا هام في خلق دافعية السلوك الملتزم.

وهذه الأنساق الأربعة ترتبط بعلاقات اعتماد متبادل فكل نسق فرعي من أنساق المجتمع يهدف إلى تحقيق وظيفة تعد مستلزما أساسيا للنسق ككل، وإذا غابت ينهار النسق¹.

ومن هذا كله نجد أن موضوع الدراسة يرتبط بأهم متغيرين في البحث هما النمط القيادي والتغيير التنظيمي أين سوف نحاول مناقشته وتحليله وفق المقاربة النظرية النسقية بتحديد أهم العناصر البنائية انطلاقا من الإشكالية وفرضيات ومفاهيم ودراسات سابقة وتوظيف الأدبيات التي يستوجب توظيفها ما دامت تخدم موضوع الدراسة.

9-صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من صعوبات ولا سيما البحث السوسيولوجي سواء من جانبه النظري أو الميداني، ولقد تخلل هذه الدراسة نوع من الصعوبات التي تمكنت الباحثة من تجاوزها في ما يخص النظري فقد كان صعبا نوعا ما في تجميعه وغربلته خاصة وأن الباحثة انطلقت في موضوع جديد بالنسبة لها وليس تكميلا لما قدمته سواء في شهادة الليسانس أو شهادة الماستر فتطلب جمع الأدبيات نوع من الوقت، هذا في الجانب النظري، أما الجانب الميداني فيمكن أن نحدد أبرز الصعوبات التي واجهتها الباحثة في شكل نقاط:

1-الصعوبة في إيجاد ميدان الدراسة بحيث استغرقت وقتا طويلا، منذ المصادقة على العنوان من طرف البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات.

¹- مرجع سابق، ص 176.

- 2-تضيق ملف التربص الميداني من طرف المؤسسة، مما صعب مهمة الدخول وتوجب على الباحثة إعادة ملف جديد.
- 3-تزامن فترة الدراسة الميدانية مع دخول الباحثة إلى ميدان الشغل في قطاع التربية مما صعب مهمة التنقل إلى المؤسسة خاصة وأن مقرها بعيد.
- 4-غلق المؤسسات في فترة الحجر الصحي صعب مهمة اجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة.
- 5-انتشار الفيروس في المؤسسة وصعوبة التنقل اليها وغيرها من المعوقات أدت إلى الاستغناء الباحثة عن تقنية المقابلة بعد التشاور مع المشرف على الدراسة وبالتالي تم استخدام الإستمارة كتقنية أساسية في الدراسة.
- 6-الصعوبة في توزيع واسترجاع الإستمارة التجريبية بسبب انتشار فيروس كورونا مما عرقل البحث كثيرا وصعب التواصل مع المبحوثين.
- 7-الوضع الوبائي للمؤسسة هو من فرض علينا حجم العينة.
- 8-الصعوبة البالغة في نشر المقال الذي يتناول أحد متغيرات الأطروحة.

الإطار النظري

تمهيد

- 1- ماهية القيادة
- 2- نظريات القيادة والانتقادات الموجهة إليها
- 3- أنماط القيادة
- 4- مكونات القيادة
- 5- العوامل المؤثرة في القيادة
- 6- محددات أسلوب القيادة
- 7- المهارات القيادية
- 8- أسباب فشل العملية القيادية
- 9- معوقات العملية القيادية

خلاصة

تمهيد:

إن التطورات التاريخية التي عرفت القيادة جعلتها محطة أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الذين أسالوا الكثير من الحبر في هذا الموضوع سواء في علم النفس أو علم الاجتماع أو الإدارة، فالمحطات النظرية التي عرفت القيادة جعلها أكثر صعوبة خاصة في وقتنا الحالي ومع التطورات التكنولوجية التي يعرفها العالم جعلها أمام تحديات ومتطلبات كبيرة أضحت أكثر تعقيدا، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة التي تؤدي بالضرورة إلى مشكلات تنظيمية وإدارية، كل هذا يجعل المؤسسة تحتاج إلى قائد ذو كفاءة عالية قادر على التخطيط والتسيير الجيد ويملك رؤية مستقبلية قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة العمل.

فباعتبار العملية القيادية عملية تزخر بالعديد من الأمور التي تخول لها أن تكون حجر الزاوية في المؤسسة ويمكن اعتبار النمط القيادي الذي يعتمد عليه القائد في التسيير والتعامل مع أتباعه كأداة لقياس مدى نجاحه في إدارة شؤون المؤسسة من خلال ما يحمله من صفات ومهارات وكفاءات تسمح له بتحقيق مكانة في بيئة العمل، كما أن طريقة تعامل القائد مع الأتباع أو الفاعلين تدفع بعجلة التقدم وتجعل الأفراد يقدمون مجهودات أكثر خاصة عند شعورهم بأنهم فريق عمل واحد ويتم اشراكهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة من تنسيق وتخطيط وتنفيذ ويشجعهم على الإبداع والابتكار والتجديد والتغيير، لذلك فإن النمط القيادي يلعب دورا رئيسا ويمكن أن نقول أنه المضخة التي تضح التحفيز وتقوي من عزيمة الأتباع لكون تلك المرونة التي يتعامل بها القائد تغرس بداخلهم حب العمل والشعور بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبالتالي يقدمون الأفضل.

انطلاقا من هنا سوف نحاول التعرف على ماهية القيادة ومختلف النظريات القديمة والحديثة وأنماطها وغيرها من العناصر التي تصب في هذا الموضوع.

1- ماهية القيادة:

يمكن تعريف القيادة على أنها نوع العلاقة بين شخص وأتباعه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون الأتباع، وهذا التأثير يكون ناتجا لمحاولات يقوم بها القائد، ويستهدف منها توجيه سلوك الأفراد، بحيث يعرفها (Prethus and Pfeiffer) بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وحشد هممهم للوصول إلى الهدف المنشود، وهي ذلك النوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، التي تتجاوز مصالحهم الآنية¹.

• القيادة —————> توجيه سلوك الأتباع لتحقيق الأهداف المسطرة.

وهناك من يعرف القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر تعمل من خلال فهم الجماعة واشباع حاجياتها، تعبيرا عن ارادتها عن طريق هذه الحاجات ومن هنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطاتها، إلى اتجاهات اجتماعية إيجابية.

• القيادة —————> ظاهرة إجتماعية تسعى إلى إحداث التفاعل الإيجابي بين القائد وأتباعه.

يعرفها ليكرت على أنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة².

• القيادة —————> التأثير الإيجابي على الأتباع وتشجيعهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

¹- بوعلام غلام الله، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، دس، ص 90.

²- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 193.

كما تعرف على أنها عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمل في موقف معين يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه والتوفيق بين أفكارهم لتحقيق أهدافهم المحددة، فجوهر القيادة يعني القدرة على خلق الرؤية والالهام عند جماعة من الأشخاص¹.

• القيادة —————> تفاعل ديناميكي بين القائد والأتباع موجه نحو هدف واحد.

ويعرفها ادوارد تيد بأنها القدرة على التوجيه والتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون فيما بينهم لتحقيق هدف يجدونه كلهم لمصلحتهم².

• القيادة —————> عمل موجه وتشاركي لتحقيق مصلحة مشتركة.

يعرفها جربين جيمس بأن القيادة عملية تأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظرف معين، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي بالرغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة لمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة³.

• القيادة —————> التأثير على الجماعة من قبل القائد واستشارتهم من أجل تحقيق أهدافهم والوصول إلى قيادة ناجحة.

والقيادة من وجهة نظر سيليك (Click) هي عملية تحقيق الأهداف وذلك عن طريق علاقات العمل مع الآخرين فهي عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسين⁴.
وتعرف أيضا على أنها النفوذ أو السلطة المتأتية من تأثير فرد على واحد أو أكثر من غيره من الأفراد⁵.

¹ - إبراهيم عبد الموجود أبو الحسن، التطور الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، أسوان، 2007، ص 279.

² - ادوارد تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، د.ط، بيروت، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، 2002، ص 79.

⁴ -المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁵ - Jean-Pierre Barrayon , Des managers et des hommes, N èd, Dunod, paris, 2006,p179.

القيادة — ممارسة السلطة في إطار علاقات العمل نحو هدف موجه يخدم المصلحة العامة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن لنا ملاحظة ثلاثة عناصر أساسية في القيادة:

➤ **أطراف العملية القيادية:** بمعنى وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين (قائد، الفاعلين، التابعين).

➤ **العلاقة بين طرفي العملية القيادية:** تظهر من خلال التأثير والتوجيه الذي يقوم به قائد من خلال الإستجابة والتأييد والولاء (ردت فعل التابعين أو الفاعلين اتجاه السلوك الذي ينتهجه القائد) وقد يكون ذو التأثير الإيجابي أو سلبي حسب نوع التأثير الذي يحدثه القائد في أتباعه في سلوك المجموعة.

➤ **الأهداف:** وهي الغايات التي يود القائد الوصول إليها والتي على أساسها قامت العلاقة بين طرفي القيادة¹.

2-نظريات القيادة والانتقادات الموجهة إليها:

لقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء الاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء وقد تبلورت هذه الجهود في وضع مداخل للقيادة أطلق عليها اسم نظريات القيادة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1-نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم في الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 م واستندت النظرية على افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة التي يقوم بها الرجل العظيم وأن هؤلاء القادة يملكون مجموعة من المميزات والخصائص التي تكون مرغوبة بها لدى أتباعهم، بحيث وجودهم يكون بصفة قليلة لكنهم قادة ناجحين في كل المواقف، ويمكن اعتبارها صفات

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الإسكندرية، مركز التنمية للنشر، د.س، ص 199.

وراثية لكونه يمتلك القوة والقدرة على التأثير في الجماعة وبالتالي فهي نتيجة للمحصلات الوراثية حيث ركزت هذه النظرية على المعايير التي تصنع القيادة الناجحة تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة حيث يقول أفلاطون "أن القادة العظماء قد ولدوا عظماء"¹.

ويعتبر فرنسيس جالتون (Francis Galton) وهو من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على أن الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة وأنهم يملكون مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل إبتاعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف، كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة، إنما مصدرها شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة بقبول التغيرات².

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تضع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل، التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوة خارقة يهبها الله للقائد وإن هناك أفراداً يولدون عظماء، ولذلك فهم أحق بالقيادة³. ويمكن القول أن ما يعيب هذه النظرية هو:

- ✓ الإهتمام المبكر بالقيادة وقد تعود لشخص جاهلاً بأداء الوظائف الإدارية.
- ✓ عدم الأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات الفاعلين وحاجاتهم.
- ✓ قيامها على أساس ملاحظة القائد في جماعات معينة.
- ✓ فشلت في تحديد من سيكون عظيماً في المستقبل.

¹ - طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القياد ، د. ط، عمان، دار الفكر، 2002، ص 157 .

² - نور هاشم مجموع، سيكولوجية الإدارة، د. ط، جدة، دار الشروق، د.س، ص 235 .

³ - عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، د. ط، القاهرة، مطبعة النيل، د.س، ص 127.

تعد هذه النظرية انعكاساً للظروف التي سادت آنذاك والتي كانت تتميز بأفكار وتصورات تنبع من الطبقية للمجتمع، وتأثير الحكم الإستبدادي على منطلقات وأفكار هذه النظرية، لكونها تتعارض مع ضرورة أن يصل القائد مهاراته وينميها من خلال العديد من الأساليب التي أعطت نجاعتها في عصرنا الحديث مثل: التدريب، التكوين، الخبرة المكتسبة من التعاملات والمواقف التي يتعرض لها كضرورة إحداث التغيير سواء كان كلي أو جزئي داخل المؤسسة¹.

2 - نظرية السمات Trait Theory :

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين وخصوصاً منذ أوائل عام 1930 م وفق منهج بحثي تجريبي ظهر مع المنهج الإمبريقي، حيث يقصد بمصطلح السمات كتلة الخصائص والمواصفات والمهارات الشخصية الخاصة بالقائد، والتي تشكل شرطاً ضرورياً ومدخلاً مهماً في اختيار وتقييم القائد، ومدى نجاعة أسلوبه في الإشراف.

بحيث قامت هذه النظرية بدراسات وأبحاث متعددة، ومن أوائل المحاولات البحثية التي سعت للوقوف على السمات المفترضة للقيادة في مختلف تنظيمات النشاط الإنساني سواء المدارس، الكنائس، السجون، الجيش... الخ. بحيث نذكر أبحاث الجيش الأمريكي بالتعاون مع جمعية علم النفس، الأمريكية حول الاستقصاء عن السمات المطلوبة للمرشحين للمناصب العسكرية في بداية الحرب العالمية¹، عن طريق تطبيق اختبارات معينة ومحددة لضمان فعالية الاختيار، وحتى بعد الحرب العالمية¹ اتسع نشاط هذه الجمعية للإهتمام بميدان الصناعة، حيث حاول بعض الباحثين القيام بمسح شامل لكل أو معظم التراث البحثي المتوافر في اتجاه السمات.

- دراسة فرالف ستوجل (R.stogdill) سنة 1948م توصل من خلال مسح كل الدراسات التي أجريت في مدخل السمات إلى تقديم العديد من الملاحظات أبرزها أن الباحثين كانوا يستقصون

¹ - محمد ماهر حسن، مرجع سبق ذكره، ص 30.

عن السمات العامة والموحدة التي يتميز بها القادة بصرف النظر عن أعمارهم ومهنتهم والبيئة التي يعيشون فيها وقد خلص إلى حصر وتصنيف سمات القيادة المدروسة¹:

- السمات الفيزيائية أو البيولوجية: مثل الطول، الوزن، بنية الجسم، المظهر الشخصي.
- السمات الاجتماعية: توصل ستوغديل من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، أجريت بين عامي (1947-1904) إلى أن أهم هذه السمات ما يلي:

- المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الإعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.
- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.
- القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات الفاعلين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف².

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د. ط، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، 2002، ص 5.

² - محمود المساد، الإدارة الفعالة، د. ط، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 108.

• دراسات كيرك باتريك ولوك (Kirk Patrick & Look):

قام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي¹:

- **العزيمة:** تعني العزيمة الرغبة في القيام بالعمل، وتنطوي على عناصر: **كالمبادرة والمثابرة والإصرار والهيمنة والدافع**، ويكون لدى الشخص الذي يتمتع بالعزيمة القدرة على مواجهة المعضلات خاصة في مواقف معينة حيث يحتاج الأتباع للتوجيه والإرشاد.

- **الصدق والاستقامة:** هي سمة أخرى من السمات المهمة للقيادة، وتعني الأمانة والصدق والثقة، بين الأفراد الذين يتمسكون بمجموعة قوية من المبادئ أو يتحملون مسؤولية أفعالهم إنما يتصفون بالاستقامة، والقادة الذين يتمتعون بالاستقامة يولدون الثقة لدى الآخرين، فالاستقامة تكسب القائد الصدق والثقة من قبل الآخرين.

- **الحافز إلى القيادة:** ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

- **الثقة بالنفس:** الوثوق في القدرات الشخصية.

- **الذكاء:** يرتبط الذكاء أو القدرة العقلية ارتباطاً إيجابياً بالقيادة، ويبدو أن القدرة اللفظية، والتصور والتحليل تصنع قائداً إدارياً أفضل، إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كان مستوى الذكاء لدى القائد يشير إلى فارق كبير بينه وبين الفاعلين فسيؤدي ذلك إلى نتائج عكسية تتجلى خاصة في الإتصال.

- **العلاقات الاجتماعية: (sociabilité)** وهي من أهم السمات الواجب توافرها في القادة الإداريين، وتعني ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية، وعادة ما يكون

¹ - نفس المرجع، ص 109.

القادة الاجتماعيون ودودين، كرماء، لبقين، دبلوماسيين، ولديهم اهتمام بالآخرين وأوضاعهم.

- **المرونة:** وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات الفاعلين والظروف المحيطة. ركزت نظرية "ستوجديل" في الغالب على أهم السمات الذاتية والتي ترتبط في الجوهر بالجانب القيمي والأخلاقي، غير أن ذلك غير كافٍ لينجح القائد في قيادة جماعته بالشكل المطلوب والذي يحقق أهداف ورسالة المؤسسة¹.

• دراسات براون Brown

توصل براون (Brown) من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، أنسب صحة، أحسن مظهرًا وأكثر ذكاءً، أصوب حكماً، أنفذ بصيرةً وأوسع معرفةً، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

ج- أهم الإنتقادات الموجهة إلى نظريات السمات:

- 1- إن التركيز هذه النظرية على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة أدت إلى فشلها في إيجاد نمط السمات الذي يميز القائد.
- 2- النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف على القيادة، وذلك أن السمات المطلوب توفيرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.
- 3- لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على خصائص محددة من السمات.
- 4- تعتبر نظرية غير واقعية لكون النظرية تطلب جملة من السمات القيادية التي لا بد لها من أن تتوفر في القائد.

¹ - نفس المرجع، ص 109.

5- إن الكثير من السمات التي افترضها أصحاب النظرية توجد في القادة، كما قد تتوفر في غير القادة مثل: (الذكاء، الحماس، الفطنة، القدرات الجسمية...الخ) الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعله بالضرورة قائدا ناجحا¹.

3- النظريات السلوكية:

أ- نظرية الخط المستمر " تانينيوم وشميدت":

لقد قدم كل من " تانينيوم وشميدت " في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط مستقيم ومستمر ويبين نهاية الطرف الأيسر وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة وتشير هذه النظرية أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات²، وإن اعتماد أسلوب واحد معين يعتمد على عدة عوامل أخرى كامنة لدى القائد والفاعلين والمواقف فمن المستحسن أن ينظر إلى القيادة كسلسلة من النشاطات القيادية ففي أحد أطراف السلسلة نرى أن القائد يعتمد على استخدام سلطته بأوسع معانيها وأن اهتمامه يتركز على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمل المطلوب، أما في الطرف الآخر نجد أن القيادة توجه اهتماما كبيرا إلى الفاعلين وذلك بتنمية قدراتهم ومنحهم الحرية أكثر وأوسع ضمن حدود معينة³.

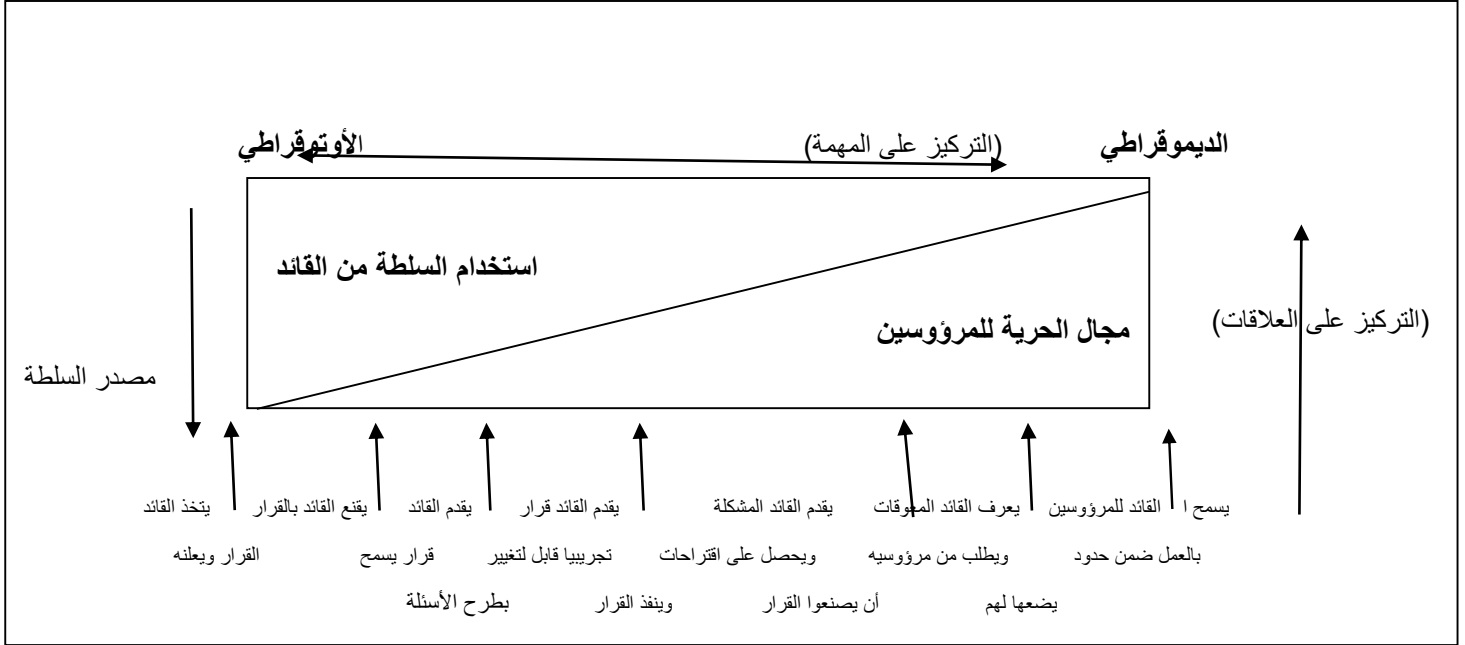
¹ نفس المرجع، ص 339.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص264.

³ نفس المرجع، ص 264.

ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل الآتي:

الشكل (03) نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: محمد ماهر حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي لنشر والتوزيع، 2004، ص 46.

ب- النظرية السلوكية:

يعود تاريخ ظهور هذه النظرية إلى تاريخ 1940 م نظرا للانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى نظرية السمات فقد اعتبر هذا المدخل غير كفاء لتنبؤ بالسلوك القيادي الناجح، بسبب تركيزه على سلوك القائد لوحده في حين أن العملية القيادية تشمل أطراف آخرين هم الأتباع، حيث كان هناك نصيب من رواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والإدارة حيث كان آن ذاك جذب اهتمام الباحثين والمفكرين للبحث عن سلوكيات الممارسة المميزة للقادة محطة اهتمامهم لقد عملت النظرية السلوكية على استكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة¹.

¹ - محمد ماهر حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

وترى أن فاعلية القيادة تتحدد في ضوء ما سيفعله القائد عندما يتعامل مع مرؤوسيه ويستهدف هذا الإتجاه دراسة أنماط سلوك القائد وعلاقته بأداء وسلوك الفاعلين حيث انبثقت عن هذا دراسات جامعية منها:

- **دراسة جامعة ميتشغان:** التي اعتمدت على مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة وفي اطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم وعلى ضوء ذلك قاموا بتحديد عنصرين للقيادة هم:
- الإهتمام بالعمل/ الإهتمام بالعامل.**

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات ترتكز على العمل يعطون اهتماما كبيرا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح اجراءات العمل واهتمام عالي بمستوى الأداء.

أما المدراء الذين يستخدمون سلوكيات تركيز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم¹.

- **دراسة جامعة هايو نظرية البعدين:**

تعتبر هذه الأبحاث من أكثر الدراسات شيوعا من بين الأبحاث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان هدفها تفسير ظاهرة القيادة وتحديد العوامل المحددة لسلوك القائد حيث تم تحديد بعدين لنمط السلوك القيادي هما:

- 1- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين وهذا السلوك يميل فيه القائد لأن ينمي جو من الصداقة والثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين والإحترام للآراء مرؤوسيه ومشاعرهم.
- 2- المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه وفي هذا السلوك يميل القائد للتدخل في تخطيط الأنشطة ويحدد أدوارهم في انجاز الأهداف.

¹ - خيضر كاظم حمود الفريجات وموسى اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، عمان، دار إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 244.

3- يؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين رؤوسيه ويقوم بتوزيع العمل ويقوم بمراقبة¹. وتوصلت الدراسات التي قام بها الباحثين من جامعة 'أوهايو' و'متشجان' إلى تحديد نمطين من السلوك القيادي هما:

• **النمط الأول:** السلوك الذي يهتم بتنظيم العمل والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز هذا النمط على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الإهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق التي يمارسها الفاعلين.

• **النمط الثاني:** تفهم حاجيات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل جيدا. وسوف نوضح ذلك في الجدول الآتي حيث تظهر الملامح الرئيسية لكلا نمطي القيادة وذلك بناء على بعدي بتنظيم العمل والإهتمام بالعاملين واحتياجاتهم².

الجدول رقم (01) القيادة المرتكزة على العمل والقيادة المرتكزة على العمال

تنظيم العمل/الإهتمام بالأهداف	الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1-يدير العمل بيد من حديد	1-يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة
2-يصر على ضرورة اتباع الأفراد، الطرق والقواعد المحددة والنمطية في العمل	2-يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد
3-يصر على إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراد	3-يتعامل مع رؤوسيه كأنداده
4-يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى أداء عالي	4-سهل التعامل معه محب لناس ومحبوب منهم
5-يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤديه.	

¹ -Robert Tannenbaum and others, **Management**, 6th ed, Columbus, Charles Merrill Publishing, New York, p446.

² -خيزر كاظم حمود الفريجات وموسى اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 245.

ويتضح من ذلك أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال، أما نمط القيادة الخاص بالعاملين فهو يهتم بمشاعر الأفراد وبأن تسود بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة.

وعلى الرغم من بعض التحفظات من جانب الباحثين حول منهجية الدراسة (حيث أنها تفتقد للمنهجية العلمية) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعد في (العمل والأفراد) في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة التي (ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية التي (ركزت على علاقة العاملين)¹.

• دراسة أيوا Iowa : قام بهذه الدراسة كل من رونالد ليبيت، كيرت ليفين وورالف وايت Ronald Lippitt, Kurt Lewin & Ralph White وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أسلوبا قياديا محددا، وفق تعليمات القائمين على التجربة، فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي.
- الأسلوب الديمقراطي.
- الأسلوب التسيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة، بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة

¹ - نفس المرجع، ص 245.

وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الإتصال والتفاعل بين الأفراد¹.

أما الأسلوب الحر فيركز اهتماماته على حرية الفرد العامل في أداء العمل توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

✓ تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الإجتماعي والرضا في العمل، المقارنة بالمجموعات الأخرى.

✓ أما المجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة².

ت- نظرية الشبكة الإدارية:

لقد ظهرت بعد ذلك عددا من النماذج لأنماط القيادة ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من روبرت بليك وجين موتون (Black & Mouton) في سنة 1964م تصنيف السلوك القيادي إلى خمسة أنماط أساسية حيث تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بالبعدين أساسيين هما: درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة) / درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات)³

➤ القائد السلبي: هو الذي لا يشارك في التفاعلات الإجتماعية ويبتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للتابعين.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د ط ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 277.

² - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع النقل بالأنابيب المديرية الجهوية لبجاية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، بجاية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 31.

³ - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، عمان، دار البداية، 2007، ص 4.

- **القائد العلمي:** وهو الذي يستخدم قوة الضغط على الفاعلين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **القائد الإجتماعي:** هو الذي يهتم بالفاعلين وعلاقاته طيبة معهم دون أن يهتم بتحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.
- **القائد المعتدل:** هو القائد المتوازن بين إشباع حاجيات الفاعلين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **القائد المثالي:** وهو الذي يهتم بهدف المؤسسة وأفرادها ويحرص على تكوين فريق عمل مترابط ويدعم شعور الالتزام لديهم غير أن بعض الباحثين أوضحوا أن هناك سلوك قيادي مهم لم يتم التطرق إليه في هاته الدراسات ألا وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها المخاطر، وتطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية، وأنها أهملت العوامل الموقفية مثل: دوافع ونضوج الفاعلين، ودرجة هيكلة المهام والعلاقات بين القائد والفاعلين وقوة القائد وأهداف المجموعة.¹

¹ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د. ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008،

ويمكن توضيح هذا في الشكل الآتي:

شكل رقم (04): أنموذج الشبكة الإدارية بلاك وموتون

9	نمط 9-1						نمط 9-9		
	يتركز اهتمام الإدارة على تلبية						التركيز على الإنتاج من خلال		
	حاجيات العاملين ورغباتهم حسب						اشباع حاجيات العاملين وزيادة		
8	أهداف التنظيم						انتمائهم للتنظيم		
7	(القائد الاجتماعي)						(القائد المثالي)		
6				نمط 5-5					
				ايجاد نوع من التوازن بين حاجات					
				التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق					
5				الإستقرار والإنتاجية					
				(القائد المعتدل)					
4	نمط 1-1						النمط 9-9		
3	يبذل جهود متدنية سواء لإرضاء						التركيز على الإنتاج فقط دون الإهتمام		
2	العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم						بحاجات العاملين ورغباتهم		
1	(القائد السلبي)						(القائد العملي)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

المصدر: محمود سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، د. ط، الرياض، مطابع الفرزدق

التجارية، 2001، ص 335.

د - نظرية ليكرت:

يرى ليكرت أن فعالية المؤسسات تعتمد بشكل على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات. وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربع أساليب وهي كما يلي¹:

➤ النظام الإستشاري: يتميز القادة حسب هذا النظام بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين

مرؤوسيه، حيث يستمع القادة إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.

¹ - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 34.

➤ **النظام الجماعي المشارك:** وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

➤ **النظام التسلطي الإستغلالي:** حيث تنعدم ثقة القائد بالمرؤوس، ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف، ويكون القائد هنا دكتاتوريا في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

➤ **النظام المركزي النفعي:** وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الإستغلالي ويسمح في بعض الأحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل القائد¹.

الانتقادات الموجهة للموقف السلوكي:

توجد جملة من الانتقادات التي تم توجيهها إلى أصحاب هذه النظرية التي كانت تركز على فقط على سلوك القائد يمكن تحديدها كآلاتي:

➤ تأكيد مختلف النظريات على وجود ترابط بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي من جهة ونمط القيادة الأوتوقراطية ومؤشرات الإنتاجية من جهة أخرى غير أن الحكم على هذه النتائج يواجه مشكلة الصعوبات القياس الموضوعي في ظل إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور وتأثير العوامل الموقفية في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي وسلوك الفاعلين.

➤ تضارب نتائج البحوث والدراسات في التوصل إلى وجود علاقة واضحة وإيجابية بين سلوك القيادة والمخرجات السلوكية للمرؤوسين خاصة الأداء والرضا الوظيفي.

➤ لم تتوصل دراسات النظرية السلوكية إلى وجود نمط قيادي معين يحقق الفعالية في جميع المؤسسات الرسمية وغير رسمية².

¹ - نفس المرجع، ص 34.

² - بشير علاق، القيادة الادارية، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009، ص 262.

ثالثاً: المدخل الموقفي:

يمثل هذا المدخل النظري خطأ فكرياً جديداً في أبحاث القيادة والذي جاء كردة فعل عن الإخفاق الجزئي للمداخل السابقة التي كانت تؤكد على ارتباط القيادة بالسمات السلوكية ومحاولة اكتشاف علاقات واضحة ومباشرة بين سمات وسلوكيات القائد من جهة وفعالية سلوك الفاعلين من جهة أخرى، حيث برز هذا الإتجاه الموقفي في أبحاث علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، والأنثروبولوجيا.

بخلاف نظرية السمات التي شكل علماء النفس روادها المؤسسين الإهتمام بالشخصية وفقاً لما أكده **مكفرلاند** الذي يتصور بأن رواد نظرية الموقفية ونظرية السمات يجمعهم عنصر مشترك وهو الإقرار بأهمية الشخصية غير أن الموقفين ركزوا على أهمية الجماعة كمؤثر **جوهري** في القيادة¹.

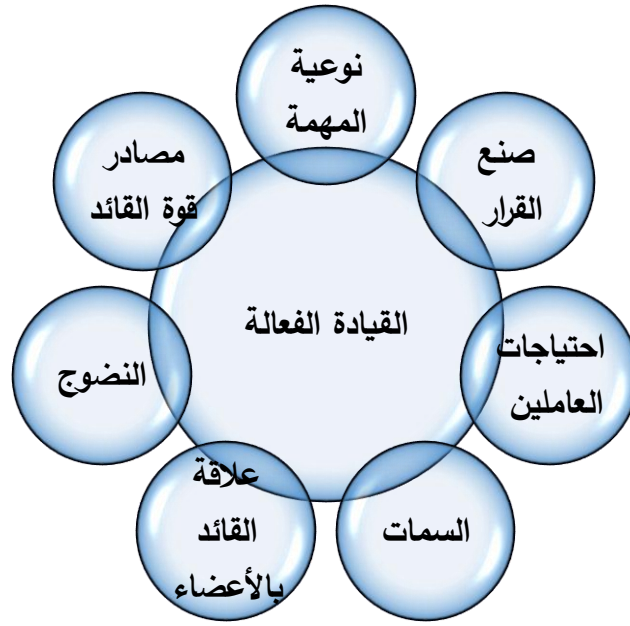
ومن أبرز الجهود المبكرة التي سارت في الإتجاه الموقفي على سبيل المثال لا حصر دراسات **"ليفين وهوايت وليبيت"** سنوات 1938، 1940، 1974 ودراسة **بافلز** عام 1942 و**جينجز** عام 1943 وغيرها من الدراسات والبحوث في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وإنجلترا التي أجمعت في انطوائها على تغيير النمط القيادي إنطلاقاً من تحولات الموقف والظروف وإشاراتها إلى بعض المتغيرات المتسمة بالعموم وشمول المشكلة لمحددات موقفية²، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النظرية تقوم على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد.

¹ - محمود زكي هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، د. ط، الكويت، وكالة المطبوعات، د.س، ص 262.

² - على عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمناهج، ط3، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 232.

وعليه فالقيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد ويمكن تلخيص ذلك في أهم العوامل المساهمة في فعالية القيادة¹. يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم(05): العوامل الموقفية المؤثرة في فعالية القيادة



المصدر: طلال عبد المالك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، قسم العلوم الإدارية، 2004، ص 54.

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار².

¹ - نوفل طويش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص 42.

² - نفس المرجع، ص 68.

كما يرى أصحاب هذا المدخل أن العامل القائي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الإستجابة لإحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة، بل يرون أن هناك أبعاد متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وإفراز القيادة في ظل هذا الموقف.¹

أ- نظرية فيدلر للقيادة: يرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو العاملين يكون فعالا جدا في المواقف التي تناظر أسلوبه حيث وضع نموذجا يميز بين ثمانية أنماط من الموقف اعتمادا على علاقة القائد بمرؤوسين، جيدة أو سيئة، هيكل عمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.²

الشكل رقم(06): أنموذج فيدلر للقيادة الإدارية

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بالأفراد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
طبيعة المهام	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة
القوة المرتبطة بموقع القائد	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
تلائم الموقف	ملائم		ملائم على نحو معتدل		غير ملائم			
وضوح الموقف	الموقف على درجة عالية من الوضوح		درجة التأكد متوسطة		الموقف غير مؤكد			
أسلوب القيادة المفضل	الإهتمام بالعمل	الإهتمام بالعمل	الإهتمام بالعمل	الإهتمام بالموظف	الإهتمام بالموظف	الإهتمام بالموظف	الإهتمام بالعمل	الإهتمام بالعمل

المصدر: أندرو دى سيزلاقى ومارك جى والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة

العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ص 304.

من الشكل يتبين لنا أن القادة الذين يهتمون بالعمل والإنتاج يحققون نتائج عالية في المواقف السهلة (المواتية) وكذلك في المواقف غير المواتية، أي أن النمط القيادي نفسه قد يكون فعالا في مواقف مختلفة ومتناقضة، لذلك على القائد أن يتعلم في أي المواقف يجب أن يهتم بالعلاقات أو بالعمل والإنتاج، مما يبرز أهمية تدريب القادة على التكيف مع المواقف، أما

¹ - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية،

ط1، عمان، دار حامد، 2006، ص 88.

² - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أهم نتيجة يمكن الوصول إليها فهي أن المؤسسة بدورها مسؤولة عن نجاح أو فشل القائد مثلما للقائد مسؤولية عن نجاحها أو فشلها وذلك لما تحمله هذه المتغيرات الموقف من تأثير على سلوك القائد.

كما يقترح فيدلر بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ففي هذا النموذج يحتاج القائد إلى استيعاب وفهم والتشخيص السليم للموقف لربط الأسلوب القيادي بالموقف، وذلك إما بتغيير الموقف بما يلائم الأسلوب أو إعطاء الدور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف¹.

وتشمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:

➤ النوع الأول: القائد الذي يركز على العلاقات مع الفاعلين.

➤ النوع الثاني: القائد الذي يركز على تحقيق الأهداف للمؤسسة.

وقد تم حصره في ثلاثة متغيرات موقفية هي:

1- العلاقة بين القائد وأعضاء التنظيم وتعني المدى الذي تتقبل فيه المجموعة القائد.

2- البناء الوظيفي للمهام وتعني درجة النمطية أو الروتينية للوظيفة.

3- سلطة مركز القائد وتعني مقدار سلطة القائد الشرعية والعقابية والمكافآتية.

ب- نظرية دورة الحياة عند هيرسي وبلانجارد:

أما النموذج الموقفى عند هيرسي وبلانجارد يقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجه والمباشر أو السلوك القيادي المساند لكلاهما يعتمد على نضج الفاعلين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة القائد، فالسلوك القيادي الموجه يستخدم طريقة اتصال واحدة من الأعلى إلى الأسفل (من القائد إلى الفاعلين) فالقادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على

¹ - نفس المرجع، ص 37.

أعضاء الفريق أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد الإتصال ذو الوجهين (من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى¹)

ويستمتع ويشارك ويشجع الفاعلين في صنع القرارات عندما تزداد الثقة الفاعلين بمهارتهم وإنجازاتهم يقل أسلوب القائد الموجه ويزداد أسلوب المساندة وهنا يقوم الفريق والقائد بالمشاركة في صنع القرار وتتغير العلاقة بينهم حيث تنتفي الحاجة إلى التوجيه، أما الأسلوب التفويضي فيناسب القائد الذي يعمل مع مجموعة ناضجة بدرجة عالية في انجاز المهام الوظيفية أي تكون المجموعة مؤهلة وعندها دافعية لتحمل المسؤولية، وبالرغم من استمرار القائد في لعب دور محدد حين تشخيص المشاكل فإن عملية تحمل المسؤولية انجاز خطط العمل تفويض إلى ذوي الخبرة من الفاعلين بحيث يفسح المجال لهم بأن ينجزوا المهام².

ج-نظرية التوقع Expectancy Theory :

نموذج الجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار وقد اقترحه كل من فيكتور فروم وفيليب يتون ويقدم نموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مختلف المواقف، ففي ظل وجود أعمال الروتينية وحتى غير روتينية تلزم القائد على جعل سلوكه يتكيف مع الموقف، وذلك من أجل أن يعكس طبيعة عمل الفريق وهذا ما يسمى بالنموذج المعياري الذي يقدم قواعد متتابعة يتتبعها القائد في تحديد شكل المشاركة التي يساهم بها عضو فريق العمل في صنع القرار.

وينتج عندنا مجموعة من الأساليب هي:

➤ القائد يصنع القرار (القائد أوتوقراطي)

➤ القائد يطلب المعلومات من قائد الفريق، ولكنه من يصنع القرار لوحده (القائد أوتوقراطي

أبوي)

¹ - Don Hellriegel and John Slocum , **Management** , Reading ; Mass, Addison- Wesley Publishing Co, 6th ed ,P484.

² - محمد حديد موفق، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع سياسة وتنفيذ برنامج الحكومة، د. ط ، عمان ، دار الشروق لنشر والتوزيع، 2000، ص 145.

➤ القائد يشارك المجموعة بالمعلومات حول الموقف ويطلب من كل عضو في الفريق تقديم معلومات حول موقفه، وهنا لا يتمتع أعضاء الفريق، والقائد لوحده من يقوم بصنع القرار

(قائد استشاري مسيطر¹)

➤ يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة والفريق هو من يصنع القرار (القائد الديمقراطي) وانطلاقاً مما سبق فإن فيكتور فروم وفيليب يتون يقترحون على القائد استخدام شجرة اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى القرار الصائب بحيث يقسم نموذج فاعلية القرار من حيث جودة القرار الذي يصنعه الفريق، مدى قبول القرار من أجل الوصول إلى القرار الأفضل لأن القائد يحتاج إلى تحليل المواقف واختيار أحد الأساليب في صنع القرار ولابد من أن يحلل الموقف من أن أجل تحديد الأسلوب الأمثل للقيادة الفاعلة وتحديد صلاحية كل عضو في الفريق ومشاركته في صنع القرار، حيث كشفت الأبحاث والدراسات الاختبارية لهذا النموذج عن زيادة نسبة القرارات الناجحة من 52% إلى 68% مع ترجيح أهمية قبول القرار على حساب كفاءته وبمقدار ما يزداد نجاح القرار أثناء إصداره تنخفض معدلات المخرجات السلبية للمرؤوسين².

• نموذج وليام ريدن:

قدم وليام ريدن 1970 تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، ودور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة ولذا قام ريدن بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون، وأضاف إلى بعدي الإنتاج والعاملين بعد الفاعلية وقد حلل السلوك القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

¹ - نفس المرجع، ص 145.

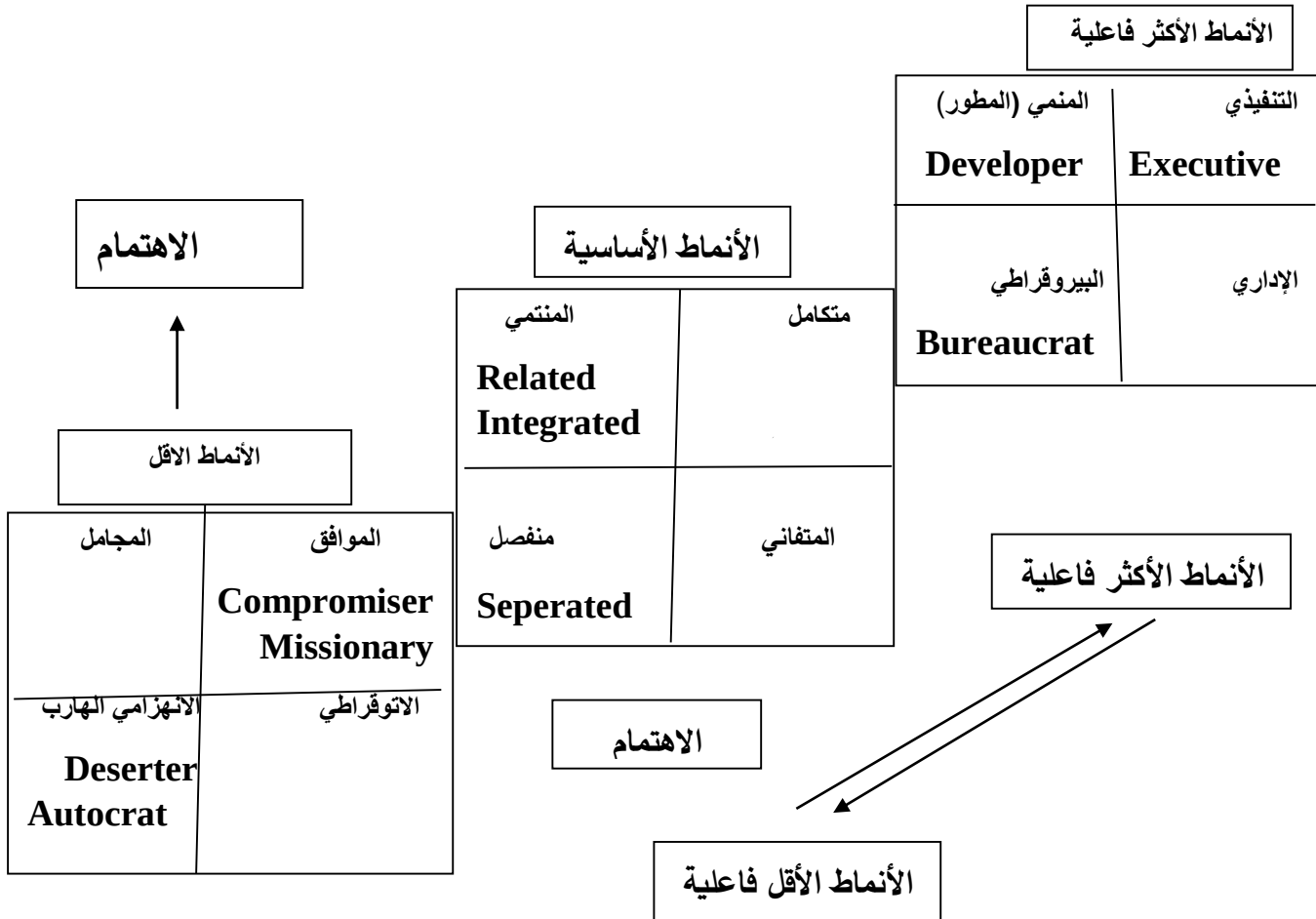
² - نفس المرجع، ص 146.

- **بعد العلاقات: Orientation Relationship** أي التوجه نحو العلاقات، بإدراك المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم.
 - **بعد المهمة Orientation Task** : أي التوجه نحو المهمة بإدراك المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري بتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
 - **بعد الفاعلية Effectiveness**: بمعنى المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف.
- وننتج عن إضافة بعد الفاعلية أنماط كامنة من القيادة تنتج من أربعة أنماط أساسية فمنها أنماط أكثر فاعلية وأخرى أقل فاعلية¹.

¹ - سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 90.

ويمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07) نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 146.

ووفقا لما يراه "ريدن" في نظريته، فإن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في موقف غير مناسب، فإنه قد يؤدي إلى أسلوب (01- الموفق) ولكن عندما يستخدم في موقف مناسب، فإنه يقود إلى أسلوب فعال (02- تنفيذي) وإن أسلوب المتنمي إذا عبر عنه بشكل غير مناسب، فإنه قد يدرك أنه أسلوب (03- مجامل) ولكن إذا كان الموقف ملائما لهذا الأسلوب، فإن تطورا يمكن تحقيقه في الأفراد، أو أنه يقود إلى أسلوب (04- المطور) وإذا تصرف المرء بطريقة منفصلة توفرت لها الظروف المناسبة، فإنه يظهر استجابة بيروقراطية ملائمة أو أسلوبا (05- بيروقراطيا) ولكن إذا كان استخدام الأسلوب المتوجه نحو المهمة، أو نحو العاملين أو كليهما

المهمة والعاملين فقد يكون القائد (06- انهزاميا) وأن القائد المتفاني الذي يمتلك تأثيرا قويا، وتوفرت له ظروف مناسبة فإنه يدرك على أنه (07-إداري) ولكن عندما يظهر هذا الأسلوب في موقف غير مناسب، فإن القائد يرى على أنه (08-أوتوقراطي¹)

د- نظرية المسار والهدف لهاوس:

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين حيث قدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع Expectancy Theory التي قدمها العالم فروم Vroom في الدوافع، وبين الدراسات التي تمت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد والأداء، والأداء والهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت لهما دراسات أوهايو في القيادة، وقد ركزت نظرية مسار الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف، وعلى ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلا وميسرا، وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق.²

حيث يفترض هاوس في نظريته بناء على ما قدمه فروم أن فاعلية القيادة تتحدد بمقدرة القائد على التأثير في عناصر الدافعية المختلفة من منافع كامنة في الأداء ومنافع خارجية، والتوقعات المرتبطة بهذه المنافع، وأن حماس المرؤوسين للقائد يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول للأهداف القيمة.

بمعنى أن يقوم القائد بالشرح والتفصيل للمرؤوس عن كيفية الوصول إلى الأهداف المرجوة، مع مساعدة المرؤوس حتى يصل لتلك الأهداف وبهذا يصبح المرؤوس مقتنع بأن العمل بجد

¹- نفس المرجع، ص 147-148.

²- نفس المرجع، ص 153.

سوف يؤدي للوصول إلى الأهداف وأن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافئته وتقديره، وبهذا يفترض هاوس أن الرضا الوظيفي **Job Satisfaction**، الحماس **Motivation**، والأداء **Performance**، سوف يحظون بتحسين ملحوظ¹.

ويقول هاوس أنه تماشياً مع نظرية الاحتمالات في الدافعية فإنه يترتب على القادة زيادة المكافآت الشخصية التي يتلقاها المرؤوسين نتيجة تحقيقهم للأهداف، وأن يجعلوا الأهداف أكثر يسراً من خلال تقليل أكثر ما يمكن من العقاب فاعمل الذي تنقصه الثقة بقدرته للقيام بالمهمة فإنه يحتاج إلى المرافقة والدعم وأما إذا كانت الحالة هي عدم الوضوح من حيث طبيعة المهمة وكيفية إنجازها لدى العامل فإنه يترتب على العامل القيام بهيكل المهمة من حيث التعليمات والإجراءات وعلاقة المهمة بالمهام الأخرى... الخ².

ويعتمد إمكانية القائد لتحقيق هذا التفاعل بعوامل معقدة من السلوك القيادي وعوامل موقفية معينة للظروف المحيطة.

ويفترض روبرت هاوس أن القائد يسلك واحد من أربع أساليب:

- 1- نمط القيادة الموجه: أو ما يشابه القيادة الديمقراطية
- 2- نمط القيادة المساند: القائد الودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس.
- 3- نمط القيادة المشارك: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها لكنه يتخذ القرار بنفسه.

- 4- نمط القيادة المهتم بالإنجاز: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدي ثقته في أنهم يستحقون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام³.

¹ - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية - بالمملكة العربية السعودية - رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، د.س، ص 50.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 354.

³ - حسن حريم، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، د.ط، عمان، دار حامد لتشر والتوزيع، 2003، ص 214.

وطبقا لنظرية فإن هذه الأساليب ليست متنافرة ولكن يمكن أن يتبعها القائد طبقا لظروف المختلفة، وهذه الصفة من المرونة هي صفة مهمة للقائد الفعال فصبب النظرية هو أن تفرض درجة إحساس الفاعلين بمساعدة رئيسهم لهم وبالتالي تؤدي إلى زيادة حماسه ورضاهم الوظيفي، تزداد تلك الأحاسيس أكثر عندما يستطيع القائد أن يوفق بين أسلوبه وصفات مرؤوسيه من ناحية وظروف المحيطة ببيئة العمل من ناحية أخرى، وتعتبر هذه النظرية من النظرية المستخدمة لزيادة فعالية القائد¹.

❖ الانتقادات الموجهة إلى المدخل الموقف في القيادة:

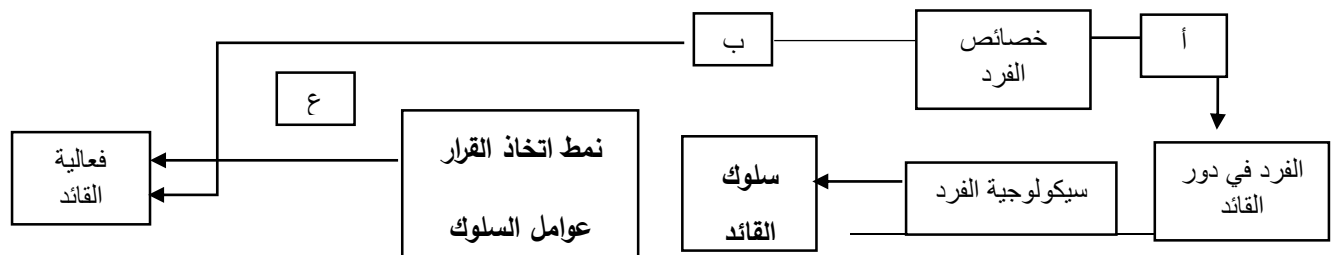
لقد لعبت نظرية الموقف دورا بارزا في الخروج بدراسة القيادة من دائرة الفروض الخالية والبسيطة إلى معالجة ذات تطويع الجيد للمتغيرات والعلاقات والتصور المركب المعقد للعملية القيادية من خلال اهتمامها بتوجيه انظار الباحثين للكشف عن العوامل الظرفية المؤثرة في النمط القيادي وعلى الرغم من كل هذا إلى أنه تم توجيه العديد من الإنتقادات لها يمكن تلخيصها كما يلي:

- وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية، ولكن هذا لا يكفي لأن ظهور القائد لا يتوقف على العوامل الموقف لوحدها، فمثلا توجد بعض المواقف تتطلب قائدا حازما وصارما، ويتمتع بالثقة بالنفس واللباقة في التعامل مع الوضع، كما أن توفر بعض السمات المعينة في القائد لا تعني بالضرورة نجاحه في حل ذلك الموقف.
- قصور النظرية الموقفية حينما اعتبرت القيادة مجردة وظيفة ثابتة لشخصية القائد والموقف الاجتماعي وأهملت القيادة كعملية تفاعلية ديناميكية بين مختلف العوامل المشكلة لها والتي تعمل بنفس مقدار التأثير إذ لم تأخذ بحسبانها معدل ردود الأفعال الخاص بالاتباع على المستوى الزمني من زاوية المواقف المرتبطة بوصول للقيادة من جهة والاحتفاظ بها من جهة أخرى.

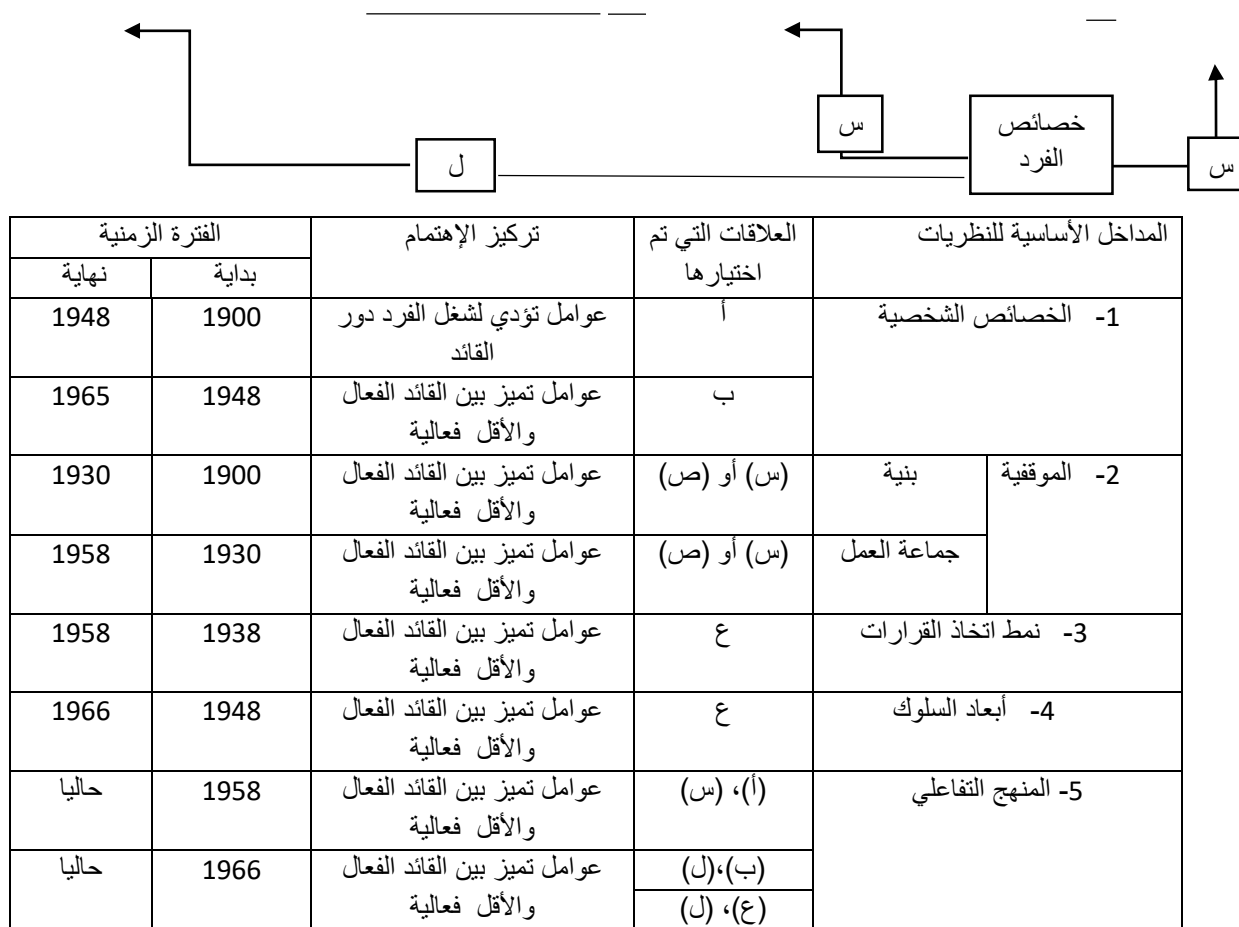
¹ - نفس المرجع، ص 355.

- الغايات الأيديولوجية للنظريات الموقفية من خلال حرصها على تحقيق التوازن والتناغم بين كل الأطراف في المؤسسة بشكل عقائدي رأسمالي.
- افتقاد النظرية للإثباتات والأدلة العلمية القاطعة والحاسمة وبالتالي وجود ماسة إلى تدعيم التعميمات والنتائج المتوصل إليها عن طريق إجراء دراسات ميدانية في بيئات ثقافية وحضارية وأنظمة اقتصادية متباينة وفقا لنظرة الديناميكية للموقف.
- مغالاة النظرية في ابراز الظروف البيئية والمواقف الاجتماعية حسب الاستعدادات الفطرية والخصائص الفكرية اللازمة لنجاح القائد، ولذلك فالمدخل الموقفي مدخل قصري لا يؤمن بقدرة الانسان على الاختيار والفعل من خلال جعل السلوك القيادي متغير تابع للموقف بدل العكس¹.

الشكل رقم (08) مراجعة انتقادية للمناهج الأساسية لدراسة القيادة



¹ - سعد جلال، علم النفس الاجتماعي، د. ط، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1984، ص 236.



المصدر: صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، ط10، الإسكندرية، مكتبة عين شمس، 2003، ص 415.

4- النظريات الحديثة في القيادة:

شهدت السنوات العشرة الأخيرة من القرن الماضي اهتمام متزايد ومستمر للباحثين باكتشاف نماذج جديدة في القيادة لمواكبة المتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد ظهرت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشح الموارد والعولمة وشروطها محددات غير مألوفة لقادة المؤسسات المعاصرة حيث يمكن لنا تحديد هذه النماذج فيما يلي:

1- القيادة التحويلية:

في عام 1978م، ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز في كتابه " القيادة " فقد ركز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول

إلى دوافع الكامنة والظاهرة لدى الفاعلين التابعين له، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات من قبل عدد من الباحثين والعلماء ففي عام 1985م قدم (باس) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بـ (MLQ) الذي يتضمن ثلاث عناصر خاصة بالقيادة التحويلية هي: الكاريزمية، التشجيع، الإهتمام بالفرد، ثم أضاف باس في عام 1990م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة **Motivation Inspirational** بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وفي سنة 1993م قام باس وأفوليو وعدد من زملائهم بتقديم أنموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر: **ثلاثة تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية**¹.

من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة وكذلك برنامج تدريب وتقييم في القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة، من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية².

ويلخص باس أبعاد القيادة التحويلية فيما لي:

¹ - محمد بزيغ بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 25.

² - المخلافي محمد سرحان خالد، القيادة الفاعلة وأداة التغيير، ط1، القاهرة، مكتبة عين الشمس، ص 286.

✓ **التأثير والجاذبية:** أو الكاريزمية ويصف سلوك القائد الذي يرسخ نظرة الإحترام اتجاهه ويعرف كيف يفرض نوع من الأهمية لأمر معين ويجعل من تصرفاته أدواراً نموذجية لأتباعه¹.

✓ **الدافع والإلهام:** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول².

✓ **التشجيع الإبداعي:** القدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول منطقية.

✓ **الإهتمام بالمشاعر الفردية:** تعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور³.

لذلك يؤكد كامب على مقولة توم بيترس (القيادة هي تعلم حب التغيير) فالقائد الحقيقي هو الذي يعرف أن التغيير شيء مستمر، ويستمتع بالتحدي وإمكانية التعلم نتيجة هذا التحدي⁴.

2- القيادة التبادلية:

¹ - إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول بسكيكة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 124.

² - مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 9.

³ - عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 45.

⁴ - كامب دي، مدير القرن الواحد والعشرين، ترجمة خالد عبد الله الشقيري، ط1، الرياض، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2000، ص 16.

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقات التبادل الإقتصادي بين الرئيس والفاعل فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنطقة بواسطة إعطاء المكافأة العرضية الإيجابية والسلبية، وتعتمد القيادة التبادلية على تعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط أعمال مرؤوسيه حتى ينجزو ما يريدوه القائد منه فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافأة أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة أداء الفاعلين.

ويلاحظ من هذا كله أن القائد الإجرائي يمتلك القدرة على التمييز في الحوار وله القدرة على الإقناع والتحفيز وإعطاء المكافأة لكونه يعرف نقاط القوة والضعف لدى العاملين كما أنه يعرف جيدا ما يريده من أتباعه فهو يعمل على مبدأ التعاون والدعم فيما بينهم، كما إن طبيعة العلاقة بين القادة والتابعين هي علاقة اعتمادية تبادلية يتم بموجبها الاعتراف بمساهمات كلا الطرفين، ولكن هذه التبادلات ليست متساوية وهذا ما دفع الباحثين إلى التمييز بين نوعين من التبادلات وهي¹:

1-تبادلات النوعية المنخفضة: المبنية على تبادل السلع والحقوق كأن يعمل الفرد ثمانية ساعات ويأخذ أجر ثمانية ساعات.

2-تبادلات نوعية عالية: وهذه مبنية على تبادلات معنوية وتبادل الدعم لكلا الطرفين وهذا النوع يؤدي إلى التزام أكثر، وتتطلب عملية التبادل أن تكون الموارد التي يبادلها القائد تحت سيطرته لأن دعم السيطرة يضعف فاعلية عملية التبادل ولقد حدد curr مجموعة من العوامل الإجرائية هي:

➤ **المكافأة المشروطة:** تشمل عملية التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها، من قبل التابعين.

¹ - أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، دور القيادة في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية -دراسة حالة مؤسسة سونغاز وحدة الشلف-مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، 2020، ص 419-439.

➤ الإدارة الفاعلة بالإنشاء: التي يتدخل فيها القائد عندما تتييس الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

➤ الإدارة المتأثرة بالإنشاء: يتدخل القائد عندما تصبح المشكلات خطيرة أو عندما لا يتم الوصول إلى معايير محددة.

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن مميزات القيادة الإجرائية عن القيادات التقليدية:

- اهتمامها بالحوافز والمكافأة للعاملين.
- إن تدخل المدير لا يكون بشكل متواصل ومتسلط وإنما تحتاج الأمور هذا التدخل¹.

3- القيادة الرؤية:

قيادة الرؤية هي القابلية على الخلق والتوصيل رؤيا واقعية صادقة وجذابة لمستقبل المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التي تكون أكبر وأكثر تطورا من الحاضر، هذه الرؤيا إذا تم اختياره بشكل صحيح وتطبيقها وهنا تجدد العلاقات إنها تقز للبدء بالمستقبل عن طريق استنهاض المهارات والقابليات والموارد لتحقيق المستقبل وتتميز هذه القيادة بجمله من السمات والخصائص يمكن تلخيصها كما يلي²:

✓ تميزها بالقدرة على التكيف والمرونة مع جميع الظروف والمواقف والتعبير عن خصوصية المؤسسة والمرحلة.

✓ قدرتها على تقديم أساليب إبداعية متميزة لتحقيق مستقبل مؤسستي أفضل.

✓ القدرة على نقل الرؤية إلى الآخرين بشكل واضح ومفهوم من خلال الإتصالات الشفوية والمكتوبة والممارسات السلوكية.

✓ إمكانية التحقيق على الرغم إثارتها التحدي.

✓ استناد الرؤية إلى التقاليد والقيم وتوجيهها نحو مشاعر وطاقت الأفراد الكامنة³.

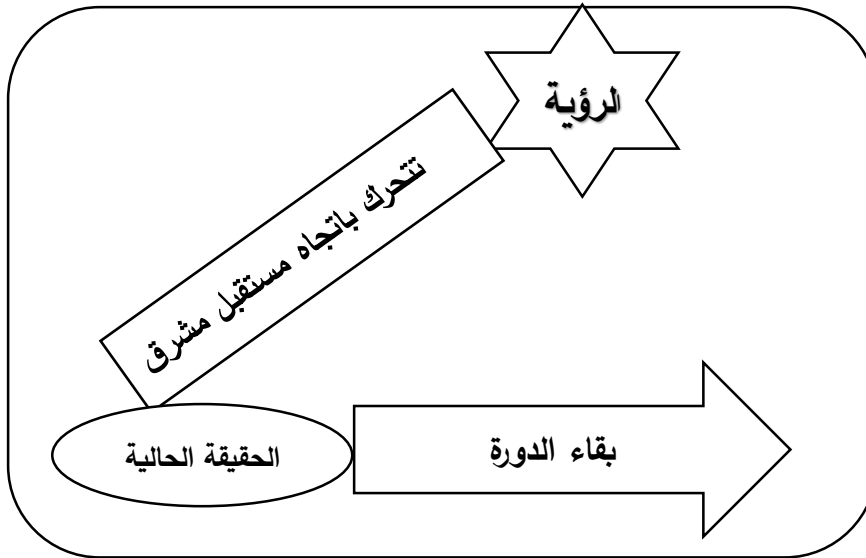
¹ - نفس المرجع، ص 426.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 234.

³ - نفس المرجع، ص 235.

حيث من الممكن أن تكون كلا من القيادة الكاريزمية والتحويلية وقيادة الرؤية فالقائد الرؤيوي يرى أبعد من الواقع فهو يرسم رؤية جذابة يمكن القبول بها للمستقبل ويولد الأفكار إذن القيادة الرؤية هي المستقبل المثالي الجذاب الذي من الممكن الوصول إليه ولكن إلى حد الآن لم نحصل عليه ويمكن توضيح ذلك في الشكل الاتي:

الشكل رقم(09) طبيعة الرؤيا



المصدر: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، ط1، بغداد، 2011، ص 65.

من خلال الشكل يتوضح لنا أنه تم ترميز الرؤية بالنجمة وظهورها كدليل مرشد تقوم بتوجيه الجميع في المؤسسة إلى مسار وطريق المستقبل بطريق أفضل مما هو موجود في الوقت الحاضر ويقوم القائد الرؤيوي بإرشاد التابعين على طول الخط عن طريق ربط الحاضر بالمستقبل¹.

نفهم من ذلك أن القائد الرؤيوي يبحث دائماً عن غرس الطمأنينة في قلوب الفاعلين ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة من أجل كسب ثقتهم وولائهم في العمل بالإضافة إلى السمات السابقة. يمكن إدراج بعض السمات الأخرى مثل:

¹ - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- القدرة على تفسير الرؤية للآخرين حيث يحتاج القائد إلى جعل الرؤية واضحة ضمن المعاني والأفعال والأهداف عبر وسائل الإتصال المباشرة وغير المباشرة.
- يضع معايير التميز التي تعكس المثل العليا ويربط بين الحاضر والمستقبل كما يشجع الالتزام¹.

4- القيادة الكاريزمية:

إن البحث في جذور هذه النظرية يعيدنا إلى الباحث روبرت هاوس الذي مزج بين مدخل السمات ومدخل السلوكي حيث قام بإعادة بلورة وإعطاء صياغة حديثة لنموذج القيادة موظفاً بذلك مصطلح الكاريزما للإشارة إلى ذلك الصنف من القيادة المرتكزة على وجود صفات وسلوكيات مميزة للقادة الكاريزميين كمصدر للسلطة والتأثير، ولهذا فإن قابلية التأثير لدى التابعيين المتمثلة في القبول والطاعة تستند إلى تلك السمات والتصرفات الشخصية الملهمة وقدرتها على خلق الإعجاب والجاذبية والقوة للآخرين، فالقائد الكاريزمي هو القائد الذي يعتمد على أسلوب الإبداع الجذري²، لكونه يملك القدرة على تزويد الأفراد، بأهداف مهمة والمعتقدات والقيم، وهذا ما يجعل الأفراد يحترمونه ويجعل للغاية معنى، إن التواصل مع القائد الكاريزمي يطلق عليها التحدي الشخصي وهذا يساعدنا على فهم سبب الدفاع عن القائد بنشاط وحيوية. لقد أدت الاهتمامات بالدراسة القيادة الكاريزمية إلى إفراز مجموعة متباينة من النتائج ولعل أشهر دراسة حددت خمسة خصائص أساسية للقادة الكاريزميين:

- امتلاك الرؤية والقدرة على نقلها.
- امتلاك روح المخاطرة الشخصية.
- الحس البيئي.
- الإحساس بحاجات التابعين.

¹ - طارق محمد السويديان وفصيل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط2، جدة، دار الأندلس الخضراء، 2003، 242.

² - Bernard M. Bass, The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications, 4th 2008, p575.

■ السلوك غير المتحفظ.

إن هذه السمات قيادية لا تمارس تأثيرها على الأتباع بمعزل عن الظروف البيئية والموقفية، ولذلك فإن بروز ظاهرة القيادة الكاريزمية تتشكل من تفاعل مجموعة من العوامل (الدور القيادي، الأتباع، الموقف) ومن أهم متطلبات الموقفية المؤثرة على زيادة فعالية القائد الكارزمي نذكر منها¹:

➤ حاجة الموقف إلى معاشة والاندماج المعنوي مع الأفراد والاتصاف العلاقات الاجتماعية بالإيجابية.

➤ تعذر تحديد توقعات ومعايير الأداء.

➤ ارتباط الحوافز بالأداء الفردي.

➤ الافتقاد إلى المعلومات المساهمة في اختيار نموذج معين من التصرفات.

➤ فرض الموقف على القادة والفاعلين بذل مجهودات استثنائية.

➤ اتصاف وظيفة التابعين بالبعد الأيديولوجي.

➤ تميز المحيط البيئي بالتهديدات والتوترات والأزمات، وأحيانا ما يلجأ القائد إلى

معالجتها وتوظيفها لتعديل وتكيف المواقف البيئية بما يخدم مصالحهم وأهدافهم.

إن فعالية القيادة الكاريزمية في تأثيرها على الأداء ودافعية الفاعلين للتسيير، ودوما في

اتجاه طردي وإيجابي، إذ أحيانا تحيد عن تكريس تلك الآثار الإيجابية، السابقة الذكر نتيجة

إساءة استخدام الأسلوب الكارزمي، حينما تتحول إلى ممارسة ديكتاتورية وتغفل دور وحاجة

الأتباع لكون القادة الكاريزميين لديهم القدرة على الإلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من

المعتاد رغم العقبات ولهم تأثير عظيم على التابعين، لأنهم يناشدون القلوب وعقول الناس، فقد

يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة إليهم، بالإضافة إلى

أنهم يستطيعون إلهام الآخرين بذلك، فالكارزماتيه غالبا ما تأتي من متابعة النشاطات والأنشطة

¹- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، د. س، ص 283.

التي يحبها فعلا، فالقادة الذين يحبون ما يفعلون غالبا ما يملكون طبيعة سحرية من الكارزما، فهم يستخدمون سحرهم للوصول إلى نتائج إيجابية عندما يهتمون حقيقة بالآخرين وليس بأنفسهم واحتياجاتهم فقط.

فالقائد الكاريزمي ابتكاري واداري حساس اتجاه التغيرات المحيط، فهو يقوم بدراسة هذه التغيرات وفرص التبادل ويعمل على تقييم الموقف باستمرار، ويعتقد أن الوضع القائم ليس أفضل وضع لهذا فهو دائم الانتقاد ويميل إلى التصحيحات الجذرية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو لديه رؤية استراتيجية يعبر عنها بوضوح فينظر إليه على أنه رجل تغيير وعامل تغيير ومن أهم الصفات مايلي:

- ✓ امتلاك قدر كبير من الثقة بالنفس
- ✓ التصرف بطريقة استثنائية
- ✓ امتلاك رؤية معينة للأمور، ومقدرة القائد على شرح وتوضيح هذه الرؤية لمرؤوسيه.
- ✓ ينظر له على أنه عامل من عوامل التغيير المنتظر.
- ✓ يملكون حاسة مرهفة تجاه العوامل المؤثرة في المحيط¹.

5- أنماط القيادة:

¹ - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

هناك عدة أنواع وتصنيفات لأنماط العملية القيادية، إذ هناك من يعتمد على السمات التي تتوفر في القائد ويعتمد الآخر على سلوكيات القائد داخل الجماعة، وهناك من يعتمد على النتائج التي تحدثها نوعية القيادة.

أولاً: أنماط السلوك القيادي بناء على مصدر السلطة:

من بين التصنيفات الأولى المبتكرة للقيادة وتصنيفاتها على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها ماكس ويبر وتبعاً لذلك يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط هي:

1- النمط التقليدي: ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات التقليدية القبلية والريفية والتي تقوم على أسس تقديس واحترام الكبير وفي السن والفصاحة في القول والحكمة وفصل الخطاب ويتوقع من التابعين الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ويقوم هذا الولاء على الصورة الأبوية لشخصية القائد، حيث يتميز هذا السلوك بمحافظته القائد على الوضع الراهن وعدم حبه لتغيير، وتعتبر مقاومة لتطوير والتغيير عاملاً مهماً في تقوية نفوذه وتعزيز سلطته القيادية¹.

2- نمط الجذب أو الملهم: تقوم هذه القيادة على أسس يتمتع بها صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية حيث يستطيع القائد التأثير بدرجة كبيرة في تابعيه، حيث يعتقد التابعون أنه لا يخطئ وإذا أخطأ في ذلك يكون بسبب ظروف المحيطة به وتتبع قوة القائد من خصائصه الشخصية وقوته في جذبهم إليه لذلك يعتقد التابعون بأنه ملهم يملك ملا يملكون، ويعرف ما لا يعرفون، ويستطيع أن يعمل ما لا يستطيعون لذلك ينظر إليه التابعون على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل فأياً إشارة منه تعتبر بالنسبة لهم يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه وهذا النمط يغاب عليه الصفات الشخصية ولذا لا يصلح كثيراً للمنظمات الرسمية ويكون أنسب ما يكون لزعامات الشعبية والمؤسسات غير الرسمية والحركات الاجتماعية.

¹ - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

3- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة وتستمد القيادة سلطتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات ويركز اهتماماتها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة. ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكها القيادي، وإن مثل هذا النمط من القيادة يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من الفاعلين (الأتباع) ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة¹.

ثانياً: أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي:

لقد تناول العديد من الباحثين تقسيم القيادة إلى أنواع وأنماط مختلفة باعتبار عملية القيادة تتأثر بعدة عوامل مختلفة والتي تؤدي بالقائد إلى اختيار نمط قيادي محدد وباعتبار إن القيادة

1- النمط الأوتوقراطي: هو نوع من القيادة التي تقوم على مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية حيث تركز على يد قائد واحد فهو الذي يتخذ القرارات دون أن يستشير أو يشرك مرؤوسيه، ويضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وينظم أعمال الأفراد الذين تحت قيادته ومن ثم فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد له وليس للأفراد الحرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي.

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلطاً من القيادة الدكتاتورية فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل

¹ - نفس المرجع، ص 111.

العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وفي ظل هذا المناخ الاستبدادي تنخفض الروح المعنوية وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي¹:

أ-الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الإتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهر بالود.

ب-الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشدداً من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

ج-الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

أما النقد الموجه إلى هذا النمط فهو:

- ✓ التعسف والذاتية في تقييم وتقويم أداء الأعضاء.
- ✓ الإشراف في المؤسسات يكون أوتوقراطياً.
- ✓ تقوم الإدارة المعتمدة على النمط الاوتوقراطي على فرض الطاعة العمياء على الفاعلين.
- ✓ وجود حد فاصل بين التخطيط والأداء في المؤسسات المستبدة.
- ✓ تتم إجراءات الفصل والعزل بصفة دكتاتورية.
- ✓ تذمر الفاعلين من سياسة الوصول إلى أداء فوق المتوسط والمعتاد وليس أقل من المعتاد.
- ✓ الاعتداء الكبير على شخصية الفاعلين في المؤسسات التي تستخدم النمط الاوتوقراطي وذلك بالتوبيخ لمشاعرهم وكذا التدخل في أمورهم الشخصية كنوعية وطريقة اللباس وغيرها من الأمور².

¹ - هشام زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، د. ط، الكويت، وكالة المطبوعات، د.س، ص 153.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، د. ط، بيروت، الدار الجامعية، 2000، ص 199.

2- النمط الديمقراطي:

تعتبر القيادة الديمقراطية من القيادات العميقة الجذور في التاريخ البشري، وذلك لكونها ترجع إلى أُلها التاريخي اليوناني القديم، وعلى ضوء هذه الأصول وجدوا مصطلح **Democracy** يتكون من جزئين **Dem** تعني الحكم و **Cracy** تعني الشعب، فهي حكم الشعب أو حكم الجماعة والقيادة الديمقراطية هي التي تنأى عن حكم الفرد فلا يوجد فرد يستطيع أن يباشر القيادة بمفرده، بحيث يجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية كما تتمثل في مواقف معينة يتأثر فيها العاملون بتصرفات الإداري.

بحيث يشترك هؤلاء الأفراد في تشكيل هذه التصرفات كما تستند هذه القيادة إلى ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة¹.

ولقد بين زكي هشام أن مشاركة الفاعلين في عملية القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب الخبرات والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلالها تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد في قبول العاملين للقرار في حد ذاته وعدم معارضتهم له بعد إصداره².

ويؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ في الجماعة قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها الخاصة ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على القرار إذ

¹ - فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الشرطية، المملكة العربية السعودية، ص 60.

² - أبو الحسن إبراهيم عبد الموجود، التطور الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، د.ط، أسوان، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 287.

كان لا يحقق طموحاتهم لذلك نجدهم يكونون جماعات غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة¹.

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: "مايو، ماسلو، ماكريجور" بعض التبريرات والإفترضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي:

- إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل، وليس أسلوب الشدة.
- إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.
- إن استجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الإنتماء.
- إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.
- إن الحافز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، خلافا لما يحققه الحافز الإيجابي والتعامل اللين من نتائج إيجابية في مستويات الأداء.
- إن لدى الفرد العادي حافزا ذاتيا لتعلم أداء العمل، إضافة إلى تمتعه بروح المبادرة والإبتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين².
- إن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل وهو يسعى لذلك.
- إن لدى الإنسان نزوعا طبيعيا نحو النجاح والإنتاج، الأمر الذي يتطلب منحه نوعا من المرونة والإستقلال.
- إن حاجات الإنسان هي الدافع إلى العمل، وهي مرتبة هرميا، كلما أشبع حاجة ظهرت أخرى.

¹ - عامر مصباح، خصائص القيادة عند رسول الله صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص182.

² - سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

➤ إن الدوافع والإحتياجات هي محرك الإنسان، كذلك فإن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.

➤ يعتبر أداء الفرد لعمله جزء من تحقيقه لذاته وبتحقيق هذه الافتراضات التي يعمل القائد من خلالها على إشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين بأكبر قدر.

كما نجد أن الدراسات التي قام بها فروم ومان أن هناك ارتفاع ملحوظ في رضا الفاعلين وروحهم المعنوية في ظل القيادة الديمقراطية بينما وجد الرضا والروح المعنوية أقل من القيادة الاستبدادية¹.

❖ النقد الموجه إلى النمط الديمقراطي:

- إن هذا النمط يمنح نوعاً من الحرية للأفراد وقد ملاحظ التناقض عند البعض.
- أنه يمنح الحرية للبعض في الإختيار الأنسب من الأعمال حسب اختصاصاتهم وقد مجد البعض يختار أعمال غير مناسبة لقدراته ولا لميولاته.
- نجد هذا النوع لا يصلح عندما يتعلق الأمر بأعمال تحتاج إلى الصرامة والدقة في تنفيذ كالعلاقات العسكرية مثلاً.

بالرغم من هذا نجد أن إسماعيل محمد حجي يعلق على النمط القيادي قائلاً لا يوجد في الحقيقة أية أوجه نقد محددة لهذا النمط عند المقارنة بالأنماط الأخرى الثلاثة: الأوتوقراطي، التسبيبي، الديمقراطي.

وقد أكد رجال الفكر والمختصون في مجال الإداري أن نمط القيادة الديمقراطي يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنه يساعد على تحقيق الأهداف وعلى عكس النمطين الآخرين يسببان نوعاً من الاضطراب في العلاقات والخلل الإداري لانحرافها على أساسيات الفكر الإداري المعاصر².

¹ - نفس المرجع، ص 68.

² - إسماعيل محمد حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، د. ط، القاهرة، دار الفكر العربي، د.س، ص 36.

3- النمط التسيبي:

يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية المطلقة للعاملين في المؤسسة حيث يقوم القائد بإعطاء مجموعة من التوجيهات والأوامر لكنه لا يتدخل ولا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها¹، حيث يترك القائد الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي مما ينتج عنه نوع من التسيب في هذه المؤسسة².

هذه القيادة نقيض القيادة الإستبدادية التي تمنع جميع الحريات الفردية، أما القيادة التسيبية فالقائد يعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين إذ تتجاهل الإدارة التسيبية دور المدير وعليه لا نستطيع توفير الدافعية التي يتيها القائد في أفراد الجماعة، وما يمكن أن نقوم به من توجيه للجماعة بنفس القدر الذي تتجاهل فيه القيادة الاوتوقراطية دور الجماعة ومما لاشك فيه أن هذا النمط يغلب عليه فعالية الأدوار والمهام المخولة لكل دور وكذلك كل أطراف بأعماله الشخصية، وبالتالي خسارة العلاقات الإنسانية السائدة وروح الجماعة بالإضافة إلى الخسارة الإنتاجية، والعمل المنتج³.

النقد الموجه إلى النمط التسيبي:

ويتسم هذا النمط بالشعور الفاعلين بالضيق والقلق وعدم القدرة على التكيف وغياب دور القائد هنا يولد لدى الفاعلين مشاعر العدا واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القادة، ويولد لديهم الرغبة في امتلاك الثروة بطرق غير مشروعة، وبشكل فادح لغياب الرقابة وعدم اتباع الأصول القانونية في العمل وهنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري حيث تنمى القيم والتوجهات ويصبح كل عضو قائد في مكانه⁴.

¹ - طارق عبد العلي البدوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - كث ديفز، السلوك الانساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد موسى، د. ط، دار النهضة، د.س، مصر، ص

115.

³ - عبد الرحمان محمد العسيوي، علم النفس والتربية والاجتماع، د. ط، بيروت، دار راتب الجامعية، 1999، ص 309.

⁴ - نفس المرجع، ص 55.

4-مكونات القيادة:

إن القيادة تتكون من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود قيادة فاعلة وهذه المكونات تتفاعل فيما بينها حيث تتكون من:

➤ **القائد:** ويعتبر أحد المكونات الأساسية للعملية القيادية، لكونه يتمتع بمهارات فكرية وسلوكية وفنية وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم واستجاباتهم، وتفاعلهم لكي يمتلك القوة على اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه لا يكون القائد قائداً إلا إذا كان له الولاء على هذه الجماعة.

➤ **الفاعلين:** يقصد بهم العمال وهم مختلفون من حيث السمات السلوكية والدافع والكفاءة المهنية.

➤ **الهدف:** هو العنصر المحرك لعملية القيادة بحيث يسعى كل من القائد والتابعين إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت تنظيمية أو شخصية.

➤ **الموقف:** وهو يتغير الأداء وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات من القائد لكي يتمكن من إدارة الأفراد بكفاءة في مختلف المواقف¹.

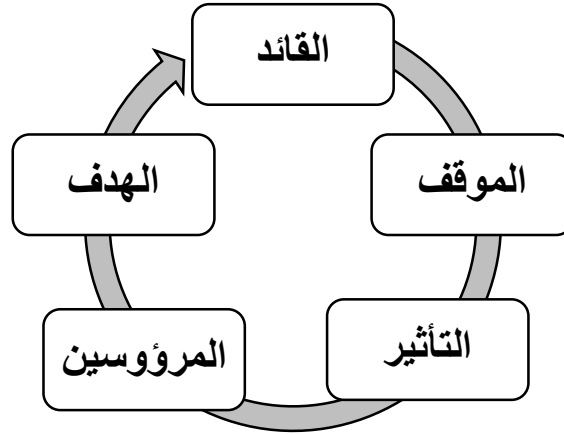
➤ **التأثير:** هي عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم اتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير الحجر الأساس في القيادة².

¹ -زعتري جازية، أصول التنظيم والإدارة، ط 2، مصر، مكتبة عين الشمس، د.س، ص 196.

² -السعود راتب، القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، د. ط، عمان، دار صفاء لطباعة والنشر، 2012، ص 74.

ويمكن تلخيص كل هذا في المخطط الآتي:

الشكل رقم (10) مكونات القيادة



المصدر: بلال الشاعر ودرراح حسن، فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، 2015.

5-العوامل المؤثرة في القيادة

أ- العوامل التي تخص القائد:

➤ **مدى ثقته في الفاعلين:** إن من بين أهم الأمور التي لابد أن تأخذ بعين الاعتبار هي الثقة بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في المواقف الصعبة¹.

➤ **مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة:** القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة الفاعلين له في اتخاذ القرار الذي يحكم تصرفاته وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه الفاعلين في المشاركة.

¹ - فارس أبو معمر وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، د. ط، غزة، المكتبة المركزية للجامعة الإسلامية، 2006، ص 183.

➤ **ميوله للقيادة الشخصية:** يعتمد القائد تبني أسلوب قيادي معين يسهل له التعامل به مع أتباعه ويشعره بالراحة في نفس الوقت¹.

ب-عوامل تتعلق بالفاعلين:

➤ **الفاعلين:** تتباين القدرة عند الفاعلين في مواجهة المواقف وفي اتخاذ القرارات فيميل البعض إلى الإستقلال والبعض الآخر إلى الإعتماد أو التردد في اتخاذ القرار ويتباينوا في درجة تحمل المسؤولية.

➤ **ظروف البيئية:** هي بيئة العمل (المؤسسة) والقيم والتقاليد التي تسيير عليها وتؤمن بها ولها أثر كبير في اتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن يتصرف عما اعتادت وعليه المؤسسة من نمط قيادي إلا واجه الكثير من الصعاب وإلى جانب بيئة العمل هناك الجانب الجغرافي إذ أن بعد المؤسسة أو كبر حجمها أيضا يلزمها المشاركة.

➤ **الموقف:** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة خاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات الفاعلين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها².

➤ **الضغوط الزمنية:** تعتبر الضغوط الزمنية أكثر تأثيرا على المدير فكلما شعر القائد أن الحاجة سريعة ومباشرة لاتخاذ القرار ما في موضوع ضروري كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذه القرار³.

¹ - حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 82.

² - القريوتي محمد قاسم، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، د. ط، عمان، دار الشروق، 2000، ص 189.

³ - الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، عمان، دار دجلة، 2009، ص 37.

6-محددات الأسلوب القيادي:

قبل الخوض في تحديد محددات الأسلوب القيادي لابد من طرح التساؤل عن كيفية تشكل السلوك القيادي؟ أو بطريقة أخرى ماهي النقاط القوة التي يمكن من خلالها تحديد أسلوب قيادي معين؟ إن الأسلوب المتوصل إليه يعد محصلة التفاعل بين العناصر والقوى وليست انتاج فردي ويمكن حصرها في 5 فئات:

أولاً: خصائل القائد: وتتمثل في السمات الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلاً عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمرّة التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه وتتمثل هذه الخصال في:

1- **السمات الشخصية:** هي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد سواء كانت مكتسبة أو موروثة والتي تظهر في نوعية الاستجابة التي يصدرها القائد اتجاه الموقف التي تواجهه، كما تساهم في التكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

2- **نسق القيم:** إن القيم حسب باريت تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل المتاحة للفرد في المواقف في المواقف، ومن ثمة فإن احتضان الفرد لقيم معينة تعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم، كما يرى كل من **تاننباوم وشميدث** أن نسق القيم الذي سيتبناه القائد سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذي يسمح بها للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل، بالإضافة إلى المسؤولية التي يتوجب عليه اعطائهم جزء منها، وبهذا يضع نفسه في اتجاه ديموقراطي أو أوتوقراطي¹.

3- **مستوى الخبرة الفنية:** يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من المستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تسير عليها

¹ - سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2، عمان، دار وائل، 2004، ص353.

التوظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية الخبرات كأحد محددات الأسلوب القيادي، فإن القادة ذو الخبرة الفنية العالية سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه، وسوف يجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل في اعتماده على غيره، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المؤسسة.

4- الدافعية للإنجاز: وتشير إلى الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل لكونه يحقق التحفيز الذاتي لكونه يتحلى بقبول المخاطرة المحسوبة، الجدية قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقد الآخرون أنها كافية¹.

ثانيا: خصال الفاعلين: يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع مرؤوسين مباشرة مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة صلة بينهم وغالبا ما يتحدد الأسلوب القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله ويشمل:

- توقعات الفاعلين: يرى كل من ريتسمان وديوكس Wrightsman and Deaux أن القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريده الآخرون أن يوصلونه له وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتي ينال تقبل الجماعة، أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على التأقلم معها ويوكبها، فالقادة لا يختارون أساليبهم حسب شخصياتهم أو متطلبات الموقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم بل إنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفق لرغبات وتوقعات مرؤوسيه².

¹ - نفس المرجع، ص 353.

² - عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص 83 - 84.

- **مستوى نضج الفاعلين:** عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لمؤوسيه فقد قال رسول الله صل الله عليه وسلم " **كيفما تكونوا يولى عليكم** " أي أن أسلوب القادة مع مؤوسيه يتحدد تبعا للأسلوب الذي يتمتعون به معه، وبالتالي سوف يكون بحوزته جملة من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة وقدم الخليفة الأموي زيد تصورا نابعا من ممارسته الميدانية للقيادة يناهز من خلاله اتباع الأسلوب المرن مع الفاعلين حين يقول " **سس خير الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة** ".
- **مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:** حين يدرك القائد أن الفاعلين يعتبرن المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن ثقة فيهم فسوف يوسع حجم المسؤولية المنوطة به وحيز المشاركة المتاح لهم، أو بالقابل عندما يدرك القائد أن المسؤولين يتصلون من تحمل المسؤولية فسوف يلجأ لتقليص حجمها، ويمكن اعتبار الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز، مدى الخبرة المتاحة للمؤوس حول جوانب العمل المتنوعة.
- **مدى الإهتمام بالمهمة واستيعابها:** إن شعور الفاعلين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، في حين عندما يكون الإهتمام منخفض فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سوف ينخفض هو أيضا، أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل التي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية فإن منخفضي هذه القدرة يفضلون أن تكون لديهم قاطعة من القائد فضلا عن متابعتة إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة في حين أن مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة¹.

¹ - نفس المرجع ، ص 84.

7-المهارات القيادية:

أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر مرتبطة أكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة أعباء الإدارة، ذلك أن فاعلية القائد تحقيق مهمات بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص، أو المهارات ومن بينها:

❖ المهارات الذاتية أو الشخصية:

وهي القدرات أو الصفات في بناء شخصية القائد، مثل السمات الجسدية قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية، والعصبية، وقوة التحمل ضف إلى القدرات العقلية الاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء وملكة الابتكار وضبط النفس، وهي المحركة للعمل، حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد بحسم وتوقع الإحتمالات ومراجعتها بهدوء.

❖ المهارات الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية والتكنولوجية لتحقيق الهدف.

❖ المهارات السلوكية أو الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق وقد أثبت هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة¹.

❖ المهارات السياسية والإدارية:

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، وما يطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة

¹ - العديلي محمد تامر، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، المملكة العربية السعودية، د. س، ص 227-228.

التنظيم القائم، أي التوافق بين الإتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة الإدارية أن توجه خدمة المجتمع الخارجي أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق تلاؤم بين أهداف التنظيم واشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية فعالة¹.

8-أسباب فشل العملية القيادية:

توجد العديد من الأسباب التي تحول دون نجاح العملية القيادية والتي تعرقل مسارها ويمكن لنا تلخيصها في النقاط الآتية:

- ✓ نقص الخبرة
- ✓ ضعف المهارات الإجتماعية
- ✓ الخوف من تحمل المسؤولية
- ✓ ضعف القدرة على تشخيص المواقف.
- المعوقات والقيود التنظيمية من أهم العوامل التي يمكن ردها إلى المؤسسة:
- ✓ ضعف سلطات المركز الوظيفي للقائد.
- ✓ عدم الثبات في نظم الجزاء وطبيعتها القيمية التي تفرض على القائد التردد في تطبيقها أو تحويلها للمستويات العليا فضلا عن التغيير السريع في القوانين واللوائح المؤسسة للعمل.
- ✓ نقص مرونة السلوك القيادي.
- ✓ عدم تبني استراتيجيات واضحة لتعامل مع المهام والأفراد².

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص 258-259.

² - طريف شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، د. ط، القاهرة، دار غريب، د. س، ص 250.

10- معوقات العملية القيادية:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح العملية القيادية وبالتالي تعرقل تطورها وتغييرها إلى الأفضل ولقد لخص محمد منير مرسى أهم العراقيل والمعوقات في السلوكات الخاطئة التي تنتج عن القادة أو الأتباع وهي¹:

❖ تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال: إن الوصول إلى درجة الكمال

أمر صعب جدا ومكلف ومن الصعب الوصول إليه ويظهر ذلك جليا في قول ميللر " لا يوجد شخص كامل، ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة" فعن طريق الخوف من الخطأ، عدم طلب المساعدة، الاعتماد على النفس فقط، عدم تفويض السلطة، السيطرة الدائمة، مقاومة النقد البناء، استخدام القوانين والروتين كل هذه التصرفات تؤدي بضرورة إلى فشل العملية القيادية.

❖ تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع: إن محاولة إرضاء الجميع في ميدان

العمل عملية صعبة جدا أو من المستحيل أن يتم تحقيقها فهي تؤدي إلى خلق نوع من الصراعات التي ينجم عنها سوء فهم وتأويلات خاطئة في بعض الأحيان، وعدم القدرة على الوفاء بالوعد التي تزيد الوضع سوء وتأزما.

❖ الفشل في استخدام المنظور الواسع: إن تفويض المسؤولية للخبراء الفنيين، يجب أن

يراعا فيها حجم التفويض وكيفيته توليهم لمناصب إشرافيه لا يعني نجاحهم لأمرين هما:

- لا تكفي المهارات الفنية لأداء المهام الإدارية القيادية، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات القيادية عند اختيار المشرفين الجدد، وتدريبهم جيدا لخوض هذه المهمة.

¹ - منير محمد مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، د. ط، مصر، عالم الكتاب، د.س، ص 189.

- لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد، لكونه لن يتمكن من أداء دوره القيادي إن لم يتخلى عن عاداته القديمة وإلى أدى ذلك إلى ظهور مشاكل منها:
- خلق عائق أمام تنمية أداء الموظفين.
- التركيز على الجوانب الفنية يؤدي إلى تجاهل عمليات إدارية أخرى مثل التنسيق بين فريق العمل التي تخلق نوع من التعاون بين أفراد الجماعة.
- ❖ **التبعية بدلا من القيادة:** على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء مسؤوليات القيادة وصنع القرارات والاحاطة التامة بكل الأمور والمواضيع الإدارية والقيادية، وطلب النصيح ولكن لا يجب عليه ترك المسؤولية لغيره، لذلك لا بد من تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، والعمل بروح الفريق الواحد المتعاون، فالقائد لا ينجح بدون فريق عمل والعكس صحيح فالفريق لا ينجح بدون قيادة رشيدة، فلا بد للقائد من الابتعاد عن التبعية لضمان نجاحه في العمل والسيطرة على الموظفين وصنع القرار لا بد أن يكون بيده¹.

¹ - نفس المرجع، ص 189.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق عرضه، يتضح لنا أن العملية القيادية ظاهرة أسالت الكثير من الحبر في ميدان الإدارة وغيرها من الميادين لكونها عملية مهمة وأساسية في كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها ونوعها، فالفترات الزمنية التي عرفت هذه الظاهر جعل تناولها من قبل الباحثين يختلف باختلاف الزمان والمكان، بحيث كل واحد منهم أدل بدلوه ليقدم تفسيراً مناسباً لها، إنطلاقاً من مدخل السمات الذي كان يركز اهتمامه على السمات الشخصية التي تتوفر في القائد الناجح، إلى أنه تم انتقاده بشدة من قبل الباحثين وعليه تم توجيه الإهتمام إلى سلوك القادة حتى يكون ناجحاً، إلا أن هذا المدخل فشل بدوره في تحديد سلوك القيادي الأمثل كل هذا مهد إلى ظهور اتجاه آخر هو النظرية الموقفية التي ترى أن القائد هو الذي يكيف أسلوبه في قيادة حسب متغيرات الموقف أي خصائص الجماعة وبيئة العمل، اتسعت الآفاق حول القيادة وجاءت نظريات جديدة تهتم وتفسر الأسس الصحيحة التي ينبغي أن توجد في القائد من خلال النمط القيادي الأنسب الذي يسمح بالتسيير الجيد للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس، سعت القيادات في المؤسسات الكبيرة على الإنتقال من الممارسات الإدارية التي تعتمد على الإجراءات والنظم واللوائح إلى الممارسات القيادية التي تعتمد على المهارات والالهام والتحفيز والثقة والمرونة في التعامل مع الفاعلين والأتباع، ومشاركة الجميع في رسم وصياغة أهداف المؤسسة التي تسمح لها بالتسيير الجيد ومواجهة كل العراقيل التي قد تعيق نجاحه من خلال الصفات القيادية التي يتحلى بها والتي تساعده على انتهاج أسلوب قيادي مرن مع أتباعه الذين يشاركون في التغيير الذي يطمح إليه فالنمط القيادي يسهل الكثير من المهام ويخلق جو من التعاون في فريق العمل، وهذا ما أثبتته النظريات الحديثة التي كانت تشجع القائد الذي يسعى جاهداً إلى التفكير المستقبلي وليس الحاضر فقط وإنما دائماً يتخذ إجراءات وأساليب تسمح له بضمان البقاء واستمرارية في بيئة العمل.

تمهيد

- 1- ماهية التغيير التنظيمي
- 2- المداخل النظرية للتغيير التنظيمي
- 3- نماذج التغيير التنظيمي
- 4- استراتيجيات التغيير التنظيمي
- 5- أنواع التغيير التنظيمي
- 6- أهمية وأهداف عملية التغيير التنظيمي
- 7- عوامل نجاح التغيير التنظيمي
- 8- معوقات التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة والتي شغلت كثيرا الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات وعلى رأسهم علم الاجتماع الذي حاول بدوره أيضا تقديم تفسيرات وتوضيحات لهذه العملية التي تعد من العمليات المعقدة والمتشابكة خاصة في ظل الظروف الراهنة وما يشهده العالم من تطور تكنولوجي على كافة الأصعدة، حيث أصبح موضوع التغيير التنظيمي في الوقت الراهن هو الأهم في تقرير نجاح الإدارة أو فشلها في تطوير المؤسسات واستمرار نجاحها في المنافسة، هذا التحول السريع بات يفرض على قائد المؤسسة أن يتخذ القرار في أحداث التغيير التنظيمي سواء كان كلي أو جزئي مع وضع كل الاحتمالات الإيجابية والسلبية التي قد تنجم عن هذا القرار، فالقرار الذي يتخذه القائد في الانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) يجب أن يكون مدروسا وليس عشوائيا حتى لا يتسبب في ما لا يحمد عقباه، وحتى لا ينجر عنه العديد من المشاكل، فاستراتيجية التغيير التي يتبناها القائد لابد أن تتماشى مع طبيعة المؤسسة والأهداف المسطرة حتى تحقق نجاحها، وتضمن بقائها واستمراريتها في محيط العمل، ويرتبط نجاح التغيير تلقائيا بمن يشرف على أدارته أو يقوده قيادة صحيحة، فالقائد الذي يملك نظرة مستقبلية وله القدرة على التخطيط الجيد يمكن له أن يحرز تقدما مع عدم الإغفال على اشراك الفاعلين في هذه العملية لكونهم المحرك الأساسي لها وعدم الوقوع في مقاومة التغيير من قبل العاملين أو الأتباع، كما أن مرونة النمط القيادي الذي يتبناه القائد في التعامل مع أتباعه يعتبر بمثابة جسر للعبور إلى تحقيق النجاح لهذه العملية

وعليه سوف نحاول عرض أهم النقاط الأساسية التي نخص موضوعنا هذا انطلاقا من تعريفات مختلف الباحثين، ومداخله النظرية وأهم الأسباب التي تؤدي إليه بالإضافة إلى استراتيجياته ونماذجها وغيرها من الأمور التي تخص موضوعنا هذا.

1- ماهية التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لها عدة تعاريف في المنظور الإداري وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الأهمية البالغة لعملية التغيير داخل الحقل الإداري، ويحول ذلك دون إيجاد تعريف جامع مانع له، لكونه يشكل مادة دسمة للباحثين والمفكرين الذين حاولوا تعريفه، حيث نجد أن التغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم يعني أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً بأحد الأمرين الأساسيين هما:

➤ إحداث نوع من الإنسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات المتسارعة في المناخ التنظيمي بمعنى خلق نوع من الظروف المناسبة لتكامل والتناسق بينهم.

➤ المساهمة في استحداث الظروف التنظيمية وأساليب جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور وغيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

وبناء عليه فإن التغيير التنظيمي في عمومته يستهدف إما التعديل في الأوضاع حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع الظروف أو أوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة، أو محاولة استشارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والامكانيات المتوفرة في الإدارة¹.

التغيير التنظيمي ————— تعديل أهداف المؤسسة بما يحقق توافق بين الإدارة والمحيط

الخارجي

¹ - يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 5.

وهناك من يعرفه على أنه عبارة عن تفاعلات ظاهرة أو باطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، لكونها مرتبطة بالقوى الخارجية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية، وكذا بالقوى الداخلية والمتمثلة في وكلاء التغيير داخل المؤسسة للحفاظ عليها وضمان بقائها في بيئة تتغير وتتطور باستمرار.¹

ويعرف أيضا على أنه " كل تلك التحولات أو التعديلات في البنية التنظيمية أو في السيرورة التنظيمية"²

• التغيير التنظيمي —————> قد يكون تعديلا كما قد يكون تحولا تنظيميا.

كما يعرف على أنه " كل تعديل في الهياكل أو في سلوكيات أعضاء المؤسسة أو عمل إداري من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة"³

• التغيير التنظيمي —————> تغيير في سلوك القائد أو الفاعلين من أجل الاستمرارية.

ويعرف على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث التطور الشامل في المناخ السائد في المؤسسة مع التركيز الخاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة.⁴

• التغيير التنظيمي —————> عملية طويلة المدى تتطلب قائد ذو خبرة يساهم في تفعيل

التغيير باشتراك الفاعلين في العملية من أجل تطوير المؤسسة.

¹ -Raynal Serge, **Le Managment Par Projet :Approche Strategic Du Changment**, ED,Organisation, Paris ,2002,P262.

² -Laurie k.Lewis, **Organisational Change**, Wihey-blackwell,United Kingdom,2011,P25.

³ - Baptiste v, **Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : l'accréditation hospitalière**, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France,2003, p. 119.

⁴ - محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، الأردن، دار وائل، 2002، ص 343.

ويعرف على أنه " اختلاف حجم التنظيم من وقت إلى آخر وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين أساليب الإتصال وتنوع التخصصات ويتعدّد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة اتجاه بيئته"¹.

• التغيير التنظيمي ————— التغيير في الزمان والمكان الذي يساهم في تباين حجم

المؤسسة وبالتالي التغيير في العديد من الأمور منها الإتصال القوانين وغيرها.

وهو أيضا عملية طبيعية في حياة المؤسسات وعملية مستمرة وفي عصرنا الحالي أصبح من الضروري يفرض نفسه على حياة المؤسسة بصفة متسارعة تسبق الزمان والمكان وتتطلع إلى المستقبل.²

• التغيير التنظيمي ————— ضرورة حتمية تبحث عن مستقبل أفضل.

كما عرف (François Bonen) " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"³

• التغيير التنظيمي ————— التغيير في طرق العمل الفردية والجماعية من خلال احداث

تفاعل بين الفاعلين داخل المحيط وخارجه.

كما يمكن تعريفه على أنه عملية مستمرة ويقوم على أساس التخطيط المنظم والموجهة احتياجات المؤسسة وذلك بواسطة شخص مسؤول أو وحدة تنظيمية معينة، مبني على النظم المفتوحة ويتطلب وضع استراتيجية تعتمد على مجالات مختلفة من المعرفة ويعتمد على

¹ - عبد الرازق جبلي، علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 14.

² - ناصر قاسمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، د. ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص178.

³ - خليل محمد حسن وآخرون، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار الميسرة لنشر، 2005، ص 103.

مشاركة العاملين مع الإدارة في أحداثه بما يحقق في النهاية فعالية وكفاءة النظام بشكل متزايد لضمان استمراره.¹

• التغيير التنظيمي ← نسق مفتوح على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، يتطلب استراتيجية راشدة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وضمان البقاء في سوق العمل.

كما هناك من يعرفه على أنه التحول من نقطة توازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.²

¹ - الصيرفي محمد، إدارة التغيير، د.ط، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 34.

² -Nielsen, Eric.H., **Becoming an Organizational Development- Practitioner**, Prentice Hall, Englewood cliffs, 1984, PP1-2.

2- المداخل النظرية للتغيير التنظيمي:

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- النظرية الماركسية:

يعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا التي انطلق منها كارل ماركس في تحليلاته التنظيمية البيروقراطية وكذا الإضافات والتعديلات لبعض المفكرين الذين تنبؤوا بالمدخل الماركسي كإطار لتحليلاتهم النظرية والأمبريقية.

فالتنظيمات في نظر كارل ماركس تشكل فئة إجتماعية متميزة كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها الطبقات الأخرى فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بعمليات الإنتاج لذلك فإن نموها يعد نمواً طفيلياً ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقة الحاكمة لطبقات المغلوبة على أمرها¹.

حيث كان الإهتمام كبيراً بالصراع الذي ينشأ بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة العاملة كما لا يمكن ذكره دون الحديث عن ظاهرة الاغتراب على مستوى المؤسسة والنتيجة بأي حال من الأحوال عن التقسيم والتخصص الشديد في ميدان العمل الذي يجد نفسه في نهاية العملية الإنتاجية غريب عن المنتج المصنوع من قبله، حيث يلاحظ في الفكر الماركسي دعوة إلى التغيير والإصلاح من خلال دعوة بروليتاريا ضد الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج.

ومن هذا المنطلق وضع كارل ماركس تحليلاته التنظيمية للبيروقراطية في إطار نظريته عن الصراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي والمرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج والقوى المنتجة، فالمعروف أن النظرية الماركسية تفترض

¹ - السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، د. ط، القاهرة، دار المعارف، ص 41.

بأن القوى المنتجة تتغير وتنمو باستمرار، نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني الفعلي، لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج مما ينتج ظهور تناقضات داخل التنظيمات.

ومن ثمة فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل مختلف المستويات التنظيمية خاصة بين بنية السلطة كما هو حال أقسام الوحدات الإنتاجية داخل المصانع والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي إلى تحولات تغيرات راديكالية داخل التنظيمات بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية ولكنها تعبر في الواقع عن عمق التناقضات التنظيمية والتي حددها كارل ماركس في¹:

✓ التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها عن طريق العمليات التاريخية التي تساعد على النمو، والتي تؤدي أيضا حدوث تناقضات بين التنظيم والعاملين.

✓ إن دراسة التنظيمات باعتبارها مكونة من مشاركين مندمجين مع بعضهم داخل نشاط معين بعد تجريد يخفي وراءه خصوصية وأشكال الجماعات داخل التنظيمات كذلك خصوصيات مصالح ما بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات.

✓ تتنوع التنظيمات وتختلف بتنوع درجة التناقضات البيانية الموجودة داخلها.

✓ تعد التنظيمات مراكز لتطويع التناقضات كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي أكثر اتساعا.

¹ - نفس المرجع، ص 42.

2- الإدارة العلمية:

ترجع أصول هذه النظرية إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها تاييلور (1856-1915) بالإضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين مثل هنري فايول (1841-1925) وذلك بهدف إيجاد معايير عامة تعوض النظرة السابقة المرتكزة على المحاولة والخطأ¹.

وخاصة أن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال المسيرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة، واعتبارها أحد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها، لذلك اتجه فريديريك تاييلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء تنظيم ككل بفضل فايول، حيث قدم تاييلور إسهامات كثيرة في سبيل التطور الإدارة وذلك من خلال دراسات ميدانية التي قام بها لدراسة مشاكل الصناعية والجهد الإنساني².

وقد أوضح تاييلور في هذا الأخير أن أسلوب التسيير والإدارة والمنبع في المصانع الأمريكية هو القيام على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية والتي تكون حسب المبادرة الشخصية، والذي بدوره لم يحقق الفاعلية اللازمة في رفع الإنتاج كما اعتقد لأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير الطاقة والمال لهذا يجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على أفضل الطرق والمدرسة عمليا وبالتالي فإن تسيير الإدارة يتم وفق مبادئ تباها تاييلور وتم تلخيصها كما يلي:

✓ تحليل البيانات التي نحصل عليها واستبعاد الحركات غير اللازمة وإعادة تركيب جزئيات العملية الإنتاجية بطريقة مبسطة.

✓ استنباط الوقت المعياري للطريقة الجديدة للقيام بالعمل وهكذا إن المحور في نظرية الإدارة العلمية وهو التغيير في طريقة العمل التي كانت في الاول الإعتماد الكلي على

¹ - سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، د. ط، مصر، مطبعة عين الشمس، ص 592.

² - سعد بشاينية، علم الاجتماع العمل، د. ط، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2003، ص 66.

العامل في ابتكار الطريقة التي يرونها مناسبة صحيحة للعمل من منظورهم، أصبحت الإدارة التي تقوم بذلك¹.

حيث تلك الحرية التي كان يمتلكها العامل من تخطيط وتنفيذ وحل المشاكل التي تصادفه، وحتى تحديد مستوى الإنتاج، أصبحت هذه العمليات كلها من صناعة الإدارة العليا فيها التخطيط، تدريب العمال، واختيار الأفراد المناسبين أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، متبعة في ذلك الأسلوب العلمي أي من خلال الدراسة العلمية لعمل استطاع تاييلور أن يغير إجراءات العمل أو بالأحرى طرق وأساليب العمل المبنية على زيادة الإنتاج بتكاليف منخفضة مع ضرورة تقبل الفرد لكل هذه التغيرات، وهذا ممكن التحقيق بالنسبة لتاييلور في وجود الحافز المادي وهو الأجر.

✓ اعتبار الأجر الذي يمثل الحافز المادي الدافع إلى رفع الروح المعنوية للعامل، في حين أن الروتين والملل يؤديان إلى خفض مستوى الرضا الوظيفي.

✓ دراسة الفرد كوحدة منعزلة عديمة الشعور والإحساس مع العلم أن الجماعة هي فضاء لشعور الجماعي والروابط الودية والتعاون، والنظر إليه كآلة أو كوسيلة من وسائل الإنتاج.

✓ أهمل الجانب غير الرسمي في التنظيم.

وعلى الرغم من أن تاييلور لم يؤسس نسق نظري يهتم بالتغيير إلا أنه حاول الوصول إلى درجة من الفعالية غير طريقة العمل التي كانت في سابق عهده مبنية على المحاولة والخطأ إلى الطريقة الرشيدة المعروفة باسم الطريقة العلمية المثلى للأداء، محاولاً بذلك حل المشكلات المرتبطة بالصناعة وتحقيق الأهداف الاقتصادية لتنظيمات الصناعة يتطلب تغيير نوعية في ظروف وشروط العمل استجابة لمطالب العمال الذين يتطلعون لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية².

¹ - فخري فيصل مراد، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، د. طه، الأردن، دار المجذلاوي، ص 41.

² - Marcelle Stroobant, Sociologie Du travail, Paris, Nathan, 1993, p 44.

ثانيا: النظريات الحديثة

1-العلاقات الإنسانية:

لقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التيلورية، في الولايات المتحدة الأمريكية، عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية منها العجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، عدم ضمان ولاء للعمال وغيرها من المشاكل والاضرابات والغيابات إلا أن المشكلة في التنظيم ليست مادية فحسب ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة البشرية في أداء وظيفتها ولهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت ببعض المبادئ النظرية والتقنيات التي تتغلب على المشاكل التي واجهت الرأسمالية والمسيرة وفق مبادئ التيلورية وقد أوضحت معالم هذه الحركة مع نتائج الدراسات التي استغرقت خمس سنوات 1927-1932 حيث ارتبطت بالباحث والعالم إلتن مايو الذي قام بدراسة السلوك التنظيمي حيث بينت هذه الدراسة أن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل وإنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية، وقد برز هذا التحول في المبادئ الرسمية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية كما أنها في أول مرة تعطي اهتمام مبالغ فيه لمواقف العمال واتجاهاتهم، والجماعات غير الرسمية وكذا العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم¹.

من أهم اسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم غير الرسمي لا يظهر في هيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث طالب أصحاب هذا الإتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد في العلاقات جيدة بين الرؤساء والفاعلين وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف مواضيع المتعلقة بالمؤسسة، حيث بدأت التجارب على خمس العملات وفي كل مرة كان يتم تغيير عامل من العوامل المشكوك في تأثيرها على مستوى الإنتاجية، حيث انطلقت من افتراضات الإدارة العلمية معتقدا أن الظروف الفيزيكية للعمل والمؤهلات العمال

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، د. ط، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص

واستعداداتهم والحوافز المالية هي المحددات الأساسية للأجر في بداية التجارب تم اختبار العوامل المادية المتمثلة في الحرارة الإضاءة والرطوبة أوقات الراحة والحوافز وأول عامل تم اختياره هو الإضاءة بالزيادة أحيانا والنقصان أحيانا حيث لاحظ ارتفاع قليل في الإنتاج¹. واستخلص مايو أنه هناك مجموعة من العوامل الأخرى أكثر تأثيرا من الظروف الفيزيائية أثرت على نتائج التجربة وغبرت من مجراها الحقيقي، وذلك بتغيير موقف الفتيات بمجرد علمهن بأنهم تحت التجريب حيث تمكن من التخلص من قنوات الإشراف الروتينية التي كانت تمارس عليهن من طرف إدارة الشركة بالإضافة إلى مشاركة الباحثين لهن واشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل قد ساهم في تكوين روابط اجتماعية فيما بينهم بالإضافة إلى شعورهم بالاعتزاز على غير زملاء الذين هم خارج اطار التجربة، كما لوحظ أن هناك تغيير قد يبدأ يظهر في بداية العلاقة التي أصبحت سائدة بينهم وبين الإدارة.

وعليه توصل إلى أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم تتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم².

ومنه انتقلت التجربة إلى اختبار الروح المعنوية على الإنتاج وتأثير نمط الإشراف على إنتاجية العمل والجدير بالذكر أن تأثير ظروف العمل على سلوك العمل قد أثر سلبا على الصناعة ككل في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتبين أنه هناك تفاوت في الإنتاج بين المصانع مما دفعت إدارة مصنع فيلاديفيا التن مايو بالقيام بدراسة حول الأسباب التي تدفع هؤلاء العمال إلى تغيير أماكن عملهم فقد شهدت الشركة ارتفاعا متفاوتا في نسبة تغيير العمل حيث ارتفعت في قسم الغزل إلى 25% تراوحت في الأقسام الأخرى بين 5 و 6% مع أنه تم تحديد مكافأة مالية تشجيعية شهرية بهذا القسم في حالة زيادة الإنتاج بـ 75% غير أنه لوحظ عدم زيادة في الإنتاج، حيث اكتشف أن طبيعة

¹ - رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، د. ط، قسنطينة، جامعة منتوري، 2006، ص 192.

² - محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 146.

العمل الروتيني الممل وكثرة الضوضاء وبعد المسافات بين العمال التي تمنعهم عن الإتصال ببعضهم البعض شكلت إحباطا لدى العمال.

وعليه اقترح مايو على صاحب الشركة أن يسمح للعمال باختيار أوقات الراحة التي تناسبهم مع بقاء الماكينات تعمل دون انقطاع، فوصل الإنتاج إلى 86 % كما أن نسبة تغير العمل لا تتعدى 6 % بقسم الغزل وبالتالي توصل إلى أن تكرار الحركات الروتينية لفترة طويلة تتشأ عنه حالات تعب العضلي الذي يؤثر على سلوك العمل¹.

إذا كانت الإدارة العلمية قد أطلق عليها اسم الرجل الإقتصادي فإن نظيرتها العلاقات الإنسانية سميت برجل الإجتماعي وعلى الرغم من الاختلاف بين النظريتين فإن المحور الرئيسي هو البحث عن العوامل التي تزيد من نسبة الإنتاج من خلال الإهتمام بجانب العلاقات الإنسانية غير الرسمية منها بالنسبة ألتن مايو، ولكن هل يمكن أن يحيا الإنسان في بيئة يسودها الود والصدقة والأجر اليومي لا يستوفي الحاجات الضرورية بالغ في إعطاء القدر الكبير من الإهتمام بأثر العوامل الإجتماعية من الناحية الأخرى يمكن القول أن من خلال مسار بحثه لمختلف المراحل مارس عملية التغيير من خلال جملة من التعديلات والتغييرات الذي رأى في ذلك الوقت أنها تؤثر على مستوى الإنتاج إلا أنه لم يأخذ موضوع التغيير كموضوع لدراسة لكون النظرة السائدة في ذلك الوقت كانت تهتم بالأنساق التنظيمية المغلقة التي لا تتأثر بالبيئة المحيطة².

¹ - عبد الرزاق حليبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعي، ط2، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، ص65.

² - نفس المرجع، ص 66.

2- نظرية البنائية الوظيفية:

يعتبر الإتجاه البنائي الوظيفي من أهم التيارات الفكرية في ميادين علم الاجتماع، وعلم اجتماع التنظيم الذي أسس لمبادئ من شأنها أن تزيد وترفع من فعالية المؤسسة، ولعله عندما نذكر الإتجاه البنائي الوظيفي يتبادر إلى الذهن العالم الأمريكي تالكوت بارسونز الذي حاول تقديم أنموذج مغاير حيث يتناول حالة التوازن والإستقرار في التنظيمات وظهرت أفكاره جليا في مقاله حول " مقترحات لأجل لمنظور السوسيولوجي لنظرية التنظيمات"

Suggestion For Sociologists Approche To Théorie Of Organisations

تصوره النظري انطلق من اعتبار التنظيم على أنه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات أن هذا التنظيم نسق فرعي ضمن النسق الكلي الذي يتمثل في المجتمع، وإذا كانت التنظيمات عبارة عن أنساق فرعية فإن المشكل المطروح هو كيف يمكن لهذه الأنساق أن تتكامل فيما بينها¹.

إن التنظيمات عبارة عن أوجه نشاط رسمية موجهة نحو هدف محدد، والمشكلة هنا هي الكشف عن الوسائل التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الأهداف، يتوفر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية والمشكلة هنا ماهي الوسائل التي يستعين بها التنظيمات التي يمكن بها الحفاظ النمط وإدارة التوتر.

حيث حدد بارسونز الموائمة وتحقيق الأهداف اللذان يتعلقان بالظروف الداخلية للنسق حيث جسد تصوره في على مبدأ التكامل والتوازن والتساند الوظيفي الذي ظهر معه اهماله لعمليتي الصراع والتغيير، ورغم أنه نظر إلى التنظيم من زاوية أخرى وهي اعتباره نسق مفتوح.

¹ - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 77.

وعليه ميز بين ضربين من التحليل:

• الأول: تحليل التوازن

• الثاني: تحليل التغيير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يسعى إلى دراسة التغيير من منظور التوازن في هذه التفرقة أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم ذاته¹.

لقد اتصفت أفكار بارسونز بالتجريد لكونها لا يمكن أن تجسد على أرض الواقع أو إخضاعها لاختبار الإمبريقي مما يجعلها تفقد بعدها الشمولي.

3- نظرية صنع القرارات:

يعود بروز هذه النظرية إلى تلك الجهود التي قدمها بعض العلماء مثل: سيمون ومارش حيث ركزوا على فعل اتخاذ القرارات من قبل أعضاء التنظيم لحل المشاكل، إذا كانت النظرية القديمة قد وضعت نماذج لاتخاذ القرارات تستند على العقلانية المطلقة فإن هذين العالمين قد بينا أن عقلانية الفاعلين الاجتماعيين تكون محددة وذلك لأن متخذ القرار لا يضع جملة من البدائل أمامه ليختار وإنما بمجرد ما يجد القرار الذي يرضيه يتخذه². ويرى سيمون أن التنظيم يجب أن يأخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة القرارات الرشيدة حيث حددها بطريقتين هما:

- تحديد نطاق المسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته
- تثبيت قواعد الإجراءات الرسمية (السياسة العامة) توضع في المستويات العليا وتسري ضمن نسق سلطوي متدرج بسبب تقسيم العمل وبرنامج التدريب الذي يكسب الفرد الخبرة اللازمة التي تجعل قراراته متسقة مع الأهداف التنظيمية ووسائل الإتصال، أي

¹ - نفس المرجع، ص 77.

² - Claudette Lafay , *Sociologie Des Organisation*, Edition Nathan, Paris, 1996, p 65.

من جانب آخر هناك تنميط لسلوك من خلال القواعد والإجراءات التي تساعد على تقليل الحلول البديلة.

والأبنية الرسمية في هذا الإطار الرسمي هي أماكن لاتخاذ القرارات وهنا يتضح إلغاء دور العمال والتنظيم غير الرسمي من جهة في اتخاذ القرارات ودال على ذلك أن هذه الأخيرة هي الإدارة العليا وفي نظر هؤلاء أنه كلما ارتفعت مكانة الفرد كلما زادت قدرته على اتخاذ القرارات إلى أن هذه القرارات تتسم بالرشد والعقلانية والتي تقودنا حتما إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطلب اتباع الخطوات الآتية من أجل تحقيقها:

- تحديد المشكلة وتحليلها.
- وضع البدائل والتفكير في النتائج المتوخاة في ذلك.
- لأخذ بأحد البدائل.
- دراسة النتائج.

وقد أسهم سيرت ومارش في نمو مداخل النظرية صنع القرار عندما تحولت نظريتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى نظر التنظيمات على أنها أنساق تصنيع القرارات ومن ثمة تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعا للقرار والواضح من العرض أن هذه النظرية تلغي تماما التنظيم غير الرسمي في المؤسسة ودور العمال في اتخاذ القرارات لا يمكن بأي حال من الأحوال إحصاء البدائل وتوقع النتائج¹.

إذ أن عملية تقسيم العمل والتدرج الهرمي في السلطة لا يمكن أن يصلح في كل المواقف والظروف بحيث ليس كل القرارات قد تصلح في جميع المؤسسات، فهي تختلف من واحدة إلى أخرى وباعتبار أن التنظيم عبارة عن بناء رسمي لاتخاذ القرارات فهو تصريح ضمني بالقدرة على التنبؤ بالسلوك الإنساني ومعرفة النتائج مسبقا وفي هذا تجاوز للجوانب الإنسانية المتغيرة

¹ -Ibid p 66.

أما عن الإسهام الذي يمكن أن تقدمه لتغيير التنظيم هو أن التنظيم يواجه أحيانا بعض الظروف والمشاكل والتغيرات المفاجئة التي قد تضع المسؤول في موقف اتخاذ قرار معين أو يستوجب الاختيار بين البدائل بحيث هنا يصبح القرار قرار حاسما لإحداث التغيير وبالتالي يمكن القول أن عملية التغيير مبنية على اتخاذ القرارات¹.

4-نظرية النسق الاجتماعي الفني:

ترجع بداية الإهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات عام 1904م، حيث يؤكد أصحاب المدخل النسقي الاجتماعي الفني على ضرورة النظر لهذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا غير أنه يرتبط بالبيئة الخارجية عن طريق عملية التبادل (المدخلات والمخرجات) التي تحقق له مزيدا من التوازن والإستقرار مهما تباينت الظروف والمواقف².

ففي عام 1958م حاول سايلز أن يوضح العلاقة التكنولوجية بنمو الجماعات وفي سنة 1959م حاول وايت الاستعانة بالإطار التصوري الذي ذهب إليه هومانز في دراسته للجماعة الإنسانية في سبيل الكشف عن العلاقات المتبادلة بين الانسان والتكنولوجيا وفي هذا الطريق سار كل من تاريسست ورايس وإمري حيث تعد دراسة كل من تريسست وبامفورث عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم في بريطانيا لقياس نتائج التغيير التكنولوجي على العلاقات الإنسانية فقد تغير نظام العمل التقليدي الذي كان متبع في استخراج الفحم نتيجة لتوسع في استخدام الآلات والأدوات الجديدة نتيجة لسيطرت الآلات والتكنولوجية على الإنسان.

¹ - فاطمة بوقريط، فعالية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع، ص 70.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، ط1، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1987، ص 90.

أعطى وايت بدوره أهمية بالغة للتكنولوجية في دراسة التنظيم وكان الإطار التصوري لهذا الآخر مبني على ثلاث اختيارات وهي الأنشطة والتفاعل والعواطف وذلك في مصنعين الأول يعتمد على التكنولوجيا المتطورة المتمثلة في تقنية العمل بالسلسلة أما النظام الثاني فيعتمد على آلية العمل بالجماعات حيث استخلص أن التفاعل وعلاقات الود والصداقة ترفع من نسبة الإنتاج حتى أنه من شأن هذا التألف أن يوحد الموقف مع الإدارة¹.

أما سايلز فيرى أنه هناك صعوبة في تكيف الجماعات العمل مع التكنولوجيا الجديدة وكان لا يعترف بالتفسيرات التي ترى أن جماعات العمل تتفاعل إيجابيا لتحقيق تضامنا جماعيا واستقرارا ذاتيا في مواجهة مطالب الإدارة².

أي أن التفاعل قد تكون له نتائج سلبية فعوض التكامل والتوازن قد يكون هناك صراع ليكشف هنا عن الجوانب الديناميكية المتغيرة في التنظيم، وانطلق بلونر **Blouner** من فرضية مفادها أن هناك حالة اغتراب تحدث نتيجة أنماط تكنولوجية مختلفة وقد جمع بياناته من دراسات أجريت على نظام خط التجميع وليبرهن من خلال العمل الحرفي يساعد على تحقيق الإشباع على العكس من ذلك العمل في خط التجميع لا يحقق هذا الإشباع حيث وجد بلونر أن الأنساق الفنية في التنظيم تجعل العامل يشعر بالاغتراب ويقلل من قيمته أي أن العامل يتحول من ماهر إلى شبه ماهر³.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، د. ط، دار غريب للنشر والتوزيع، 1993، ص90.

² - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³ - Jean-Michel Plane, *théories des Organizations*, Paris, 2003, P55

5- النظرية الراديكالية:

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي للعلاقات التنظيمية المستمدة الفكر الجدلي الماركسي وقد اهتم الراديكاليون إلى البحث عن العلاقة بين الأشكال المجتمعية وأشكال أبنية المصالح والسيطرة وكذا أنساق الضبط داخل تنظيمات العمل كردة فعل عن بعض الآراء الغربية القائلة بثبات التنظيمات وقد انتقدت ماركيزوز نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية خاصة فكرة الترشيح عند فيبر المبنية على أساس الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على التنظيمات العمل¹.

وأكد ذلك في دراسة المسلمات بالإنسان ذو البعد الواحد على وجود شكل شاسع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة القوى كلية مستقلة عن ارادتهم وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوى ملامح وصفات المجتمع الأساسية.

ويعارض ماركيزوز فكرة التغيير المبنية على النضال الجماهيري، إلى أن الصراع الذي كان قائم بين الطبقة البرجوازية والطبقة العاملة قد زال لأن هذه الأخيرة بدأت تحسن من مستوى معيشتها وبالتالي قدرتها على تحقيق حاجياتها الضرورية واشباعها، مما أدى إلى توطيد العلاقات بينهما في ظل المجتمع الصناعي المتطور².

تشير إلى التناقضات على مستوى التنظيمات بين الإداريين والمهنيين الناتج عن تضارب المصالح بين الطرفين، ولأجل احتواء المقاومة الناتجة عن التغيير والتجديد ويلجأ الرأسماليون استعمال مصطلحات الديمقراطية وتكافؤ الفرص وفي الحقيقة إذا كان هذا الباحث قد انطلق

¹ - سعيد مرسي بدر، نظرية التنظيم والأيدولوجية، دار المعرفة الجديدة، 2000، ص 311.

² - نفس المرجع، ص 311.

من انتقاد الرأسمالية أو البرجوازية فهو في الحقيقة تحدث في التغييرات التي من شأنها تدعيم الرأسمالية والبرجوازية.

6-نظرية النظم:

لقد انطلقت نظرية النظم من التصور الذي قدمه شيستر برنار عام 1938م حول وظائف المدير والدراسة المشهورة التي قدمها حول النسق التعاوني في منظمات الأعمال نظم مرتبطة بالبيئة كما أنه نظر للمنظمة على أنها نظام اجتماعي تعاوني ويعمل فيها الناس مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف جماعي محدد¹. ومن هذا المنطلق كان له الفضل في تركيز علماء الإدارة على مدخل النظم، وطبقا لهذا المنظور أيضا يرى أصحابه أن المؤسسة هي عبارة عن كل يتكون من أجزاء متداخلة وإذ كان كل جزء يؤدي وظيفة متميزة إلى أن ذلك يتم في اطار نسقي يحقق وحدة العمل للنظام ككل والنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء هي:

- المدخلات: تحصل المؤسسة على الموارد التي تحتاج إليها من البيئة الخارجية.
- الموارد البشرية: الفنية، المالية، المادية، المعلوماتية.
- عملية التحويل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجيا التي يمتلكها لتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع وخدمات.
- المعلومات المرتدة: رد فعل البيئة حول السلعة والخدمات المقدمة.

إن هذه النظرية قائمة على محور التفاعل بين البيئة والنظام حيث ترى أنها التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بكل ما من شأنه أن يتغير في هذه الأخيرة، خاصة وأنها أصبحت فضاء للمنافسة والتغيير التكنولوجي المعرفي وما إلى ذلك من العوامل المتصلة الأثر التنظيم على العكس من نظريات الكلاسيكية التي تنظر إلى هذه الأخيرة على أنها نسق مغلق وعليه يجب

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، د.ط، دار حامد، 2005، ص 109.

المراعاة التغييرات البيئية والتخلف هذه التغييرات يؤدي إلى التخلف عن ميدان المنافسة من ناحية ثانية تبرز النظرية خاصية الاعتماد المتبادل للنظم الفرعية، فإذا كانت المؤسسة عبارة عن نسق كلي فإن وحدتها تمثل الأنساق الفرعية ذات أهداف جزئية تصب في سياق الأهداف الكلية، وبالتالي يجب على النظام مراعاة ما يلي¹:

➤ **الاتحاد:** وذلك من أجل تحقيق عائد أكبر وبالتالي على الوحدات أن تتحد وكذلك المؤسسات.

➤ **اليقظة:** وبصورة أخرى الانفتاح على العالم الخارجي ومعرفة كل المستجدات وعدم الإبتعاد عن أجواء المنافسة.

➤ **تساوي النهايات:** إمكانية تحقيق الهدف لأكثر من طريقة أي دون الاعتماد على طريقة واحدة مثلى.

وهذه النظم تمتاز بالتنوع ما بين المفتوحة والمغلقة ولكل واحدة منهم تملك مميزات تختلف عن الأخرى فالنظم المغلقة يمكن وصفها كما يلي:

❖ **النظام المغلق:** وهو ذلك النظام الذي ينفصل تماما عن بيئته الخارجية وبالتالي لا توجد حدود مشتركة بينهما بمعنى أنه لا يحتوي على أي مدخلات أو مخرجات وهذه النظم لا يمكن تنظيمها أو تحكم فيها فالنظام هو الذي يتحكم ويدل في عملياته أو أتوماتيكي نتيجة البيانات الناتجة عن النظام نفسه، فعلى سبيل المثال نجد أن وحدة الطباعة المستعملة في الحسابات الإلكترونية يوجد بها مؤشرات للدلالة على وجود الورق، وأخرى للآلة لتوقف عن الطباعة ويمكن القول ببساطة أن هذا النظام لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة².

¹ - نفس المرجع، ص 110.

² - الصيرفي محمد، إدارة التنظيم، د. ط ، عمان، دار المناهج، 2006، ص 101.

❖ **النظم المفتوحة:** هو النظام الذي لا يمكن التحكم فيه أو التعديل في عملياته وأتوماتيكيا مما يتطلب أن يقوم الفرد أو عدد من الأفراد بتدخل من جانبهم أي أن هذه النظم تأثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، ويعتمد هذا النوع من الأنظمة على العلاقات ذات الصلة التبادلية بينه وبين البيئة الذي يعيش في إطارها، وفي هذا المجال يحتاج إلى مدخلات من هذه الأخيرة لي طرح إليها مخرجاته في شكل منتج.

هذه النظرية تؤكد إلى حد ما على ضرورة الإنفتاح على العالم الخارجي ومعرفة جميع التغيرات التي تحدث وتسعى إلى مواكبتها، وهي تقترب أكثر من تفسير التغيرات الحالية الناجمة عن التطور الذي أصبح يفرض ضرورة التغيير لأنها تترك تصرفات للموقف فهي تلغي المقارنة النظرية لان ما يحدث اليوم قد لا يكون غدا إذا كان فلن يكون بنفس الطريقة.

7-نظرية إدارة الجودة الشاملة:

تطور الفكر الإداري المعاصر من خلال نظريته المختلفة لإحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والتكنولوجيا البشرية للارتقاء بنمط حياة إنسان القرن العشرين من أجل خدمة الصالح العام وحماية البشر في أي مكان وإذا كانت التكنولوجيا المادية تشير إلى مصلحة التطور في الآلات ومعدات والطرق والأساليب فإن التكنولوجيا البشرية تهدف إلى الأداء الإنساني من خلال صقل قدراته وتنمية استعداداته عن طريق المهارات الفنية والمعارف¹.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات اليابانية من ناحية، والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برهان المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، ويعد هذا الأسلوب الحديث نتاج سلسلة الأفكار والمفاهيم التي ظلت تتطور عبر الزمن وصولا إلى ما يعرف اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

¹ - سعد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، بدون دار النشر، ص

حيث كان للإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينغ الفضل في تنافسية المنتجات اليابانية من خلال إتباعهم أساليب الجودة التي ناد بها منذ 1950 وهو ما دفع العديد من المؤسسات إلى اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي سعياً منها للوصول إلى كفاءة والفعالية التنظيمية.¹

ولقد تم تقديم العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة حيث تعرفها منظمة التقييس العالمية **International Organisation for Standardisation** "على أنها عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما دف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".²

كما يعرفها معهد الجودة الفيدرالي **Fédéral Quality Institute** على أنها " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء"³ أما ديمينغ فقد عرفها على أنها " ما يرضي حاجة العميل الحالية والمستقبلية".⁴ وعليه يمكن اعتبار برامج إدارة الجودة الشاملة بمثابة تغيير تدريجي أنها تستهدف تغيير ذهنيات واتجاهات المدراء والعاملين على حد سواء، وجعلها تميل أكثر نحو خدمة الزبون، أي جعل ثقافة الجودة ضمن ثقافة المؤسسة وأن نجاح الأولى مرهون بدرجة تبني هذه الثقافة من جانب الإدارة والعاملين في المؤسسة، لذلك نجد بأن العديد من الدراسات تشير إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى التغيير في ثقافة المؤسسة، وهذا بسبب الارتباط

¹ -Frédéric Lucas, **Au Coeur de Changement**, Paris, Dunod, 1993, p31.

² -شواتحة عائشة، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**، رسالة ماجستير، الجزائر، 2007، ص 61.

³ -دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، **مجلة الباحث**، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 160.

⁴ -قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ISO9000 - 2000**، ط1، عمان، دار الثقافة لنشر والتوزيع، 2005، ص 23.

الوثيق بينهما، حيث لا يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة مجرد طرق أو أساليب وأدوات يكفي تنفيذها لنجاح مشروع التغيير المنتظر، بل إنها بمثابة تغيير ثقافي ينبغي أن يترسخ أولاً في ذهنيات واتجاهات الإدارات والعاملين في المؤسسة، بما يتضمنه من تحول من إدارة تقليدية إلى إدارة مرتكزة على الزبون والتحسين المستمر¹.

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على دعم ومساندة الإدارة العليا، وإيمانها وقناعتها بأهمية الجودة الشاملة، فعلى عاتق الإدارة العليا تقع مسؤولية التحضير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا يجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة، حيث يجب أن تعطى قيادة عملية تنفيذ الجودة إلى شخص واع تماماً لها، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، كما يجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في العاملين الإحساس الصحيح بالجودة.

وتلعب القيادة دوراً هاماً في نشر ثقافة الجودة من خلال إيمانها بقيم المشاركة والتعاون والديمقراطية والنظرة الاستراتيجية والإيمان بقيمة الإنسان وأهمية خدمة العملاء وغيرها من القيم الإيجابية، وتؤكد على أهمية القيادة في مجال تطبيق الجودة الشاملة اعتبرها أنموذج الجائزة الأوروبية للجودة العنصر الأول وكذلك جائزة بالدرج "Baldrige"، حيث تعتبر القيادة هي المحرك والدافع الأساسي في تطبيق الجودة من خلال طريقتها في إدارة الموارد المادية والبشرية وقدرتها على التفكير الاستراتيجي² ويعد دور القيادة دوراً أساسياً في كل مرحلة من مراحل إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً في البداية وهذا يتطلب توافر قيادات واعية ولديها

¹ - Jan ci Kova A., Brychta K. (2009) TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective, Economics & Sociology, Vol. 2, No. 1, p.80-95.

² - عبد الفتاح فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، د. ط، مصر، جامعة الزقازيق، 1996، ص 86.

معرفة بإدارة الجودة ويمكن توفير هذه المعرفة وهذا الوعي من خلال التدريب والتعليم والاطلاع على تجارب الآخرين.

بالإضافة إلى ذلك تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال التركيز على ثلاثة محاور أساسية هي: المالكين، العملاء، العاملين.

فطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة، مما يترتب عليه زيادة الولاء والرضا والانتماء للمنظمة، وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج، ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة.

8-نظرية إعادة الهندسة:

ظهر في التسعينيات كفلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية في منظمات القطاع العام والخاص على حد السواء، وذلك عندما حاولت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) **Massachusetts Institute of Technology** بإجراء بحث بعنوان الإدارة عام 1990م وكان الغرض من هذا البحث هو المعرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ذلك الوقت ثم تلى ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المؤسسة"

وفي عام 1993م قام الكاتبين الأمريكيين هامر وشامبي من خلال كتابهما الشهير "هندرة المؤسسات" الذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما يحمله من أفكار غير تقليدية حيث تم تعريفها من قبل الباحثين بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية وتدرجية في

معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وإعادة الهندسة على مستوى النطاق الأكبر¹.

كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والأنشطة والعناصر ذات القيمة المضافة إذ تعد مقترح لاكتشاف المؤسسة فهي أساس الثورة الإدارية في المؤسسات الحالية، لكونها تبحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الاستراتيجية، بهدف تحقيق طفرة استراتيجية مضافة².

كما عرفت إعادة الهندسة بأنها إعادة النظر في الأسلوب المتبع وذلك بتجزئة العمل إلى مهام بسيطة وبدلاً من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في العمليات المتماسكة بحيث تبدأ المؤسسة من الصفر في إعادة تصميم العمليات³، ومنه فإن إعادة الهندسة تهتم بالعمليات لا بالمؤسسات فهي لا تركز على إعادة الهندسة الوحدات التنظيمية بل كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارة المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتطل الزمن اللازم لتقديم الخدمة⁴.

من خلال هذه التعريفات نتوصل إلى أن إعادة الهندسة تتضمن أربع كلمات مفتاحية هي:

أ- أساسية: لا بد للمؤسسة ومواردها البشرية من إعادة النظر في أسلوب عملها المتبع

ومراجعة ما يقومون به من عمل وطرح الأسئلة الآتية:

- لماذا نقوم بهذا العمل؟
- وهل هو ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟
- هل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟

¹ -Michael Hammer, James Champy, **le Reengineering**, Dunod, Paris, 1993, p 42.

² -بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، د.ط، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 149.

³ -حريم حسين، إدارة المنظمات منظور الكلي، د. ط، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 291.

⁴ -سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 29.

كل هذه الأسئلة يتم طرحها من قبل إعادة الهندسة بأسلوب علمي يساعد المؤسسة على الإجابة على الأسئلة المطروحة.

أ - إعادة التصميم الجذري: تضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو ما تتميز به عن غيرها من المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته وهذا يعني إعادة تصميم كلي من الجذور وليس إحداث تغييرات وتعديلات سطحية أو تجميل الوضع الراهن، وهذا يعني التجديد والابتكار وليس فحسب تحسين وتعديل أساليب العمل بل السهر على تطويرها.

ب- تحسينات ثورية فائقة: إن إعادة الهندسة لا يرتبط بالتحسينات النسبية والشكلية، وإنما تسعى لتحقيق طفرة مذهلة في مستوى الأداء الذي يترجم في ارتفاع معدل الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص المدة الزمنية لإتمام العمل وإنجازه لتقديم ما هو أفضل للعملاء.

ت- العمليات: يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة الجوهرية ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة¹.

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناء على ما سبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات يتضمن الأبعاد التالية:

- (1) إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
- (2) إعادة تصميم العمليات من البداية تغيير جذري.
- (3) التركيز بشكل جوهري على الزبائن والعمليات الإدارية في المؤسسة وليس على الأنشطة.

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 17.

4) تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية. وعموما فإن مفهوم إعادة الهندسة أحدث تصدعا في الكثير من المفاهيم الإدارية خاصة المتصلة بالتغيير التنظيمي، ولعل استجابة المفهوم لحاجات التغيير المتسارع للمنظمات هو الذي جعل الكتاب والمستشارين يوظفونه لصالح أعمالهم لاستشارية التي تلبي رغبات المستثمرين في الحصول على نتائج سريعة لإعادة تكييف منظماتهم وشركائهم لمهام متجددة أو تبني استراتيجيات تنافسية جديدة.

3- نماذج التغيير التنظيمي:

1- نموذج كورت ليفن: يعتبر كيرت ليفن من أشهر الباحثين الذين تناولوا مراحل التغيير التنظيمي وقد طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي بالاهتمام الكبير ويعتقد الكثيرون من الكتاب بأن نموذج الذي قدمه والمراحل التي حددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بفعالية إذ ما طبق النموذج ومراحله بصور سليمة حيث تمثلت في:

- **إذابة الجليد:** وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الإتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والإتجاهات القديمة بأخرى جديدة.

وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير¹، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص 46.

بضرورة القيام التغيير وبسهل تلك العملية، ولتدعم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المؤسسة في السوق.

يقول أحمد ماهر أن من الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي¹:

- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامّة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة وتدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

¹ - نفس المرجع، 46.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

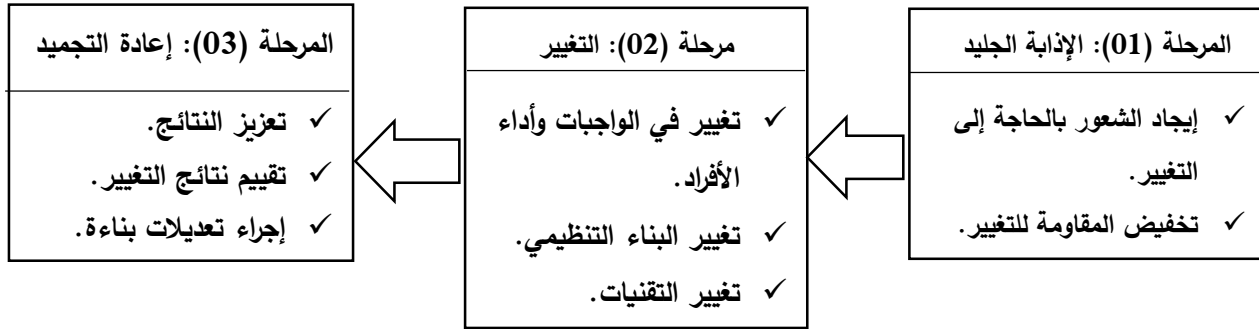
• **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك سلوكاً جديداً، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة، والتغيير الذي يتم إحداثه هنا يستطيع أن يكون بطريقتين، في ظل الطريقة الأولى يصبح التغيير مخططاً بينما في الثانية يصبح التغيير مقلداً¹. ويشير Kurt Lewin إلى عدم تنفيذ عملية التغيير دفعة واحدة وخلال وقت قصي، ويجب أولاً أن يتأكد من استعداد الأفراد العملية التغيير واقناعهم بالحاجة إليها، ففي حالة القيام بتنفيذ التغيير قبل انتهاء عملية إذابة الجليد يؤدي إلى خلق مقاومة من طرف الأفراد ما يعيق عملية التغيير.

• **مرحلة إعادة التجميد:** تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجدون فيها، مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد وخلق اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف كما تهدف هذه المرحلة إلى إقناعهم بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد ويعتبر غير مناسب في الوقت الراهن أو المستقبلي.

¹ - بلال السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، د. ط، عمان، دار الميسرة، 2009، ص 72.

وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة أو أزمات معنية، ومن ثم تكتشف إدارة العاملين أن النظم القديمة لا تصلح للتعامل مع هذه المواقف وبالتالي يجب التخلي عنها والبحث عن بدائل جديدة¹ ويمكن تجسيد كل هذا في الشكل الاتي:

الشكل رقم (11) مراحل التغيير



2- نموذج ايفانسفيس وزملائه:

يمثل أنموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً لعملية التغيير واعتماداً على هذا أنموذج قدم عدد من الباحثين نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين ايفانسفيس وزملائه وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات مترابطة بتسلسل منطقي نذكرها كمايلي:

1- **قوى التغيير:** وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المؤسسة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية.

2- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3- **تشخيص المشكلة:** فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الإجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة، ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

¹ - نفس المرجع، ص 72.

ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال اجراء مسح استطلاع اتجاهات العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من

استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات

تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات¹.

5- تعريف محددات /الظروف المقيدة: يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص

المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المؤسسة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المؤسسة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضا يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المؤسسة.

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة

أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق.

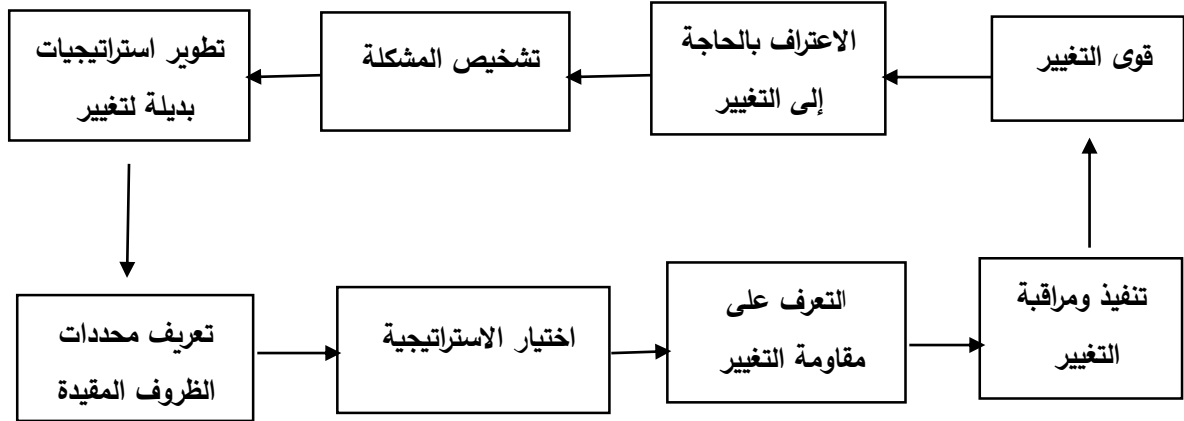
أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المؤسسة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود.

وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على استراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المؤسسة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

¹ - حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، د. ط، عمان، دار الحامد، 2004، ص 371.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج ايفانسفيتش¹.

الشكل رقم (12) خطوات نموذج ايفانسفيتش وزملائه



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 371.

3- نموذج هيركال وسولكوم:

يقوم النموذج المعد من طرف هيريكال وسولكوم (Slokom and Helrikal) على التسلسل والتتابع في المراحل الآتية²:

- أ- معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية.
- ب- تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقم بالتغيير المطلوب.
- ت- تشخيص مشكلات المؤسسة ومحاولة وضع حلول لها.
- ث- التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها.

¹ - نفس المرجع، ص 372.

² - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار الميسرة، 2005، ص 378.

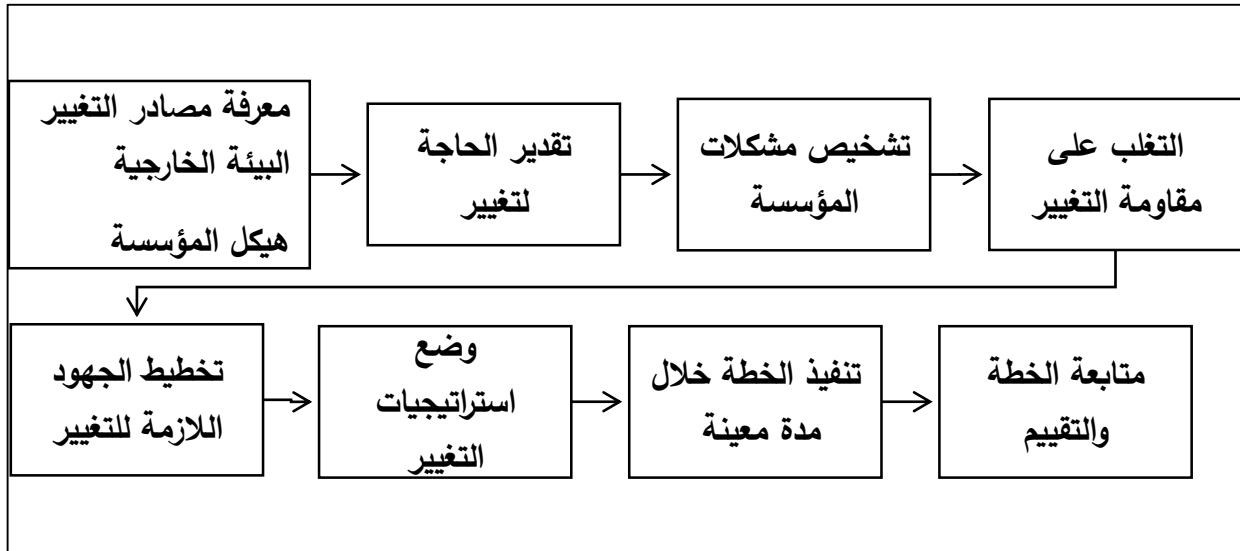
ج-تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من أجل العمل على إنجاحه من قبل المشاركين في عملية التغيير .

ح-وضع استراتيجيات محددة للقيام بعملية التغيير واعتمادها كإجراء فعلي لتغيير .

خ-تنفيذ الخطة في الآجال المحددة من طرف الإدارة وذلك بالاطلاع على النتائج بين كل فترة وفترة.

د- متابعة الخطة المبرمجة من قبل القيادة وتقييم مدى نسبة تقدم من اجل معرفة مكان القوة والضعف ومعالجتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (13) أنموذج هلريكال وسلوكوم



المصدر: نفس المرجع ص378.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية؟ من ثم تقوم المؤسسة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا يعيق سير العملية¹.

¹ - نفس المرجع ص378.

من ثم تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثه من خلالها، بعدها يتم تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة¹.

4- نموذج لفين سيفج Ivan Sawfish

إقترح لفين سيفج Ivan Sawfish وزملاءه باقتراح ثمانية خطوات متتابعة والتي يعتقد أنها مفتاح النجاح ويمكن تلخيصها فيمايلي²:

- التعرف على قوى التغيير: تشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت داخلية أم خارجية.
- إدراك الحاجة للتغيير: تستطيع المؤسسة أن تدرك حاجاتها للتغيير من خلال التقارير اليومية والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة كالميزانيات والأرباح، انخفاض الأداء، تدني المبيعات، تدني معنويات العاملين وغيرها، وهنا يجب أن تدرك كل من المؤسسة والإدارة ماهية قوة وكفاءة حجم التغيير المطلوب.
- تشخيص المشكلة: لابد من تشخيص دقيق للمشكلة وتعريفها وتحديدتها إلا أن بعض المشاكل لا تكون واضحة للجميع، وهنا تلعب الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الحقيقي دورا بارزا في توضيحها وإبرازها للجميع.
- تطوير استراتيجيات وبدائل التغيير: يتم تحديد الاستراتيجيات والبدائل الممكنة للقيام بعملية التغيير، وهذه المرحلة تعتمد على مجموعة من العناصر الرئيسة والمعايير والأسس العديدة التي من بينها³:

✓ مجال التغيير ما الذي يجب تغيير ؟

¹- نفس المرجع، ص 378.

²- محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، د. ط، مصر، دار النشر للجامعات، 2000، ص 243.

³- محمد الصرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 72 - 73.

✓ كيفية إحداث التغيير.

✓ الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

- **التعريف بالظروف المقيدة/المحددة:** يتوقف إختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المؤسسة، ومنها القيادة والإتصال ومناخ المؤسسة وثقافتها والتنظيم الرسمي، بالإضافة إلى نظام الرقابة، والقيم والمعايير والسلوكيات، وإذا ما قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير دون الالتفات إلى المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المؤسسة.
- **اختيار الاستراتيجية أو أسلوب التغيير:** يتم في هذه المرحلة تحديد الاستراتيجية المناسبة بعد الأخذ بعين الإعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة ودراساتها وتحليلها تحليل دقيق.
- **التغلب على مقاومة التغيير:** لابد أن تدرك الإدارة إدراك يقيني وتام بأنها سوف تتصادم عملية التغيير التي تقوم بها بمقاومة الفاعلين، وهنا لابد لها وأن تبحث عن المسببات التي أدت للمقاومة ومعرفة شكلها والوقوف على إيجاد استراتيجيات مناسبة لمعالجتها.
- **تنفيذ التغيير ومراقبته ومتابعته:** في هذه المرحلة لابد من الإهتمام بعنصرين رئيسيين هما:

أ- **التوقيت:** والمقصود هنا متى يتم إحداث عملية التغيير، ويستحسن تنفيذه في فترة ركود العمل بحيث لا يتعارض مع الأعمال اليومية للمؤسسة إذا كان هذا التغيير حتميا فلا بد من الاسراع في تنفيذه.

ب- **نطاق:** يقصد به حجم التغيير الواجب القيام به وإحداثه من خلال الإعتماد على استراتيجية التغيير المتبعة في المؤسسة سواء كان كلي أو جزئي، وهل يتم دفعة واحدة أم يتم على دفعات إلى جانب متابعة عملية تنفيذ التغيير بالعمل على توفير المعلومات التي تساعد على التغذية الراجعة.¹

¹ - نفس المرجع، ص 74-75.

5- نموذج إدغار هوس:

قدم ادغار هوس رؤيته الخاصة حول مراحل التغيير عام 1980 في نموذج مكون من سبعة مراحل حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج مبني على النموذج الاصلي الذي قدمه ليكرت لوين ويمكن تلخيصها كما يلي¹:

1-مرحلة الاستكشاف: يتلقى القائمون على المؤسسة ومستشار إدارة التغيير بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير وتتعرف المؤسسة على المهارات التي تتوفر في المستشار ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الإهتمام.

2-مرحلة الدخول: يقترب القائمين على المؤسسة والمستشار معا لاتفاق على التعاقد وتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها الطرف الآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3-مراحل التشخيص: يقوم المستشار بعملية التشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

4-مرحلة التخطيط: توافق المؤسسة مع ما قدمه المستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.

5-مرحلة خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة العمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برنامج تطوير المؤسسة المعقدة.

6- مرحلة التثبيت والتقييم: يطلق على عملية إعادة التجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج هوس وعند هذه النقطة ويلاحظ أن هذه الممارسات

¹ - الرقب حماد محمود، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2012، ص ص 55-56.

المطبقة حديثاً، والنظم والترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة وعقب التثبيت يتم عملية تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

7-مرحلة انتهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المؤسسة، ويكون ذلك في نفس المكان¹.

ويمكن تلخيص ذلك في المخطط الآتي:

شكل رقم (14): أنموذج إدغار هوس



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ لنشر، الرياض، 2004، ص 262.

¹ - نفس المرجع، ص 56.

6- نموذج سكوت وجيف: مصفوفة مراحل التغيير

يرى المؤلفان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المؤسسة ووحداتها، والتغيير عندهما يمر بأربعة مراحل¹:

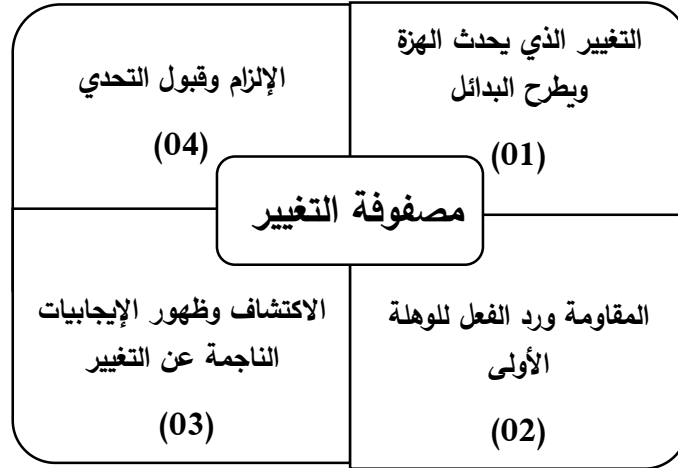
الانكار، المقاومة، الاستكشاف والاستطلاع، الالتزام، حيث أن لكل مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها، كما يركزان على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التحسيس واستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم وهذا ينعكس على تحسس المؤسسات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير، وعليه هم يقترحون بعض النقاط الأساسية منها:

- (1) تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- (2) إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
- (3) الحرص على اختيار القائد الفذ والمتمكن للإدارة العملية.
- (4) تموين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- (5) توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الإتجاهات والمشاعر ولغرس المهارات الجديدة.
- (6) الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.
- (7) طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالإنجازات.
- (8) الاحتفال بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.

¹ - عامر خضير الكبيسي، التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، بدون دار النشر، بدون سنة النشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 15.

ويمكن لنا أن نصيغ المراحل الأربعة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (15) مصفوفة التغيير عند سكوت وجيف



المصدر: نفس المرجع، ص 15.

4-استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة عميقة لاختيار أفضل الطرق ووضع الاستراتيجيات الفعالة والخطط الطويلة والقصيرة المدى لأحداثه وجعل الأفراد يتعايشون معهم بشكل إيجابي بحيث يجب على الإدارة أن تأخذ بعض النقاط بعين الاعتبار في التغيير المراد تحقيقه والتي يمكن تحديدها كما يلي¹:

1-استراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة لتعامل

مع التغيير سواء كان مخطط له من قبل أو فرضته الظروف المفاجئة وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات وقدرات العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر وعليه يمكن استخدام الأساليب الآتية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج:

¹- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 210.

أ- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية احداثه مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

ب - استراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة في هذه الحالة لا تكون لدى المدير أو القائد الوقت ليشترك جميع العاملين وهنا يتطلب منها اتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهمون في إنجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة¹.

2- الإستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض الإنسان العقلاني يسعى إلى تحقيق المصلحة الذاتية لذلك تراهن هذه الاستراتيجية على الفرد والجماعة سوف يقبلون التغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا وطالما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصلحة شخصية يجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير.

3- استراتيجية التثقيف الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي للتغيير هو الأنماط الإجتماعية والثقافية والتي يعتقد فيها ويلتزم فيها، والتي تحول دون إقناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم، وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف وتفعيل وسائل الإتصال والتواصل بين أطراف المؤسسة ككل، هناك نوعين من الأساليب لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

¹ - نفس المرجع، ص 210.

➤ **تطوير قدرات التنظيم:** وذلك من أجل حل المشكلات الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

➤ **زيادة القدرات الأفراد:** وهذا الأخير يتم على أساس التنظيم حيث أن نمو العنصر الإنساني سوف يفجر الطاقة الإبداعية ومن ثمة رفع كفاءة التنظيم¹.

4-استراتيجية القوة القسرية: تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يرضخون للأكثر سلطة، ولا شك أن السلطة والقوة حقيقة قائمة في كل العلاقات الإنسانية ومستخدمه في الاستراتيجيتين السابقتين:

أ- **تعتمد الإستراتيجية التجريبية العقلانية:** على المعرفة كمصدر للقوة أو السلطة حيث تتبع من الأشخاص الأكثر معرفة إلى أشخاص أقل معرفة عن طريق عملية التعليم.

ب- **استراتيجية التثقيف الموجه:** يكون هناك مشاركة لهذه القوة أو السلطة من خلال تبادل المعرفة بين مستشاري التطور وأعضاء التنظيم وهي ضد استخدام القوة القسرية كوسيلة لتغيير الأسباب معنوية وعملية، تلجأ القوة القسرية إلى القوة الشرعية وغير شرعية لتحقيق أهدافها ويمكن إدراج ثلاثة أنواع تحت استراتيجية القسرية:

➤ **القوة غير عنيفة** ويتم عن طريق احداث التغيير بالأعمال السليمة كما فعل غاندي في مطالبته بالاستقلال لبلاده.

➤ **القوة من خلال الأحزاب والمؤسسات السياسية** وذلك عن طريق إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لأحداث التغيير.

➤ **التحكم في المجموعات المؤثرة** عن طريق أخذ السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعة أخرى بهدف إحداث تغيير جماعي مثلاً.

¹ - صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008/2007، ص 40-41.

5- **استراتيجية الإقناع:** يتم استخدام هذا النوع من الاستراتيجية عند وجود أزمة في المؤسسة وجميع العاملين فيها ويدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يضم أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلا نيتهم فسوف تؤدي بهم إلى قبوله هما نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤي والتمسك بالمصالح التي ستتجر من وراء هذا التغيير المقترح خاصة الأفراد الذين ينوي اقناعهم وهو متأكد بأنهم سوف ينضمون إليه ويؤيدون فكرته إذا استطاع اقناعهم بمنطقها¹.

6- **استراتيجية عدم الرضا حول الوضع الحالي:** تعتمد المؤسسة على خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى تصحيح وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما يتعلق بأداء الخدمات والطرق المتعبة بهدف إثارة وتعزيز الحالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأديتهم للتغيير التنظيمي فالتغيير سوف يحدث عندما يكون عدم الرضا بحالة مستقرة ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل فسوف تكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبة فيها بالمستقبل.

7- **استراتيجية التحليل الميداني:** مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوة تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير حيث تعمل هذه القوى على احباط محاولاتها وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة².

¹ -John R. Schermerhorn & autres, **Comportement humain et organisation**, 2ème édition , village mondial, Canada, 2002, p 504.

² - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 86.

5-أنواع التغيير التنظيمي:

لقد أصبح التغيير التنظيمي في الوقت الحالي جزء من حياة المؤسسات حيث أن الكثير منها تقوم بإحداثها إما ضمانا لتكيف أو سعيا لتحقيق الريادة والتميز فالمؤسسات التي تقوم التغيير إنما يكون أمامها العديد من الأنواع والأشكال التي بإمكانها أن تختار من بينها حسب ما يلاءم ظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية وبناء على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فأنواع التغيير تختلف حسب طرق التطبيق والتنفيذ، فلا يمكن تصور اعتماد نفس المنهجية والخطوات في التغيير التدريجي والجذري أو بين التغيير المخطط أو غير المخطط.

أولا: حسب التلقائية والعشوائية:

- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو الأهداف المقصودة والمحددة سابقا ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساسا التفكير وتقدير تكلفة التغيير ومتطلباته من الناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.¹
- **التغيير غير المخطط (العشوائي):** هو التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل أحد وإنما يرجع إلى اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية وبالتالي فهو ليس لديه خطة مدروسة، فهو يحدث عفويا وتلقائيا دون تخطيط مسبق.²

¹ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، عمان، دار الميسرة لنشر والتوزيع، 2013، ص 64.

² - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص موارد بشرية، 2010-2011، ص 135.

ثانيا: حسب موضوع التغيير:

➤ **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

➤ **التغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكم أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال¹.

ثالثا: حسب مدى التغيير:

➤ **التغيير الاستراتيجي:** يهتم هذا النوع من التغيير بالقضايا طويلة الأجل والتي تشمل على رسالة المؤسسة وفلسفتها الخاصة بالنمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئة المستفيدة والتقنيات المستحدثة، إلى جانب السياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات، والتمويل وإدارة شؤون الأفراد².

➤ **التغيير الوظيفي:** يخص النظم الجيدة والإجراءات والهيكل والتقنيات، وهذه التغييرات لها أثر مباشر وكبير على العمال أكثر من التغييرات الإستراتيجية لهذا يجي إعطاء اهتمام كبير لمثل هذه الأنواع من التغييرات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د. ط، دار المعرفة الجديدة لنشر، 2002، ص 362.

² - طاهر القلعي، ص 35.

رابعاً: حسب سرعة إجراء التغيير:

➤ **التغيير التدريجي:** التغيير التدريجي أو التطوري، أو خطوة بخطوة فهو الذي يتم احداثه عبر مراحل وبصفة تدريجية وعادة ما يأخذ شكل التعديلات البسيطة وغير جذرية في أحد مكونات المؤسسة، كأن يكون تنظيم العمل أو الاستراتيجية أو الهيكلة... وكل مكونات المؤسسة دون أن يحدث فيها تغييراً جوهرياً... الخ، ويتميز التغيير التطوري برأي¹ Démurez إجراء تعديلات ثانوية بغيت علاج الاختلالات التي تسببها العوامل الداخلية والخارجية وتعيق نمو المؤسسة. وإن هذه التعديلات لا تصيب جزء من النظام، ويضيف Gersick أن المكونات الأساسية والممارسات المعتمدة تبقى دون تغيير في ظل هذا النوع من التغيير.²

ويشير Séguin وزملائه والعديد من الباحثين إلى تفضيل الكثير من المؤسسات لهذا النوع من التغيير تفادياً لصدمة العاملين وتجنب مقاومتهم، وهذا لأنه لا يعيد النظر في جوهر النظام القائم بل يسعى إلى تحقيق التصحيح أو تحسين بعض المكونات لصفة تدريجية.³

➤ **التغيير الجذري:** يتجه الكثير من الباحثين إلى وصف التغيير الجذري بالتغيير الشامل لكونه لا يستهدف إعادة النظر في المكونات الأساسية بل في مجمل مكوناتها الرئيسية مثل: الثقافة، الاستراتيجية والهيكلية...، إن التغيير الجذري أو الثوري هو الذي يسعى مديره إلى الابتعاد كلياً عما يخص المؤسسة القائمة من حيث استراتيجيتها وتكنولوجياها وثقافتها وتنظيمها والتخلي عن كل الظروف غير الملائمة، وقد يحدث هذا التغيير بشكل مفاجئ وسريع وبالتالي فهو يقترب من المستوى الثاني في التغيير غير أن ما

¹ - Derumez I.V. (1998) *La dynamique des processus de changement*, Revue Française de Gestion, No. 120, p.120-138

² - Gersick C. J. (1991), *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, p.1036.

³ - Séguin F., Hafsi T., Demers C. (2008), *Le management stratégique de l'analyse à l'action*, Les Éditions Transcontinental, Montréal. p.296.

يميزه عنه أنه يحدث بشكل سريع، ونظرا لخطورة الوضع الذي يستدعي فيه إحداث تغيير جذري، فإنه عادة ما ينصح تنفيذه في أسرع وأقصر وقت، وفي هذا الإطار تشير **Démurez** بأن التغيير الثوري عبارة عن تغيير كلي للمؤسسة وتكوم نتيجة تدمير سريع ولا رجعت فيه للتنظيم القائم، وأن نجاحه يتطلب أن يتم تنفيذه بشكل سريع وهو ما من شأنه أن يقلص من الفترة الانتقالية وتتحول إلى وضع جديد وإذا كان التغيير الجذري تعبيراً شاملاً غايته الانتقال إلى الحالة المخالفة للحالة الأولية، فإنه بالتالي يتضمن مخاطر كبيرة، وإذا أنه في حالة الفشل في بلوغ الأهداف فإنه سيكون كارثياً ومدمراً بالنسبة للمؤسسة لأنه في حالات عديدة لا يعرف النجاح المنتظر وفي هذا الإطار أشارت الدراسات عن برامج إعادة الهندسة تبين أن ما نسبته 70 بالمئة من هذه المشاريع تقول إلى فشل عند تنفيذها لأسباب عديدة منها على وجه الخصوص نقص التخطيط. وينظر إلى التغيير الجذري بمثابة تحول يتطلب استراتيجية جديدة من حيث مخطط الأعمال، التموقع الاستراتيجي، النمو، والتي تتطلب هيكل تنظيمي جديد وثقافة جديدة لتشكيل بناء متناغم¹.

خامساً: حسب شمولية التغيير:

➤ **التغيير الشامل:** يطلق عليه تسمية التغيير الشامل أو الكلي وهو الذي يصيب المؤسسة في كل أبعادها ومكوناتها فقد يشمل الاستراتيجية والهياكل التنظيمية والثقافية، وينظر **Demers** إلى التغيير الشامل كتغيير جذري والذي قد تكون المؤسسة مضطرة لإحداثه لتفادي حالة الجمود ولا تناغم بين نظمها الفرعية والذي هو عادة ما يكون مبادرة من الإدارة العليا.

¹ -Demers C, De la gestion du changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, Revue Internationale de Gestion, automne, Vol. 24, No. 3, p.131-139.

كما يشير Mintzberg هو من بين من قال بالتغييرات الجزئية أو الكلية حيث أن الأولى لا تشمل إلا جزء من المؤسسة وتكون تغييرات ملموسة ومجسدة في الأفراد، والمنتجات... الخ، في حين تشمل الثانية كل المؤسسة وتكون تغييرات مجردة وواسعة مثل الثقافة والرؤية الاستراتيجية... الخ، فإذا كان التغيير الكلي هو تغيير شامل يصيب كل المؤسسة، فإنه شبيه بالتغيير الجذري أو الثوري هي كلها أشكال من التغيير يمكن أن تضطر إلى اعتمادها عندما تكون التغييرات الجذرية والتدرجية أو من المستوى الأول غير قادرة على إخراج المؤسسة مما هي فيه من أزمة أو لا تمكنها من بلوغ مستوى ريادي تطمح إليه الإدارة العليا¹.

➤ **التغيير الجزئي:** وهو يقتصر على قطاع واحد كتغيير الآلات أو الأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوع من عدم التوازن داخل المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والبعض متخلفة، مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العمال وغيرها من المستلزمات².

سادسا: حسب طريقة تنفيذ التغيير:

➤ **التغيير المفروض:** هو الذي يتم فيه اعتماد القوة والإجبار في التنفيذ مما يخلق حالة من الإحباط لدى العاملين وقد تزول بمجرد زوال فارض التغيير -إجبارية التغيير-.

➤ **التغيير بالمشاركة:** حيث يشارك العمال في هذا النوع من التغيير سواء المشاركة في عملية التخطيط أو التنفيذ ما يخلق حالة من القبول لدى هؤلاء الأفراد.

¹ - Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J, **Safari en pays stratégie**, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, France.

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط2، عمان، دائر وائل، 2004، ص 350.

سابعاً: التغيير حسب الأسباب:

ويتم التميز حسب هذا المعيار بين ثلاثة أنواع من التغيير هي:

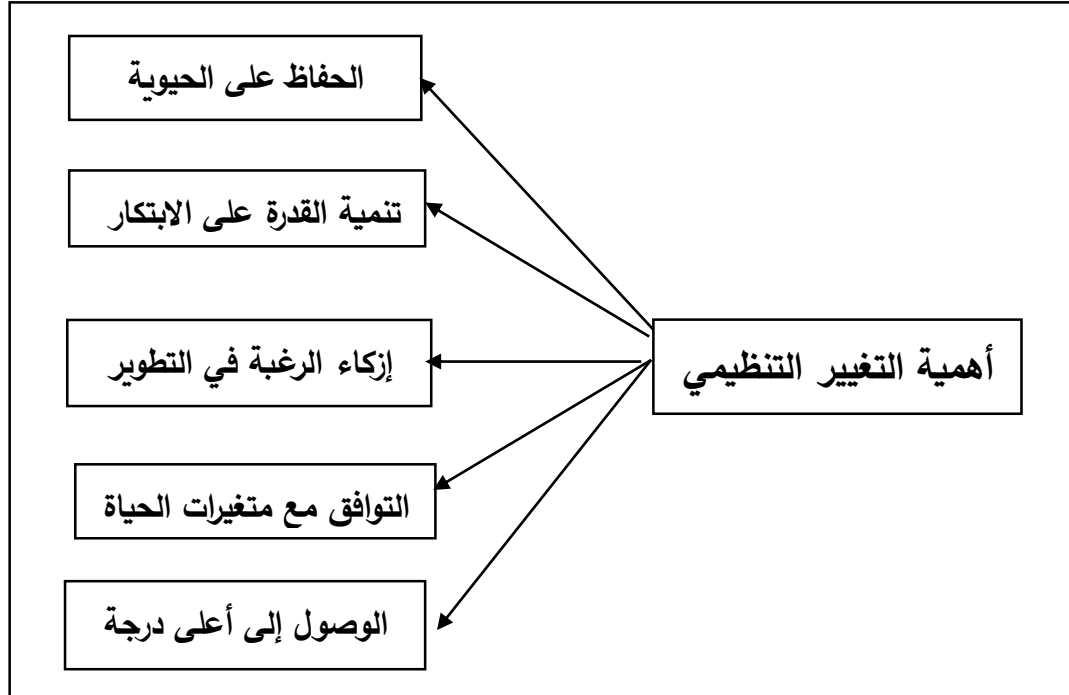
- **تغيير استجابة للضغوط الخارجية:** تفترض البيئة الخارجية جملة من الضغوطات مما يؤدي إلى حتمية التغيير فليس بإمكانية المؤسسة الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد في ظل تواجد المنافسين الذين يتميزون بالأسباب الإدارية والإمكانات الحديثة المتطورة.
- **تغيير هادف لحل المشاكل الداخلية:** قد تواجه المؤسسة مشاكل داخلية قد تظهر في بعض المؤشرات كتدني مستوى الأداء مما يدفعها إلى إحداث مجموعة من التغييرات الداخلية بهدف حل هذه المشاكل.
- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** تحدث المؤسسة تغييرات وفق إدارتها ضمن الضغوط خارجية أو داخلية وذلك قصد تأثيرها على المحيط وإحداث التغيير وفق مصالحها.¹

¹- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2007، ص25.

6- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

أ- أهميته: يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في الشكل الآتي ¹:

الشكل رقم (16) أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص274.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أنه توجد خمس جوانب أساسية تؤكد على أهمية التغيير التنظيمي يمكن شرحها كما يلي:

1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات

والمؤسسات لكون التغيير يؤدي إلى الانتعاش وبعث التفاؤل وتحريك الثوابت التي تظهر في شكل مبادرات فردية وجماعية التي تسهم في تبادل الآراء والاقتراحات ويزيد من الروح المسؤولية والاحساس بالمشاركة الإيجابية وبالتالي تخففي أو تقلص روح

¹ - سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر لنشر والتوزيع، د . ط، عمان، 2010، ص274.

اللامبالاة والسلبية والنزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جزء من الجهد والتعامل مع سوء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثمة يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

3-إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء :

يعمل التغيير على تغيير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الإرتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تقدم وتحسين متلازم في شيء¹.

4-التوافق مع المتغيرات: وينظر إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الإتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق مع التغيير أو نقوم بدور صعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفوز بالمفاهيم والمبادئ الإقتصادية الحديثة في الفكر الإقتصادي والمحلي والعالمي.

5-الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء: وتتجسد هذه الجودة من خلال القول الذي قاله خضري إن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلات التي يمكن حصر هذه الأسباب ومعرفتها وأولويتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بخصائص

¹ - نفس المرجع، ص 274.

المؤسسة أو خصائص العاملين بها أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها بالإضافة إلى معرفة مجالات القوة وتأكيدها تشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل¹. ويمكن حصر أهمية التغيير التنظيمي أيضا بأنه ضروري وحتمي، كما أنها عملية متجددة تحمل بين طياتها كل ما هو جديد ومختلف وقد ساهمت أسباب عديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير المستمر والمنتظم ومن بينها:

- 1- التطور التقني والتكنولوجي والسريع وما تولد عنه في مجال المعلومات والاتصالات حيث تسمى هذا العصر بالعصر الانفجار المعلوماتي.
- 2- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يسمى باللعولمة وما نتج عنه في انتفاخ السوق على بعضها وانضمام كثير من الدول إلى التجارة العالمية.
- 3- زيادة حدة المنافسة الداخلية.
- 4- التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات سواء الداخلية أو الخارجية منها.
- 5- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 6- التغيير المستمر في ظل عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة².

¹ - أحمد الخطيب وعادل سالم، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 387-388.

² - بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة الجزائر، 2009، ص 8.

ب- أهدافه:

يقول إبراهيم كشت في كتابه ومضات إدارية " إن المؤسسات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد مأؤه كل يوم، أما المؤسسات التي لا تغير أساليب عملها، وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي تتكاثر فيها الأوحال كل يوم وتنبت في بيئتها المنتنة شتى الطحالب الضارة والسامة¹."

✓ الانتقال من الوقع الحالي لآخر مستقبلي بتجاوزه نتيجة لتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد لان المواجهة وعدم احداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا إن التكيف والتأقلم ليس بالأمرين الهينين وهذا يتوقف على قدرتها في تحديد أهدافها من الجديد.

✓ تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو النفق المظلم الذي سوف تدخله فيمكن أن يكون المسار التغييري موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع.

وبما أن التغيير الهادف يكون مخطط له وفقا لبرامج تحديد المهام والمسؤوليات والموازنات التقديرية والتي تحدد التكاليف والعوائد المتوقعة من التغيير ونماذج يمكن القياس عليها، ومعايير على أساسها تقاس النتائج².

¹ - إبراهيم كشت، ومضات إدارية، د. ط ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 306.

² - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 27.

7-عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي:

نظرا لأهمية التغيير في المؤسسات الحالية حيث ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير، وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءتهم وقدراتهم الأكاديمية، وبالتالي توفرت لديهم خبرة واسعة في مجال إدارة التغيير التنظيمي بناء على ما لقوه من إخفاقات والنجاحات الجزئية وبالتالي قدموا العديد من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر مقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح وقد وضع دوقلاس سميت عشر مبادئ لاتباعها القائد ليتلاءم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي¹:

- 1-أن يكون القادة قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكيتهم الإدارية.
- 2-تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين المفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3-جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع ومدعم بيد العون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- 4-أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن جهود الجماعة تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي لأن فرق العمل تعتبر المؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على كل المؤسسة ككل.
- 5-توضيح أهمية التحديث والتطور كأفضل مدخل لتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي واستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول مرة.
- 6-وضع العاملين في موقف نظري وعلمي وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الحديثة لأن تطبيق العلمي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، عمان، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص120.

7-التأكيد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير لكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

8-جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس الظاهرة.

9-التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على احداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه، حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون¹.

8-معوقات التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف أهم المعوقات التي تشكل عقبات تحد وتمنع حدوث عملية التغيير إلى معوقات تنظيمية سلوكية تقنية وفنية وغيرها من المعوقات.

1-المعوقات التنظيمية: وهي تعبر عن المشكلات التي توجد في المؤسسة من الناحية التنظيمية والتي قد تعيق تطبيق التغيير ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي²:

➤ خضوع التغيير للاعتبارات السياسية وتمركز السلطات وفشل المؤسسة في الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية.

➤ تضخم الأجهزة الإدارية ونموها العشوائي وعدم خضوع توزيع الاختصاصات وكثرة تعقيد الإجراءات وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم التغيير وإهمال جهوده السابقة.

➤ ضعف أنظمة المعلومات أو عدم كفاية القوانين والأنظمة.

¹ - نفس المرجع، ص120.

² - نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي :دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003 ، ص65.

➤ سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالهما واستخدام التقنية الأجنبية من دون مراجعة للإمكانيات البشرية المتواجدة بالمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على التعامل مع هذه التقنيات.

2-المعوقات السلوكية: تتعلق هذه المعوقات بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد كما

تتعلق بدرجة المقاومة التي يبذلونها اتجاه التغيير الجديد وتشمل هذه المعوقات ما يلي¹:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- القيادة غير ملائمة وفشلها في كسب ثقة العاملين ومساندتهم للتغيير.
- عدم تشجيع العاملين للتعبير عن مشاعرهم.
- سوء استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين.
- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز.
- عدم وجود درجة تفاهم بين الرؤساء والفاعلين.

3-المعوقات التقنية: وتتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتقنيات الحديثة ونذكر منها ما يلي:

- عدم توفر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو توفير قواعد معلوماتية.
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.
- تخوف العاملين من سلبات التقنيات الحديثة على مصالحهم أو عدم قدرتهم للتعامل معها.

- تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل المؤسسات.

4-المعوقات البيئية: تختص بالبيئة القانونية، وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من

تعديلات، بالإضافة إلى دوام التغيير في الأوضاع الاقتصادية والقيم السياسية في بيئة

¹ - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، د. س، ص547.

المؤسسة، وظهور الأزمات الإقتصادية، والتغيرات الإجتماعية، وعدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال ومن المعوقات الأخرى للتغيير نذكر الآتي¹ :

- تجاهل ما يحدث في الواقع.
- نقص في الإتصالات على الأسباب والأهداف.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- غياب تسيير لمشروع التغيير بالمؤسسة.
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.
- صعوبة تغيير بعض الأنماط والقيم السلوكية.

¹ - Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001, p.209.-

خلاصة الفصل:

إن التوقيت الزماني والمكاني الذي تواجد فيها البحث عن موضوع التغيير التنظيمي من مختلف الميادين كان من أهم الدوافع والأسباب التي مهدت لهذا الثراء العلمي المتنوع في موضوع التغيير التنظيمي الذي بات ضرورة محتمة في ميدان العمل لكونه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية خاصة في ظل التطورات المتسارعة المستمر في العالم، مما يفرض على المؤسسة مواكبة التطورات العصرية واجراء بعض التغيرات في أعمالها التنظيمية أو التقنية، فمن هنا يمكن أن تظهر بصمة القائد الإداري الجيد والكفاء في تعامله مع التغيير بحد ذاته وإدارته بطريقة سليمة حتي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من قبل إدارة التغيير وبالتالي يتجنب الآثار السلبية التي قد تتجم عنها مثل مقاومة التغيير من قبل العاملين سواء بطريقة خفية أو علنية، وهنا تتطلب من القادة تجهيز استراتيجية سريعة للمواجهة هذه المقاومة وإنجاح برنامج التغيير.

تمهيد

- 1- ماهية قيادة التغيير
- 2- أهمية وأهداف قيادة التغيير
- 3- مهام وأنماط قيادة التغيير
- 4- خصائص وأبعاد قيادة التغيير
- 5- سمات قائد التغيير الفعال
- 6- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
- 7- مصادر وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي
- 8- أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي
- 9- سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
- 10- المسؤولين عن مقاومة التغيير التنظيمي
- 11- استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

إن مقاومة التغيير التنظيمي تعد من المواضيع الإلزامية التي تكون حاضرة عندما نتحدث عن التغيير وذلك لأن الفاعلين الذين يتعرضون له تكون لديهم درجة من الخوف منه وبالتالي تكون العرقلة، ومن الطبيعي أن تكون ردود أفعال عدائية لكونهم يجهلون مصيرهم وما ينتظرهم، فتترجم في سلوكيات ذات طابع سلبي بالدرجة الأولى خاصة عندما يتعارض مع مصالحهم واشباع حاجياتهم، ويتخلى القائد عن وظيفته ولا يقدم أي شروحات وتفسيرات هنا يتعرض للمقاومة كون الفاعل يشعر بالتهديد مصيره الذي يتجه نحو المجهول، وحتى توجه المقاومة ويقلل منها وجب على قائد التغيير تقديم الأسباب والدوافع المؤدية لتغيير مع وجوب إبراز أهدافه، فالمقاومة في حد ذاتها تعد من المؤشرات التي تدل أن مساعي القيادة نحو التغيير تسير في الإتجاه الفعال والمؤثر والذي يستطيع من خلاله الاستفادة منه في تعديل بعض الجوانب التي أغفل عنها ومنه يتم إعادة صياغة ما يجب صياغته.

وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى شقين مهمين نستله بقيادة التغيير ثم نعرض على مقاومة هذا التغيير التنظيمي محاولين التركيز على أبرز الأساسيات التي تخدم دراستنا.

1- ماهية قيادة التغيير التنظيمي:

يرى جون كوتر أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية التحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهذا أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك تعتبر قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة هي الوحيدة القادرة على أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة هم فقط الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق والقيادة هي الوحيدة التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمؤسسة.

لأشك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي مؤسسة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، تحتاج إلى وجود قيادة فعالة تستطيع إحداث تلك العملية بكل نجاح وتستدعي الحاجة لتغيير في مؤسسة إلى وجود مدراء قيادين يمتلكون رؤية مستقبلية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سيحدث بعد حالة التغيير¹.

وقد ظهر مصطلح قيادة التغيير وازدادت أهميته نتيجة ظهور تحولات كبرى في مجال الإعلام الآلي والبرمجيات في 1980م والتي اقتحمت عالم المؤسسات والتسيير بالخصوص ظهور برمجيات جديدة في التسيير كمثل برنامج تخطيط موارد المؤسسة، حيث هذا التحول التقني الكبير والتطور فرض على المؤسسة مواكبته، وذلك لا يكون إلا بالانخراط ودعم الأفراد لمشروع التغيير إضافة إلى تكوينهم وتدريبهم وكذا ضمان وجود اتصال فعال بينهم حتى تحصل المؤسسة على الفائدة المتوخاة من هذا التغيير وهذا ما عزز الحاجة إلى وجود قيادة التغيير².

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، د. ط، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2006، ص 829.

² -D Autissier, J.Moutot *Méthode De Conduite Du Changemen*, DUNOD, Paris, 2007, p 34.

ويمكن تعريف قيادة التغيير على أنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والامكانيات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة¹.

• قيادة التغيير — عملية ذات أبعاد مدروسة ومخططة.

تعرف أيضا على أنها مجموع المعارف الفنية الطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحويلات المؤسسة والوصول بشكل سريع إلى نتائج ملموسة².

• قيادة التغيير — استخدام كل الأساليب والإجراءات اللازمة من أجل تحقيق

النتائج المطلوبة.

ويرى هاربر Harper إن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، وفي أي جهد للتغيير يمثل تنفيذ التغيير مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية³.

• قيادة التغيير — إعطاء رؤية جديدة للمؤسسة من خلال استخدام برنامج

التغيير فعال يسمح لها بالبقاء في بيئة العمل وتحقيق التميز.

بينما يعرفها سارج راينال Serge Raynal على أنها عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المؤسسة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر⁴.

• قيادة التغيير — تفاعل البيئة الداخلية والخارجية فيما بينها يساعد على

الاستمرارية.

¹ - منى مؤتمن عماد الدين، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، د. ط، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2003، ص 68.

² - Olivier Meier, *Gestion du Changement*, Dunod, Paris, N éd, 2007, P217.

³ - بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 338.

⁴ - نوال بوعلاق ويحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 11، 2014، ص 118.

2- أهمية وأهداف قيادة التغيير:

أ- أهمية قيادة التغيير:

تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في إحداث التغيير داخل المؤسسات والمجتمعات، ولكي تضمن المؤسسة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فقد وضع **جيم كولنز** من العوامل التي تحقق قفزة نوعية من مؤسسات جيدة إلى مؤسسات متميزة من أهمها¹:

- وضع استراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتماشى قيم الفرد مع قيم المؤسسة، وأن تكون هناك إمكانية التدريب على المعارف اللازمة للقيام بالمهام.
- أن تتسم ثقافة ومناخ المؤسسة بالصدق والشفافية فيجب على القائد أن يخلق هذا المناخ بحيث يتمكن من خلاله معرفة الحقائق ولديه القدرة على مواجهتها، وعليه أن يتمتع بالنزاهة والصدق والانفتاح ويتقبل ردود الأفعال الإيجابية والسلبية.
- خلق ثقافة الانضباط فلا بد من بناء نظام ثابت ذا قيود واضحة وبنفس الوقت تمنح الحرية للموظفين حتى يشعرون بالمسؤولية.
- مواكبة التغيرات التكنولوجية فوجود التكنولوجيا في حد ذاتها في المؤسسات ليست دليل على التميز بينهم أو انخفاض إداؤهم ولكن استخدام تلك التكنولوجيا بشكل سليم هو الأساس في تميز المؤسسات وتفوقها.

وعليه تكون عملية التغيير أمر حتمي في المؤسسات لنتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه لذا لابد من وجود قيادة فعالة قادرة على استيعاب التغيير وإدارته، وتحتاج قيادة التغيير إلى نجاح مستمر ليس من خلال مجهودات التغيير ولكن من خلال تنمية قيم ومبادئ التغيير

¹ - هدى بنت عبد الله الحديثي وهيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ص 421.

نفسه، ومن ثم أفضل قادة هم الذين يحرصون على غرس التنمية وقيم التنظيمية من خلال التطبيق وتعزيز مبادئ التغيير في المؤسسة.

وقد أكد جون كوتر أن المؤسسات التي سيكتب لها النجاح في بيئة العمل التنافسية في القرن الواحد والعشرون ستكون المؤسسات دائمة التعلم قادرة على العمل بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية على كافة مستوياتها.

ب- أهداف قيادة التغيير:

إن نجاح التغيير في أي مؤسسة بحاجة إلى قيادة التغيير التي تضمن قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الأهداف من خلال توظيف علمي سليم للموارد البشرية المادية والتقنية المتاحة وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة والتأكيد على صنع قرار تشاركي وسوف نحاول توضيح أهم الأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها¹:

1- تحقيق الدعم: إن الهدف الأول لقيادة التغيير هو ضمان الدعم والانخراط من قبل الجهات الفعالة الرئيسية في مشروع التغيير، وبالتالي فإن دورها يتمثل في فهم توقعات مختلف الأطراف المعنية بالتغيير واقتراح طرق الإتصال والتدريب والملائمة، كما يجب أخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وكذا رغبتهم إضافة إلى الأمور التي تقلقهم وتخوفهم وعدم الانخراط هو بمثابة هو شكل من أشكال التسويق الداخلي لمشروع التغيير لأنه دون دعم سوف يحكم على مشروع التغيير بالفشل.

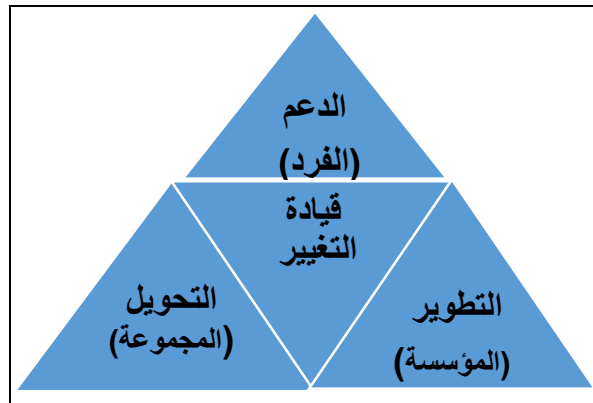
2- التحويل: يعتمد هذا الهدف بالدرجة كبيرة على الهدف الأول حيث أنه عند انضمام الأفراد ودعمهم لمشروع التغيير يصبحون أكثر فعالية وكذا أكثر إنتاجية، وأكثر تطلع للوضع أفضل وبالتالي يقدمون حلول ويقترحون ابتكارات لتغييره وتطويره كل هذا يتجسد في الواقع العملي على شكل تغييرات في العمليات، الهياكل، الممارسات والمهارات، وهذه المرحلة ضرورية جدا لمشروع التغيير ويعد تنفيذ عملية التحويل على

¹ - D.Autissier, J.M. Moutot, *Méthode de Conduite du Changement*, DUNOD, Paris, 2007 p 19-20.

الأرجح الأكثر صعوبة لأنه يجبر كل الأطراف المعنية على التساؤل حول وضعهم الحالي وكذا مستقبلهم واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تساعد على التموقع والدفاع عن مواقفهم.

3- التطور: هو عبارة عن نتيجة لعملية التحويل داخل المؤسسة وما ينجم عنها من طرق جديدة في العمل وأحياناً في التفكير على المدى المتوسط والطويل ففي أي مشروع للتغيير لدينا عموماً أكثر من مستوى للنتائج المتوقعة لدينا نتائج وظيفة (إعادة هيكلة قسم المحاسبة) لدينا إنتاج على مستوى مشروع (فيما يخص الميزانيات والتخطيط) والهدف من التطور يتعلق بالخصوص بالنوع الأخير من النتائج حيث أن مشروع التغيير ليس سوى ذريعة لتطوير المؤسسة، وأيضاً هو عبارة عن وسيلة لوضعها في حلقة تجريبية تسمح لها باكتساب سلوكيات ومهارات جديدة ويمكن تلخيص ذلك في هذا المخطط:

الشكل رقم (17) أهداف قيادة التغيير



من خلال العرض السابق لأهداف قيادة التغيير تتميز بمستويات تحليل مختلفة حيث أن الدعم (الانخراط) يكون على مستوى الفرد في حين التحويل يتم على مستوى المجموعة، أما فيما يخص الهدف الأخير فهو على مستوى المؤسسة ككل حيث يتم معالجة عن طريق قيادة التغيير عبر الزمن في مشروع التغيير¹.

¹ - Ibid, p-p :20-21.

3- مهام وأنماط قيادة التغيير:

أ- مهام قيادة التغيير: يعتبر تحديد الإتجاه والرؤية المستقبلية للمؤسسات من أهم مهام القيادة الإدارية الموكلة لها عملية إحداث التغيير وقيادته حسب جون كوتر (John Kotter) وهذه المهمة تتم على مراحل:

1- **تحديد الإتجاه والرؤية:** بما أن الوظيفة الأساسية للقادة هي إحداث التغيير، فإن القيادة الفعالة تعمل بدقة وعناية لاختيار الإتجاه الصحيح للتغيير، وتطوير رؤية واضحة لما سيتم تغييره، ويقصد بالرؤية " vision " وصف للوضع المستقبلي للمؤسسة، والذي يمثل دليلا مرشدا ومحفزا لتقديم أفكار جديدة في التنفيذ، وهي تعني بالضرورة رغبة في تغيير شامل على مستوى المؤسسة ككل، إذ أوضحت نتائج الأبحاث والدراسات حول نمط القيادة التحويلية والكاريزمية، أن الرؤية الواضحة الجذابة مفيدة جدا لتوجيه التغيير في المؤسسة وإرشاده¹.

2- السمات المرغوبة في الرؤية:

- ✓ ينبغي أن يكون للرؤية معنى لدى الفاعلين وذلك بربط أحداث الماضي بالاستراتيجيات الحالية، فالرؤية تحمل الأمل لمستقبل أفضل للمنظمة يمكن الوصول إليه يوما ما.
- ✓ تفيد الرؤية الواضحة في توجيه وتنسيق القرارات والأفعال ذات العلاقة بعمليات تنفيذ التغيير الشامل في المؤسسة، فالرؤية أساس التغيير وبدونها فإنه يكون من الصعب إحداث التغيير.
- ✓ الرؤية الناجحة هي تلك التي تعود بالنفع على العاملين و المؤسسة والبيئة... الخ.
- ✓ الرؤية يجب أن تكون بسيطة ومثالية وصورة لمستقبل مرغوب فيه، بحيث لا تكون خطة معقدة التركيب، أي الأفضل أن تحتوي على أهداف كمية وخطوات عمل تفصيلية.
- ✓ يجب أن تناشد الرؤية قيم وآمال أعضاء المؤسسة والأطراف ذات الصلة المطلوب دعمهم لها.

¹ - الهواري سيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن 21 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص90.

- ✓ يجب أن تكون الرؤية عند مستوى التحدي وفي نفس الوقت معقولة.
- ✓ ينبغي أن تكون الرؤية متضمنة افتراضات صحيحة حول الأشياء المهمة للمنظمة وكيفية ربطها بالبيئة الخارجية وكيفية معالجتها من قبل الآخرين.
- ✓ ينبغي أن تكون الرؤية مبسطة بما فيه الكفاية لتسمح بتوصيلها للآخرين بكل وضوح ودقة في أقل وقت ممكن.

3- شروط الرؤية: هناك ثلاث شروط أساسية يجب توافرها في الرؤية:

- ✓ لابد أن تكون الرؤية قوية (شجاعة - طموحة) فهي لابد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً، مثلاً بزيادة تقدر ما بين 50% و 100%.

- ✓ لابد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطفا والتزاما وليس قلقا وارتباكاً.
- ✓ لابد أن تكون الرؤية واقعية قابلة للتحقيق ومرشدا لكل نشاط في المؤسسة.

4 - إجراءات تطوير الرؤية:

من الملاحظ أن الرؤية الناجحة ليست من عمل القادة فقط، فهي تعكس عدة مساهمات لعدد مختلف من الأطراف في المؤسسة، كما أن الرؤية لا تشكل في لمح البصر، فهي تتطلب تشكيل عمليات طويلة من الاستكشافات، والمناقشات وتطوير الأفكار¹.

ب - أنماط قيادة التغيير:

- ✓ أسلوب التعاون (Collaboration) : يسهم في هذا النمط عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها وأيضاً في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، حيث يطلب من العاملين والفاعلين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من أهداف التغيير الموضوعية، وأيضاً في طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها.
- وقد تم ذلك من خلال اللجوء إلى استخدام ورشات العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.

¹ - محمد سرحان خالد المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص

إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في العملية ازدادت فرص دعمهم والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، فبالتالي إنهم سوف يسوقون تلك التغييرات ويروجون لها بين أفراد المؤسسة، إن هذه الطريقة تساعد أيضا على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب. إن نمط التعاون في التغيير هذا يمكن أن يكون من الأنماط الإدارية الجيدة عند العمل مع أصحاب الاختصاص، مثل الأطباء والأكاديميين وغيرهم، ومثل هذه المجموعات تقاوم النمط التسلسلي في التغيير الذي يتصف بفرض التغيير عليهم وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري مما يؤدي إلى تقيد حريتهم، وحقهم في تحديد مستقبلهم ومن صفات هذا النمط في القيادة التغيير¹:

- يمكن أن يستغرق زمنا طويلا للقيام به، ولذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة.
- ربما لا يستطيع العاملون تقديم أي اقتراحات أو أفكار بناءة تحتاجها الإدارة العليا وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.
- إذا تم إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم فإن ذلك سوف يسبب خسارة قد تفوق المنافع التي تنجم عن هذه الطريقة أساسا وسيؤدي ذلك إلى إحباطهم وشعورهم بعدم الثقة.
- إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كاقتراحات لتغيير هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المؤسسة، وتتطلب من طرق العمل السائدة فيها أيضا، مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقة أو جذرية مما يضطر بعض المؤسسات إلى جلب مستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه والتغلب على هذه المشكلة.

¹ - ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه، سورية، قسم إدارة الأعمال، 2004، ص 233.

ب - أسلوب التشارك (تعاون محدود):

المشاركة هي تعاون محدود **Limited Collaboration** والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، وهوما تدعوا إليه هذه الطريقة في التغيير أو هذا الإتجاه في التغيير .

إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوراة العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير **Complété Collaboration** ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضا، من مجالات التغيير المتعددة، كأن يتم إعلام العاملين الرؤية المستقبلية، التي تم وضعها في المؤسسة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة وفي الإنتاجية وتقليل الهدر.

ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المؤسسة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية، كما يطلب منهم الاسهام في تصميم مهام محددة في المؤسسة وتنفيذها، مما يساعد على اجراء عملية التغيير، وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل أو طرق جديدة في الإتصالات¹.

ويبدو جليا أن هذا النمط في إدارة التغيير يمكن قادة التغيير من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج التغيير فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة، وعلى الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة، أو في الحال التي يتم فيها ابلاغهم مسبقا عن نتائج ورشة العمل، وما هو متوقع منها، وفي حقيقة الأمر يمكن استخدام النمط مشاركة أو نمط التعاون في بعض الأحيان

¹ - نفس المرجع، ص 233-234.

لغايات سياسية ولدوافع محددة، كما أن نمط المشاركة أيضا يمكن أن يحتاج إلى وقت طويل لإحداث التغيير وإن كان الزمن اللازم لتغيير في نمط التعاون أقصر نسبيا في سابقه¹.

ج - أسلوب التوجيه:

يستخدم هذا النمط القيادي في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل: ماذا يجب تغييره وكيف؟ ومن ثم يعتمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير ويفصل هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه ومطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.

وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير والحصول على دعمهم له مما يتطلب في الواقع اجراء اتصالات مكثفة معهم وتنظيم ورشات عمل معهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة لهم، ولا يطلب من العاملين المشاركة في وضع الأهداف الخاصة بالتغيير، أو في رسم طرق خاصة بإجراءات التغيير، ويرتبط هذا النمط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية.

يمكن القول أن من مزايا هذا الأسلوب هو سهولة ابقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير وتحت سيطرتهم وبالتالي إن عملية اتخاذ القرار تكون أسرع من نمط آخر يعتمد على مشاورة الآخرين.

أما عن نقائص هذا الأسلوب فتكمن في²:

➤ إن ضعف عملية المشاورة مع العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى مقاومة التغيير، فبالتالي يكون هذا النمط من أنماط التغيير الأكثر ملائمة للمؤسسات التي تواجه مشاكل في وضعها، وفي حالة وجود شعور واسع بالحاجة إلى التغيير وفي مثل

¹ - نفس المرجع، ص 243.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، د. ط، عمان، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2015 ص 289.

هذه الحالات وعلى الرغم من عدم المشاورة العاملين عند الضرورة التغيير وإشراكهم فيه إشراكا فعالا فإنهم في الاغلب يدعمون التغييرات المقترحة ويساندونها.

➤ يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدودا بالاستناد على النتائج المرجوة من التغيير، أو التي تحققها مراحل التغيير بحد ذاتها فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال ركزت الدراسات في أوائل التسعينيات على قيمة وأهمية تمكين العاملين من عملهم، واتخذت من **عملية التمكين** سياسة لها، وفرضت هذه السياسة في المؤسسة لمعظم الحالات، ولكن النمط البيروقراطي الذي كان سائدا آنذاك في العمل وأسلوب الاتصالات الذي كان يعمل على نقل الأوامر وتوجيهها من قبل الإدارة العليا والدنيا، هذه الطريقة من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الأفراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى هذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل وفق ذلك، فالقول للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر تمكنا في عملهم وأكثر ابتكارا فيه، يختلف عن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة المشاركة هو الذي يولد شعور لدى العاملين بأنهم يمتلكون قدرا معينا من حرية العمل والتصرف والتأكد بأن لديهم سلطة في بعض المجالات للتصرف.

➤ إن التغييرات التي تفرض على العاملين وتؤدي إلى تكرارهم لها من قبلهم وتداولها بشكل يلفت الانتباه، قد تخدع الناظرين وتشعرهم بأن العاملين يدركونها تماما وفي حقيقة الأمر قد يجد العاملون من السهل عليهم تكرار لغة التغيير التي يطرحها المدراء دون أن يكون لديهم وعي فعلي وشعور داخلي بالتغيير في سلوكهم الشخصي، وعواطفهم في العمل، أو أي تغيرات أخرى من قبلهم من حيث مواقفهم ووجهات نظرهم وحتى سلوكهم بما يلائم التغييرات المطلوبة¹.

¹ - نفس المرجع، ص 290.

د - أسلوب الإلزام: إن نمط الإلزام الذي تتخذه القيادة هو امتداد لنمط التوجيه وهنا يتم فرض التغيير بشكل الزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له، هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير لفقدان الإدارة للجهود السابقة التي لم تشرح للعاملين الحاجة لتغيير وتشجيعهم على قبوله.

ولن نتجح هذه الطريقة في أغلب الأحيان إلا في فترة الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المؤسسة، ومع ذلك لم يؤد هذا النمط إلى إحداث التغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل الزامي فإنه نتائجها سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلا من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم.

نجد مما سبق أنه لا يمكن لجميع نظريات القيادة أن تكون مناسبة كنمط للقيادة في أوقات التغيير التنظيمي وإن نظريات القيادة التي تدعي وجود طريقة واحدة مناسبة هي أن معظم صفات القائد المناسب فيها والتي تم وضعها من قبل أصحاب نظريات السمات ويبدو أنها تتناسب مع صفات قادة التغيير واستنادا إلى ذلك قد يكون هناك سلوك أفضل من غيره مناسب لقيادة التغيير وهذا السلوك هو الذي يكون دافعا وراء التغيير والتطوير¹.

¹ - نفس المرجع، ص 290.

4- خصائص وأبعاد قيادة التغيير:

أ- **خصائص قيادة التغيير** تحتاج قيادة التغيير إلى مجموعة من العوامل التي تساعد

في تحقيق وبلورة أهداف عملية التغيير، إضافة إلى ما تتمتع به قيادة التغيير بعدد من الخصائص التي تعد عاملاً أساسياً في نجاح وإتمام عملية التغيير.

حيث أشار كل من **الزعير وصالح والعميان وعساف** على جملة من الخصائص وهي¹:

1- الإستراتيجية: من أبرز الخصائص والسمات لقيادة التغيير أنها إدارة تتعامل مع المؤسسة من منظور استراتيجي.

2- التشخيص الواعي: تعتمد قيادة التغيير بدرجة أساسية على المعلومات والحقائق التي تصف كل جوانب ومكونات المؤسسة والتشخيص بدقة.

3- المرونة: ليس هناك نمط محدد لعملية التغيير في كل النظم والمؤسسات الإدارية المتعددة، وإنما قيادة التغيير هي التي تحدد طريقة التعامل مع التغيير.

4- الاستهدافية: التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً لأنه مخطط يتم في إطار حركة منظمة.

5- الواقعية: ارتباط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانيات وموارد وظروف المؤسسة الفعلية.

6- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له، حتى تسهل قيادة عملية التغيير.

7- الفاعلية: يتعين أن تكون قيادة التغيير فاعلة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية

¹- الزعير ابراهيم عبد الله بن عبد الرحمن، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، ط1، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2012، ص152.

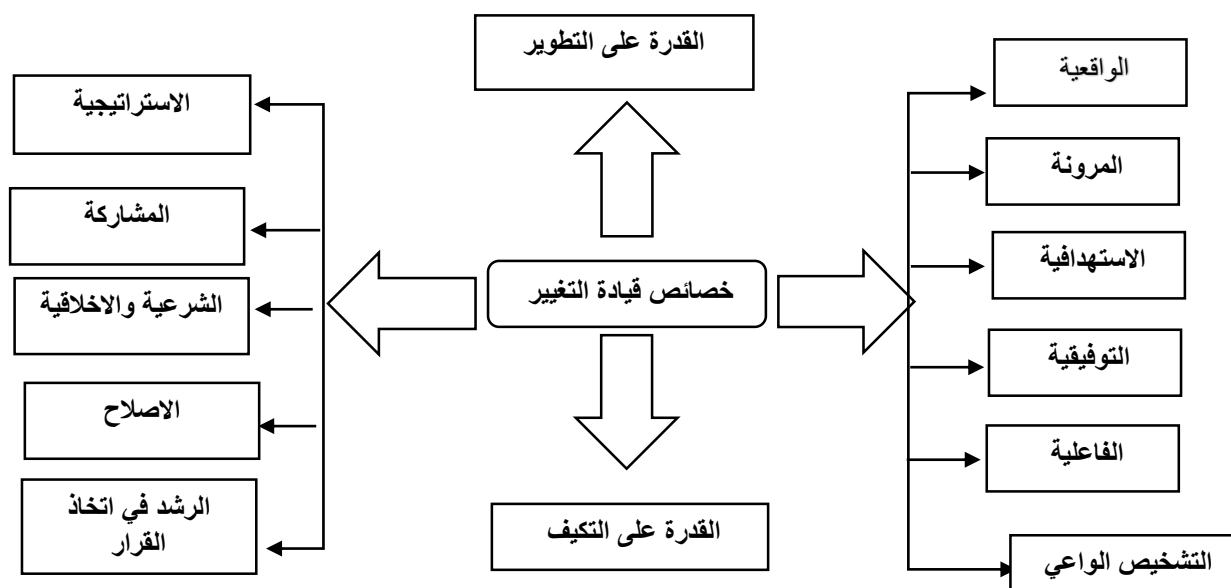
مناسبة، وتملك قدرة التأثير في الآخرين، ولديها القدرة على توجيه القوى الفاعلة في الكيان الإداري المستهدف تغييره.

8-المشاركة: تحتاج قيادة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا التفاعل الإيجابي، المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير في مراحل التغيير وتنفيذه.

9-الشرعية والأخلاقية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية وقواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع في آن واحد.

10- الإصلاح: حتى تنجح قيادة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب وقصور، ومعالجة ما هو موجود بطريقة سليمة، والمساهمة في القضاء على المظاهر السلبية للمنظمة تجاه المجتمع¹. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فالمخطط الآتي:

الشكل رقم(18) خصائص قيادة التغيير



المصدر: الزعبي ابراهيم عبد الله بن عبد الرحمن، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، مصر، 2012، ص152.

¹ - نفس المرجع، ص 152.

ب- أبعاد قيادة التغيير:

ويمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة من خلال¹:

- ✓ تطوير الرؤية العامة المشتركة للمؤسسة.
- ✓ بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولويتها.
- ✓ التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية.
- ✓ بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة.
- ✓ مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة.

5-سمات قائد التغيير الفعال:

أشارت نتائج الدراسات والبحوث وحصيلة الخبرات والتجارب والدراسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائدا لتغيير في مؤسسته ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولت الخصائص المميزة لقادة التغيير الفعال والتي تشمل المواقف والطرق التفكير والمعارف والمهارات وذلك على النحو الآتي:

1-موقف قائد التغيير الفعال:

- يوفر دعما إيجابيا للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليه بفاعلية.
- يتصف بحماس ودافعية.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- يتسم بالمتابعة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانيا إذا سارت الأمور عكس ما هو المنشود.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى بالانفراد بالحوار دائما.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ص 293.

- لديه درجة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
- يتقبل التغيير والتطوير كأمر حتمية.
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل ويلتزم بالقيادة من خلال التقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

2 - طريقة تفكير قائد التغيير الفعال:

- يمكن أن نقول بأن قائد التغيير يتميز دوماً بتفكير مخالف للمرؤوسين ولهذا يطلق عليه اسم القائد الفعال ويمكن تلخيص ذلك في ما يلي¹:
- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها ويدرك إمكانية وجود فرص متشابهة ومواقف أخرى مماثلة (سابقاً).
- يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه القدرة على التخيل والتصور ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- لديه القدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الإتفاق أو تلاقي بين بدائل والإحتمالات المختلفة.
- يمكنه توقع المشاكل والوصول إلى جوهر المشكلة.
- لديه القدرة على توجيه تعليمه الذاتي ومتابعة تطوره المهني المستمر.

¹ - عماد الدين ومؤتمن منى، تقويم فاعلية برنامج التطوير الإداري المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن القيادة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، قسم العلوم والتكنولوجيا، ص 38.

3- معارف ومهارات قائد التغيير الفعال: ويمكن تحديدها كمايلي:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين والتفاوض الناجح معهم. والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء كان ذلك عن طريق المقابلات الفردية أو أثناء العمل في مجموعات صغيرة أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- يمتلك حصيلة من مهارات الإتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية.
- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من تكلفة وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي أو غير القائد.
- فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والإتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها التعرف على الحاجات الجديدة.
- امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون المقاومة.
- القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة لتغيير وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الإجتماعية والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين¹.

¹ - نفس المرجع، ص 39.

6- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي:

إن مقاومة التغيير كظاهرة إدارية تتمثل في تلك المظاهر والسلوكيات والملاحم الصادرة عن الأفراد والجماعات الرافضة لتغيير والتي يعبر عنها في أي شكل من الأشكال المعبرة عن الرفض والمعارضة كالأضطرابات وانخفاض الروح المعنوية والسلوكيات المعادية وغيرها ويمكن أن نلتبس عدة أنواع من مقاومة التغيير كالمقاومة المعلنة وغير معلنة وأيضا هناك مقاومة كاملة وغير كاملة، كما يمكن أن تكون المقاومة نتيجة اختلاف السطحي أو نتيجة الاختلاف الشديد.

• مقاومة التغيير التنظيمي ← سلوكات ناجمة عن مجموعة من الأفراد

التي ترفض التغيير مهما كان نوعه وتتصدى له بشتى أنواع المقاومة. ويمكن تعريفها على أنها " كافة ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبى عليهم"¹

• مقاومة التغيير التنظيمي ← رد فعل سلبي اتجاه تغيير ما.

" كما تعرف أيضا على أنها ردة فعل يبديه الأفراد اتجاه عملية التحول والذي يعتبر العامل الأهم في تحقيق التوازن بين حالتى الإستقرار والتغيير"².

• مقاومة التغيير التنظيمي ← عملية تحول تهدف إلى تحقيق التوازن في

المؤسسة.

" كما تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها ظاهرة تؤثر على عملية التغيير، والتأثير يمكن أن يكون بتأخير عملية البدء بالتغيير أو عرقلة عملية تنفيذه أو زيادة الوقت والتكلفة المطلوبة

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، د. ط ، الأردن، دار المسيرة، 2000، ص385.

² - أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الإجتماعي، ط 1 ، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، 2007.

ويمكن أن تكون مقاومة التغيير شيء إيجابي، لكونها تمكن القيادة من تبني رؤية متعددة الأوجه¹.

• **مقاومة التغيير التنظيمي** ← ظاهرة متعددة الأشكال في مقاومتها لتغيير. وتعرف على أنها "عملية رفض الوضع الجديد في المؤسسة من قبل البيئة الداخلية لها وذلك الأسباب التنظيمية أو الشخصية التي تختلف من فرد إلى آخر²".

• **مقاومة التغيير التنظيمي** ← رفض البيئة الداخلية لتغيير. وهناك من يقول أنها "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي³".

• **مقاومة التغيير التنظيمي** ← ردت فعل تترجم في سلوك رافض للتغيير من قبل العاملين.

يعرفها Lazarus and Folkman هي "مجموعة استجابات سلوكية ومعرفية في حالة تغيير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة وأنها تشكل عبئاً يفوق إمكانيات الفرد وقدراته".

• **مقاومة التغيير التنظيمي** ← ردة فعل سلوكي يعبر عن وقوف التغيير كحاجز أمام قدراته.

¹ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 291.

² - شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 44.

³ - زين الدين بروش ولحسن الهدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007، ص 208.

أما M.crozier and E.Friedberg يعرفانها على أنها "هي التعبير المعقول والمشروع عن الخطر الذي يحتويه التغيير للفاعلين"¹.

• مقاومة التغيير التنظيمي ————— شعور الفاعلين بخطر التغيير.

من كل التعريفات السابقة يمكن القول أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي مثلما التغيير أمر حتمي لا مناص منه فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة التغيير الذي يحصل في الوقت الراهن، لكونه يسعى إلى تحقيق الإستقرار وحدث أي جديد يعد بالنسبة له مصدر ازعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، لكونه لا يعلم النتائج المترتبة عن هذا التغيير الذي قد يعتبره غير مجدي لطموحاته وميولاته ورغباته².

7-مصادر وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي:

أ- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي: يمكن إرجاع مصادر مقاومة التغيير إلى ما يلي³:

➤ سبب عقلاني: وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وذلك

بمقارنة التكاليف بالفوائد التي ستتحقق بعد إحداث التغيير، ويعتبر هذا المصدر من

أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

➤ سبب عاطفي: ينبع هذا النوع من المقاومة من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات

نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في

التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، كما ترتبط هذه الأخيرة بصفة عامة بالمصالح

والمزايا الشخصية أكثر من الإهتمام بمصالح المؤسسة.

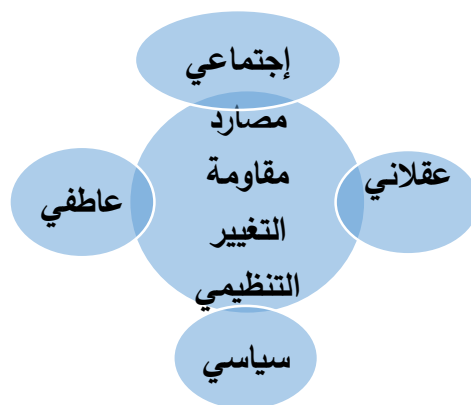
¹ - Benoit Grouard et François Meston , L'entreprise en Mouvement , édition Dunod, paris 2005, 4e édition p 253.

² - محلوفي عبد السلام، "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، جامعة ورقلة. مداخلة من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005،

³ - عبد الله عبد الغني المجمع والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، د. ط، السعودية دار النوايح للنشر والتوزيع، ص 58.

- **سبب اجتماعي:** تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.
- **سبب سياسي:** تنبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المؤسسة للحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار، وقد يكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على إدارة المؤسسة تنفيذ خطط التغيير، بل تصبح عائق لنجاح التغيير¹.

الشكل رقم (19) مصادر مقاومة التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاطار النظري

ب -أنواع مقاومة التغيير التنظيمي: تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور أهمها ما يلي:

1-المقاومة الإيجابية في مقابل السلبية: يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقيق أهداف الجماعة فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وأماكن التنبؤ به.

¹ - نفس المرجع، ص 58.

فإذا لم تكن هناك مقاومة فإن السلوك التنظيمي سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة، وعلى ذلك يتميز هذا النوع من المقاومة الإيجابية بالتفكير الناقد القائم على الدراسة الطبيعية للتغيير وخصائصه وآثاره في ظل فهم أفضل لحاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من ناحية أخرى.

أما المقاومة السلبية في غير صحيحة لأنها تعيق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرقل الرغبة في التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة، وهي الأكثر شيوعاً في الغالب، وتتم على أسس غير واقعية¹.

2- المقاومة المباشرة (الفورية) في مقابل المقاومة المرجاة (المؤجلة): ويقصد به أن المقاومة يمكن أن يتخذ إحدى صورتين:

- الصورة الأولى: تتم بصورة فورية مباشرة بعد الإعلان عن التغيير الذي تهدف المؤسسة إلى القيام به فنجد أن العاملين يظهرون فوراً معارضتهم من خلال الشكوى والتباطؤ في العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول في إضراب عن العمل.

- الصورة الثانية: تتمثل في أن المقاومة يمكن أن تؤجل لفترة زمنية معينة ثم سرعان ما تنفجر في صورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولا سيما إذا كانت الإستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها.

فالمقاومة المرجاة (المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها، فالتغيير ربما يؤدي في بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، أو لا شيئاً على الإطلاق ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر لأسابيع وشهور وأحياناً سنوات بشكل يصعب من مهمة القائمين على التغيير في مواجهته بصورة مرضية.

¹ - معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمعارات والتطبيقات العملية، مكتبة أنجلو المصرية،

3- المقاومة الصريحة في مقابل الضمنية (الخفية): تتمثل المقاومة الصريحة في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر... الخ وربما تقصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته وعلى ذلك فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة وبالتالي القدرة على مواجهتها.

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية (الخفية) التي تكون أصعب في تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل في العداء الخفي لأفكار التغيير الجديد والسعي إلى الحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية في عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم اتقان العمل، وزيادة الأخطاء وانخفاض الإنتاجية، زيادة معدلات التغيب عن العمل والتمارض وتشبيط دافعية الآخرين... الخ¹.

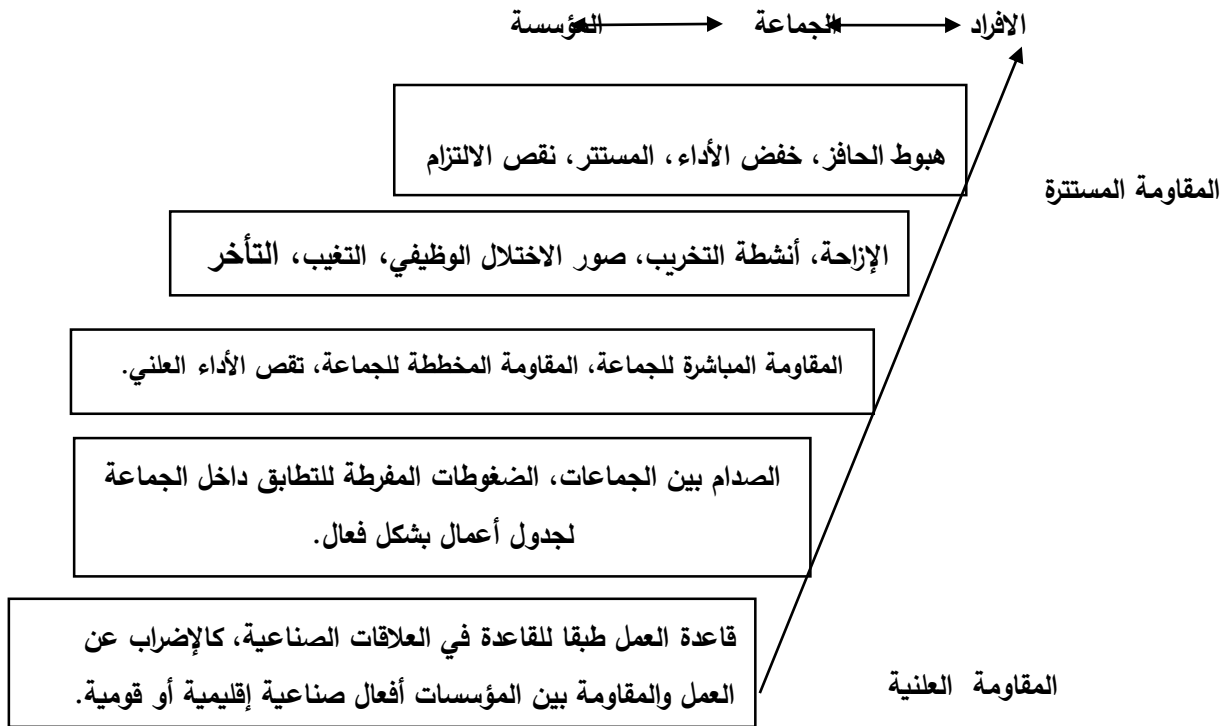
كما تتخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكالاً وصور عديدة وهي تتوقف على شخصية الموظف ومدى إدراكه لأهمية التغيير والاضرار والمخاطر التي قد تلحق بمصالحه وحاجاته ومكتسباته... الخ²، من الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير.

¹ - نفس المرجع، ص 139.

² - نفس المرجع ص 316.

ويمكن لنا أن نلخص ذلك في المخطط الآتي:

الشكل رقم (20) أشكال مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: نيجل كينغ ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 316.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين لنا أن المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، بمعنى آخر أنها سلوك يحركه هدف، وفي أغلب الأحيان يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة، أو إحدى وحداتها الفرعية فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة نجدها إما مستترة أو علنية¹.

¹- نيجل كينغ ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 316.

ف نجد الأشكال المستترة على مستوى الفردي تضم هبوط الحافز ، انخفاض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات كما نجدها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات عمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد أشكال التالية:

- ✓ تقليل التزام المؤسسة.
 - ✓ زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
 - ✓ زيادة معدلات الغياب.
 - ✓ التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
 - ✓ تقوية معايير الجماعة وضغوط داخل الجماعة مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعة بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة النقابات.
- يتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال فما على قادة التغيير إلا تجديد شكلها ومن ثمة تطبيق الاستراتيجية 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 ويطول وقت اكتشافها¹.

¹ - نفس المرجع، ص 316.

8-أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

أ- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

حاول الكثيرون من الباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد وهناك عوامل وأسباب مصدرها المؤسسة ذاتها وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمؤسسة حيث تتقارب الأسباب وتتباعد حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والاستراتيجية المتبعة في تنفيذه¹.

أ- على مستوى الفرد: هناك العديد من الاسباب الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي ويمكن تلخيصها فيما يلي²:

➤ الإدراك الاختياري: تعد عوامل الإتجاهات والخبرات والعقائد الفردية تركيبة مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد وقد تزيّفها فسوء إدراكه لمزايا الوضع الجديد يدفعه إلى مقاومة التغيير.

➤ الخوف من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة: يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير نظرا لأنه يحتوي على عدم التأكيد لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له فالخوف من المجهول يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان الوظيفة بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثلا أو تخفيض في مستوى الدخل، تشديد الرقابة أو فقدان بعض الإمتيازات...الخ.

¹ - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، عمان، دار حامد لنشر، 2009. ص 387.

² - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار النشر لشروق والتوزيع، عمان، 2006، ص 177.

➤ **الرغبة في الأمن والاستقرار:** من طبيعة النفس البشرية حب الاستقرار حيث يسعى الفرد جاهداً إلى المحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي إلى زعزعة مكتسباته.

➤ **العادات:** يكون للفرد عادات وأنماط سلوكية معينة تحدد وتفسر كيفية تعامله مع موقف ما بشكل يشعره بالارتياح أثناء الاستجابة لأنها أصبحت أمور مألوفة ولا تضطره إلى تفكير في كل مرة، وبالتالي من الصعب على الفرد تغيير تصرفاته وسلوكياته التي اعتاد عليها.

يؤكد كل من Newstrom et Davis على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة وعوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وأخيراً عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة ويمكن تلخيص العوامل كالآتي¹:

➤ العوامل المنطقية:

- الوقت المطلوب للتكيف.
- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.
- احتمال نشوء ظروف غير مرغوبة.
- تكاليف التغيير.
- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.

➤ العوامل النفسية:

- الخوف من المجهول.
- عدم التسامح مع التغيير.
- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.

¹- نفس المرجع، ص 177.

- الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.

➤ العوامل الإجتماعية:

- التحالفات السياسية
 - القيم المضادة لتغيير.
 - نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.
 - الحفاظ على المصالح المكتسبة.
 - الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة¹.
- ب- على مستوى المؤسسة: لا شك أن المؤسسة تدرك حتما أهمية التغيير التنظيمي غير أنها وفي الوقت الذي تحاول فيه التأقلم مع بيئتها قد تجد نفسها تواجه ميولات معاكسة في توازنها نحو الانغلاق نتيجة عوامل عديدة ويمكن تحديد هذه العوامل في:

➤ الإستقرار وعدم الحاجة لوجود التغيير: حيث تفضل معظم المؤسسات خاصة

الكبيرة منها الحفاظ على درجة الإستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق اشراف ضيق وذلك يساعدها على التنبؤ وتحسين الأداء كما أن وضعيتها المريحة تحول دون التغيير والمغامرة.

➤ تعاقبات والتزامات سابقة: مع أنها لها رغبة جامحة فيه إلا أن الكثير من المؤسسات

تقاوم التغيير لأنها مقيدة بالتزامات معينة، كالتزامات مع وزارة العمل والنقابات... الخ، وقد تفرض عليه تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

➤ عوامل مرتبطة بمتطلبات التغيير: قد تتطلع المؤسسة وأعضاؤها إلى تغيير لكن

أحيانا تصطدم رغبتهم بالواقع الامكانيات المتاحة في الوقت والموارد والمهارات وهو ما يحول دون ذلك.

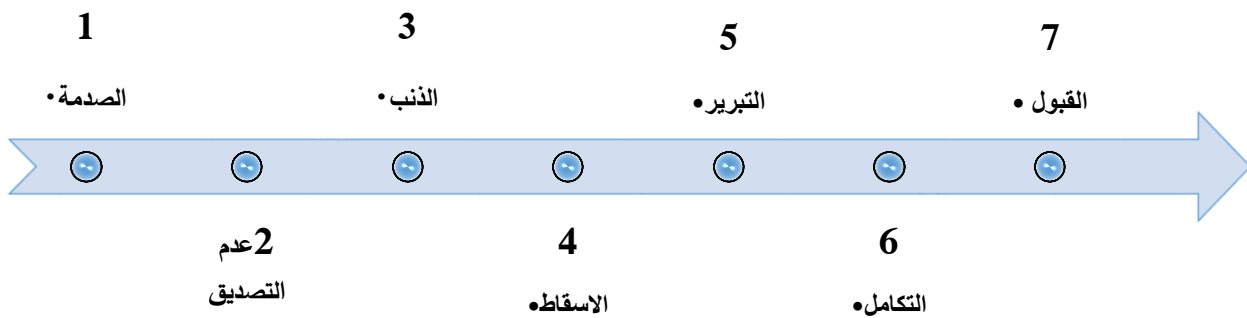
¹ - نفس المرجع، ص 177.

➤ **الفشل السابق من جهود التغيير:** تخاف بعض المؤسسات من التغيير التنظيمي نظرا لفشلها في التجارب السابقة وعدم استفادتها من أسباب فشل غيرها من المؤسسات¹.

ب-مراحل مقاومة التغيير التنظيمي: إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير ويمكن أن نحددها عبر سبعة مراحل وهي²:

- 1- **الصدمة:** وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف.
- 2- **عدم التصديق:** الشعور بعدم واقعية و موضوعية سبب التغيير.
- 3- **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
- 4- **الإسقاط:** محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.
- 5- **التبرير:** من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.
- 6- **التكامل:** يكون عن طريق احتواء التغيير والإندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
- 7- **القبول:** وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.

الشكل رقم (21) يوضح مراحل مقاومة التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاطار النظري

¹ - نفس المرجع، ص 178.

² - قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 85.

9-سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

رغم تنوع أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد والتشابك، فإن أثارها كذلك مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المؤسسة معرفة هذه الآثار كل على حدا، إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير، في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بتعديل وضبط الأمور التي تكشفها هذه المقاومة.

ويمكن لنا أن نلخص الإيجابيات والسلبيات في النقاط الآتية¹:

أ- السلبيات

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي.
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة.
- هدر الوقت حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل.
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية.
- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها.

¹ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص 32.

➤ فشل كلي لعملية التغيير واحتمال انهيار المؤسسة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المؤسسة.

➤ اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المؤسسة وعدم قدرتها على مجاراة المؤسسات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف¹.

ب- إيجابيات:

ومقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر لم تعد سلبية وضارة في كل الأحوال كما كانت المؤسسات والقيادات التقليدية تفترض أو تظن مما يدفعها ذلك إلى التعتم على إخفاؤها إن لم تستطع المؤسسة قمعها فخلافاً لذلك باتت النظريات والدراسات السلوكية تبرز بعض الإيجابيات والفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير وتدعو إلى وجوب الاعتراف والإقرار بوجود والسعي إلى توظيفه طالما أنه وجد.

وهناك من يبالغ في هذا الإتجاه فيدعو إلى إثارة المقاومة وتحفيزها لتكون في حدودها المسيطر عليها والمحقة لفوائدها كبديل لحالة الجمود والاستسلام والخضوع التي كانت المؤسسات التقليدية تعدها سمة إيجابية ومن أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير التنظيمي تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأسباب والوسائل والتوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم ويثري المعلومات ويكشف عن الخبرات والإتجاهات ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلية واحتوائها في عملية التغيير ليكون لها دور إيجابي ومشاركة فاعلة في طرح الآراء والبدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين، فالمهم أن تطرح ويستمع لها

¹ - نفس المرجع، ص 32

وتناقش بالحجة وبالمعلومة بعد أن أكدت التجارب بأن المقاومة الخفية وغير المعلنة أشد خطراً عمل التغيير من المقاومة الظاهرة والمعلنة¹.

كما تسهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس وإثارة الصراع الإيجابي عمل مستوى الأفراد والوحدات واطهار الطاقات والقدرات وتوسيع أساليب التفكير وطرح البدائل وبالتالي تجنب المؤسسات الخسائر أو المطبات التي قد تنجم عن التغيرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبأ كل الجهود والإمكانات المتاحة.

وليس غريباً في ضوء ما تقدم أن ينشطر المفكرون إلى فريقين:

➤ **الفريق الأول:** المقاومة هي السبب الرئيسي وراء اخفاقات التغيير هم الكلاسيكيون.

➤ **الفريق الثاني:** المقاومة ليست بالضرورة مشكلة وعائقاً ولا هي سلوكاً سلبياً وغير

مرغوب لإحداث التغيير.

وعليه يلخص السلوكيون التغيير فيما يلي:

- 1- تنبه وتلفت النظر إلى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح.
 - 2- تسهم في اجراءات التصحيح والمراجعة لسد الثغرات قبل وقوعها.
 - 3- تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة.
 - 4- تشجع الإدارة على البحث عن طريق أفضل الطرق لإحداث التغيير.
 - 5- تحفيز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.
 - 6- قد تلتقي آراء المؤيدين والمعارضين على حلول أفضل تجنب المؤسسة العديد من الآثار السلبية والأخطاء التي من الممكن الوقوع فيها لو لم تكن هناك مقاومة للتغيير.
- ولذلك يرى هؤلاء أن مقاومة التغيير ليست إلا خرافة بعيدة عن الصحة وهي ليست حتمية أو أنها تكمن في طبائع البشر وفطرتهم والأصح عندهم اعتبارها مواقف طبيعية وضرورية

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، بدون سنة النشر، ص ص 28-29.

لأساليب الخاطئة في فرض التغيير من الأعلى وتجاهل المستويات التنفيذية والتشغيلية المعنية بتنفيذ التغيير وترجمة خططه وقراراته ومعلوم أن جميع منظماتنا الأمنية والبعض من منظماتنا المدنية لا تزال ترفع شعار "نفذوا ولا تناقشوا" وحين تدعي الانفتاح وتعبر عن نفسها بأنها ديمقراطية ومشاركية فإنها تقول "نفذوا ثم ناقشوا" ولا شك أن وضعاً كهذا وإدارات من هذا النمط لن تستطيع أن تمضي إلى ما لا نهاية في هذا العصر وهي تمارس هذا النهج في التغيير على مستوى منظماتها، وستكون مقاومتها إحدى الاستراتيجيات التي تحثها على المراجعة والبحث عن الأساليب الأفضل للتغيير التنظيمي¹.

10-المسؤولين عن مقاومة التغيير التنظيمي: يمكن التمييز بين ثلاث فئات فاعلة في أحداث التغيير يمكن أن يتواجد ضمنها مقاومين للمشروع التغيير ويمكن تفسيرها فيما يلي²:

➤ **متخذي القرار:** هم الأشخاص الذين يتخذون القرار بشأن التغيير وهو من يتحملون مسؤولية تبرير قرار التغيير وكذا ضمان تطبيقه.

➤ **فريق مشروع التغيير:** هذه الفئة تضمن لكل الأفراد الذين يعملون على تحقيق التغيير.

➤ **المستخدمين/المعنيين بالتغيير:** تضم هذه الفئة كل المعنيين بمشروع التغيير ويمكن أن تشكل هذه الفئة عدد معين من الأفراد كما يمكن أن تشمل آلاف العاملين في المؤسسة.

بالنسبة للفئة الأولى لا يوجد مكان لمقاومة التغيير لأنهم رواد التغيير، وهم متخذي القرار فيه بناء على منصبهم في المؤسسة، كما لا نجد مقاومة التغيير في الفئة الثانية لأن أفرادها يتمتعون بالمهارة الكافية لتنفيذ هذا التغيير.

¹ - نفس المرجع، ص 30.

² - صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 102.

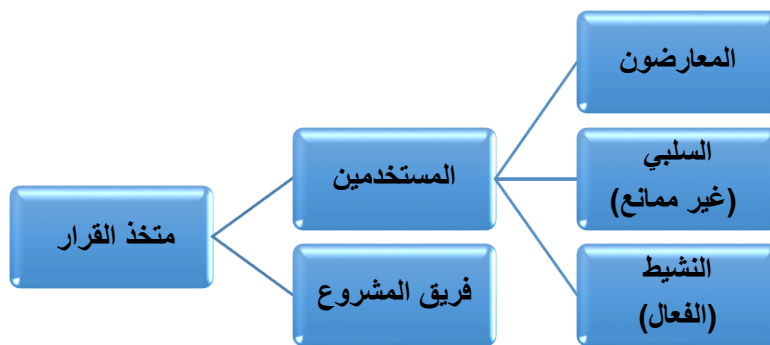
في حين توجد في الفئة الثالثة مجموعة مختلفة من السلوكيات تصدر عن أعضائها يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة فرق:

✓ **النشيط (الفعال):** هذا النوع من الأفراد مهم جدا لمشروع التغيير حيث يعلنون دعمهم للتغيير ويحشدون الجهود وراء ذلك، والأفراد النشيطين لا يمثلون سوى 10% من الأفراد المعنيين بالتغيير.

✓ **السلبي (غير الممانع):** تتمثل هذه الفئة أغلبية المعنيين بالتغيير أي ما يقارب 80% في بداية المشروع، هؤلاء الأفراد ليس لهم أي ردة فعل واضحة تجاه أحداث التغيير يخافون من المبادرة وينتظرون دائما حدوث النتيجة النهائية، ويبحثون عن الأمان، إن النسبة الكبيرة لهذه الفئة تحتم على فريق العمل تسييرها بشكل جيد ضمن التوازن في مشروع التغيير.

✓ **المعارضين:** يمثلون 10% المتبقية، يصرحون علنا أنهم ضد مشروع التغيير وينقدونه لأسباب ايديولوجية، سياسية أو بسبب صراعات شخصية¹.

الشكل رقم (22) المسؤولين عن مقاومة التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاطار النظري.

¹ - نفس المرجع، ص102.

11- استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

ويمكن تلخيصها في الجدول الآتي¹

جدول رقم (02) استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير

الإستراتيجية	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الأثار
الإتصال والإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	متى تم الإقناع يساعد العاملين في تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقت طويلا إذ زاد عدد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة في الإدارة وصياغة خطط التغيير	حيث لا يتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير حيث يكون للأخريين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات لتتكامل معا وتصب في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقت طويلا لان ضغط المشاركين لتصميم التغيير غير مناسب.
الوعد بالدعم والمساندة	حيث يخشى المستهدفون من التغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
التفاوض	سيخسر عامل أو مجموعة من العاملين جراء إحداث التغيير، ويكون له قوة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن كبير.	قد يكون ذلك مكلفا، حيث أن ضغط المستهدفين بالتغيير بواسطة مقاومته سيضطر الإدارة لإشراكهم فيه وبقوة.
المناورة	أن يكون استخدام مداخل أخرى أمر مكلف للغاية.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا.	قد يؤدي إلى مشكلة مستعصية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون
الإثراء الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية وتكون لمخطط التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	إن ترك العاملين يمثل مخاطرة خاصة للخائفين من التغيير.
النقل الفصل التعيين	حيث يكون الرفض مؤثر، ويرفض العاملين الالتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة، والتخلص من مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر الاستبداد، وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص108.

➤ **الإتصال والتعليم:** وذلك بتوفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، توقيت إدخاله وأهدافه والإجابة عن كافة أسئلة الأفراد واستفساراتهم، هذا ما سوف يؤدي إلى شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تقادي المقاومة¹.

➤ **المشاركة:** تعني اشراك العاملين في اعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لأبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها كما يعتبر مشاركة العاملين في عملية التغيير أحسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم وهذا ما يؤدي إلى تسهيل عملية إحداث التغيير والحد من مقاومته².

➤ **التسهيل والدعم:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على اكتساب معارف ومهارات جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود ولكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها.

➤ **التفاوض والاتفاق:** لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء مادية كزيادة في الأجور أو المكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز³.

➤ **المنافرة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المدراء في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو اسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة⁴.

¹ - علي شريف، الإدارة المعاصرة، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 326.

² - بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، د. ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 123.

³ - العميان سليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د. ط، الأردن، دار وائل، 2002، ص 358.

⁴ - أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة: جعفر أبو القاسم، د. ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991، 563.

➤ الإكراه الضمني والصريح: وتعتبر من أخطر وأصعب الاستراتيجيات إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام أساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الإمتيازات أو حرمانهم من الترقيات¹.

¹ - المغربي كمال محمد، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، د. ط، عمان، دار الفكر، 2007، ص 511.

خلاصة:

بعد العرض والتطرق إلى قيادة التغيير ومقاومته ومختلف العناوين يمكن القول أنها ليست بالمنظور السلبي الذي نسمعه لفظيا وإنما عكس ذلك، فالمقاومة لا تكون إلا الاتجاه الشيء الفعال والمؤثر الذي يفرض على إدارة التغيير تبني خطط واستراتيجيات تقلل من مقاومته وتحقق التكيف والانسجام مع متطلبات التغيير لهذا يمكن القول وتأكيد فكرة أن مقاومة التغيير مرآة عاكسة لمدى نجاعة وفعالية مشروع التغيير ومدى الاستفادة من نقاط القوة التي يمتلكها ويثمنها والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها فقد تكون بعض الاختلالات التي لا تظهر لدى القائد لهذا وجب التركيز عليها وإعادة بناء استراتيجية فعالة تتوافق وتتلاءم مع ردود الأفعال الفاعلين في النسق الداخلي للمؤسسة.

- 1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك
- 2- التعريف بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب
- 3- الاجراءات المنهجية لدراسية:
 - أ- الدراسة الاستطلاعية ومجالاتها
 - ب- منهج الدراسة
 - ت- أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
 - ث- مجتمع الدراسة
 - ج- العينة وطريقة حسابها
- 4- خصائص مفردات الدراسة

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة محل الدراسة:

تأسست مؤسسة سوناطراك شركة الوطنية لنقل التسويق والمحروقات بتاريخ 1963/12/31 طبقا لمرسوم 491/63 كان هدفها آن ذلك نقل والتسويق المحروقات أول تحدي للمؤسسة كان بإنشاء أنبوب نقل البترول Oléoduc لحوض أحمر أرزيو بطول 801 كلم وقطر 28 بوصة لنقل البترول الخام ابتداء من 1966 توسيع نشاط المؤسسة ليشمل كافة القطاعات الصناعية البترولية من بحث وإنتاج وتحويل وبعد أن كان يقتصر على النقل والتسويق فقط وفي تاريخ 1971/02/24 استرجعت الجزائر سيادتها على كامل الموارد الوطنية وعلى رأسها المحروقات فتحت دروب وآفاق جديدة نتيجة لتأميم المحروقات سعت المؤسسة من خلالها لرفع من قيمتها عن طريق تطوير جميع الفروع الصناعية البترولية من التنقيب إلى غاية البتروكيميا Amont-Aval ومع قدوم الثمانينات أعيدت هيكلة سوناطراك مما سمح بميلاد جديد لـ 17 مؤسسة وطنية مستقلة حاليا هي بعدد 14 فرع كما سمح قانوني 1986 و1991 لمؤسسة سوناطراك بدخول في عدت مفاوضات واتفاقيات مع شركات أجنبية حول البترول والغاز الموجودين.

ومن هذا المنطلق تم عقد عدت اتفاقيات في 1995 و1996 من أجل التنقيب والاستثمار المرسوم الرئاسي رقم 98-48 في 1998/02/1 تم تم تعديل الهياكل والقوانين العدلية لسوناطراك وحددها هدفها الإجتماعي بموجب هذا المرسوم إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال Spa قدره 277 مليار دينار موزع على 277 ألف سهم بقيمة 1000000 دينار لسهم وتشغل سوناطراك حاليا أكثر من 50000 عامل شهري¹.

1- معلومات مسلمة من طرف الأستاذ المشرف في مؤسسة محل الدراسة.

2 - التعريف بمؤسسة الدراسة فرع النقل بالأنابيب TRC :

أنشأ فرع نشاط النقل عبر الأنابيب TRC سنة 1988م باندماج مديرية النقل مع مديرية القنوات وقد تمت أول عمليات النقل للبتروال الخام انطلاقا من حاسي مسعود سنة 1958م بواسطة أنبوب نقل البترول (Oléoduc) بـ 6 بوصات والمسمى (Baby pipe) يربط بين محطة حاسي مسعود ومحطة نقل السكك الحديدية تقورت وينقل بعدها في عربات صهاريج بين التخزين والتفريغ، أنشئ في 1959م أنبوب لنقل البترول الخام بطول 660 كم يربط بين مركز التخزين عين آميناس والمرافأ التونسي شخيرة، أما فيما يخص استعمال أول أنبوب لنقل الغاز فقد تم في 1966م يربط بين حاسي الرمل وأرزو، دعمت شبكة نقل المحروقات بعد الاستقلال بعدت منشآت إضافية وخاصة بعد تأميم المحروقات 1971م أين أصبحت هذه المنشآت من إرث المؤسسة نقل المحروقات وجدت نفسها خلال هذه المرحلة في مواجهة:

- ✓ إجبارية المواصلة نشاطها واستدراك التأخر.

✓ ضرورة الاستمرار مع ما بقي لها من كتلة بشرية النوعية وخاصة الكفاءة.

✓ ضرورة الاستجابة للإجراءات الأكثر إنتاجية.

نظرا لوعي المؤسسة بدورها السياسي والاقتصادي في التطور الصناعي قامت هذه الأخيرة طيلة العشرية 1971-1981 بتمديد شبكتها لتتلاءم مع تزايد إنتاج المحروقات، حاليا نشاط النقل عبر الأنابيب يسيره مجموع شبكة Pipe لنقل المحروقات الغازية والسائلة وتتضمن عدة أنابيب منها أنابيب لنقل البترول وأخرى لنقل الغاز بأقطار مختلفة تتراوح بين 8-48 بوصة، نشاط النقل عبر الأنابيب يتواجد في بداية Amont مراكز التحويل والاستهلاك ونهاية Aval مراكز الإنتاج.

❖ **الفرع الأول:** مهام فرع نشاط النقل عبر الأنابيب يشكل النقل عبر الأنابيب الحلقة التي تتوسط النشاط البترولي والغاز وبين نشاط التحويل ومعالجة المحروقات وتسويقها وهي حلقة محورية في سلسلة المحروقات حاليا بلغ حجم طاقة النقل بـ 322 مليون طن من

البترو، أما عدد الأنابيب فبلغ 29 أنبوب بطول 16200 كلم، منها أنبوبان عابران للقارات أحدهما نحو إيطاليا والآخر نحو إسبانيا، عدد هذه الأنابيب موزع كالآتي: 12 أنبوب منها مخصصة للبترو الخام و2 للغاز السائل، 3 للغاز النفطي المميع (GNL) 12 للغاز الطبيعي وفيما يخص المنشآت الاستراتيجية لنشاطات النقل عبر الأنابيب فهي تتلخص في مركزين لتوزيع الطاقة: مركز هام للمحروقات السائلة أقيم في حوض الحمراء حاسي مسعود والمركز الوطني لتوزيع الغاز بحاسي الرمل وتشتمل مهام فرع نشاط النقل عبر الأنابيب على :

✓ تنسيق الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بنشاط النقل عبر الأنابيب، وكذا ضبط وتسيير روابط العمل المتصلة.

✓ ضبط وتسيير روابط العمل.

✓ إعداد القرارات ذات البعد الاستراتيجي.

✓ إدارة المشاريع الدولية التي تسييرها المؤسسة لمفردها أو في إطار الشراكة.

✓ تحديد وإنجاز واستغلال ورعاية وتطوير شبكة الأنابيب والمنشآت المتصلة بها لتلبية

الاحتياجات التي تطلبها مواصفات النقل العالمية في أحسن الظروف اقتصاديا

وأمنيا ومن ناحية حماية البيئة (HSE)

✓ تأمين عملية الضبط بين الإنتاج والتسويق.

❖ الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع نشاط النقل عبر الأنابيب تقديم الهيئة المعنية بالدراسة

(مديرية الموارد البشرية). وتنقسم إلى الفروع التالية:

مهام مديرية الموارد البشرية: تكلف مديرية الموارد البشرية بالمهام الرئيسية التالية:

➤ المشاركة في إعداد سياسات واستراتيجيات المؤسسة في ميدان الموارد البشرية.

➤ اقتناء والتسيير والتنمية الموارد البشرية للنشاط طبقا لسياسة المؤسسة.

- نشر وتفسير النصوص القانونية والتنظيمية المؤسسة لتسيير الموارد البشرية مع تقييم تطبيقاتها في هيئات النشاط.
- مساعدة هيئات النشاط في الحفاظ وفك النزاعات الإجتماعية والمهنية، الفردية والجماعية.
- تمكين مخططات تكوين هيئات النشاط ومتابعة تجسيدها.
- تسيير الإطارات العليا للنشاط.
- مراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمناشير في مجال الموارد البشرية.
- التعريف بسياسة الشعبة في مجال تنمية الموارد البشرية، التخطيط، الانتقاء، التوظيف وتسيير المسارات المهنية في إطار السياسة والإجراءات العامة المحددة من طرف الفريق.
- تجسيد السياسة المسطرة بالتنسيق ومتابعة تطبيقاتها من طرف الهيئات اللامركزية.
- الشروع في القيام بالدراسات بخصوص تنمية الموارد البشرية لتحقيق النجاعة والفعالية للنشاطات المبرمجة في سياسات تنمية الموارد البشرية.
- التخطيط في احتياجات الموارد البشرية، تمكينها ومتابعة تطبيقاتها من طرف الهيئات اللامركزية.
- تسيير مستخدمي الإطارات السامية للشعبة.
- مساعدة الهيئات المختلفة للشعبة في مجال تسيير التكوين وتطوير الموارد البشرية.
- تسيير الكتلة الأجرية للشعبة في إطار الميزانيات المصادق عنها.
- تكييف أو تطبيق السياسة المسطرة من طرف الفريق في مجال تحرك الموظفين.
- توطيد وتحليل جدول الموارد البشرية للشعبة وتوصيل الأخبار المتعلقة بها والتي يمكن أن تهم الفريق.

➤ المساهمة مع الهيئات المعنية للشعبة في انجاز دراسات تنظيم والتعريف بمقاييس عدد

الفاعلين

الفرع الثالث: دائرة التكوين

- ✓ اقتراح سياسة تكوين النشاط في إطار السياسة العامة المحددة من طرف المؤسسة.
- ✓ إعداد مخططات تكوين موظفي المقر، رقابة وتمتين مخطط تكوين النشاط.
- ✓ تنسيق إعداد البرامج المخططات التكوينية لمختلف مراكز التكوين للنشاط وتأمين المتابعة في ذلك.

- ✓ إعداد مخطط متين لتكوين مستخدمي النشاط مع تقييم نشاطات التكوين المبرمجة.
- ✓ ترقية تنمية مراكز التكوين للاستجابة أحسن لحاجيات النشاط في مختلف الشعب المهنية.

3-الاجراءات المنهجية لدراسة:

لا يختلف اثنان أن لكل دراسة مهما كان نوعها منطلقا بنائيا منهجيا يعد وعائها المعرفي الذي تستند عليه، في اختيارها لما يلائم الظاهرة المدروسة سواء المنهج المعتمد أو الأدوات المناسب لتحليلها، لذا يعد المنهج التصور الذهني لإجراءات البحث، وحتى يتمكن الباحث من تحقيق مسعاه لابد له من حسن اختيار التقنية المناسبة كونها شيء ملموس يمكننا عمليا من جمع المعطيات الموجودة في الميدان المدروس، كما يحتم هذا على الباحث محاولة الإطلاع على معظم وأغلبية الأبحاث العلمية التي عالجت موضوع الدراسة أو المواضيع ذات الصلة به سواء كانت قديمة أو حديثة ويقوم بعملية الغرلة وانتقاء ما يفيد بحثه وهنا قامت الباحثة بدراسة موضوع النمط القيادي والتغيير التنظيمي بحيث قامت بجمع أكبر عدد ممكن من المراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة بالإستناد على المنطلقات النظرية لكل متغير وكذا الدراسات السابقة التي تحمل نفس متغير الدراسة.

أ- الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في ميدان البحث العلمي، إذ تعتبر دراسة أولية له، هدفها الأصلي هو التأكد من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي يستخدمها الباحث في بحثه ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق بهدف تداركها أثناء البحث ولهذا يمكن أن نقول بأن الدراسة الاستطلاعية تركز على هدفين هما:

النزول للميدان ومعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق تمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة، وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية، كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي.

➤ عينة الدراسة الاستطلاعية:

قدر حجم العينة الاستطلاعية بـ 30 عامل موزعين على مختلف الفئات السوسيو مهنية.

➤ مجالات الدراسة الاستطلاعية:

■ **المجال المكاني:** وهو ذلك الحيز الجغرافي الذي يضم مجتمع البحث الذي يحدده الباحث، وهنا تم اختيار مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب بسيدي رزين براقي للقيام بالدراسة الميدانية.

■ **المجال الزمني:** وهنا نشير إلى الفترة الزمنية التي استغرقتها الباحثة في استرجاع الاستثمار التجريبية التي أخذت الكثير من الوقت منذ تاريخ تسليمها للمشرف الميداني في المؤسسة منذ أواخر شهر مارس 2020 وتم استرجاعها بداية شهر جوان 2020 يعود طول المدة الزمنية لتقشي فيروس كورونا ومنع الباحثة من الدخول للمؤسسة، بعد استرجاع الاستثمارات التجريبية تم تعديلها ومناقشته مع

الأستاذ المشرف لتخرج بصيغتها النهائية ليصبح عدد أسئلة الإستمارة 76 سؤال بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة.

استغرقت فترة توزيع وجمع الإستمارة النهائية فترة طويلة بسبب ما عرفه العالم من انتشار لوباء كورونا أدى للغلق الجزئي والاضطراري لكل المؤسسات بما فيهم مؤسسة الدراسة كانت الفترة ممتدة بين سنة 2020 إلى غاية نهاية سنة 2021 وبداية سنة 2022 شهدت مرحلة الجمع العديد من الصعوبات والتقطعات الخارجة عن نطاق الباحثة وتم الاستعانة ببعض الأفراد من أجل التوزيع والاسترجاع، وتجدر الإشارة أن الباحثة قد قامت بتغيير أداة البحث من المقابلات إلى الاستمارة بسبب الظروف.

ب- منهج الدراسة:

يعد تحديد المنهج في الدراسة من أهم الخطوات في البحث العلمي، وهذا ما يؤكد موريس أنجرس بقوله "ينبغي أن يتضمن تقرير البحث بالضرورة قسما حول المنهجية، ويتم فيه توضيح الطريقة المتبعة، ذلك لأن النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئا، بل أن الأساس المتين لبحث ما وصحته يظهر انطلاقا من مدى ملائمة المنهج ووسائله وتطبيقه¹.

ويعد المنهج الكمي الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميا، عن طريق جمع معلومات مقننة، في المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها لدراسة دقيقة² وهذا بعد تحويل المعطيات الميدانية المتحصل عليها ذات الطابع الكيفي إلى معطيات ذات طابع كمي رقمي يساعدنا على التحليل ولهذا يعد المنهج الكمي هو أنسب المناهج التي تلائم دراستنا³.

¹- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، ط2، الجزائر، دار القصة، 2008، ص37.

²- عبد الله كامل الهماي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، جامعة غار يونس، ص 18.

³ -Raymond Boudon, *Les Méthodes en Sociologie*, Presse Universitaire de France, Paris,1970 ,P31.

وقد تم الاستناد في دراستنا على **المنهج الكمي** لقياس الظاهرة المدروسة والتي تتدرج تحت موضوع النمط القيادي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب وحتى تكون هذه الدراسة منظمة ودقيقة قدر الإمكان توجب استخدام هذا المنهج سعياً إلى الوصول لإجابات عن الأسئلة المطروحة ومحاولة استخدامها وتحليلها بطريقة موضوعية.

ت - أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية :

- **الإستمارة:** تعتبر الإستمارة من أهم وأدق طرق البحث العلمي وجمع البيانات في جميع العلوم وهي تشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه، وهي عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب الإجابة عليها كتابياً. كما تعرف أيضاً على أنها أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصدرها وعليه فهي مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث الذي صاغها في استفسارات محددة وهذا ليس بالضرورة أن يكون صواباً لأن الصواب ينبع من المصادر التي تلم بالموضوع وتعايشه لا من توقعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع¹. تم الإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات.

- **أساليب المعالجة الإحصائية:** تمت معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Sociale Sciences) وذلك بعدما تم جمع المعطيات من مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب تمت عملية ترميز كل الاستمارات من أجل التسهيل عملية التفريغ في برنامج Spss وهنا بدأت خطوة

¹ - عبد المجيد ابراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، ط1، عمان، 2000، ص

التبويب الجداول بين البسيطة والمركبة وذلك قصد التمكن من اختبار العلاقات بين المتغيرات وتحليلها تحليلًا احصائيًا وتحليل سوسيولوجيًا.

ث - مجتمع الدراسة:

عند صياغة الباحث لفرضيته وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة، تفرض عليه متطلبات البحث إخضاع هذه الفرضيات إلى الاختبار على محك الواقع الاجتماعي، حيث يسعى لجمع هذه المعطيات ليقارنها بالفرضيات التي وضعها، ففي البحث الاجتماعي لا يتعلق الأمر بتجميع كم هائل من المعلومات، بقدر مدى توافقها ودقتها مع ما هو موجود في الواقع الميداني.¹ في هذه الدراسة يتكون مجتمع البحث من الفئات السوسيو مهنية الثلاثة (اطارت، عمال التحكم، عمال التنفيذ) نظرا لاستحالة الحصول على القوائم الإسمية التفصيلية للمبحوثين ولبياناتهم الشخصية تم الاكتفاء فقط بالمعطيات المسلمة من طرف المشرف الميداني بحيث كانت بحيث بلغ عدد مجتمع البحث 6072 عامل موزعين على مختلف الفئات السوسيو مهنية: الإطارات: 1790 اطار، عمال التحكم: 3733 عامل، عمال التنفيذ: 549 عامل.

ج - العينة وطريقة حسابها:

وإن أردنا تعريف العينة فيمكن القول أنها تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقيق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع التحقق من كل مجتمع البحث نظرا للخصائص التي يمتاز بها هذا المجتمع، ومنه يمكن القول بأن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.²

¹ - كفي ريمون، فان كمينهود لوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، صيدا-بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص 189.

² - أنجريس موريس، مرجع سبق ذكره، ص 301.

✓ **العينة الحصصية:** عينة غير احتمالية تقوم على مبدأ نقل نفس توزيعات أو نسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة وهذه الخصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث، أي على أساس ما نريد التحقق منه من الفرضيات، في هذا الإطار يجب أن يكون هذه الصفات أو الخصوصيات التي نختارها في العينة قابلة للملاحظة في وحدات مجتمع البحث كما يتعين على الباحث كذلك أن يعرف توزيعها ونسبها في مجتمع البحث هذا¹، وبما أن مجتمع البحث كبير جدا ويستحيل دراسته تم اختيار عينة منه بلغ عددها 200 فرد.

✓ **طريقة حساب العينة:** بعد تحديد المؤشرات السوسيو مهنية للمؤسسة (إطار، عمال تحكم، عمال تنفيذ) سوف نقوم بتحديد النسبة المئوية لكل فئة مهنية من خلال عملية حسابية بسيطة وهي القاعدة الثلاثية:

■ الإطار: $\%29.47 = \frac{100 \times 1790}{6072}$

■ عمال التحكم: $\%61.47 = \frac{100 \times 3733}{6072}$

■ عمال التنفيذ: $\%22.6 = \frac{100 \times 549}{6072}$

تسمح لنا هذه النسب بأن نعرف كم نأخذ من كل فئة سوسيو مهنية في عينتنا التي تتكون من 200 فرد.

طريقة حساب أفراد العينة الممثلين للفئات السوسيو مهنية في مؤسسة محل الدراسة من النسب الممثلة للعينة:

■ الإطار: $58.94 = \frac{29.47 \times 200}{100}$

■ عمال التحكم: $122.94 = \frac{61.47 \times 200}{100}$

■ عمال التنفيذ: $18.08 = \frac{9.04 \times 200}{100}$

¹ - سعيد سبعون، حفصة جراي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، د. ط، الجزائر، دار القصة لنشر، 2012، ص145.

وعليه تضم العينة: 58 اطار، 122 عامل تحكم، 19 عامل تنفيذ.

لم تتمكن الباحثة من استرجاع كل الاستثمارات الموزعة على المبحوثين، كما تم اقضاء بعض الاستثمارات لعدم استكمال المبحوث لإجابته على الأسئلة، لتستقر عينة الدراسة في نهاية المطاف على 170 فرد. موزعين كالاتي: 50 إطار، 105 عامل التحكم، 15 عامل تنفيذ

4-خصائص مفردات العينة

جدول رقم(03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة%
ذكر	115	67.64
أنثى	55	32.35
المجموع	170	100

من خلال الجدول المقدم يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على العنصر الذكوري بنسبة 67.6% يليها العنصر النسوي بنسبة 32.35 %.

تبين المعطيات المتحصل عليها أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور بينما فئة الإناث كانت قليلة وهذا لا يدل على أن المؤسسة لا تملك عنصر نسوي ولكن التوزيع العشوائي لأداة البحث هذا ما أسفر عنه بعد أن تم إلغاء الاستثمارات التي لم يتم اكمال ملئها والتي تبين أنها من العنصر النسوي.

الجدول رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرارات	السن
12.35	21	30-25
30.58	52	35-31
29.41	50	40-36
14.70	25	45-41
12.94	22	45 فما فوق
100	170	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لدينا أنه هنالك تقارب في الفئات العمرية حيث سجلت الفئة العمرية 35-31 أعلى نسبة قدرت بـ 30.58% تليها الفئة الثانية 40-36 بـ 29.41% وبعدها الفئة العمرية المحصورة بين 45-41 بنسبة 14.70% كما تم تسجيل أدنى نسبة مماثلة مع اختلاف طفيف في الفاصلة بين الفئتين العمريتين 30-25 والتي بلغت نسبتها 12.35% والفئة 45 فما فوق بنسبة 12.94%.

توضح نتائج الدراسة وجود تنوع في متوسط أعمار أفراد عينة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يسهل علينا عملية التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية اتجاه النمط القيادي ودوره في أحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

وباعتبار متغير السن من المتغيرات والمؤشرات المهمة في أي دراسة كونه يقرب لنا طريقة تفكير الفاعلين في المؤسسة من خلال اختلافاتهم العمرية التي تحمل في طياتها اختلاف الثقافي والإجتماعي داخل بيئة العمل فهذا الخليط المتجانس في الفئات العمرية يمكن له أن يعطينا الرؤية واضحة لعملية القيادة والتغيير في المؤسسة محل الدراسة فالفاعل الذي يكون ناضجا ولديه مستوى تعليمي وثقافي معين سوف يمكنه من تحقيق التكيف والإنسجام داخل النسق وبالتالي سوف ينعكس ذلك على مردوده في العمل ويسعى إلى تقديم قيمة مضافة من

خلال أفكاره وقدرته على الإبداع والتطوير كما ينمو معه حس المسؤولية والمبادرة الحسنة داخل المؤسسة.

كما نرى اعتماد القيادة الإدارية على فئة الشباب والتي ترى أنه لديهم قدرات وامكانيات عالية تساعد على تحقيق التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه وذلك لوجود درجة الوعي في هذه الفئة تجعل باقي الفئات يقبلونه ويسعون إليه، خاصة إذا كان يخدم حاجياتهم ومصالحهم المشتركة في ظل وجود قيادة رشيدة وفعالة تسانداهم.

الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
1.17	2	متوسط
15.29	26	ثانوي
80	136	جامعي
3.52	6	ما بعد التدرج
100	170	المجموع

تبين النتائج أن حصة الأسد كانت في كفة المستوى التعليمي الجامعي حيث قدرت نسبته بـ 80% أي غالبية الفاعلين في المؤسسة يملكون مستوى علمي يسمح لنا بالخوض في هذه الدراسة لأننا سوف نتعامل مع جامعين وهم على دراية تامة بالموضوع الذي نحن بصدد طرحه ومعالجته، فدرجة الوعي الإنساني مهمة في مثل هذه المواضيع التي تقدم القيادة الإدارية على فعلها ونتجاوز نسبيا موضوع الذي تتخوف منه كل المؤسسات ألا وهو مقاومة التغيير فلما تملك المؤسسة فاعلين ذو مستوى علمي جامعي يسهل من تسريع العملية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، كما لا تخلو المؤسسة من وجود أشخاص ذو مستوى ثانوي بلغت نسبتهم 15.29%، كما نجد فئة قليلة من ذوي المستوى العالي أي ما بعد التدرج بنسبة 3.52% يساهمون هم كذلك في المؤسسة من خلال مهاراتهم وأفكارهم التي تصل إلى الإبداع المهني الذي يساهم بشكل مباشر في تقديم أداء ممتاز مع التقليل من الأخطاء في العمل، وتم تسجيل

آخر نسبة في الفاعلين الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط بلغت نسبتهم بـ 1.17% وهي نسبة ضئيلة ومؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة.

من خلال الإحصائيات المقدمة نرى أن القيادة الإدارية تسعى إلى خلق نوع من التنوع في تعيين المورد البشري مع التركيز على أصحاب الكفاءات العلمية النوعية وذلك بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال الممارسة في المؤسسة، فوجود عامل التناسق والتكامل الوظيفي بين الفاعلين أمر ضروري جدا يقلل من نسبة الصراعات والخلافات بين الفاعلين المؤسسة (الفئات السوسيو مهنية).

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

النسبة %	التكرارات	الفئة السوسيو مهنية
30	51	إطار
61.2	104	عمال التحكم
8.8	15	عمال التنفيذ
100	170	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة كانت من نصيب عمال التحكم حيث بلغت نسبتهم 61.2% بينما بلغت فئة الإطارات 30% ليتم تسجيل أدنى نسبة في فئة عمال التنفيذ الذين يمثلون 15 مفردة بـ 8.8% .

يعتبر متغير الفئة السوسيو مهنية متغيرا مهما وأساسيا في الدراسة لأنه من خلاله يمكن الكشف عن الكثير من الارتباطات التي تخدم موضوعنا وكما رأينا في النتائج الإحصائية المتحصل عليها من عينة الدراسة أن عمال التحكم لديهم حصة كبيرة بالمقارنة مع فئة الإطارات - صعوبة التواصل مع مختلف الإطارات بسبب الوضعية الوبائية انتشار فيروس كورونا في كل المديرية التابعة للمؤسسة - هذا التدرج في الفئات السوسيو مهنية يدل على خصوصية كل منصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالإطار لابد أن يكون ذو مستوى جامعي لديه

رصيد معرفي يمكنه من تولي مناصب إدارية أعلى في التسيير شؤون المؤسسة، لأن الإطارات هم العمود الفقري الذي تستند عليه أي مؤسسة مهما كان طابعها وحجمها، فحساسية المناصب العليا التي يشغلونها تحتم عليهم أن يكونوا ذو خبرة وكفاءة عالية بالإضافة إلى امتلاك مهارات قيادية تساعدهم في مواكبة التغيرات المتسارعة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي لأن وجود قائد فعال يمتلك صفات ومهارات قيادية يمكنه من وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية سواء على الصعيد الداخلي والذي قد يظهر من خلال مقاومة عمال التحكم والتنفيذ للتغيير التنظيمي الذي قامت به القيادة الإدارية هذا من جهة ومن جهة أخرى لما يفرضه المحيط الخارجي للحفاظ على بقائها واستمراريتها.

فكل هذا يتطلب قائدا أكثر حكمة في اتخاذ أي قرار أو إصدار الأوامر المتعلقة بالعمل والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة من قبله وهذا يكون بالتنسيق مع الفئات السوسيو مهنية الأخرى التي لها دور فعال هي الأخرى في السير الحسن للعمل.

الجدول رقم(07) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	51	30
6 إلى 10 سنوات	57	33.52
11 إلى 15 سنة	46	27.05
16 سنة فما فوق	16	9.41
المجموع	170	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن مؤشر الأقدمية لديه دور مهم في العديد من الأمور التي تصب في موضوعنا بحيث يظهر الجدول لنا أن الفاعلين الذين يملكون الخبرة بين 6 إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 33.52% وهي أعلى نسبة بالمقارنة مع النسب الأخرى، حيث نجد أن 51 فردا يملكون أقل من 5 سنوات خبرة أي نسبة 30% تليها مباشرة نسبة الأقدمية

المحصورة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 27.05% أما أدنى نسبة فكانت للعاملين 9.41%. من خلال ما تم عرضه نستنتج أن أغلبية الفاعلين يملكون سنوات الأقدمية التي تعبر بشكل غير مباشر على مؤشر الخبرة الذي يتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة¹.

بحيث يمكن للفاعلين ممارسة قوة الخبرة حتى لو لم يكن ذو مركز وظيفي أعلى لكون هذه الأخيرة يمكن لها أن تساعد بشكل مباشر في بناء علاقات اجتماعية بين الفاعلين في مختلف الفئات المهنية والذي يعزز روح الانتماء داخل فريق العمل خاصة إذا كان العامل القديم ذو خبرة وحنكة في تعامل مع العامل أقل خبرة منه فهو يساهم في غرس قيم التعاون وتوطيد العلاقات قد تمتد إلى الصداقة وبالتالي اكتساب سلوكيات نمطية تسهل عليهم الاندماج في ثقافة المؤسسة.

¹ - جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، د. ط، القاهرة، الدار الجامعية، د.س، ص 556.

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بنجاح برنامج التغيير التنظيمي

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

خلاصة

تمهيد: بعدما أن تناولت الباحثة أهم الأسس المنهجية للدراسة، انطلاقاً من تحديد مجتمع البحث واختيار المنهج المناسب، ثم الوصول إلى خصائص العينة المراد دراستها، ستركز اهتمامها على الشق الميداني، وذلك بتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى، لتتطرق رحلة الغوص والبحث فيما إذا كان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب، وللتأكد من صحة الفرضية المُتبناة وجب الاستناد إلى جملة من المؤشرات التي من شأنها الكشف عن العلاقات التفاعلية بين الفاعل والنسق.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

لنمط القيادي الديمقراطي علاقة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(08) تأثير عامل الثقة في الأتباع حسب الفئة السوسيو مهنية

عامل الثقة الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	42 %84	8 %16	50 %100
عمال التحكم	73 %69,52	32 %30,48	105 %100
عمال التنفيذ	6 %40	9 %60	15 %100
المجموع	121 %71,18	49 %28,82	170 %100

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام قُدر بـ **71.18%**، تدعمها فئة الإطارات بـ **84%** من أفراد العينة يربطهم عامل الثقة، في حين قُدرت أدنى نسبة في الاتجاه العام بـ **28.82%** تدعمها في ذلك فئة عمال التنفيذ بنسبة **60%**.

تثبت المعطيات أن الثقة هي سمة رئيسة وضرورة حتمية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق الأتباع بالقائد، فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع وأمره لأنهم على ثقة تامة بأن حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم.

لهذا، نجد أن عامل الثقة يساهم بطريقة غير مباشرة في خلق جو من التعاون والإنسجام بين الفاعلين وهذا ما يشكل دافعا وحافزا أكثر للعمل بصدق وإخلاص، ففي خصوص موضوع الثقة، نجد أن الباحث جوفمان (Goffman) قد ناقشها في دراسته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي وركز على دورها الجوهرية، وذلك من خلال المحافظة على العمليات الاجتماعية، لينتقل هذا الفاعل إلى السياقات التنظيمية خاصة عند إشراك الفاعلين تحت مبدأ الديمقراطية كمعبر لتحسين نوعية العمل، مما يساهم في خلق نوع من الشعور الإيجابي المتبادل بين الأطراف، القائد والأتباع، وهذا ما يؤكد أن الفاعلين يقومون بمهامهم الموكلة إليهم دون الخضوع إلى مراقبة من قبل القائد وذلك بالنظر إلى مستوى التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يتم فيها مراعاة الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة وتتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين¹.

¹ - الشكرجي أسماء وطه نوري، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 57.

كما أن هذا الفعل لا يقتصر فقط على القائد والأتباع، بل يتعداه إلى الأتباع أنفسهم من خلال وجود علاقات تعاونية متبادلة فيما بينهم، حيث يتم الإعتماد على التشارك في الأفكار والمعلومات وسيولة وصول المعلومات عن طريق فتح جميع قنوات الاتصال بين جميع الأطراف، مما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في المؤسسات اليوم، فهي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، فالثقة تؤثر في أداء الفريق للوصول إلى الأهداف المُسطرة وهذا يدفعنا إلى البحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين القائد والفاعلين ونوع العلاقة بينهما؟

الجدول رقم(09) نوع العلاقة بين القائد والأتباع حسب الفئة السوسيو مهنية

نوع العلاقة الفئة السوسيو مهنية	عمل	تعاون	عدم انسجام	عادية	المجموع
إطار	32 %64	13 %26	2 %4	3 %6	50 %100
عمال التحكم	23 %21,90	57 %54,29	10 %9,52	15 %14,29	105 %100
عمال تنفيذ	2 %13,33	4 %26,67	9 %60	0 %0	15 %100
المجموع	57 %33,53	74 %43,53	21 %12,35	18 %10,59	170 %100

من خلال النتائج المبينة أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول قُدر بـ 43.53%، تدعمها في ذلك فئة **عمال التحكم** بـ 54.29%، وهو ما يؤكد أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة تعاونية، تليها نسبة الاتجاه 33.53% تدعمها فئة **الإطارات** بـ 64%، حيث صرح المبحوثين بأن علاقتهم هي علاقة عمل فقط، كما نجد أن ما نسبته 12.35% تدعمها **عمال التنفيذ** بـ 60% هي علاقة عدم انسجام وتوتر بين الفاعلين، فيما قُدرت أدنى نسبة

ب 10.59% تدعمها فئة عمال التحكم ب 14.29% والتي تبين بأن العلاقة التي تربطهم هي علاقة عادية.

بعد ما تم عرضه احصائيا، نجد أن اعتماد القيادة الإدارية على التنظيم الرسمي بشكل كبير، يظهر جليا في تصريحات المبحوثين أن العلاقة بين القائد والأتباع تحمل طابعا رسميا وتترجم في علاقة العمل التي تحكمها جملة من القواعد والقوانين التي تُسير نظام العمل فالتركيز على الطابع الرسمي يجعل الفاعلين يركزون أكثر شيء على إشباع حاجياتهم وضمان مكانتهم في العمل، من خلال الامتثال لأوامر وتعليمات القائد، فوجود هذه المسافة بين القائد والأتباع من شأنه أن يحافظ على السير الحسن للعمل وتجنب وقوع صراعات أو حدوث مناوشات تخص العمل، حيث يعمل كل واحد في حيزه المتعلق بالأمور المهنية، خاصة وأنهم يشتركون في نقطة واحدة وهي تحقيق أهداف المؤسسة مع ضمان بقائها واستمراريتها، على أساس أن جو العمل يخلق نوع من مظاهر التعاون بين الأفراد، باعتباره عاملا رئيسيا لنجاح العمل ويساعد على سد بعض الثغرات التي تقلل من وقوع الأخطاء في العمل وتعزيز نقاط الضعف ومعالجتها مع الزملاء، في ظل وجود مبدأ التنسيق في العمل وإطار تبادل الخبرات والمعارف والأفكار التي تخدم مصلحة المؤسسة، والسعي إلى تحقيق أهدافها بتظافر كل الجهود، فعلاقات التعاون التي تتكون بين الأتباع، تفتح الكثير من الأبواب التي قد تتعدى الإطار الرسمي داخل المؤسسة، لتنتقل إلى العلاقات الإجتماعية خارج أسوار المؤسسة تحت ما يسمى العلاقات غير الرسمية، وذلك نتيجة الاحتكاك الدائم في البيئة الداخلية التي تجمعهم بحكم العمل، مما يوطد العلاقات فيما بينهم ويعزز رابط الثقة بين القائد وأتباعه، وهذا يدفعنا للغوص أكثر والبحث عن مدى شعور الفاعلين بالراحة في العمل؟

الجدول رقم (10) تأثير طبيعة العلاقات العمل وانعكاسها على راحة الأتباع

الشعور بالراحة اعتماد المسؤول	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
السلطة الرسمية	18 %35,29	26 %50,98	7 %13,73	0 %0	51 %100
العلاقات الإنسانية	67 %70,53	17 %17,89	5 %5,26	6 %6,32	95 %100
السمات الشخصية (الكاريزما)	2 %8,33	12 %50	10 %41,67	0 %0	24 %100
المجموع	87 %51,18	55 %32,35	22 %12,94	6 %3,53	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام قُدر بـ **51.18%** تدعمها نسبة المبحوثين **70.53%** من إجمالي إجابات المبحوثين، والتي تؤكد الإعتماد على العلاقات الإنسانية بشكل دائم في العمل، مما يبعث الشعور بالراحة بين القائد وأتباعه، تليها نسبة **32.35%** مدعمة بنسبة **50.98%** من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يعتمد على العلاقات الرسمية في العمل ، كما نجد أن **12.94%** تدعمها نسبة **41.67%** فقد صرح المبحوثين هنا أنه نادرا ماي على السمات الشخصية التي يعتبرها البعض أساسية في العملية القيادية، بينما قُدرت أدنى نسبة في الاتجاه العام للجدول بـ **3.53%** تدعمها في ذلك نسبة **6.32%**.

وبعد القيام بالتحليل الإحصائي، يمكن أن نستنتج بأن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، فهي تكسر تلك القيود والضغوط المهنية التي قد يقع فيها الفاعلون داخل البناء الاجتماعي (بيئة العمل)، فيتولى القادة مهمة تحقيق التكامل وفق مبدأ الانسجام بين أعضاء الفريق حتى يتمكن من تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية التي تحمل الكثير من التفاصيل التي تسهل عملية الاندماج، خاصة في ظل وجود نسق ثقافي متجانس بين الفاعلين الاجتماعيين.

ومنه يُتَرَجَّمُ العمل في ظل العلاقات الاجتماعية إلى سلوك منظم وواع يجر في طريقه علاقات التعاون والتشارك وتبادل المعارف مع التقليل من المشاكل أو الصراعات الداخلية التي عادة ما تنشأ في المؤسسة، لكن عندما تحرص القيادة الإدارية على فهم سلوك الفرد داخل الجماعة، ستتمكن من احتوائه، وذلك بتوضيح قيم ومعايير المؤسسة، بما أنه يجمعهم هدف مشترك وهو تحقيق الأهداف المسطرة التي تصب في مصلحتها بالدرجة الأولى (الأهداف الرئيسية) دون المساس بالأهداف التي يسعى كل فرد داخل الجماعة إلى تحقيقها (الأهداف الثانوية) من خلال إشباع حاجيته والوصول إلى تحقيق مكانة داخل النسق الاجتماعي المنظم الذي يفسح له المجال للعمل بكل راحة، مما يعزز فيه الثقة بالنفس أولاً وثقته بالجماعة والقائد - وهذا ما بدا لنا واضحاً في الجدول رقم (08) - وبالتالي يمكن أن يترتب عنها أمراً إيجابياً يخدم المؤسسة من خلال ابداعاته وأفكاره البناءة التي تساهم في تحقيق الاستقرار وضمان الإستمرارية بعيداً عن جو الصراعات التي تخل بالتوازن داخل محيط العمل وبالتالي انكسار علاقات العمل والتعاون بين الأتباع، مما يتسبب في حدوث مشاكل متفاوتة ذات الصلة بالعمل، خاصة إذا كان القائد يركز كثيراً على السمات الشخصية في تعامله مع أتباعه وهو ما قد يخلق نوع من الحساسية بين الأفراد إلى حد يجعلهم يحملون الضغينة والحقد فيما بينهم، وقد يصل الأمر إلى خلق المشاكل من أجل كسب مكانة لدى القائد، مما يؤدي إلى نوع من عدم الإنسجام في العمل نتيجة لتباين سلوك الأفراد.

وبما أن كل ما توصلت إليه الباحثة إلى حد الآن وما قدمته من تحليل إحصائي وسوسيولوجي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرات السابقة، كان لابد من طرح تساؤل حول ما إذا كانت هناك مشاكل مع الأتباع وما نوعها؟

الجدول رقم (11) تعرض الأتباع للمشاكل حسب الفئة السوسيو مهنية

صادفتك مشاكل الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	38 %76	12 %24	50 %100
عمال التحكم	78 %74,29	27 %25,71	105 %100
عمال التنفيذ	15 %100	0 %0	15 %100
المجموع	131 %77,06	39 %22,94	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أنه رغم العلاقة الجيدة والمنسجمة بين الفاعلين داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هناك من يعاني من بعض المشاكل التي تعوقه في العمل حيث لا يوجد أي عمل يخلو من مشاكل وهذا ما بينته النتائج الجدول أعلاه، إذ نجد أن الاتجاه العام للجدول هو 77.06% تدعمها نسبة 100% من عمال التنفيذ، بالمقابل نجد أن 22.94% تدعمها إجابات المبحوثين بنسبة 25.71% من عمال التحكم ممن صرحوا أنه لا تعترضهم أي مشاكل.

من خلال النتائج المسجلة، يتضح لنا أنه توجد مشاكل داخل المؤسسة وكلها قد تصب نحو الزيادة في ضغط العمل ربما، ويعود ذلك لزيادة في حجم المسؤوليات وكثرة المهام المسندة للمرؤوسين والتي تؤدي بالضرورة إلى زيادة العبء على القائد الذي من مهامه متابعة العمل ومراقبته والإشراف عليه وتصحيحه خاصة للمرؤوسين الجدد الذين هم بحاجة إلى مرافقة من أصحاب الخبرة من أجل تكوينهم وتعليمهم المهام المسندة إليهم، مما يجبرهم على التواصل المباشر معهم وعدم الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد، كل هذا من أجل التقليل من الوقوع في الأخطاء وكسر الحواجز بينهم لبناء علاقات عمل تعاونية تخدم المؤسسة وتسمح بتحقيق حاجياتهم وإشباعها.

ومن هنا، قامت الباحثة بربط نوع المشكل بمتغير المستوى التعليمي الذي يعتبر متغيراً مهماً في الدراسة كونه يرفع من حدة وقوع المشاكل بين القائد والأتباع في النسق الداخلي لبيئة العمل، فهل يا ترى لهذه المشاكل صلة بمتغير المستوى التعليمي ؟

الجدول رقم (12) نوع المشاكل المعترضة في العمل حسب المستوى التعليمي

نوع المشكل / المستوى التعليمي	الضغط في العمل	أخطاء في أداء العمل	توتر العلاقات الإنسانية	ليس لدي مشكل	المجموع
ثانوي	6 %23,08	3 %11,54	4 %15,38	13 %50	26 %100
جامعي	43 %31,61	45 33,09%	34 %25,00	16 %11,76	138 %100
ما بعد التدرج	1 %16,67	1 %16,67	2 %33,33	4 %33,33	6 %100
المجموع	50 %29,41	49 %28,82	40 %23,53	31 %18,24	170 %100

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول هو 29.41%، تدعمها فئة المبحوثين الجامعيين بنسبة 31.61%، الذين يؤكدون على أن الزيادة في ضغط العمل تعد من الأسباب الرئيسية والمباشرة في وقوع الأخطاء والمشاكل، تليها نسبة 28.82% والتي تدعمها إجابات المبحوثين من نفس الفئة الجامعية التي تصرح بأن الأخطاء التي تحدث في أداء العمل كلها نتيجة للضغط الزائد الذي يتعرضون له من قبل المسؤولين، حيث بلغت نسبتهم 33.09%، كما تم تسجيل نسبة 23.53% تدعمها فئة ما بعد التدرج بـ 33.53% من المبحوثين أكدوا على وجود نوع من التوتر في العلاقات الإنسانية فيما بينهم، أما أدنى نسبة فكانت 18.24%، تدعمها فئة المستوى التعليمي الثانوي بـ 50% والذين صرحوا بأنه لا تعترضهم أي مشاكل في العمل.

بعد تحليل المعطيات الإحصائية المتحصل عليها، نجد أن الفاعلين يشعرون بالكثير من الضغط في العمل وذلك نتيجة لزيادة أعباء المهام المسندة إليهم، والتي ينجم عنها كثرة الأخطاء في الأداء، فهذه الضغوطات لها تأثيرات جانبية على نفسية الفاعل داخل نسق المؤسسة، مما ينجر عنها بعض السلوكيات التي تترجم إلى عرقلة العمل داخل الجماعة وقد يكون مردها اجتماعيا لما يعيشه في البيئة الخارجية، فعبء زيادة العمل يولد نوع من الضغط النفسي لدى الفاعل مما يسبب الشعور بعدم الراحة سواء النفسية أو الجسدية.

كما يمكن أن يكون تغيير منصب ومكان الموظف من بين الأسباب المباشرة في حدوث هذه الأخطاء، لصعوبة التأقلم مع النسق الوظيفي الجديد، خاصة إذا انتقل للعمل ضمن فريق عمل آخر حيث يضطر لبناء علاقات جديدة، في هذه الحالة يمكن أن يعيش الفاعل تحت ضغط مهني لأنه تعود على نمط معين من الذهنيات واكتسب مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تسهل عليه عملية التعامل وسط فريق عمله، ويجد نفسه مجبرا على إعادة بناء علاقات مهنية جديدة من أجل التكيف والاندماج داخل بيئة عمل فرضتها القيادة الإدارية بسبب التغيير التنظيمي الذي أحدثته، فالقائد عندما يلاحظ كثرة الأخطاء في الأداء أو وجود بعض الحساسيات في البيئة الداخلية، يصبح مجبرا على اتخاذ الإجراءات التي تصب في مصلحة المؤسسة من أجل الحفاظ على الاستقرار وتحقيق التوازن للحفاظ على النسق المخطط له وفق الأهداف المرجوة من جهة، ومن جهة أخرى إعادة النظر في مناصب الفاعلين وضرورة إعادة توزيعهم من أجل التقليل من حدة التوتر والضغط سواء كان مهنيا أو نفسيا، لأن الراحة النفسية تلعب دورا مهما في العمل، فسعي القائد لتقديم المعلومات اللازمة وتوضيحها وشرحها لاجتناب أي غموض يقلل من الأخطاء، بالإضافة إلى نقص المعلومات حول الوظيفة أو المهام الجديدة يعرقل سير العمل خاصة في غياب عملية الاتصال بين القائد والأتباع، إذ يعد غياب التواصل من بين أهم الأسباب التي ينجر عنها توتر العلاقات وحدث سوء تفاهم أو تقديم العمل بطريقة مغايرة لتلك التي يريدها القائد وهذا

لعدم وجود المعلومة أو عدم وصولها إلى الطرف المعني، بالتالي فإن فتح قنوات الاتصال بين الطرفين يوطد العلاقات الإنسانية ويخلق جو من الصداقة بين الزملاء في العمل مما يجعلهم يعملون في جو ملائم، يسمح لهم بتبادل وتشارك الأفكار وقد تكون سببا في صنع قرار يخدم مصلحة المؤسسة، فإذا شعر الأتباع بأن القائد يأخذ أفكارهم وأراءهم بعين الاعتبار، فإن ذلك سيعزز الثقة بالنفس لديهم ويشعرهم بالانتماء، أما إذا شعر الأتباع بالتهميش وعدم الاهتمام واللامبالاة من القائد، فسوف تنخفض معنوياتهم ولا يكون بوسعهم تقديم أي إضافة في عملهم ويصابون بالجمود والخمول، لأنهم يشعرون بعدم الأمان والاستقرار داخل بيئة العمل، وهذا ينجر عنه الكثير من السلبيات التي لا تخدم المؤسسة، نتيجة كثرة الأخطاء المتكررة التي تدفع القائد إلى تسليط بعض العقوبات وفي نفس سياق البحث حاولت الباحثة أن تتعرف عما إذا كان القائد يلجأ لأسلوب العقابي؟

الجدول رقم (13) لجوء القائد لتطبيق أسلوب العقاب حسب النمط القيادي

النمط القيادي / اللجوء للعقاب	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
الدكتاتوري	7 %31,82	7 %31,82	5 %22,73	3 %13,64	22 %100
الديمقراطي	14 %10,53	70 %52,63	22 %16,54	27 %20,30	133 %100
الفوضوي	4 %26,67	8 %53,33	3 %20	0 %0	15 %100
المجموع	25 %14,71	85 %50	30 %17,65	30 %17,65	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة الاتجاه العام قُدرت بـ 50%، تدعمه في ذلك بنسبة 53.33% والتي صرح ضمنها المبحوثين بأن القائد ذو النمط الفوضوي أو الحر كما يطلق عليه في بعض الكتب يلجأ في بعض الأحيان إلى تطبيق أسلوب العقاب، بينما

نجد أن نسبة 17.65% تم تسجيلها في الاجابتين نادرا وأبدا تختلف فئة تدعيمها في النمط القيادي المتبع، حيث نجد أن إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنه نادرا ما يقوم القائد باستعمال أسلوب العقاب رغم أن النمط القيادي الممارس هو النمط الدكتاتوري فُدرت نسبتهم بـ 22.73%، بينما تم تسجيل نسبة 20.30% لدى المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يتبع النمط الديمقراطي في التعامل مع الفاعلين.

في حين تم تسجيل أدنى نسبة في إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يقوم بتطبيق أسلوب العقاب دائما وفُدرت بـ 14.71% تدعمها في ذلك نسبة 31.82%، لأنه يعتمد على النمط القيادي الدكتاتوري.

ومنه يمكن أن نستنتج بأن القيادة الإدارية تلجأ في بعض الأحيان إلى استخدام أسلوب العقاب ويعود ذلك لطبيعة النمط القيادي المتبع من طرف القائد، حيث تختلف العقوبات ونوعها حسب المستويات المهنية الموجودة داخل المؤسسة، كما أن درجة الخطأ تختلف داخل النسق الوظيفي من فاعل إلى آخر، فحدوث الصراعات الفردية بين الفاعلين قد يحدث لاختلاف فكري ثقافي وبسبب التوجهات والمعتقدات والقيم كذلك، التي تُترجم في ردود أفعال وسلوكيات الفاعلين لا تتشابه وهذا أمر عادي وطبيعي وهو ما أشار إليه تالكت بارسونز في نظريته عندما تحدث عن العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق العام وضرورة تكاملية النسق مع الأنساق الأخرى، لهذا نجد أن كل مستوى من المستويات التنظيمية تتميز بنوع خاص من المشاكل التي تعاني منها، فمثلا المشاكل التي يعاني منها عامل التنفيذ ليست نفسها تلك الخاصة بالإطارات والقادة، فكل واحد منهم نسقه وتوجهاته وغايته المرجو تحقيقها، وكلها تصب في حيز واحد هو النسق الكلي للمؤسسة، الذي يسعى من جانبه لتطوير قيم أساسية كهدف رئيسي لمواجهة هذه المشاكل التي تعرقل السير الحسن لباقي الأنساق، مما يؤدي لحدوث خلل وظيفي وتعطل سلسلة العمل وبالتالي لجوء القائد لتطبيق مبدأ العقاب.

إن لجوء القائد في المؤسسة محل الدراسة لأسلوب العقاب يستدعي بالضرورة البحث عن نوع العقوبات التي مست الأتباع بطرح سؤال مفاده ماهي نوع العقوبة التي يتخذها القائد تجاه أتباعه؟

الجدول رقم (14) نوع العقوبة المطبقة على الأتباع حسب الفئات السوسيو مهنية

نوع العقوبة الفئة السوسيو مهنية	انذار شفهي	انذار كتابي	اللوم والعقاب	الخصم	الإقصاء من الترقية	بدون اجابة	المجموع
إطار	16 %32	1 %2	14 %28	1 %2	3 %6	15 %30	50 %100
عمال التحكم	40 %38,10	10 9,52 %	29 27,62 %	10 %9,52	6 %5,71	10 %9,52	105 %100
عمال التنفيذ	13 %86,67	0 %0	1 %6,67	1 %6,67	0 %0	0 %0	15 %100
المجموع	69 %40,59	11 6,47 %	44 25,88 %	12 7,05 %	9 %5,29	25 %14,71	170 %100

من خلال النتائج المبينة أعلاه، نجد أن الاتجاه العام للجدول سجل نسبة 40.59% الذين صرحوا بأنهم تلقوا إنذارا شفهيًا أكثر من مرة، تدعمها فئة عمال التنفيذ بنسبة 86.67%، تليها نسبة 25.88% صرحت بأن القائد يلجأ للعقاب المعنوي وذلك بتوجيه اللوم والعقاب لهم، بسبب حدوث بعض التأخيرات أو الأخطاء في أداء العمل، مما يؤدي بالضرورة إلى التأخير في موعد إنجازه وقد يسبب له مشاكل، وتدعمهم في ذلك فئة الإطارات بـ 28%، في المقابل نجد أن نسبة 14.17% من إجمالي المبحوثين لم يصرحوا بأي إجابة (بدون إجابة) وهم من فئة الإطارات بنسبة 30%، أما المبحوثين الذين قالوا بأن القائد قام بالخصم من المرتب فقدرت نسبتهم بـ 7.05%، تدعمها فئة عمال التحكم بنسبة 9.52%، تليها نسبة 6.47% بحيث صرح المبحوثين بأن القائد قام بتقديم إنذارات كتابية في حقهم بعدما سبقتها إنذارات شفوية، تدعمها فئة عمال التحكم بنفس النسبة السابقة والتي قدرت بـ 9.52%، وتم

تسجيل أدنى نسبة في الجدول عند الخانة الخاصة بالإقصاء من الترقية والتي قدرت نسبتها بـ 5.29%، تدعمها في ذلك إجابات المبحوثين من فئة الإطارات والتي بلغت نسبتها 6%. إن ما أسفرت عنه النتائج الإحصائية، تقودنا إلى ملاحظة مفادها أن القادة يلجؤون إلى استعمال أسلوب العقاب باعتباره مصدر من مصادر القوة في القيادة الإدارية، فهو يشير بطريقة أو أخرى إلى وجود نظام عمل معين مقيد بجملة من القوانين التي يفرضها النسق الاجتماعي داخل المؤسسة، لأن تنظيم البيئة الداخلية والتحكم فيها هي من صلاحيات القائد فقط، ولابد من ضبطها حتى يفهم الفاعل الاجتماعي بأنه عليه أن يلتزم بقواعد الضبط الاجتماعي وأن عدم الالتزام بها ينجر عنه جملة من العقوبات التي تكون بدرجات متفاوتة وحسب الخطأ المرتكب، كما يمكننا القول أيضا أن ارتباط العقوبات يتعلق بطبيعة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة عامة وداخل فرق العمل خاصة، لأن النمط القيادي الممارس على الجماعة والفاعلين يلعب دورا هو أيضا في تحديد نوع العقوبة ودرجتها، فإذا كان القائد دكتاتوريا، فسوف يسلط أقصى العقوبة مثل: التنزيل من المنصب، الخصم من الراتب وقد يصل الأمر إلى الإقصاء من الترقية... الخ.

أما إذا كان ديموقراطيا، فسوف يكتفي بتوجيه إنذار شفهي واللوم والعتاب، وقد يضطر لتوجيه إنذار كتابي، إذا كان الخطأ المرتكب يستحق ذلك، أما عن النمط الفوضوي أو الحر فهو غير مبال تماما ولا يوجه أي عقوبة، كما أن تطبيق مبدأ العقوبة قد ينعكس عنه الكثير من الأمور السلبية التي تؤثر في نفسية الفاعل داخل الجماعة ويسبب له نوع من الانكسار الداخلي، مما قد يؤثر بطريقة غير مباشرة على العلاقات الإنسانية التي تعد صلب العملية الإنتاجية ومحورها، من خلال ما تخلفه من صعوبة اندماج داخل فريق العمل.

ويمكن القول بأن أسلوب العقاب قد يحمل في طياته شقين أولا انعكاسه سلبا على الفاعل ويمكن ترجمته بنقص مردودية الفاعل وعدم اتقان العمل وبالتالي تراجع مستوى أدائه وكثرة الأخطاء لعدم شعوره بالراحة النفسية، وبالتالي نسجل حالات غياب متكررة تعبر كلها عن

عدم رضى الفاعل عن العقوبة التي صدرت عن القائد، ثانياً يمكن أن ينعكس إيجابياً من خلال تحسين مستوى الأداء ورفعته للتقليل من الأخطاء واستشارة الأفراد الذين يملكون أكثر خبرة من أجل تعزيز نقاط الضعف في العمل.

يمكن القول في آخر تحليلنا لهذا الجدول، أن أسلوب العقاب الممارس على الفاعلين داخل النسق الوظيفي يعود بالدرجة الأولى إلى اختلاف الأنماط القيادية الإدارية في مختلف المديرية التابعة للمؤسسة محل الدراسة، فاللجوء للعقاب سواء المادي أو المعنوي ما هو إلا أسلوب للحد من الأخطاء المهنية التي تعرقل السيرورة الحسنة للإنتاج.

وبعدما تأكدنا من وجود علاقة بين نوع العقوبة والفئة السوسيو مهنية بناء على معطيات وتحليل السوسيولوجي لنتائج الجدول أعلاه، تطرح الباحثة التساؤل التالي: ما هو النمط القيادي المعتمد في المؤسسة؟

الجدول رقم (15) طبيعة النمط القيادي في المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية

النمط القيادي الفئة السوسيو مهنية	الدكتاتوري	الديمقراطي	الفوضوي	المجموع
إطار	9 %18	38 %76	3 %6	50 100
عمال التحكم	12 %11,43	81 %77,14	12 %11,43	105 100
عمال التنفيذ	1 %6,67	14 %93,33	0 %0	15 100
المجموع	22 %12,94	133 %78,24	15 %8,82	170 100

تبين النتائج أن الاتجاه العام للجدول قدر بنسبة 78.24%، صرحت بأن النمط القيادي المتبع هو النمط الديمقراطي، الذي يسمح بفتح المجال للمشاركة والتحاور بين الفاعلين، تدعمها في ذلك إجابات الباحثين من فئة عمال التنفيذ بنسبة 93.33%، تليها نسبة 12.94% التي تؤكد على أن النمط الدكتاتوري هو الأكثر تناسبا في العمل، خاصة

مع التغييرات التي تحدث داخل النسق، تدعمها نسبة 18% من فئة الإطارات، أما أدنى نسبة فقدت بـ 8.82% من إجابات عمال التحكم الذين صرحوا بأن النمط الحر يكون أكثر ملاءمة لتسيير المؤسسة، بحيث يعمل دون قيود بين القائد والفاعلين داخل النسق.

بعد التحليل الإحصائي للمعطيات المقدمة في الجدول، نجد أن هناك تباينا واضحا في تصريحات المبحوثين، وذلك لوجود عدة أنماط قيادية داخل المؤسسة حددها الكثير من العلماء والباحثين أشهرهم كيرت لوين، وليبيت ووايت، فالمقصود منه مختلف الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد تجاه الأفراد والتي تشكل نمطا يميزه عن غيره¹، ذلك لأن القائد لابد أن يملك مجموعة من الصفات والقدرات التي تأهله للتحكم في مرؤوسيه ومعرفة كيفية التعامل معهم والتأثير فيهم، بحكم المهام المسندة له وطبيعة التصرفات والأنشطة التي تصدر عنه بسبب الأسلوب قيادي الذي يتبعه.

فقد أكد المبحوثين أن الأسلوب القيادي المستخدم في المؤسسة محل الدراسة هو الديمقراطي، بحكم علاقة التعاون والعلاقات الإنسانية التي تربطهم داخل المؤسسة والتي تعزز فيهم الثقة بالنفس وترفع من الروح المعنوية لكل الأطراف، وهذا لا يكون إلا من خلال تقاسم القائد السلطة مع مرؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، من خلال الاستعانة بتوجيه الفاعلين دون أن يخل بمكانة القائد، فهو متمسك برأيه وواقعي في تفكيره، لأن القائد المشارك غير ملزما بقبول فكرة الفريق أو الامتثال لها أو للقرارات التي توصلوا إليها، فالاستماع لمختلف آراء الجماعة يسمح بالخروج بفكرة تصب في صالح المؤسسة من جهة، واشباع احتياجات الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى استناد القائد إلى مبدأ الاستشارة مع فريق العمل والجماعة قبل اتخاذ أي قرار.

¹ - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، د. ط، بيروت، الدار الجامعية، د. س، ص 252.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود نمط آخر وهو النمط الدكتاتوري الذي يولي اهتماما عاليا للعمل وقليلًا للعلاقات مع الأفراد، فهو يهتم بالعمل الآني والوقتي ويضعه فوق أي اعتبار، لأن تنفيذ العمل يتم من قبله مباشرة أو من قبل الآخرين تحت ضغطه المباشر والمستمر، مما يجعل الفاعلين يخشونه ولا يحبونه، وبالتالي فإنه غير فعال في علاقته معهم.

وتتفق نتائج هذا الجدول مع الدراسات السابقة لكل من وفيق حلمي الأغا وعلي عباس التي أثبتت نتائج دراستهما أنها تستند في تسيير شؤونها إلى النمط القيادي الديمقراطي الذي يعد الأنسب والأفضل في التحكم في زمام الأمور وعدم مواجهة المشاكل بين الأنساق الفرعية والنسق العام، وهذا ما يدفعنا لطرح تساؤل في نفس السياق ومفاده من هو القائد الناجح في العمل ؟

الجدول رقم (16) القائد الناجح حسب النمط القيادي في المؤسسة

اهتمام القائد النمط القيادي	يهتم بالاتباع	يهتم بالعمل	يهتم بهما معا	المجموع
الدكتاتوري	5 %22,73	2 %9,09	15 %68,18	22 %100
الديمقراطي	10 %7,52	58 %43,61	65 %48,87	133 %100
الفوضوي	1 %6,67	7 %46,67	7 %46,67	15 %100
المجموع	16 %9,41	67 %39,41	87 %51,18	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول قدر بـ 51.18%، تدعمه في ذلك إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن النمط القيادي الناجح هو النمط الدكتاتوري، بحيث يهتم بأتباعه والعمل معا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة 68.18%، تليها نسبة 39.41% ممن يرون أن القائد الفوضوي يهتم بأتباع فقط وبلغت نسبتهم 46.67%، أما أدنى نسبة فقُدرت بـ 9.41%، تدعمها في ذلك نسبة 22.73% من إجابة المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد الدكتاتوري يهتم بالعمل فقط.

من خلال النتائج المستخلصة، يمكننا القول بأن القائد الناجح هو الذي يهتم بكلا الشقين، العلاقات الإنسانية واحتياجات الفاعلين ومشاعرهم ويمنحهم فرصة إشراكهم في حل المشاكل وصنع القرارات التي تخصهم من خلال الحوافز التي توفر لهم إشباع حاجياتهم دون إهمال العمل وتقديم الأداء الجيد، الذي يرفع الإنتاجية والمردودية، وهذا ما أشار إليه روبرت بليك وجين موتون في نظرية الشبكة الإدارية، التي ركزت على العلاقة التفاعلية الموجود بين القائد ومروؤسيه، لكون النمط القيادي الفعال هو الذي يُبدي اهتماما عاليا بالإنتاج والأفراد معا، بينما الإهتمام بالعمل والإنتاج على حساب الإهتمام بالفاعلين وجني الأرباح على المدى القصير، يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل كالتذمر والتأخر وعدم الرضا.

كما أن الإهتمام بالفاعلين على حساب الإهتمام بالعمل يفقد المؤسسة فاعليتها ويخلق نوع من عدم الرضا والتراخي وغياب التطور والإبداع، وهذا ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة¹، فإن نظرة القائد للفاعلين (الأتباع) تلعب دورا مهما وهذا ما أكدته ميشال كروزيه وزميله فريد بارغ (Mechel Crozier & Fridberg) في كتابه *l'acteur et le système* حيث لا يعتبر الفاعلين كإليد الفاعلة فقط، كما تراه التيلورية أو كاليد والقلب كما جاءت به العلاقات الإنسانية عند ألتين مايو، ويؤكد أن كلا النموذجين نسيا أن الإنسان الفاعل هو الفاعل المستقل الذي يمكنه القيام بتدابير واختيارات تسمح له بالتأقلم والتكيف مع متطلبات المؤسسة، وتفتح المجال أمامه للابتكار والإبداع وتمكن القائد من متابعة تحركات الفاعلين الآخرين في النسق الداخلي للمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق التوازن وتلبية حاجيات الفاعلين والسعي لتحقيق الرضا².

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 274.

² -Crouzier and freedberg, *la cteur et le système*, edition du seoul, paris, 02 eme ed , 1992,p 44-45.

إن دراسة ليكرت التي كانت بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة متشيغان قد ميزت بأن الإنتاجية تكون مرتفعة عندما يهتم القائد بالجوانب الإنسانية، وبالتالي سُمي بالنمط القيادي المهتم بالفاعلين فقط، لكونه يولي أهمية بالغة للمشاعر وراحة الفاعلين ويهمل الأمور المتعلقة بالعمل، في المقابل نجد انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، لأن النمط القيادي للقائد يهتم بالعمل فقط، مع عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة، سواء في حل المشاكل أو المشاركة في الاجتماعات وتبادل الآراء¹.

ومنه، فإن النمط القيادي يختلف باختلاف الموقف وهذا ما أكدته النظرية الموقفية التي جاء بها فريديريك فيدلر (Frederick Fiedler)، لأن الأسلوب القيادي الموقفي أكثر الأساليب واقعية لكونه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، لأن القائد الناجح هو القادر على التحول من نمط قيادي لآخر، حسب متطلبات الظروف التي تمر بها المؤسسة.

ومنه، فالقائد الفعال هو الذي يحقق التوازن بين حاجيات المؤسسة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج واشباع حاجيات الفاعلين والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، ويمكن القول في آخر تحليلنا لهذا الجدول أن حجم ونوع المؤسسة يلعبان دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي والذي بدوره يختلف باختلاف مؤسسة العمل، فمثلا المؤسسة العسكرية تختلف في نظامها القيادي عن المؤسسة الاقتصادية، التي تملك هي أيضا سياسة ومنهجية عمل معينة يفرضها القائد، إلا أن كل مؤسسة مهما كان نوعها، عمومية أو خاصة تحتاج إلى قائد كفء وفعال، قادر على إحداث التغيير بكل أنواعه وحسب متطلبات الوقت الراهن، مع امتلاكه القدرة على مراعاة الاختلافات الفكرية والثقافية داخل النسق التي عادة ما تشكل بعض العراقيل.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

ومنه، كان من الضروري البحث وتقصي المعلومة عما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تفرض جملة من المعايير لانتقاء القائد الفعال، فإن وجدت ماهي هاته المعايير؟

الجدول رقم (17) المعايير المتخذة لانتقاء القائد الفعال حسب الفئة السوسيو مهنية

المعايير الفئة السوسيو مهنية	الأقدمية	المستوى التعليمي	العلاقات الإنسانية	الكاريزما	الخبرة	المجموع
إطار	29 %30,85	17 %18,08	20 %21,27	8 %8,51	20 %21,27	94 %100
عمال التحكم	34 %15,96	57 %26,76	45 %21,12	33 %15,49	44 %20,65	213 %100
عمال التنفيذ	9 %17,64	14 %27,45	8 %15,68	8 %15,68	12 %23,52	51 %100
المجموع	72 %20,11	88 %24,58	73 %20,39	49 %13,69	76 %21,23	358 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أننا أمام سؤال متعدد الاختيارات، بحيث يختار المبحوث أكثر من إجابة للتعبير عن رأيه، فيما يخص المعايير الأساسية التي يتم من خلالها اختيار قائد فعال من قبل القيادة الإدارية، فقد قُدرت نسبة الاتجاه العام للجدول بـ **24.58%** من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن **المستوى التعليمي** يعد من أهم المعايير التي يركز عليها القائد، لكون هذا الأخير هو من يرفع من مستوى المؤسسة بفضل كفاءة الفاعلين ومعارفهم العلمية والفكرية وإمكانياتهم التي تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة التي تجمعهم، وتدعمها في ذلك إجابات فئة **عمال التنفيذ** بنسبة **27.45%** ، تليها نسبة **21.23%** من الذين صرحوا بأن معيار **الخبرة** مهم أيضا والذي من شأنه أن يقدم إضافة للمؤسسة، لأن المكتسبات والمعارف التي يملكها من شغل أكثر من عشر سنوات، ليست نفسها بالنسبة لمن شغل مدة قصيرة، فالخبرة التي يمتلكها الفاعل الأول تجعل القائد يعتمد عليه في بعض المصالح وقد يُستشار في المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة بالنظر لدوره الفعال والمكانة الأساسية التي اكتسبها، كما تساهم الخبرة في حل بعض

العراقيل والمشاكل التي قد تصادف الفاعلين أثناء أدائهم لمهامهم، فرجع القائد الإداري دائماً إلى أصحاب الخبرة تدعمها نفس الفئة وهي **عمال التنفيذ** بنسبة 23.52%، ثم نجد نسبة 20.39% من إجمالي الإجابات والتي صرحت بأن **العلاقات الإنسانية** مهمة باعتبار أنها تكسر تلك القيود والحواجز بين الفاعلين، خاصة إذا ما كانوا يشتركون في نفس الثقافة الفكرية والتوجهات المشتركة، مما يوطد العلاقات أكثر وتصبح علاقة تعاونية بينهم وقد تمتد إلى أكثر من ذلك في الإطار غير الرسمي، تدعمها في ذلك فئة **الإطارات** بنسبة 20.27%، تليها نسبة 20.11% من إجابة المبحوثين الذين صرحوا بأن **معياري الأقدمية** يعتبر بدوره أساسياً في تسيير شؤون المؤسسة، لأن أصحابها هم أكثر حنكة وصرامة في العمل وعلى دراية تامة بالمدخلات والمخرجات وبكل الشؤون المتعلقة بالمؤسسة، كما يعتمد عليهم في عملية انتقاء وإجراء المقابلات الخاصة بالفاعلين الجدد (عملية الاستقطاب)، كما أثبتت النسب الإحصائية على وجود العمل الإشرافي لأصحاب الأقدمية والذي يساهم هو الأخير في التقليل من نسبة الأخطاء في العمل، تدعمها فئة **الإطارات** بـ 30.85%، أما أدنى نسبة فقد قُدرت بـ 13.69% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن **الكاريزما** (السمات الشخصية) لها دور هي الأخرى في انتقاء قائد فعال للعمل، تدعمها فئة **عمال التنفيذ** بـ 15.68%.

ومنه، نستنتج أن القيادة الإدارية تركز على مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها اختيار القائد الفعال الذي يسير الفريق أو الجماعة، من خلال القدرة على التأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى ضرورة تميزه بمجموعة من المؤهلات التي تجعله كفء للمنصب الذي يتولاه، فلا يمكن أن نقول بأن القادة يولدون ولا يصنعون، كما فعلت **نظرية الرجل العظيم** التي ركزت على السمات الوراثية، ولا يمكن أن نربط القائد بجملة من سمات الشخصية فقط، كما فعلت **نظريات السمات** قديماً، التي اقتصر اهتمامها على بعض الصفات دون أن تركز على باقي العناصر المهمة والأساسية، التي تعتبر مفتاح

نجاح القائد، ومنها قدرته على تحديد الأهداف المنطقية التي تخدم المؤسسة، وتفوقه على الفاعلين داخل النسق التنظيمي، من حيث الذكاء والقدرة على تسيير الإدارة وتولي المسؤوليات وحل المشاكل العلائقية بين الفاعلين، من خلال المكانة التي يحتلها وبروز دوره في التأثير فيهم، من خلال الموقف الذي يصادفه وقدرته على إيجاد الحلول التي لا تضر بأي طرف من أطراف النسق الداخلي للمؤسسة وسعيه إلى خلق نوع من الانسجام والتكامل بين الفاعلين.

يجب على القائد أن يكون ذو مستوى تعليمي مقبول فلا يمكن أن تقاد الجماعة من طرف فاعل لا يفقه شيء في الأمور الإدارية ولا يملك مستوى تعليمي يسمح له بذلك، فالمستوى التعليمي يقدم الإضافة ويُمكن القائد من إدارة الحوار والإقناع والإلمام ببعض الأمور التي اكتسبها من البناء الاجتماعي الخارجي، نتيجة احتكاكه بالكثير من الذهنيات وهو ما يسهل عليه التسيير، لأن الفاعل بحكم المنصب أو المناصب التي يشغلها لسنوات عديدة (الأقدمية) يكتسب الخبرة التي تأهله لقيادة الفاعلين والتحكم في سلوكياتهم والتأثير فيهم، من خلال امتلاكه للمهارات والمعارف والكفاءة اللازمة وذات صلة مباشرة بالوظيفة التي يشغلها الفاعلين بحكم خبرته الميدانية وهدفه نحو تحقيق الأهداف المشتركة، التي لا يمكن تحقيقها إلا إذا كان القائد يملك القدرة على التنبؤ ونظرة مستقبلية عما إذا كان باستطاعته تحقيق هذه الأهداف، سواء على المدى القريب أو البعيد، فخبرته تساعد كثيرا القيادة الإدارية في قطع أشواط مهمة نحو تحقيق التطور والتقدم الذي يكون بالتنسيق والانسجام بين الفاعلين، عن طريق العلاقات الإنسانية عبر التعاون وتبادل الخبرات بين القادة، وهي جزء من أجزاء النجاح، ففتح مجال الحوار والمشاركة يبعث على الاطمئنان بينهم وبالتالي نشعر بالقيم التي يتم غرسها في هذا النسق لأن العلاقات الإنسانية تهتم كثيرا بالجانب النفسي لأنه عاملا وحافزا مهما يساهم في تحقيق نتائج أفضل، ومنه يمكن تلخيص ما سبق ذكره في وجوب توفر جملة من المعايير في القائد الفعال:

المهارات العقلية والجسدية: الصفات والقدرات اللازمة لبناء الشخصية، مثل السمات الجسدية القوة البدنية، والقدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية والذكاء... الخ ومملكة الابتكار وضبط النفس.

المهارات الفنية والإدارية: إذا تحدثنا عن المهارة الفنية، فهذا يُقصد به ذلك المستوى التعليمي الذي يملكه القائد ومعرفته المتخصصة في الفرع الذي تكون فيه بتقديم معرفة إضافية جديدة تساعده في التعامل مع مختلف المواقف، بما يكفل تحقيق الهدف.

وبمعنى آخر، قدرة القائد على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية، أما الإدارية، فهي تُمكن القائد من فهم عمله وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجيات ورغبات الفاعلين، وقدرته على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمؤسسة.

المهارات الإنسانية: القدرة على التعامل مع الفاعلين والعمل على التنسيق بين مجهوداتهم وتشجيع العمل ضمن روح الفريق، فهي حافز مهم لنجاح القائد داخل النسق الاجتماعي والبناء الاجتماعي المحيط بهم¹.

وعليه، يمكن القول أن المعايير المعتمد عليها من طرف القيادة الإدارية هي مهمة جداً، يكمل كل منهما الآخر، فلا يمكن الاستغناء عن الخبرة أو المستوى التعليمي وغيرها، فتواجدهم يعزز مكانة المؤسسة ويرفع من إنتاجيتها في ظل وجود رجل قيادي فعال، وبما أن هذا الأخير يحتاج إلى الصفات والمهارات القيادية وجب علينا أن نطرح سؤال حول كيفية

تقييم درجة العلاقة بين القائد والأتباع؟

¹ - مروان محمد بني أحمد ومعن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 146.

الجدول رقم (18) تقييم العلاقة بين القائد والأتباع حسب متغير الأقدمية

تقييم العلاقة الأقدمية	جيدة	حسنة	متوسطة	عادية	ضعيفة	المجموع
أقل من 5 سنوات	13 %16,67	7 %8,97	10 %12,82	43 %55,13	5 %6,41	78 %100
6 إلى 10 سنوات	1 %2,86	10 %28,57	4 %11,43	14 %40	6 %17,14	35 %100
11 إلى 15 سنة	5 %18,52	9 %33,33	0 %0	10 %37,04	3 %11,11	27 %100
16 سنة فما فوق	6 %20	6 %20	4 %13,33	11 %36,67	3 %10	30 %100
المجموع	25 %14,71	32 %18,82	18 %10,59	78 %45,88	17 %10	170 %100

المبحوثين أنه يمكن تقييم علاقة على أساس أنها عادية لا تتجاوز إطار العمل، تدعمه في ذلك الفئة التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 55.13%، بينما نجد نسبة 18.82% من المجموع الإجمالي لإجابات المبحوثين صرحت أنه يمكن تقييم العلاقة على أنها حسنة وتصب في إطار التعامل بالعلاقات الإنسانية التي يراها هؤلاء ناجحة إلى حد ما، خاصة وأن القائد لا يضع الحواجز والعراقيل في التعامل معهم ولا يفرض بروتكول معين مدام العمل ينجز ويقدم حسب التعليمات المُسداة من قبلهم، بالإضافة إلى الإحترام المتبادل بين الأطراف داخل النسق الوظيفي، وعليه توجد نوع من الإرتياح في التعامل تدعمه نسبة 33.33% من المبحوثين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 11 سنة إلى 15 سنة، وهناك من المبحوثين من يذهب في نفس الفكرة والتحليل بنسبة 14.71%، التي تؤكد على وجود علاقة جيدة بين القائد والفاعلين وهي الفئة التي قدمت الكثير للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبتها 20% من الفاعلين الذين لديهم سنوات أقدمية طويلة تساوي أو تفوق 16 سنة، وبالمقابل صرح ما نسبته 10.59% من المبحوثين بأن علاقتهم متوسطة على الرغم من سنوات الأقدمية في المؤسسة، تدعمها نسبة 13.33% ممن تفوق سنوات خدمتهم 16 سنة،

أما أدنى نسبة في إجمالي إجابات المبحوثين فكانت 10%، تدعمها الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 17.14% وتقيم علاقتها على أنها ضعيفة.

إن ما توصلنا إليه، يؤكد ما صرح به المبحوثين سابقاً بخصوص مرونة القائد في التعامل مع الفاعلين داخل النسق، وهذه المرونة هي نوع من الإستراتيجية المدروسة من قبل القائد من أجل كسب ثقة الفاعل وولائه وانتماءه إلى المؤسسة، كما تعتبر نقطة قوة في عملية التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه القيادة الإدارية، فتلك الصفات التي يتميز بها القائد دون سواه، تمكنه من التأثير في الفاعلين من خلال استعمال نمط قيادي ملائم يتماشى والموقف الذي هو بصدد معالجته، ويمكن ربط سلم تقييم العلاقات بمدى اهتمام الفاعل بالعلاقات الإنسانية التي تعد من الركائز الأساسية، التي تُبنى على أساسها مختلف الروابط الاجتماعية في مختلف الأنساق العامة، والتي تُعزز من خلال المكانة والدور الذي يملكه هذا الفاعل داخل مجموعة الفاعلين، فتوفير الحوافز والتشجيعات والمكافأة وغيرها، سواء كانت مادية أو معنوية، من شأنه أن يوطد العلاقات بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، فالتقسيم العادل للعمل وتوزيع المهام وفق ما ينص عليه القانون وتحديد الحقوق والواجبات بشكل واضح، يصب في أهداف التنظيم.

وكان لابد لنا من ربط متغير تقييم العلاقة بين القائد والأتباع بالنمط القيادي، فما هي درجة التقييم يا ترى؟

الجدول رقم (19) علاقة القائد بأتباعه حسب النمط القيادي

المجموع	ضعيفة	عادية	متوسطة	حسنة	جيدة	تقييم العلاقة النمط القيادي
22 %100	1 %4,55	8 %36,36	8 %36,36	2 %9,09	3 %13,64	الدكتاتوري
133 %100	15 %11,28	66 %49,62	10 %7,52	25 %18,80	17 %12,78	الديمقراطي
15 %100	1 %6,67	4 %26,67	0 %0	5 %33,33	5 %33,33	الفوضوي
170 %100	18 %10,59	78 %45,88	18 %10,59	32 %18,82	25 %14,71	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول هو 45.88% يؤكد فيه المبحوثين أن العلاقة التي تربطهم بالقائد هي علاقة عادية ويرجعون ذلك إلى طبيعة النمط القيادي الديمقراطي الذي يعمل به القائد، حيث بلغت نسبتهم 49.62% من المبحوثين، تليهم نسبة 18.82% ممن يُقيمون علاقة حسنة مع قائدهم، لكونه يتعامل معهم بأسلوب قيادي الفوضوي حر وقد بلغت نسبتهم 33.33% وهي نفس النسبة مع الفئة التي صرحت بأنه تربطها علاقة جيدة مع قائدهم، ونجد أن نسبة 14.71% والتي تدعمها نسبة 33.33% من إجابات المبحوثين صرحوا أنه تربطهم علاقة جيدة مع قائدهم الذي يتبع النمط القيادي الفوضوي، بينما أدنى النسب فقد حُصرت في إجابات المبحوثين بنسب متقاربة 10.59%، تدعمها نسبة 36.36% من الأتباع الذين قالوا أن النمط القيادي الدكتاتوري لم يكن عائق أمامهم، بحكم أن درجة العلاقة متوسطة في حدود مهام العمل، أما عن العلاقات الضعيفة فقد قُدرت بـ 10.59% دعمتها إجابة فئة من الأتباع الذين تجمعهم علاقات ضعيفة بالقائد وبلغت نسبتها 11.28% على الرغم من أن القائد ذو النمط الديمقراطي.

بعد العرض الإحصائي لنتائج المقدمة، يتضح لنا أن النمط القيادي يلعب دورا فعالا في العلاقات بين الفاعلين داخل النسق الاجتماعي والذي قد يتعداها إلى خارج النسق، بحكم طبيعة العلاقات ودرجاتها المتفاوتة.

في نفس السياق، تؤكد النظرية الموقفية التي جاء بها فيدلر أن اختلاف المواقف تختلف باختلاف الأنماط القيادية، وبالتالي فإن فعالية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذي هو بصدد قيادة الآخرين نحوه، كما تظهر جليا الصفات والسمات القيادية في قدرته على التأثير في الفاعلين داخل النسق، خاصة وأنه سيتعامل مع مختلف الثقافات والذهنيات التي تجبره على تحديد النمط القيادي ليتعامل معها دون حدوث صراعات وخلافات، فهو وحده من يملك القدرة على التنقل بين الأنماط القيادية التي يراها مناسبة في التعامل، وعلى الرغم من أن القائد ذو أسلوب صارم، إلا أنه تربطه علاقات جيدة بينه وبين أفراد الجماعة، من خلال التركيز على العمل والفاعلين لكونهم المحرك الأساسي داخل المؤسسة، وهذا ما التمسناه في الجدول رقم (10) الذي يخص شعور الفاعلين بالراحة نتيجة للعلاقات الإنسانية، ومثلوا نسبة عالية فُدرت بـ 70.53%.

وهذا ما يؤكد أن القيادة الإدارية تدعم كثيرا هذا الفاعل الذي يعد حافزا مهما لمضاعفة العمل والتركيز أكثر، فلما تكون العلاقات جيدة ستتحسن الكثير من الأمور وتقل العقوبات والأخطاء ويفتح المجال إلى الإبداع والابتكار وتبادل الآراء والأفكار التي يقدمها الفاعلون في الاجتماعات التي يمكن الاستفادة منها واستغلالها في البرنامج المسطر من قبل القيادة العليا، التي يمكن بدورها أن تستعين بها في إعادة برنامج التخطيط وإعادة بناء قواعد جديدة انطلاقا من اجتهاد وعمل فريق العمل، وهذا لا يكون إلا بوجود نمط قيادي معين يسهل العمل على الفاعلين.

ورغم تنوع الأنماط القيادية داخل المصالح الإدارية للمؤسسة، إلا أنها تسعى جميعاً لتحقيق نفس الأهداف عن طريق البحث عن الإستقرار وتحقيق التوازن بين الفاعلين، لتكوين علاقات الانسجام وتعزيز روح التعاون الذي يرفع من معنوياتهم، لكونه ينعكس على مردوديتهم، فإذا برز عنصر إغفال وإهمال المورد البشري الذي يعتبر دينامو أي مؤسسة، هنا سوف يختل التوازن وتدخل المؤسسة في حالة عدم استقرار وتوتر دائم وتصبح العلاقات ضعيفة، مما يؤدي إلى حدوث صراعات داخلية.

إن ارتفاع النسب في العلاقات الإنسانية واهتمام القيادة الإدارية بكلا الجانبين (حسب الجدول رقم 16) يعتبر مؤشراً واضحاً على أن عملية الإتصال والتواصل تتم في سلاسة بين الفاعلين والقائد وأن لديهم دوراً فعالاً في المشاركة في القرارات التي تخص المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

على ضوء الفرضية الأولى، التي مفادها أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط المناسب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وبعد القيام بالتحليل الإحصائي والتحليل السوسيولوجي، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- اعتماد القائد على عامل الثقة بصفة كبيرة وذلك لبناء العلاقات التفاعلية بين الفاعلين مهما كانت طبيعتها، وهذا ما أكد عليه الباحث **جوفمان** لأنها تخلق علاقات اجتماعية تفاعلية، فالثقة تذيب الجليد وتكسب التفاعل الإيجابي داخل النسق وتجعل الفاعل يعمل بتقاني وإخلاص، بالإضافة إلى أن اكتساب الشعور بالولاء والانتماء يفتح المجال للإبداع والابتكار، كما تمكن القائد من معرفة توجهات الفاعلين وأفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية.

ويمكن أن نعتبر الثقة من أهم عناصر الرأس المال الاجتماعي التنظيمي التي من الصعب استورها وتصنيعها، لكونها شعور يُكتسب مع مرور الوقت، ولهذا يعد الاهتمام بالرأس المال الاجتماعي التنظيمي اهتماماً إيجابياً لفهم السلوكيات الجماعية أو الفردية داخل البيئة التنظيمية، فتقّة الفاعل ببيئته الداخلية مهم جداً من أجل بناء علاقة مستقرة وثابتة، بحيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق مكانتها في البيئة الخارجية دون أن تربطها علاقة ثقة بين الفاعلين والقادة داخل النسق، فقد أثبتت معظم الدراسات أن الثقة الإيجابية ترفع المعنويات وتزيد من وتيرة الأداء لدى الفاعلين، وهذا ما أكد عليه **71.18%** من المبحوثين في دراستنا هذه، كما أكدوا على أن عامل الثقة عال لديهم، مما عزز فيهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

-للمؤسسة نسق تنظيمي داخلي يركز على العلاقات الرسمية في تعاملها مع الفاعلين، من خلال القوانين والقواعد التي تضبط القانون الداخلي لبيئة العمل، من حيث تقسيم العمل وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والأولويات، حتي يتضح دور كل فاعل داخل النسق فالاعتماد على العلاقات الرسمية يخلق علاقة تعاونية حددها المبحوثين بنسبة **43.53%**،

وتبرهن هذه النسبة أنه يوجد تفاعلاً إيجابياً بين الفاعلين في أداء مهامهم، على الرغم من الصفة الرسمية التي يتعامل بها القائد، إلا أنها تكسبه القدرة على التأثير في الفاعلين وتجاوبهم معه، وبالتالي تحقيق التعاون فيما بينهم وخلق نوع من رابطة الألفة والمحبة بين الفاعلين، فتمكن القائد الكفاء والفعال من خلال نمطه القيادي وأسلوبه المهارى من الإقناع وتشخيص المواقف ومعرفة ذهنيات الفاعل، مما يتيح له بناء فرق عمل متماسكة تسهل عليه مهمة الوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيقها كيد واحدة متعاونة تحت غطاء الطابع الرسمي.

-إن الدور الفعال والمهم الذي يؤديه القائد في تعزيز أهم جانب للنسق الداخلي للمؤسسة وتفعيله بطريقة إيجابية تخدم مصلحة الفاعل في حد ذاته والمصلحة الجماعية لكل الفاعلين، يكمن في تمكنه من التركيز على جانب العلاقات الإنسانية، التي تعد بدورها مصدر من مصادر نجاح المؤسسة، ونجد هنا أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً بالغاً بها، بحيث قدرت نسبتها بـ 70.53%، وهذا راجع إلى طبيعة النمط القيادي الممارس من طرف القائد، الذي يبعث على الراحة والإطمئنان النفسي، الذي يمكن اعتباره بمثابة عامل خفي يخلق الكثير من الإيجابيات التي تترجم في سلوكيات وردود أفعال تخدم القيادة الإدارية.

والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ليست وليدة هذا العصر، وإنما وجدت منذ السنوات السابقة عندما اكتشف التن مايو بأن إهمالها وتهميشها يخلق الكثير من الصراعات والمشاكل التي تعود بالسلب على عائدات المؤسسة من جهة، وعلى الحالة النفسية للفاعل من جهة أخرى، فلا يمكن تجاهلها أو إهمالها في العصر الحالي، بل يجب اعتبارها قيمة مضافة للمؤسسة من خلال الاهتمام بمتطلبات الفاعلين كونهم المحرك الذي يحرك المؤسسة ويجعلها تحقق متطلباتها، سواء أكانت مادية أو معنوية، لأن الاهتمام بهذه الجوانب يرفع الروح المعنوية لجميع الفاعلين ويعزز شعورهم بالثقة، كما يفتح المجال للقائد لاكتشاف ومعرفة مختلف الحالات التي تعمل لديه، كما يساعده على معرفة التوجهات الفكرية والعقائدية وحتى القيمية

للفاعل، وبالتالي يستطيع القائد رصد جملة من الأفكار التي يمكن أن يستفيد منها في تحقيق الهدف المطلوب، من خلال التوظيف الصحيح لكل فاعل في منصبه وما يستطيع تقديمه من إضافة، ولهذا لا يمكن إهمال جانب العلاقات الإنسانية التي توطر وتوجه ضمن الإطار التنظيمي الرسمي.

- يعبر النمط القيادي عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر جليا من خلال قرارات القائد المتخذة في المواقف الصعبة التي تبرز دوره ومكانته في المؤسسة، وكذا اكتسابه أهم صفة وهي القدرة على الإقناع والتأثير في الفاعلين داخل النسق، من أجل تحقيق الهدف المحدد، فالقدرة على التفاعل بين الفاعلين والتواصل معهم، لا تقتضي بالضرورة أن يكون للقائد نمطا قياديا واحدا، وهنا يكمن سر النجاح في قدرة الشخص على التنقل بين الأنماط القيادية، وذلك لاختلاف المواقف التي تحدث باستمرار، فهو مطالب بالتعامل حسب طبيعة الموقف أو المشكل الذي هو ماثل أمامه ويحاول معالجته دون المساس بأي طرف من الأطراف، ووضحت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تميل كثيرا إلى النمط القيادي الديمقراطي بنسبة **78.24%**، لكونه يحمل العديد من المؤشرات الإيجابية التي تسهل تحقيق الغايات والأهداف المرجوة، كما تهتم بتعزيز علاقاتها مع الفاعل وتفتح أمامه مبدأ المشاركة العمالية في صنع وتنفيذ القرار الذي يهدف للمصلحة العامة.

وضحت النتائج الإحصائية المتحصل عليها أن من مؤشرات نجاح القيادة الإدارية وقدرتها على تحقيق مساعيها وأهدافها، وجود قائد قادر على الاهتمام بالفاعلين والعمل معا، والتمسنا هذا من تصريحات المبحوثين الذين أكدوا أن القائد يهتم بكلا الجانبين العمل والعمال بمعنى الفاعلين، بنسبة **51.18%**، فلا يمكن إهمال أو تجاوز أي جانب من الجوانب، خاصة إذا كانت القيادة تملك رؤية مستقبلية للأهداف المرجو تحقيقها والتي لا تتحقق إلا بواسطة الفاعلين داخل النسق وحتى خارجه.

-يُلاحظ ممارسة الأسلوب العقابي وتطبيقه على الفاعلين، رغم أن القائد يتبع نمطا قياديا ديمقراطيا في المؤسسة محل الدراسة، لكن بدرجات متفاوتة وحسب الخلل الوظيفي الواقع، ويعد تطبيق أسلوب العقاب أمرا عاديا وبديها في كل الميادين، وذلك حتى تضمن الإدارة السيورة الحسنة والجيدة وتقلل من الأخطاء الواردة، كما أن حجم العقوبة ودرجتها يختلف باختلاف الأخطاء المهنية، فأحيانا يلجأ القائد لمنح إنذار شفهي أو كتابي عند حدوث شجارات أو صراعات بين الفاعلين، ناتجة في الغالب عن إختلاف وجهات النظر واتجاهات فكرية خاصة بالفاعل، فينجم عنها مشكلة تستدعي تدخل القائد لفض النزاع القائم أو توضيح سوء التفاهم، ونجد هذا كثيرا لدى الشخصية القيادية الحرة التي تتخلى كليا في بعض الأحيان عن مهامها ومسؤولياتها وتترك الفاعل يتخبط دون اتخاذ قرارا وجيها وسليما فيحصل الصدام.

في دراستنا هذه، كانت إجابات المبحوثين بأن القائد الذي يتمتع بالأسلوب القيادي الفوضوي هو من يلجأ لتطبيق أسلوب العقاب بنسبة 50%، وهذا لا يعني بأنه يمنحهم عقوبات صارمة تمس بمكانتهم في المؤسسة أو تهز ثقتهم وتقلل من احترامهم كفاعلين، فهو يكتفي بتوجيه إنذار شفهي فقط، وقد قُدرت النسبة إحصائيا بـ 40.59%.

كما لا تخلو أي مؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها من المشاكل الداخلية وذلك بسبب التغيرات التي يفرضها النسق الخارجي لبيئة العمل، فيجد القائد نفسه مجبرا على إجراء تعديلات تتلاءم وتتماشي مع طبيعة المؤسسة حتى لا تعرقل سيرها، فقد أكد فاعلون بأنهم تعرضوا إلى مشاكل في العمل وبلغت نسبتهم 29.41 ، إلا أن هذه المشاكل كانت نتيجة لزيادة في ضغط العمل.

ولعل أهم الجزئيات التي يمكن أن نختم بها فرضيتنا هو اعتماد مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب على مؤشر الخبرة بنسبة 21.23%، كونه يحمل في ثناياه العديد من الأبعاد التي تأخذها القيادة كمعايير لاختيار قائد قادر على التسيير، بناء على ما يملكه من مهارات

جسدية وفكرية وكذا فنية وإدارية، لهذا لا بد من اختيار الفاعل المناسب من أجل تحقيق كل ما تصبو إليه المؤسسة.

خلاصة:

ما يمكن أن نختم به في هذه الفرضية هو أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب والتي تؤكد على اهتمامها بجانب العلاقات التي تحدث تفاعل بين الفاعل والفاعلين في جميع الفئات السوسيو مهنية بعيدة عن التوتر والصراعات نوع ما رغم العقوبات المسلطة أحيانا التي لم تتعدى الإنذارات الشفهية تارة وتارة أخرى كتابية وذلك وفق الخطأ المرتكب، ويمكن أن نفسر وعي القائد وإدراكه بأهمية هذه التفاعلات بين أجزاء النسق كونها الملجأ الوحيد التي تمكنه من تحقيق التكامل داخل النسق والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق الأهداف المرجوة، والتي لا تحيد عن مبدأ الحفاظ على مكانتها واستمراريتها.

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

النمط القيادي وعلاقته بمتغيرات بيئة العمل

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

خلاصة

تمهيد:

بعد أن كشفت نتائج الفرضية الأولى أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب، هو النمط الديمقراطي كونه الأنسب لتفعيل العلاقات بين الفاعل والفاعلين في النسق، سنحاول معالجة معطيات الفرضية الثانية انطلاقاً مما تم التوصل إليه ميدانياً من خلال مناقشته وتفسيره سوسيولوجياً، وذلك بالتعرف ما إذا كان النمط القيادي الممارس من قبل القائد يساهم في إنجاح برنامج التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

لنمط القيادي الممارس من قبل القائد علاقة بمتغيرات بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20) إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة حسب الجنس

الجنس	إحداث التغيير	نعم	لا	المجموع
ذكر	111	96.52%	3.48%	115
أنثى	49	89.09%	10.91%	55
المجموع	160	94.12%	5.88%	170

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول بلغت نسبته 94.12%، تدعمه في ذلك فئة الذكور بـ 96.52%، والتي تؤكد أن القيادة الإدارية قامت بإحداث التغيير داخل المؤسسة، بالمقابل، نجد أن 5.88% من مجموع إجابات المبحوثين أوردت أنه لم يحدث التغيير، تدعمها في ذلك إجابات الإناث بـ 10.91% وهي أقلية.

يعد التغيير ظاهرة من الظواهر المستحدثة في العالم والتي لاقى اهتماماً كبيراً من العلماء والباحثين في شتى الميادين، وذلك نتيجة لتغيرات الديناميكية المتسارعة والمتنامية التي عرفت مختلف المؤسسات في مختلف الميادين والقطاعات، سواء العمومية أو

الخاصة، فهذا التحول المتسارع الذي فرضته التكنولوجيا والعولمة جعل المؤسسات أمام خيارين لا ثالث لهما، إما التعايش مع حتمية التغيير وتقبله أو رفضه وبالتالي السقوط والفشل، فركوب موجة التغيير بالنسبة للمؤسسات يضمن لها البقاء والاستمرارية في عالم الشغل الذي لا يعترف بالضعيف والبقاء للأقوى ولمن يسعى إلى التطوير وتحقيق مكانته العملية، وبما أن المؤسسة محل الدراسة تعمل وفق نظام النسق المفتوح، فهي تستقبل مدخلات من البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية للنسق الوظيفي، وهنا وجدت المؤسسة نفسها أمام واقع حتمي ومفروض لا مفر منه، ألا وهو تقبل التغيير مهما كان نوعه وشكله، وكان لابد لها من الانتقال من نظام عمل معين إلى نظام عمل جديد فرضته الظروف الجديدة، وحتى تتمكن القيادة من التحكم في زمام العملية المعقدة والصعبة جداً، لابد أن يتوفر لديها قائداً فعالاً وذو كفاءة عالية، يملك القدرة على التأثير والإقناع وشرح الأسباب التي دفعت بالقيادة الإدارية للقيام بالتغيير، فالقائد الكفء وصاحب الكاريزما الذي يتحلى بالصفات والسمات القيادية، تقع على عاتقه مسؤولية تقديم الشروحات والتوضيحات للفاعلين حول المدخلات الجديدة المستحدثة، من خلال قدرته على تحليلها وتبسيطها وتسهيلها للأتباع حتى يقوموا بما هو مطلوب منهم وفي نفس الوقت يمارس دوره بحكم مكانته ويحاول أن يمتص ردود أفعالهم التي تكون بدرجات متفاوتة خاصة من مسهم التغيير، ويمكن أيضاً أن يلاحظ السلوكات الصادرة عن الفاعل الذي لا يعبر عن ردة فعله بالكلام وإنما باستعمال إشارات أو إيماءات يمكن للقائد وحده تفسيرها وتحليلها، وبناء على كل هذا يستطيع رسم توقعاته تجاه ما سوف يحدثه التغيير، بالإضافة إلى كل هذا، يتولى القائد مسؤولية توضيح الأهداف والغايات المرجوة من هذا التغيير الذي أحدثته المؤسسة وفرضته البيئة الخارجية وتقديم شرح لما تتوي القيادة الإدارية القيام به وكذا الوقوف على المدخلات الجديدة التي تؤثر على طبيعة مهامها ووظائفها، فلا بد من تكيف هذه المدخلات

مع طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا يثير نقطة مهمة في البحث تدفعنا لاستكشاف ما إذا كان نوع التغيير يؤثر على بيئة العمل؟

الجدول رقم (21) تأثير بيئة العمل بنوعية التغيير داخل المؤسسة

بيئة العمل نوع التغيير	نعم	لا	المجموع
مفاجأ	109 %90.08	12 %9.92	121 %100
مخطط له	43 %87.75	6 %12.24	49 %100
المجموع	152 %89.41	18 %10.60	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا بأن الاتجاه العام كانت بنسبة 89.41 %، تدعمه نسبة 90.08 % من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن بيئة العمل تأثرت بنوع التغيير الذي كان مفاجأ، بالمقابل، نجد أن نسبة 10.42 % من اجمالي الإجابات تصرح بأن بيئة العمل لم تتأثر بهذا التغيير لأنه كان مخططاً له.

من هنا يمكن التأكيد أن الثابت الوحيد هو التغيير، لكونه يعود إلى طبيعة البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة التي تتميز بعدم الاستقرار والثبات إلا أنه لا يمكن إخفاء حقيقة تباين طبيعة التغيرات التي تكون مخططة ومدرسة، بهدف تحقيق التكامل والانسجام مع بيئة العمل وهناك من هي عفوية أو تلقائية لا يمكن التحكم فيها، فالتحديات التي تعيشها مختلف المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها، تجبرها بالضرورة على مواكبة التغيرات وذلك لضمان بقائها في النسق التنافسي وسعيها إلى تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال الأساليب الناجعة والتي تضمن تحقيق هذه الأهداف، سواء على المدى القريب أو الطويل ووضع خطط بديلة في حالة حدوث أي أزمة أو طارئ يواجه المؤسسة، فهذه التغيرات هي التي تجعل من القيادة الإدارية عامة والقائد خاصة يقوم بإحداث التغيير.

وحسب نتائج هذه الدراسة، فمؤسسة سوناطراك قامت بتغيير فجائي دون تخطيط، فرضته البيئة الخارجية من خلال تدخل عدة عوامل وسوف نتأكد من ذلك في الجداول المئوية. إن حدوث التغيير المفاجئ لا يلغي تماما عملية التخطيط له وإنما يساهم في وضع أهداف استراتيجية واضحة وطويلة المدى، تساعد المؤسسة على النهوض من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل وأحسن تتلاءم وتتماشى مع معتقداتها وقيمها الثقافية، بوضعها في المضمار الصحيح عن طريق تبني السبل الناجعة لنجاح التغيير التنظيمي ومحاولة مواكبة التطور التكنولوجي الذي أضحى ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، فتوضيح أسباب التغيير وتحليل الأهداف وتفسيرها للأتباع يلعب هو أيضا دورا فعالا في نجاح هذا التغيير مهما كان نوعه، وتبعاً لتصريحات المبحوثين القائلة بأن القيادة الإدارية قامت بإحداث تغيير مفاجئ، كان لا بد لنا أن نعرف ماهي الأسباب التي دفعت القيادة للقيام بالتغيير التنظيمي؟

الجدول رقم(22) أسباب إحداث التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

أسباب التغيير الفئة السوسيو مهنية	التحسين والتطوير	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية	البيئة الداخلية والخارجية معا	المجموع
إطار	31 %24,03	10 %7,75	50 %38,75	38 %29,45	129 %100
عمال التحكم	76 %31,93	14 %5,88	100 %42,01	48 %20,16	238 %100
عمال التنفيذ	11 %32,35	0 %0	14 %41,17	9 %26,47	34 %100
المجموع	118 % 29,42	24 %6	164 %40,14	95 % 23,69	401 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام قدرت بنسبته بـ 40.14 % من إجمالي الاجابات التي تؤكد أن من الأسباب التي دفعت المؤسسة محل الدراسة للقيام بالتغيير التنظيمي، تلك التغيرات التي طرأت على البيئة الخارجية لأنها تؤثر بالضرورة على البيئة الداخلية للمؤسسة، تدعمها نسبة 42.01 % من فئة عمال التحكم، كما نجد أن نسبة

29.42% من إجمالي الإجابات صرحوا بأن القيادة الإدارية تسعى إلى التحسين والتطوير داخل مؤسستها حتى تضمن بقاءها واستمراريتها في السوق العالمية، وهذا لا يكون إلا بمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها، تدعمها في ذلك نسبة 32.35% من فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 23.69% من إجمالي الإجابات، حيث تؤكد هذه الفئة على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، تدعمها فئة الإطارات بـ 29.45%.

بعد التحليل الإحصائي للمعطيات المقدمة، اكتشفنا بأن المؤسسة محل الدراسة تأثرت بتغيرات البيئة الخارجية التي أجبرت القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي بات يسود كل المؤسسات مهما كان طبيعة عملها، فالحاجة إلى التغيير جعلتها تسعى دائما إلى الاهتمام بالفاعلين ذوي كفاءة ويحوزون شهادة جامعية، وهذا ما يؤكد جدول المستوى التعليمي للفاعلين العاملين بالمؤسسة، لأن العمل ضمن النظام الرقمي بات ضروريا واستعمال وسائل الاتصال والتكنولوجيا أمرا ضروريا أيضا، فهي تستغل هذه الفئة حتى تقلل أو تتحاشى عملية تكوين هؤلاء الفاعلين في هذا المجال، بما أنهم يملكون خبرة ومكتسبات قبلية تصب في مصلحة المؤسسة وتخفف عنها أعباء ومصاريف تكوينهم، فهي تستغلهم في الأمور الإدارية التي باتت جل المؤسسات تعتمد بخصوصها على نظام المعلوماتية بامتياز، لكونه يعمل بأقل جهد وفي أسرع وقت ولعل وهذه النقلة فرضتها البيئة الخارجية، ومنه يمكن القول أن زمن الإدارة الورقية قد بدأ يتلاشى نوعا ما، وحلت محله الإدارة الرقمية أو الإلكترونية وذلك بتبني تكنولوجيا ذات كفاءة عالية تجعلها قادرة على ضبط متغيرات البيئة الداخلية والخارجية معا.

وبما أن ثمة تغيير تنظيمي قد مس المؤسسة، فهذا يعني أنه توجد بعض الوظائف التي سوف تتغير أو سيتم الاستغناء عنها وتعويضها بأخرى، فكل هذه التغيرات الجذرية والنقاط الأساسية يقوم الفاعل بمعالجتها بطريقته المرنة، حسب نمط قيادته (دكتاتوري، ديموقراطي، فوضوي)، فالتغيير الذي فرضته البيئة الخارجية سيؤثر بطبيعة الحال على البيئة الداخلية،

وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها على الرغم من أن أهم دافع هو التحسين والتطوير على كافة الأصعدة، فاجتماع هذه الأسباب دفعت القيادة الإدارية للبحث عن التغيير، ومن هنا تطرح الباحثة تساؤلها ومفاده، ماهي المستويات التي أحدثت فيها مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب التغيير؟

الجدول رقم (23) مستويات التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

مستويات التغيير الفئة السوسيو مهنية	الهيكل التنظيمي	التغيير التكنولوجي	مستوى الأهداف	الرؤية المستقبلية	المجموع
إطار	38 %33,62	28 %24,77	31 %27,43	16 %14,15	113 %100
عمال التحكم	48 %23,18	54 %47,78	77 %37,19	28 %13,52	207 %100
عمال التنفيذ	9 %30	8 %26,66	11 %36,66	2 %6,66	30 %100
المجموع	95 %27,14	90 % 25,71	119 %34	46 %13,14	350 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة

من خلال النتائج التي نلاحظها في الجدول نجد بأن الإتجاه العام قدر بـ 34% حيث صرح المبحوثين أن التغيير كان على مستوى الأهداف، تدعمها فئة عمال التحكم بنسبة 37.19%، تليها مباشرة نسبة 27.14 %، التي تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة قد قامت بتعديل الهيكل التنظيمي من خلال فئة الإطارات بنسبة 33.62%، غير أن التغيير في سياسة الأهداف المسطرة التي دفعت القيادة الإدارية لإدراج تغيير في هيكلها التنظيمي، كان لابد أن يصحبه أيضا تغيير تكنولوجي، خاصة وأن البيئة الخارجية باتت تفرض ذلك وهذا تؤكد معطيات الجدول السابق (22)، حيث نجد أن 25.71% من إجمالي إجابات فئة عمال التحكم تؤكد على ذلك، بحكم أنها الأكثر عددا في المؤسسة محل الدراسة، إذ

فُدرت نسبتهم بـ 37.19% حسب العينة المستجوبة، أما إذا لاحظنا أدنى نسبة فُدرت بـ 13.14%، وقد صرحت بأن حتى الرؤية المستقبلية للقيادة العليا حول التغيير كان لها أثرا في إحداثه، بما أن الرؤية المستقبلية مبنية على تنبؤات وخطط بديلة في حال وقوع أزمة أو حدوث مقاومة للتغيير ونجد أن فئة الإطارات تدعم ذلك بـ 14.15%.

إن تحديد مسؤولية وكفاءة أي مؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على هيكل الأهداف الحالية والمستقبلية المعلنة منها وغير المعلنة، التي تتفق عليها وتسعى إلى تحقيقها من خلال كافة القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية، فالهدف ليس بالضرورة أن يقتصر على هدف واحد ولا يعني أيضا أن كل الأهداف المسطرة من قبل القيادة سوف تتحقق في نفس الوقت أو خلال فترة زمنية محددة، بل هذا يعني ضرورة تكاثف جهود التنظيم من خلال التنسيق والتوجيه في اتجاه واحد متفق عليه، وذلك لتحقيق أول هدف في هيكلها والذي قد يساهم في تحقيق هدف آخر معلن أو غير معلن من حيث الأهمية في هيكل الأهداف، ونجد أن بيتر دراكر (Peter Draker) يرى أن الأهداف تظهر في كافة النشاطات المقدمة من طرف المؤسسة وتعتبر عنصرا أساسيا لأي نشاط يؤثر في الأداء والنتائج وعلى بقاء المؤسسة واستمرارها، كما يشير إلى أن الكفاءة في تحقيق الأهداف لا تؤثر فقط على المؤسسة، وإنما يتعدى ذلك إلى التأثير في تغيير صناعة بأكملها، وإن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة قد يؤثر سلبا على كيانها الإنتاجي بحيث تكون عرضة للانتهاء والزوال من الوجود¹. فالأهداف بصفة عامة تختلف من حيث درجة الأهمية والأولوية والمدة الزمنية المتوقع إنجازها وعليه كان لابد لها أن تتمركز بين الأهداف العامة والمحددة:

1- الأهداف العامة: وهي التي يتم تحديدها من طرف القيادة الإدارية، تتميز بطول الفترة الزمنية ويتم إشراك كل الفاعلين في النسق وذلك نظرا للمسؤولية الكبيرة التي تعطى

¹ - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، 1996، ص ص 64-

لها، ويتم إعلامهم بالأهداف من أجل الرفع من الروح المعنوية وتحقيق كفاءة الأداء فكل هذا يحمل في طياته:

- بقاء المؤسسة ونموها.
- الديمقراطية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذا تحقيق الأرباح.
- 2-الأهداف المحددة: وعادة ما تكون مختلفة لكنها لا تتعارض أو تتنافى من الأهداف الأساسية، وإنما تكون قصيرة الأجل يعبر عنها بصورة كمية يمكن تحديدها¹ :
- التوسيع في انشاء الفروع.
- التنوع في المنتجات.
- إعادة التنظيم.
- تنمية العلاقات مع الموردين.

ومنه، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تتبع سياسة الإدارة بالأهداف في تحقيق مساعيها لنجاح عملية التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه، فأى تغيير تقوم به سواء كلي أو جزئي، لابد أن تسطر أهدافه أولاً ويتم التخطيط له تخطيطاً فعالاً، فتجاوز أي وظيفة من وظائف الإدارة (التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التنفيذ) سيؤدي حتماً لوقوع خلل في تحقيق الأهداف المراد بلوغها في عملية التغيير، خاصة التي تمس الهيكل التنظيمي الذي يعتبر البنية القاعدية للمؤسسة، وأي خلل فيه يؤدي إلى خلل وظيفي واضح، لهذا قامت المؤسسة محل الدراسة بالتغيير من حيث الأهداف بالدرجة الأولى، تبعه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وتلجأ المؤسسات عادة لهذا التغيير السريع والمفاجئ عندما تشعر القيادة العليا بوجود خطر ولا بد أن تغير بعض الوظائف من نمط عملها ولا بد من التجديد، فغياب مناصب وزوالها لابد أن يعوض بظهور واستحداث وظائف ومصالح جديدة تخدم وتيرة التغيير.

¹ - نفس المرجع، ص 76.

وقد ينظر الفاعل إلى مدى قدرته على توسيع نطاق الإشراف في المناصب المستحدثة، وبالتالي فتح قنوات الاتصال بين القيادة العليا والسفلى وكسر الجليد بين الفاعل والفاعلين وبين كل الأطراف داخل النسق التنظيمي، حتى تضمن جدية التنسيق بين المصالح وبأن الجميع يعمل في نفس الوتيرة من أجل هدف واحد (تحديد الأهداف المرجوة)، فذلك التنسيق والتوجيه يكون محاطا بالرقابة بطريقة غير مباشرة ولا تسبب له مشاكل، وهنا يكون مرتاحا نفسيا ويقدم الكثير لأنه يشعر بالتعاون وأنه يعمل ضمن فريق عمل، خاصة إذا ما تم تغيير مهامه المعتاد عليها في الهيكل التنظيمي القديم، فهي فرصة للاندماج في وضعية العمل الجديدة التي فرضتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

وعليه، فالقائد الفعال هو الذي يسير عملية التغيير بطريقة ذكية يجعلها في مصلحته دائما، فيتم برمجتها كوسيلة لبلوغ الأهداف (التطوير نحو الأحسن)، وتارة هدفا في حد ذاته، كما يحرص أن يكون التغيير مخططا له وليس عشوائيا، لتجنب الآثار الجانبية عندما يُفرض عليه فرضا، ويبرمج بنفسه التغيير الذي يراه ممكنا ليتحكم في شكله ووقت حدوثه ويستفيد من هذه الإيجابيات، فتسليط الضوء عليه يمكن القائد الفعال من القراءة المستقبلية لهذا التغيير، سواء كان مفروضا أو مخطط له، لأن من بين الأسباب المباشرة التي دفعت القيادة العليا لإجراء هذه التغييرات، التطلعات المستقبلية لتحقيق أهداف أسمى خاصة وأن الرؤية المستقبلية صفة من الصفات التي يمتاز بها القائد فقط، وهي التي تخول له أحقية القيام بالتغيير، لأنها تكون مدروسة مسبقا ونتيجة لتوفر العديد من العوامل والأسباب، وهنا يمكننا طرح التساؤل الذي مفاده هل تؤثر أسباب بالتغيير التنظيمي على الرؤية المستقبلية

للقائد؟

الجدول رقم (24) تأثير الرؤية المستقبلية بأسباب التغيير التنظيمي في المؤسسة

رؤية مستقبلية أسباب التغيير	نعم	لا	المجموع
التحسين والتطوير	60 %80	15 %20	75 %100
تغيير البيئة الداخلية	12 %50	12 %50	24 %100
تغيير البيئة الخارجية	54 %78,26	15 %21,74	69 %100
دون إجابة	0 %0	2 %100	2 %100
المجموع	126 %74,12	44 %25,88	170 %100

من خلال النتائج، يقدر الاتجاه العام للجدول بنسبة 74.12% من تصريحات الباحثين الذين أجابوا بأن الرؤية مستقبلية للقائد تتأثر بأسباب التغيير التنظيمي، كونها تسعى إلى التحسين والتطوير من أجل تحقيق أهداف تخدم المصلحة الجماعية، تدعمها في ذلك نسبة 80%، بالمقابل نجد أن أدنى نسبة في المجموع العام بلغت 25.88%، تدعمها نسبة 38.46% من إجابات الباحثين الذين صرحوا أنه لا توجد رؤية مستقبلية للقائد.

نجد أن من أهم السمات الشخصية التي لابد أن يتحلى بها الفاعل داخل النسق هي القدرة على الرؤية المستقبلية، ويقصد بها الإجابة عن الأسئلة التي تراوده ومفادها ماهي التطلعات المستقبلية للمؤسسة؟ وأين تريد أن تصل؟ وكيف يمكنها الوصول لتحقيق أهدافها؟ إن الرؤية المستقبلية هي قدرة القائد على تحديد المسار الرئيسي الذي تم اختياره من بين عدة اختيارات أخرى لتحقيق رسالتها وأهدافها، على ضوء تحليل نقاط القوة والضعف وكذا من خلال تحديد الفرص المتاحة ومعرفة العراقيل والتحديات التي تهدد المؤسسة¹.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية، د. ط، الأردن، دار حامد لنشر والتوزيع،

فالرؤية المستقبلية تقوم على مجموعة التصورات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال مستقبلاً، أي تحديد وجهة المؤسسة، فالتصور الذهني للمستقبل المنشود أو المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها وما تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.¹

1- القدرة على نقل الرؤية للآخرين بشكل واضح ومفهوم من خلال الاتصالات الشفهية والكتابية وحتى الممارسات السلوكية.

2- إمكانية تجسيدها على أرض الواقع ورفع التحدي.

3- قدرة الرؤية على تقديم أساليب إبداعية متميزة لتحقيق مستقبل مؤسساتي أفضل.

4- القدرة على تحقيق التكيف والمرونة مع جميع الظروف والمواقف والتعبير عن خصوصية المؤسسة والمراحل التي تمر بها.

5- استناد الرؤية إلى التقاليد والقيم الخاصة بالمؤسسة وعدم إهمالها وتجاوزها وتوجيهها وفق ما يتماشى مع ثقافة الفاعلين، لأنهم الطرف الأبرز في تحقيق مساعي هذه الرؤية.

كما تم تحديد خصائص الرؤية المستقبلية في جملة من النقاط نذكر منها:

1- **الوضوح:** يعد الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أي مؤسسة نحو التفوق والنجاح على المدى الطويل.

2- **الإنسجام:** إن كل ما يقال أو يفعل في المؤسسة يجب أن ينسجم ويتوافق مع الرؤية المستقبلية المخطط لها، ولا يتناقضان بينها.

3- **التماسك:** يجب أن تكون الرؤية المستقبلية متماسكة داخليا ومنسجمة مع مواقف البيئة المتغيرة جميعها.

¹ - قبطان شوقي، فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الاستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، خميس مليانة، 2021، ص 354.

4- **قوة الاتصال:** إذا كانت الرؤية المستقبلية تشكل مستقبل المؤسسة وتوجه استراتيجيتها، فعلى الفاعل والفاعلين في الفريق التنفيذي أن يتولوا مسؤولية إيصال هذه الرؤية بشكل واسع ومتواصل ومتماسك ومنسجم لحين أن تصبح جزء متكامل في ثقافة المؤسسة.

5- **التوجه المستقبلي:** تتميز الرؤية بالقدرة على تشكيل نماذج ذهنية لحالات مستقبلية تنشأ لتحديد الأهداف وكيفية التخطيط.

6- **الطموح:** تتميز بالتحديث المستمر والسعي لتحقيق ما هو أفضل دائماً والتميز عن البقية بالقيام بإنجاز مغاير يحقق لها التميز.

7- **الشفافية:** تتميز بالمصادقية والوضوح في الأهداف الحالية والتطلعات المستقبلية التي تهدف إلى تحقيقها بطريقة مكشوفة وعلنية للفاعلين.

8- **الدافعية والالتزام:** تعمل الرؤية المستقبلية على إثارة الحماس وزيادة الالتزام بالعمل من خلال تلبية احتياجات وطموحات الفاعلين¹.

ويمكن تلخيص ما تم عرضه بأن مهما كانت الدوافع والأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي، فإنه لا يمكن أن يكون بمعزل عن الرؤية المستقبلية، ويمكن اعتبارهما وجهين لعملة واحدة، فالتحسين والتطوير الذي تسعى إليه لابد أن يكون مدروساً بدقة محدد الوجهة والأهداف، بالإستناد إلى التخطيط الفعال الذي ينجزه الفاعل، وعند البحث عن تأثير أسباب التغيير التنظيمي على الرؤية المستقبلية التي تتبعها المؤسسة وبما أن القائد يملك رؤية مستقبلية لما ينوي القيام به، كان لابد من التعرف على برنامج التخطيط المتبع من طرف القائد في المؤسسة محل الدراسة؟

¹ - سعد عبد عابر سلمان، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الجلود ببغداد، مجلة كلية الرافدين جامعة العلوم، العدد 34، ص 86.

الجدول رقم (25) نوع التخطيط المتبع من طرف القائد حسب الفئة السوسيو مهنية

نوع التخطيط الفئة السوسيو مهنية	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى	المجموع
إطار	13 %26	24 %48	13 %26	50 %100
عمال التحكم	28 %26,67	37 %35,24	40 %38,10	105 %100
عمال التنفيذ	11 %73,33	2 %13,33	2 %13,33	15 %100
المجموع	52 %30,59	63 %37,06	55 %32,35	170 %100

تبين النتائج أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 37.06% من إجمالي إجابات المبحوثين، الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم باتباع **التخطيط متوسط المدى**، تدعمه فئة الإطارات بنسبة 48%، بالمقابل، نجد أن 32.35% صرحوا بأن القائد يعتمد على التخطيط طويل المدى، تدعمهم فئة عمال التحكم بنسبة 38.10%، وتم تسجيل أدنى نسبة من إجمالي الإجابات بـ 30.59%، تدعمها إجابات **عمال التنفيذ** الذين قالوا بأن التخطيط المعتمد من الناحية الزمنية هو التخطيط قصير المدى بنسبة 73.33%.

من المعطيات الإحصائية، نجد أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يولي اهتماما كبيرا لأحد أهم الوظائف الإدارية في التنظيم، وهي عملية التخطيط التي يمكن القول أنها ترتبط بشكل أو بآخر بالرؤية المستقبلية للمؤسسة وتتمركز في الفاعل باعتباره المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف والمساعي المنتظرة من التغيير الذي تم القيام به، فخاصية التنبؤ بالمستقبل وتوقع ما سوف يكون هي مسؤوليته لوحده وهو مجبر على العمل وفق برنامج مخطط ليعرف نقاط القوة ونقاط الضعف، لهذا تعد عملية التخطيط مهمة في التغيير التنظيمي.

في هذا الخصوص، تحدث **فايول (Fayolle)** عن عملية التخطيط لكونها تتدرج ضمن مسؤوليات القائد، من خلال تمكنه من التنبؤ بما سيكون في المستقبل، مع الاستعداد الكامل لمواجهته، وفي نفس السياق، نجد أن **جورج تيري (George Terry)** هو الآخر تكلم عن

التخطيط باعتباره الاختيار الذي يستند إلى الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة¹. فمن خلال ما قدمه الباحثين، نجد أنه من الضروري الوقوف على الحقائق الخاصة بالمواقف مهما كانت طبيعتها، وبناء على هذه البيانات والمعطيات يتم رسم خطة مستقبلية لهذه النشاطات، تتوافق وتتماشى مع التطلعات المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل والمعوقات والعراقيل التي تم استبعادها وهذا يكون بالتفكير الذهني الرشيد والعقلاني للقائد الفعال، الذي لديه القدرة على التحليل الدقيق والتشخيص وتوقع الأحداث وبالتالي الوصول إلى تحديد استنتاجات لما يفترض أن يصل إليه، كما يجب أن يتصف بحسن التصرف في حالة وجود أي مشكلة، وذلك من خلال قدرته على اختيار الحلول البديلة المناسبة التي تتلاءم مع الأهداف الجديدة. فالتخطيط لا يُبنى من العدم وإنما وفق أهداف خاصة حددها ميشال جيرفي (Michel Gervais) كما يلي²:

- 1- تحديد الأهداف والغايات.
 - 2- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب.
 - 3- تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة .
 - 4- تحديد السياسات والخطط والبرامج.
 - 5- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف.
- فالتخطيط ليس عملية سهلة يمكن القيام بها بسرعة، وإنما عملية صعبة تتطلب الوقت للتخطيط والتنفيذ من أجل اتخاذ قرار سليم وصائب، كما يمكن القول أن التخطيط مسؤولية مشتركة بين جميع الفاعلين في المؤسسة، لأن كل فاعل من الفاعلين يكمل الآخر من حيث أداء مهامه في الوظيفة التي يشغلها، دون أن ننسى أن حجم المؤسسة، كما أن له دورا كبيرا

¹ - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² - Michel Gervais, *Contrôle De Gestion*, Économico, 7^{ème} Edition, Paris, France, p 20.

في سرعة التنفيذ، وكذا البيئة الداخلية التي تتأثر بوتيرة التغيير التي تفرضها البيئة الخارجية، وتعد كلها عوامل مساهمة في تسريع أو تعطيل عملية التخطيط.

وهنا يمكن أن نذكر أن التخطيط يرتبط بمدة زمنية حددها العلماء والباحثين كما يلي¹:

أ- **التخطيط طويل المدى**: يغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، تتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات، وهي مرتبطة بالأنشطة الرئيسية للمؤسسة كالتوسع في الإنتاج وتقديم منتجات جديدة، والإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط طويل الأجل في أغلب المؤسسات.

ب- **التخطيط متوسط المدى**: ويغطي فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام، بحيث يستلزم وجود ترابط دائم ومستمر بين الإدارة العليا والإدارة السفلى، تهتم المؤسسة ضمنه بمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتحاول تكييف خططها وفق التغيرات المستجدة.

3- **التخطيط قصير المدى**: وهو يغطي فترة زمنية أقل من سنة، يركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقييم ومتابعة عمليات التقدم نحو تحقيق الأهداف متوسطة وطويلة الأجل، بمعنى التركيز على الأنشطة اللازمة لتحقيق وإنجاز أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة واحدة.

وهنا نقف على التخطيط المتبع من قبل المؤسسة محل دراسة، فقد بينت إجابات المبحوثين أنها تتبع **التخطيط متوسط المدى** وقد يعود ذلك للبيئة الخارجية التي تساهم في حدوث التغيير بشكل دائم ومستمر، كما وجدنا أن عملية التخطيط تؤثر بشكل كبير على الرؤية المستقبلية لبرنامج التغيير الذي أحدثته القيادة، وفي نفس السياق لابد من معرفة وتيرة التغيير التنظيمي الذي تسير عليها المؤسسة؟

¹ - إسماعيل بلال محمد، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، د. ط، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2004، ص 108.

الجدول رقم (26) قياس وتيرة التغيير حسب الفئة السوسيو مهنية

وتيرة التغيير الفئة السوسيو مهنية	بطيء	متوازن	سريع	دون إجابة	المجموع
إطار	33 %66	5 %10	12 %24	0 %0	50 %100
عمال التحكم	38 %36,19	28 %26,67	37 %35,24	2 %1,90	105 %100
عمال التنفيذ	10 %66,67	3 %20	2 %13,33	0 %0	15 %100
المجموع	81 %47,65	36 %21,18	51 %30	2 %1,18	170 %100

من خلال النتائج الموضحة، يتبين لنا أهمية وتيرة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، لأن وتيرة التغيير تمكن القيادة من معالجة النقائص وتبني استراتيجية تغيير معين يساعدها على التوفيق بين المدخلات والمخرجات، وهذا ما لاحظناه من خلال الاتجاه العام للجدول والذي قُدر بـ 47.65% من إجابات المبحوثين بأن وتيرة التغيير بطيء والتي تدعمها في ذلك فئة عمال التنفيذ بـ 66.67%، بينما صرح 30% من إجمالي العينة بأن وتيرة التغيير متسارعة، تدعمها فئة عمال التحكم وبلغت نسبتهم 35.24%، في حين صرح 21.18% من المبحوثين أن طبيعة وتيرة التغيير متوازنة وهي عينة من فئة عمال التحكم 26.67%.

يعتبر قياس وتيرة التغيير خطوة مهمة تقوم بها القيادة العليا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة التي تسمح له بالتقدم، وفي نفس الوقت الحفاظ على الاستقرار الداخلي للمؤسسة، حيث لا بد من تجهيز الفاعلين نفسياً ومعنوياً لكل خطوة من خطوات التغيير، لكونهم محرك ودينامو العملية، لهذا تقوم القيادة باختيار فريق عمل ذو كفاءة ومهارات عالية من أجل تحقيق الإنسجام والتكامل والسير على ما تم الإتفاق عليه، فالفريق الذي يسهر على سير وتيرة التغيير لا يتم اختياره عشوائياً وإنما تلجأ القيادة إلى تحديد مواصفات تسمح لها بالاطمئنان، فالعمل بصفة دورية حسب ما يتفق عليه الفاعلين يجعل العمل يسير وفق نمط

عمل منظم يبعث على الاستقرار ومواكبة التغيرات الخارجية، لأن العمل وقتها يكون بالموازنة وتجنب وجود أي اختلال أو عدم توازن، والتغيير الذي أحدثته القيادة هو من يدفع الفريق للعمل بشكل بطيء، لأن الفاعلين لم يتأقلموا بعد عليه خاصة الذين انتقلوا للعمل بالجهاز الألي أو تم نقلهم إلى مناصب أخرى، فالتعود على المنصب الجديد يتطلب وقتاً، كما يقابله بعض التعثرات والأخطاء التي ينجم عنها إنذارات شفوية أو كتابية (حسب الجدول رقم 14)، وهذا كله لنقص المهارات والخبرة في المناصب الجديدة التي توكل للفاعلين وهذا يؤثر بشكل أو بآخر على وتيرة التغيير، ويمكن أن يرجع ذلك لعملية التخطيط التي تعد من أهم العمليات المسرعة والمفعلة لتوتيرة التغيير، لهذا سنحاول البحث عما إذا كانت عملية التخطيط تؤثر في وتيرة التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟

الجدول رقم(27) تأثير برنامج التخطيط بوتيرة التغيير التنظيمي

برنامج التخطيط وتيرة التغيير	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى	المجموع
بطيء	27 %33,33	35 %43,21	19 %23,46	81 %100
متوازن	8 %22,22	17 %47,22	11 %30,56	36 %100
سريع	17 %32,07	13 %24,52	23 %43,39	53 %100
المجموع	52 %30,59	65 %38,23	53 %31,17	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام كان بنسبة 38.23% من مجموع إجابات المبحوثين، الذين يؤكدون بأن القيادة الإدارية تتبع برنامج التخطيط متوسط المدى بوتيرة متوازنة بلغت نسبتها 47.22%، تليها نسبة 31.17% من مجموع الإجابات التي تؤكد بأن القيادة تعمل بشكل سريع على مواكبة التغيير من خلال اتخاذ التخطيط طويل المدى بـ 43.39%، أما الفئة التي سجلت أقل نسبة فقد كانت إجابات المبحوثين الذين

صرحوا بأن التغيير الذي أحدثته القيادة على الرغم من أنه قصير المدى بـ 30.59% إلا أنه يمر بوتيرة تغيير سريعة، بلغت نسبة الإجابات 33.33%.

بعد النتائج المتحصل عليها، نتأكد بأن عملية التخطيط هي عملية مهمة ضمنية للوظائف الإدارية، والتي تكون من خلالها الانطلاقة الصحيحة والسليمة للقائد، تمكنه من إيجاد سبل نجاعة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، لهذا نرى بأن القائد لجأ إلى وتيرة تغيير متوازن في كل المؤسسة (الهيكل التنظيمي) عن طريق اتباع تخطيط متوسط المدى، حتى يتمكن من متابعة تطورات سيرورة العمل وعدم وجود أي اختلال أو توازن، لهذا يمكن أن نعتبر عملية التخطيط مفتاح نجاح التغيير، فإذا كانت خطة العمل تسير بشكل متوازن ومنتظم ستحقق الأهداف المرجوة من هذا التغيير، لأن التخطيط في نهاية المطاف عملية تنبؤ بما سيكون عليه مستقبل المؤسسة في ظل التغيير الذي أحدثته القيادة العليا دون إهمال العوامل الاجتماعية والثقافية التي تساهم في ذلك في هذا التغيير التنظيمي الذي يكون التخطيط له في وقت محدد، ولابد من توفر أشخاص أكفاء لهذا المشروع حتى يكمل بالنجاح، فالعمل بوتيرة سريعة قد يتسبب في التماطل وتذهب مصداقية الأهداف، لأن جدية فريق العمل ستقل ويحدث إهمال، بينما العمل على تخطيط متوسط المدى يكون محصوراً بين التخطيط قصير وطويل المدى في مدة زمنية معينة يمكن تحديدها بين السنة إلى ثلاث سنوات، تتخللها اجتماعات بصفة دورية من أجل دراسة نسبة التقدم وما إذا كان هذا التغيير في الطريق الصحيح، مع تجهيز الخطط البديلة تحسباً لأي طارئ لأن أهمية التخطيط تكون بإزالة الغموض عن الأهداف المرجو تحقيقها، فعندما نضع كل الفاعلين في الصورة، سيتم العمل كفريق واحد في اتجاه واحد، مع توحيد الرؤى المستقبلية لأنها مسؤولية جماعية وليست من مهام القيادة العليا فقط، حيث تساهم المستويات الأخرى في ذلك، وعليه، فالتخطيط هنا يخضع لعملية تشاركية كل حسب مستواه، لأن سماح القائد باشتراك كل الفاعلين في المؤسسة في هذه العملية، يشعرهم بنوع من الانتماء والولاء وبالتالي سوف يدلون بالأفكار والخطط

التي تصب في المصلحة العامة قبل الخاصة، وتكون بطبيعة الحال تحت إشراف القيادة العليا من أجل تمحيص هذه الأفكار والنظر في مدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع والسعي إلى تحقيق التقدم والتطور للمؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها وقدرتها على مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث خلا في التوازن التنظيمي عند التغيير.

وكان لابد للباحثة أن تطرح التساؤل الذي يفك اللبس عن بعض التساؤلات التي قد تتبادر إلى ذهن المتصفح لهذه الأطروحة حول ماهي الطرق التي يعتمد عليها القائد في تقييمه لوتيرة التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (28) النمط القيادي وعلاقته بطريقة تقييم التغيير التنظيمي في المؤسسة

طريقة التقييم النمط القيادي	تقارير يومية	اجتماعات أسبوعية	اجتماعات دورية	بدون إجابة	المجموع
الدكتاتوري	5 %22,73	6 %27,27	9 %40,91	2 %9,09	22 %100
الديموقراطي	11 %8,27	10 %7,52	73 %54,89	39 %29,32	133 %100
الفوضوي	5 %33,33	2 %13,33	4 %26,67	4 %26,67	15 %100
المجموع	21 %12,35	18 %10,59	86 %50,59	45 %26,47	170 %100

من خلال النتائج المبينة أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول هو 50.59%، تدعمه في ذلك إجابات المبحوثين الذين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي يعقد الاجتماعات التي تخص العمل بصفة دورية بنسبة 54.89% وذلك ليتسنى له متابعة وتيرة التغيير في مختلف الفئات المهنية وكل الأقسام والمديريات التابعة للمؤسسة محل الدراسة، كما نجد نسبة 26.47% من إجمالي الإجابات لم تقدم إجابة، تدعمها في ذلك من يرون أن القائد هو الديمقراطي لكن لم يقدموا طريقة العمل التي يتبناها لمتابعة التغيير وبلغت نسبته

29.32%، تليها نسبة 12.35% من المبحوثين يرون بأن النمط المتبع من طرف القائد الفوضوي هي طريقة التقارير اليومية بنسبة 33.33%، أما أدنى نسبة فكانت 10.95% تدعمها إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن طريقة التقييم وفق التقارير الأسبوعية هي التي يلجأ إليها القائد الدكتاتوري بنسبة 27.27% وذلك لكونهم المشرفين المباشرين على الفاعلين في أداء هذا التغيير، لهذا من الضروري تقديم تقارير عن سير التغيير والتعرف على العراقيل التي تعترضهم من أجل معالجتها في وقتها.

بينت المعطيات الإحصائية أن تنوع الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة جعل طرق التقييم ومتابعة التغيير الذي أحدثته القيادة الإدارية تختلف من قائد دكتاتوري إلى قائد ديمقراطي إلى قائد حر، إلا أن المعمول به في متابعة أهداف التغيير ووتيرة تقدمه إنجازاته كان من خلال عقد الاجتماعات بصفة دورية وذلك حتى يكون هناك متسع من الوقت لفريق العمل للتكيف والتأقلم مع بعضهم البعض وخلق نوع من الاندماج الفكري والذهني بينهم وإحداث جو تعاوني يساعد على العمل ضمن خطة موحدة، تساعد كل عضو في الفريق للحصول على المعلومات والبيانات المكتملة لما اسند إليه من مهام.

ومنه يتم جمع هذه المعلومات والبيانات وتحليلها والاتفاق على طريقة عرضها وتقديمها للقائد أثناء الاجتماع الذي يُكسبه طابعه الرسمي لكونه بصدد تقديم معلومات حول ما تم تحقيقه وإنجازه خلال هذه الفترة الزمنية، كما يفتح المجال لشرح وتوضيح كل الصعوبات والمشكلات التي واجهها فريق العمل وذلك بتذليلها وتقديمها للقادة الحاضرين من أجل المناقشة وتبادل الأفكار وتعديل ما يجب تعديله.

لهذا تكون الاجتماعات بصفة دورية بالنسبة للقائد الديمقراطي الذي يعمل وفق مبدأ الديمقراطية الجماعية وحتى يكون لكل فاعل في النسق معلومات كافية عما يحدث في البيئة الداخلية، ويطلعه على النتائج المتوصل إليها بسبب التغيير وماهي الأهداف التي تم

تحقيقها؟ وماهي التطلعات المستقبلية؟ وما تنوي القيادة القيام به والوصول إلى ترسيخ فكرة أنهم أعضاء فعالين لا يمكن الاستغناء عنهم.

كما نجد أن القائد الحر يتابع العملية وفق التقارير اليومية إلا أنه يفتح المجال المطلق للفريق للقيام بما يشاؤون، حيث يمكن اعتبارها تقارير شكلية، بينما القائد صاحب النمط القيادي الدكتاتوري يراقب ويتبع العملية ووتيرة التغير عن كثب، من خلال التقارير التي تحرر نهاية كل أسبوع لمتابعة كل صغيرة وكبيرة تحدث للوقوف على جدية عمل الفاعلين والحرص على تقديم ما هو مطلوب في الآجال المحددة وعدم المماطلة أو التأخير في إنجاز الأهداف وتحقيقها، وبناء على التقارير سواء كانت إيجابية أو سلبية، يقرر القائد عقد اجتماع مع الفاعلين، وبالتالي فإن النمط القيادي المتبع من طرق القائد يؤثر على طريقة متابعة وتيرة التغير التنظيمي المحدث في المؤسسة، وبما أن النمط القيادي يؤثر في طريقة التغير سنحاول التعرف في الجدول الموالي عما إذا كانت طريقة تقييم التغير التنظيمي تؤثر في نجاحه؟

الجدول رقم (29) طرق تقييم وعلاقتها بنجاح برنامج التغيير التنظيمي

نجاح التغيير طريقة تقييم	تهيئة الظروف	خطط مرحلية	تحليل البيئة الداخلية	تشخيص البيئة الخارجية	معوقات التغيير وخطط معالجته	المجموع
تقارير يومية	4 %19,05	10 %47,62	1 %4,76	2 %9,52	4 %19,05	21 %100
اجتماعات أسبوعية	7 %38,89	6 %33,33	5 %27,78	0 %0	0 %0	18 %100
اجتماعات دورية	16 %18,60	30 %34,88	13 %15,12	12 %13,95	15 %17,44	86 %100
بدون إجابة	11 %24,44	29 %64,44	0 %0	1 %2,22	4 %8,89	45 %100
المجموع	38 %22,35	75 %44,12	19 %11,18	15 %8,82	23 %13,53	170 %100

أسفرت النتائج في الجدول أعلاه على أن الاتجاه العام بلغت نسبته **44.12%**، تدعمها في ذلك نسبة **64.44%** من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة بخصوص الخطط المرحلية التي تعتمد عليها القيادة العليا لإنجاح برنامج التغيير في الرؤية المستقبلية، بالمقابل نجد أن **22.35%** تدعمها إجابات المبحوثين بـ **38.89%** تؤكد على الاجتماعات الأسبوعية التي تعقدها القيادة وذلك من أجل التعرف على مدى جاهزية الفاعلين للعملية من خلال تهيئة الظروف لهم للعمل في جو مساعد يسمح لهم بتحقيق الأهداف المسطرة.

إن الاجتماعات الأسبوعية التي يعتمدها الفاعل كطريقة أساسية ومهمة لمتابعة وتيرة التغيير، تمكن القيادة الإدارية من معرفة سيرورة التقدم وإمكانية إجراء تغييرات وتعديلات في حال وجود مشاكل أو عرقلة فريق العمل حيث تعالج بصفة آنية، فتتبع العمل بصفة دائمة يجعل من العملية سهلة وسريعة وفي حيوية دائمة، تعمل على تسجيل كل المعطيات أثناء الاجتماع ويقوم فريق العمل بعملية الاستقصاء الفاعلين حول رأيهم ومراجعة القوائم الإدارية، بصفة يومية من أجل معرفة ما إذا كانت الخطط التي تتبعها القيادة تتجه في الاتجاه الصحيح، وهذا ما تمثله النسب في الجدول التي كانت **13.53%** تدعمها **19.05%** من

خلال التقييم المستمر للبيئة الداخلية، وهذا ما تؤكدته إجابات المبحوثين التي بلغت نسبتهم 27.78% لكون البيئة الداخلية تضم العديد من المؤشرات والمعطيات التي تمكن من قياس هذه الوتيرة.

إن العمل على متابعة عملية التغيير بصفة دائمة وقياس وتيرة تقدمه بصفة مستمرة ودون انقطاع، يؤدي إلى تحقيق التكامل والإنسجام داخل النسق الداخلي للمؤسسة ولعل هذا ما تطمح إليه القيادة الإدارية، لأن الانقطاع في قياس وتيرة التغيير يؤدي بالضرورة إلى الركود في العمل وعدم احراز تقدم، خاصة إذا كان هناك بعض التوتر في النسق الذي يعتبر أساس نجاح هذه العملية، فإذا كانت هناك صدمات وصراعات بين فريق العمل فذلك قد يؤثر سلباً على عملية التغيير ووتيرته بسبب الاختلاف في نمط العمل بين الفريق من الناحية الثقافية أو حتى التعليمية، فاختلاف الآراء ووجهات النظر داخل نسق الفريق يؤدي إلى تشتت في سير العملية، لهذا فإن تحقيق التوازن والتنسيق وتتبع العملية بصفة دائمة يعد أمراً مهماً.

كما لا يمكن أن نهمل أو نتغاضى عن وجوب توفير ظروف عمل ملائمة من جميع النواحي، خاصة الجانب النفسي للفريق، فلا يمكن للفريق أن يقدم أو ينجز ما هو مطلوب منه وهو غير مرتاح، وذلك بسبب الظروف المزرية كانقطاع الكهرباء أو أعطال دائمة في شبكة الأنترنت أو عدم توفر أجهزة تسهل عليهم عبء العمل أو عدم تقديم مكافآت مادية ومعنوية من أجل رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتقديم كل ما لديهم لنجاح برنامج التغيير المخطط له، لهذا لا يمكن أن نهمل الظروف المحيطة بالتغيير سواء على مستوى البيئة الداخلية أو تفسير وتحليل البيئة الخارجية وما يمكن أن يستفاد منها وكيف لها أن تؤثر على أهداف التغيير. ومنه كيف ينظر القائد لتغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (30) وجهة نظرة القائد لتغيير التنظيمي حسب النمط القيادي

نظرة القائد لتغيير النمط القيادي	ضرورة حتمية	ضمان للاستقرار	عمل ينبغي التخطيط له	المجموع
الدكتاتوري	10 %45,45	5 %22,73	7 %31,82	22 %100
الديمقراطي	53 %39,85	42 %31,58	38 %28,57	133 %100
الفوضوي	0 %0	10 %66,67	5 %33,33	15 %100
المجموع	63 %37,06	57 %33,53	50 %29,41	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام هو 37.06% ومفاده أن القائد الدكتاتوري يؤكد على الضرورة الحتمية للتغيير، حيث بلغت نسبتهم 45.45% من إجابات المبحوثين، بينما نجد أن نسبة 33.53% ممن ينظرون للتغيير على أساس أنه ضمان لاستقرار المؤسسة ولهم في نفس الوقت، وهي تتوفر لدى القائد الفوضوي وقُدرت نسبتهم بـ 66.67%، أما أدنى نسبة في الجدول فقد كانت 29.41% من إجمالي الإجابات تدعمها نسبة 33.33% ينظرون للتغيير على أنه عملية ينبغي التخطيط لها بالنظر لصعوبتها وتعقيدها وكثرة المدخلات والمخرجات فيها، فهي ليست بالعملية السهلة خاصة في ظل الأوضاع الراهنة التي يشهدها العالم من تطورات على مختلف الأصعدة، وعليه حتى تضمن الاستمرارية والبقاء وجب عليها تقبل التغيير وضمان بيئة مستقرة لتنفيذه والعمل وفق استراتيجية عمل مخططة تضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها التي تصب في مصلحة الجميع.

إن النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول تؤكد على الذهنيات الواعية التي تملكها المؤسسة محل الدراسة، وهذا قد لا يبدو غريباً لأن أغلب الفئات تحوز مستوى جامعياً يساهم كثيراً في تشجيع عملية التغيير ومحاولة النهوض بها والسير بخطى متأنية نحو الأمام، لأن

القيادة الإدارية قبل الخوض في هذه المخاطرة لابد وأن تكون قد درست كل نقاطها الإيجابية والسلبية، خاصة أن هذه العملية إجبارية وليست اختيارية، فرضتها الظروف البيئة الخارجية، لذا وجب على القائد المحنك وصاحب الكفاءة والخبرة أن يتكيف هو أولاً مع متطلبات التغيير وفهمها وتشخيصها وتحليلها وبناء توقعات حول ما يمكن أن يصل إليه ووضع قابلية الفشل نصب عينيه، إذ يجب أن يتحلى بروح المخاطرة التي تعد من السمات الأساسية للقائد.

يمكن القول أن عملية التغيير تقوم على القائد وتستند عليه بالدرجة الأولى، لأنها تعتمد على نموذج قيادي فعال يتقبل هو أولاً التغيير، ثم يعمل على جعل الفاعلين يتقبلونه ويسعون لنجاحه من خلال التفاعلات التي تحدث مع البيئتين الداخلية والخارجية، فدرجة التكيف والتأقلم معه يمكن أن ترتبط بالنمط القيادي الذي يستعمله القائد.

فالأسلوب القيادي المتسلط يكون أقل مرونة نحو التغيير، بحيث يتعامل معه القائد بحذر شديد وبمعنويات منخفضة ويبدى فيها مقاومته ومواجهته بطريقة خفية، تُترجم في سلوكيات وردود أفعال تعبر عن تذمر وعدم التقبل، ولكن يخضع لسلطة الجبر للقيام بما هو مطلوب منه، فالشعور بأن التغيير خطر يهدده يجعله يقوم بعكسه في سلوكه المتسلط والمعبر عن غضبه وتعسفه في إصدار الأوامر على الفاعلين، ورغم قناعته بحتمية التغيير فهو متعود على نظام عمل معين وفي ظل غياب ردود أفعال الفاعلين الذين يحتكمون إلى رأيه يبقى التنظيم متقوقعا ومحصورا في حلقة مفرغة معزولة عن العالم الخارجي ويخشى التغيير.

بالمقابل، نجد القائد الديمقراطي الذي يملك مرونة عالية في التأقلم والتكيف مع التغيير وظروفه كيف ما كانت، ويحاول جعلها تصب في مصلحته عن طريق خلق بيئة تنظيمية تتماشى وتتأقلم مع متطلبات البيئة الخارجية للتغيير دون الحاق الضرر بأي جانب من الجوانب، وبما أننا نتحدث عن عملية مهمة تقدم عليها المؤسسة، كان لابد من البحث عن

الصفات القيادية التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (31) علاقة الصفات القيادية بنجاح برنامج التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

صفات القائد الفئة السوسيو مهنية	المبادرة	تحمل المسؤولية	المخاطرة	ديمقراطية العمال	المجموع
إطار	41 %22,90	45 %25,13	48 %26,81	45 %25,13	179 %100
عمال التحكم	91 %24,72	92 %25	90 %24,45	95 %25,81	368 %100
عمال التنفيذ	11 %22,44	12 %24,48	12 %24,48	14 %28,57	49 %100
المجموع	143 %23.99	149 % 25	150 %25.16	154 %25.83	596 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة.

من خلال النتائج، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول هو بنسبة 25.83% من الإجابات التي تؤكد على الديمقراطية العمالية، تدعمه فئة عمال التنفيذ بـ 28.57% وتتقارب النسب بين إجابات الباحثين، حيث نجد ما نسبته 25.16% من الباحثين يصرحون أنه وجب على القائد أن يتمتع بروح المخاطرة، تدعمه فئة الإطارات بـ 26.81% وذلك لأن التغيير عملية ليس من السهل الخوض فيها وتتطلب العديد من المهارات التي ينبغي للقائد أن يتحلى بها، بالإضافة إلى أهم الصفات تحمل المسؤولية لأنها قرارات مصيرية يكون فيها القائد على ثقة كبيرة في نفسه وفي قراراته، وهذا ما أكدته نتائج الباحثين الذين سبق وأن ذكرنا أنها متقاربة فيما بينها، حيث مثلت نسبة 25%، تدعمها إجابة الباحثين من فئة الإطارات بـ 25.13%، وآخر نسبة كانت 23.99%، يدعمها عمال التحكم بتصريحاتهم حول المبادرة التي يقوم بها القائد بنسبة 24.72%، يؤكدون على ضرورة المبادرة في العمل من قبل القائد لأنها تعزز فيهم روح الاطمئنان وتشجعهم لتقديم المزيد وتعزز الشعور لديهم بأنهم يد واحدة.

وعليه، فإن ضرورة توفر صفات قيادية معينة في القائد أمر لا يمكن أن نخفيه أو نعتبره ليس شرطاً أساسياً في عملية التغيير، لأن القائد وصفاته من المحركات الخفية لتسيير استراتيجي حسن والرشيد، والذي من خلاله يمكن أن تكون عملية التغيير التنظيمي ناجحة وفعالة، مثلما ذهب إليه جون كوتر بقوله أنه لا بد من وجود قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم القدرة على تنفيذها، بمعنى ليس فقط بناء خطط للتغيير وإنما عملية تجسيدها وتنفيذها على أرض الواقع دون وجود مقاومات هو في حد ذاته نجاح، وهو ما يتطلب وجود قائد لديه صفات ومميزات خاصة تساعد في التأثير على الفاعلين وامتلاك القدرة على الإقناع، خاصة في اتخاذ القرارات التي يراها هو مناسبة للمؤسسة وقد يراها الفاعل غير مناسبة له، فهذا سيكون دور القائد الفعال والمتمكن الذي يملك روح المسؤولية والقدرة على المخاطرة ومواجهة الصعوبات المعتبرة أثناء عملية التغيير التنظيمي الذي قد تتجح كما قد تقش إذا لم يكن القائد حريصاً على نجاحها ويتبع خطوات التغيير التي ذكرها جون كوتر في كتابه **قيادة التغيير**، حيث سينجح ويحد قليلاً من مقاومة الفاعلين لهذه العملية التي باتت ضرورة ملحة في كل المؤسسات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في ميدان العمل، كما أن الصفات القيادية لوحدها غير كافية، إذ لا بد أن تكملها المهارات التي تعتبر مؤشراً مهماً في القائد الكفء القادر على ضمان سيرورة العملية المخطط لها في برنامج أهدافه المتوقع تحقيقها، وهنا يمكن طرح سؤال تكميلي لما نقوم بشرحه وهو ما هي أهم المهارات القيادية المساعدة لعملية التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (32) علاقة المهارات القيادية بنجاح برنامج التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

المهارات القيادية الفئة السوسيو مهنية	التخطيط	التحليل	الإقناع	الإبداع	المجموع
إطار	47 %25,40	45 %24,32	48 %25,94	45 %24,32	185 %100
عمال التحكم	97 %28,44	81 %23,75	83 %24,34	80 %23,46	341 %100
عمال التنفيذ	14 %27,45	13 %25,49	15 %29,41	9 %17,64	51 %100
المجموع	158 %27,38	139 %24,09	146 %25,30	134 %23,22	577 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة.

إن الملاحظ للجدول يرى بأن الاتجاه العام قُدر بـ 27.38% من إجمالي الاجابات التي تؤكد على مهارة التخطيط، تدعمها فئة عمال التحكم بنسبة 28.44% التي ترى أنه من الضروري توفر أهم مهارة في القائد، وتتمثل في التخطيط الذي يعتبر وظيفة من وظائف الموارد البشرية إن لم نقل أنه جوهر كل العمليات التي تسير وتنظم باقي العمليات الأخرى، فالقدرة على التخطيط تُمكن القائد من التحكم في زمام الأمور ومتابعة مدى تقدم الفريق في تأدية عمله أو قياس نسبة تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى قدرة القائد على تنفيذ ما تم التخطيط له في الحاضر والعمل وفق المستجدات والتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، فالقائد هنا مطالب دائما بوضع خطط بديلة تحسبا لأي طارئ أو أزمة قد تحدث على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما نجد أن 25.30% من إجابات المبحوثين تدعمها في ذلك فئة عمال التنفيذ بنسبة 29.41% ممن يصرحون أن من المهارات الأساسية أيضا وجوب قدرة القائد على الإقناع، لأن أي قرار يتخذه لابد أن يكون حكيما ورشيدا لا يمس الفاعل بأي شكل من الأشكال ولا يتعارض في نفس الوقت مع مصلحة المؤسسة، إلى جانب

كل هذا، تؤكد فئة عمال التنفيذ التي تمثل نسبة 25.49 % أن القدرة على التحليل تدخل ضمن المهارات الفكرية، حيث لابد أن يكون القائد ملماً بكل جوانب العمل وأدق التفاصيل التي تساعد على بناء أفكار جديدة تساهم في التغيير الذي يحدث.

فالقائد الذي يتميز بالقدرة على التحليل الكمي والكيفي أثناء الاجتماعات أو عند القيام بالدراسات، فحتماً سيصل إلى نتائج تمكنه من جعل مقارنة بين الوضع كما كان عليه في السابق والوضع الحالي، وبناء على التحليل والاستنتاج توضع أهدافاً وخططاً أكثر نجاعة، مع الحرص على تبليغها بأسلوب مرن تقادياً لأي صراع داخلي، ونجد أيضاً أن هناك نسبة 23.22 % من إجابات المبحوثين صرحوا بأن الإبداع يعد بدوره مهارة ضرورية في القائد، تدعمها في ذلك الإطارات بنسبة 24.32 %، وقد أكدت عليه نظرية السمات التي تعتبرها مهارة تميزه عن غيره من القادة.

وعليه، وحسب ما جاء في المعطيات الإحصائية، فإن القيام بعملية التغيير تتطلب قائداً يقود التغيير، يملك كل الصفات والمهارات والمؤهلات التي تمكنه من ذلك لكونه القادر الوحيد على تفعيله وإنجاحه، من خلال القرارات التي يتخذها وينفذها وفق النمط القيادي الذي يتبعه، وبالتالي لديه دور فعال في نجاح عملية التغيير، فالقائد الدكتاتوري مثلاً المتشدد في قراراته والذي لا يأخذ بقرارات أو وجهات نظر أتباعه، قد يتعثر في تحقيق مساعيه عكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بالمرونة في تعامله، فهو يتعامل معهم حسب بيئتهم الثقافية السائدة في فريق العمل، بالنظر إلى أن كل فريق عمل لديه مجموعة من القيم والمعتقدات الفكرية والثقافية التي تفرض نفسها، وبالتالي فإن زوايا النظر للتغيير تختلف وكل فاعل في فريق العمل يرى أن المهارات الفكرية تسبق المهارة الإنسانية أو السلوكية وقد يكون العكس. ولا يختلف اثنان على أن القائد لابد أن يتمتع بمهارات سلوكية في تعامله مع أتباعه، بالتواصل المستمر والمباشر دون قيود أو عراقيل تحول دون الوصول إليه، بمعنى آخر فتح جميع قنوات الاتصال والاستماع إليهم، فهذا أول حاجز يُكسر سيسمح ببناء علاقات

اجتماعية مع كل الفاعلين داخل النظام، الشيء الذي سيكشف للقائد توجهات ومعتقدات وقيم الفاعلين، وبالتالي توضيح الرؤية المستقبلية لكيفية التعامل لبناء الخطط ومدى تنفيذها ونجاحها من خلال الفاعلين ومدى قابليتهم لتقبل هذا التغيير الذي قد يحدث في المؤسسة. وهذا يقودنا للبحث عن مدى توفر الإمكانيات والوسائل المساعدة لنجاح التغيير التنظيمي في سوناطراك؟

الجدول رقم (33) توفير الإمكانيات والوسائل لنجاح برنامج التغيير التنظيمي في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	توفير الامكانيات والوسائل الفئة السوسيو مهنية
50 %100	16 %32	34 %68	إطار
105 %100	33 %31,43	72 %68,57	عمال التحكم
15 %100	12 %80	3 %20	عمال التنفيذ
170 %100	61 %35,88	109 %64,12	المجموع

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، نجد أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 64.12%، ممن صرحوا بأن القيادة الإدارية تسعى لتوفير كل الوسائل والامكانيات لنجاح برنامج التغيير التنظيمي الذي فرضته الظروف الخارجية، وحتى تضمن بقاءها واستمراريتها لابد لها من تطوير الوسائل المساعدة لظروف العمل، تدعمه إجابات المبحوثين من عمال التحكم بنسبة 68.57%، بالمقابل نجد أن المجموع الإجمالي لإجابات المبحوثين قُدر بـ 35.88% تدعمه في ذلك فئة المبحوثين من عمال التنفيذ بنسبة 80%.

إن الخوض في مخاطرة التغيير يتطلب دراسة معمقة قبل الشروع فيه والتفكير ما إذا كانت هناك جاهزية تمس كل الجوانب التنظيمية والقانونية والبشرية والاقتصادية وغيرها، وهل يمكن تجسيد الأهداف المسطرة على أرض الواقع، كلها أمور لابد للقائد أن يتناولها

بدراسة معمقة مع وضع احتمال مقاومة التغيير من قبل الفاعلين بحكم اختلاف ثقافتهم ومستواهم العلمي وحتى الاجتماعي، فاختلاف البيئة الاجتماعية تساهم هي أيضا في تبني سلوكيات تصبح مع الوقت عادات وقيم يصعب التخلص منها وتصبح ممارسة في البيئة التنظيمية. لهذا فهي تحظى بالمتابعة الدائمة من طرف القائد، قصد تقويمها وتعديلها وتكييفها وفق ثقافة المؤسسة، ومنه تتخذ القيادة عدة إجراءات بخصوص ما تنوي القيام به ولا يكون ذلك ارتجاليا كما سبق وأن ذكرنا وإنما مخططا له تخطيطا شاملا ودقيقا تدرس فيه كل الجوانب وما هو كائن وما سوف يكون مستقبلا.

فقبل الشروع في أي مشروع صغيرا كان أو بسيطا، وجب على كل مسؤول توفير الوسائل اللازمة لتحقيق ما ينوي القيام به وذلك تسهيلا له واختصارا للوقت والجهد، باختيار ما هو مناسب بشكل دقيق للمهام المراد القيام بها في عملية التغيير، لأن الوسائل هي شرط من شروط النجاح خاصة إذا ما تم إعطائها قيمتها الفعلية، هنا سوف تكون النتيجة جيدة وإيجابية والعكس صحيح، ومنه نجد أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير شتى الوسائل والظروف حتى تضمن النجاح وتحقق التوازن والاستقرار الداخلي في النسق وهذا السؤال يدفعنا لمواصلة البحث عن نوع الوسائل الموفرة لنجاح برنامج التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (34) نوع الوسائل المعتمدة لنجاح برنامج التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

نوع الوسائل الفئة السوسيو مهنية	الإتصال	التكوين	التدريب	التكنولوجيا	المجموع
إطار	44 %25,73	42 %24,56	42 %24,56	43 %25,14	171 %100
عمال التحكم	83 %22,99	91 %25,20	97 %26,86	90 %24,93	361 %100
عمال التنفيذ	5 %14,70	11 %32,35	10 %29,41	8 %23,52	34 %100
المجموع	132 %23.32	144 %25.44	149 %26.32	141 %24.91	566 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة.

تعتمد القيادة الإدارية على جملة من الوسائل التي تراها ذات فاعلية في التغيير لأن هذه الأخيرة ليست عملية سهلة كما سبق وأن ذكرنا وحسب ما يظهر في المعطيات الإحصائية بأن الإتجاه العام للجدول كانت نسبة 26.32% يشير إلى أن نجاح برنامج التغيير التنظيمي لديه علاقة مباشرة بعملية التدريب تدعمها في ذلك فئة عمال التنفيذ ب 29.41% وذلك أن إعطاء الأولوية والأهمية البالغة لهذه العملية يساهم كثيرا في تسهيل الخطوات القادمة خاصة للفاعلين الجدد أو الذين تم تحويلهم لأداء مهام أخرى فهذا الأمر يستدعي ويستوجب على القيادة العليا تدريبهم قصد تكيفهم مع منصب عملهم والقيام به دون صعوبات وكما نجد أن 25.44% من اجابات المبحوثين صرحت بأن التكوين هو أيضا من بين مؤشرات النجاح، التي تدعمها فئة عمال التنفيذ نسبة 32.35% وللإشارة فقط فإن مؤسسة سوناطراك تملك مديريةية التكوين داخل المؤسسة تهتم بتكوين الداخلي والخارجي للفاعلين، فالتكوين والتدريب في نفس الوقت وأثناء تأدية المهام تقلل العبء والمصاريف على المؤسسة خاصة إذا كان التكامل والتجانس بين أعضاء الفريق حيث نجد متغير الخبرة هنا يلعب دورا فعالا في تلقين معطيات العمل وكيفية تأديته بأقل جهد وفي ظرف زمني

قصير وأثناء هذه الفترة سوف تنشأ علاقة تعاونية قوية بين الفريق بحيث يجمعهم هدف واحد ومصلحة مشتركة وهي تحقيق واشباع حاجياتهم من جهة والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فالتكوين والتدريب تعتبران من أهم وظائف الموارد البشرية التي توليها اهتمام بالغاً وذلك حتى تظهر بفاعلين أكفاء في الميدان يعول عليهم فالمستقبل لأنهم سيصبحون مدربين للفاعلين الجدد.

وعليه لا بد أن يكون وفق أسس صحيحة مع توفير كل وسائل الإتصال المتاحة في هاتين العمليتين وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا التي هي أيضاً من الوسائل التي تعتمد عليها كثيراً القيادة الإدارية بحيث نجد أن بـ 23.52% من اجمالي إجابات المبحوثين يؤكدون أن مفتاح نجاح التغيير هو انفتاح القيادة على التكنولوجيا في شتى المجالات تدعمها في ذلك فئة الإطارات نسبة 25.14% وهي الفئة التي تصر على ترك الأمور البدائية التي تعرقل المهام وتستنزف طاقة الفاعل ووقته، فتجهيز المؤسسة ببرمجيات ومعدات تكنولوجيا متطورة تجعلها تقوم بقفزة نوعية في عملية الأداء وضمان إنتاجية في ظرف قصير وهنا لا بد أن تقوم القيادة الإدارية بتشكيل فرق من أجل تعليم الفاعلين كيفية العمل على هذه الآلات أو المعدات الحديثة فعادة ما يتم استيراد الآلات ذات جودة عالية وفيها تقنيات محددة يستدعي من القيادة العليا إرسال الفريق لتكوين خارج البلد وتحديدًا في البلد التي تم الاستيراد منه وبدورهم يقومون بنقل ما تم تعلمه إلى باقي الفاعلين حتى يتمكنوا من تسيرها وتجنب حدوث الاعطاب التي قد تعرقل أداء المهام خاصة إذا كان الفاعل جديداً في منصبه فهو يستغرق وقت لتكيف والتأقلم معه وفي هذا السياق نجد أن نسبة 23.32% تدعمها فئة الإطارات أيضاً بـ 25.73% التي تؤكد على أهمية تفعيل عملية الإتصال داخل النسق التنظيمي الداخلي للمؤسسة من قبل القيادة الإدارية بين الفاعل والفاعلين لكون القائد الفعال هو الذي يهتم بتفعيل قنوات الإتصال بكل أنواعه مع التركيز على الإتصال العمودي بنوعيه التصاعدي والتنازلي الذي يكسر كل الحواجز والمعوقات بينهما خاصة ما إذا كان القائد

الديمقراطي فهو سيشجع هذا النوع من الإتصال في اطار تبادل المعلومات والتعاون وتعزيز الثقة بالنفس لدى الفاعلين وعدم تحسيسهم بأنه هناك حاجز بينهم فالسيولة في وصول المعلومة تسهل على الفاعل أداء مهامه، كما نجد نوع من الرضى لديهم لأن القائد يترك لهم مساحة في طرح أفكارهم وانشغالاتهم.

بعد ما تم عرض المعطيات الإحصائية تبين أن المبحوثين يركزون كثيرا على الوظائف الإدارية الخاصة بالموارد البشرية إلى جانب التركيز على عملية الإتصال التي تعد عملية لا مفر منها لأنه بالأهمية البالغة لأنها تجر وراءها العديد من العملية التي لا تتم إلا إذا كانت هذه العملية تسير على خطى صحيحة فشعور الفاعل بوجود انقطاع أو صعوبة في الوصول إلى القائد سوف يفتعل المشاكل داخل النظام الداخلي ولا يتقبل قراراته حتى لو تعرض للعقوبات وهذا أمر ليس في صالح المؤسسة خاصة إذا ما كان الفاعل ذو كفاءة ومميزات خاصة وأن أي تغير دون اعلان مسبق أو وصول المعلومة في غير وقتها سوف يخلق العديد من المشاكل والعراقيل ومنه نطرح سؤال حول ماهو النمط القيادي الأنسب لتفعيل عملية التغير التنظيمي؟

الجدول رقم (35) النمط القيادي الأنسب لتفعيل برنامج التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

النمط القيادي الفئة السوسيو مهنية	النمط الدكتاتوري	النمط الديمقراطي	النمط الفوضوي	المجموع
إطار	19 %38	28 %56	3 %6	50 %100
عمال التحكم	58 %55,24	37 %35,24	10 %9,52	105 %100
عمال التنفيذ	4 %26,67	11 %73,33	0 %0	15 %100
المجموع	81 %47,65	76 %44,71	13 %7,65	170 %100

من النتائج نستنتج أن الإتجاه العام للجدول كان 47.65% يتجه في النمط القيادي الدكتاتوري تدعمه إجابة المبحوثين من فئة عمال التحكم بـ 55.24% من اجمالي الإجابات، تليها نسبة 44.71% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن النمط الديمقراطي هو الأنسب لعملية التغيير التنظيمي بـ 73.33% بالمقابل نجد النمط الحر بـ 7.65% وهي نسبة ضئيلة جدا تدعمها إجابات المبحوثين من فئة عمال التحكم بـ 9.52% وهي أدنى نسبة.

إن المحلل للمعطيات الموضحة أعلاه يبين بأن الفاعلين داخل النسق يرون أن ممارسة النمط القيادي الدكتاتوري يساعد كثيرا على تفعيل عملية التغيير لأن القائد هنا مقبل على مرحلة نحو المجهول ولا يعلم مدى نجاح هذا التغيير من عدمه فهو ينطلق انطلاقا جيدة بفضل الفاعلين الذين يملكهم. وكذا من خلال الاستعدادات والإمكانيات سواء الفكرية أو الجسدية واختصاصه ومنصبه والمهام الموكلة إليه فالقائد الدكتاتوري سيكون واقف على كل كبيرة وصغيرة لأن انفلات الأمور قد تسبب نوع من المقاومة سواء علنية أو خفية وحتى لا يحدث ذلك لابد أن يكون ذكي في تعامل معهم حتى لا يحدث شرخ في النظام الداخلي ويختل توازن وتفشل عملية التغيير بسبب فشل القائد في التسيير لأن الدكتاتورية أو كما تعرف بالدكتاتورية في استعمال السلطة هنا قد يكون لها أبعاد كثيرة وتدخله في دوامة هو في

غنا عنها وعليه غالبا ما يستعمل النمط القيادي الديمقراطي والذي يركز على العلاقات الإنسانية مثلما فعل **التن مايو** لأن ذلك الشعور بالاحتواء والتفكير بمشاكل الغير ومحاولة ايجاد حلول لها تجعله مرتاح في العمل سوف يشعره بالطمأنينة ويحس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وتهمه مصلحتها وربحها ومكانتها في سوق العمل لأنه سوف يشعر بالانتماء خاصة إذا كانت البيئة التنظيمية تفتح أمامه كل الأبواب من اتصال وتكوين وتدريب وغيرها هنا الرؤية لمكان العمل في حد ذاته سوف تختلف ويصبح متلهف لذهاب لأنه يشعر وأنه بين أسرته الصغيرة التي تسمع مشاكله وتساعده في حلها وتساهم في تطوير قدراته وامكانياته ومنحه فرصة الديمقراطية وتقدير أفكاره وأخذها بعين الاعتبار فالبيئة الداخلية التي يخلقها القائد الديمقراطي وحدها من تساعده على تحقيق النجاح خاصة إذا كانت التركيبة الثقافية والاجتماعية متشابهة بين الفاعلين هنا سوف تزيد من سرعة الفاعلية بينهم.

فالقائد الفعال والناجح هو من يتمكن من ايصال فكرة ضرورة التغيير بطرق مرنة تجعله يتقاضى الصدام مع الفاعلين داخل النسق التنظيمي بمقاومته وتحسيسهم بأنها عملية لا تتم إلا بهم وبفضل التخطيط والأداء الفعال سوف يحقق نجاح على كافة الأصعدة فاذا تقبل الفاعلين الفكرة الأساسية لتغيير من خلال الاجتماعات التي يعقدها القائد بصفة دورية فتوضيح أساسيات عملية التغيير التنظيمي والتركيز على كيفية التكيف معه وكيفية الاستفادة منه وماهي طرق والأساليب التي لابد أن نستعملها من أجل نجاحه.

هنا يكون دور القائد الفعال المرن في التكيف مع متطلبات التغيير وقدرته على إدراك ردود أفعال الفاعلين اتجاه التغيير بوضع خطط وأهداف استراتيجية فعالة قابلة لتنفيذ والتحقق بتحديد الرؤية المستقبلية وتطلعات المؤسسة فالاختيار الأصح والأنسب لنمط القيادي الذي يتماشى مع هذه العملية سوف يسهل الكثير من العمليات الثانوية التي تكون تكملة للعملية الأصلية ومنه يمكن لنا طرح سؤال حول ماهو الهدف الأساسي من احداث هذا التغيير التنظيمي الذي قامت به القيادة الإدارية؟

الجدول رقم (36) هدف القيادة الإدارية من إحداث التغيير التنظيمي

هدف التغيير الفئة السوسيو مهنية	ضمان البقاء والاستمرارية	تحقيق الميزة التنافسية	تحقيق أرباح على المستوى القريب والبعيد	المجموع
إطار	37 %43,02	11 %12,79	38 %44,18	86 %100
عمال التحكم	91 %54,49	28 %16,76	48 %28,74	167 %100
عمال التنفيذ	12 %48	4 %16	9 %36	25 100%
المجموع	140 %50,35	43 %15,46	95 %34.17	278 %100

* هذه عدد الإجابات وليس حجم العينة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن الإتجاه العام قدرت نسبته

ب 50.35% والذين صرحوا بأن الهدف من التغيير التنظيمي الذي قامت به القيادة هو من أجل ضمان البقاء والاستمرارية تدعمه فئة عمال التحكم ب 54.49%، تليها نسبة 34.17% من اجمالي الإجابات التي أكدت أن القيادة تسعى إلى تحقيق الأرباح على المستوى القريب والبعيد وهذا يعني أن الهدف مادي قبل كل شيء لهذا كان واجب عليها التعديل في أهدافها وبناء خطط بديلة تمكنها من تحقيق مساعيها وتدعمها فئة الإطارات

ب 44.18%، أما أدنى نسبة في الجدول فكانت ب 15.46% تدعمها فئة عمال التحكم

ب 16.76% صرحت بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية لهذا أقدمت على التغيير.

تبرهن المعطيات الإحصائية الحالية وما سبقها من معطيات ونتائج أن القيادة الإدارية باختلاف الأنماط القيادية المتبناة لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه وهو ضمان بقائها واستمراريتها في السوق العالمية وذلك للمكانة والمركز المهم الذي تحتله المؤسسة محل لدراسة عالميا ووطنيا، فيعد أمر طبيعي أن تهتم بعملية التغيير وتسهر على نجاحه في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات الأخرى، لهذا بات عليها الزاميا التفكير في التغيير من كل الجوانب ووضع توقعات نجاحه وفشله وما المكسب المادية المحققة على المستوى القريب والبعيد فلا يمكن خوض غمار المغامرة دون البحث عن الأرباح والمنفعة، فالتغيير الهادف هو من يبحث عن تحقيق تطلعات أكثر ورفع مستوى الأرباح والاستفادة من جميع الشركاء بطريقة ذكية تجعلهم يقدمون إضافة ومنفعة للمؤسسة، كما يساهم الجانب الإبداعي والابتكاري إلى الرفع من قيمة المؤسسة ويجعلها محطة أنظار كل المنافسين وهنا ترتفع حدة المنافسة بمحاولة السعي لمعرفة ما يمكن اضافته وتجديده فالمؤسسة، فالميزة التنافسية ترتفع وتزيد حدتها من خلال الجودة فالأداء المقدم من طرف الفاعل، ومن حيث لخدمات المقدمة لزبائن والسعي الى تحسين جودة المنتج المقدم الذي يعكس ثقافة المؤسسة، ومنه يمكن القول أن فاتورة البقاء في المنافسة والسوق العالمية باهظة الثمن يجب دراسة كل الزوايا الخاصة بها قبل الإقدام على أي شيء لا بد من تثمين نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف الموجودة والعمل على تحسينها وتكيفها وفق متطلبات البيئة الداخلية وبهذا يمكن أن تضمن البقاء والاستمرارية ولا تخرج من سباق المنافسة مثلما حدث للكثير من المؤسسات التي بقت قابضة مكانها ترفض التغيير فتم ازاحتها.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يتأثر النمط القيادي الممارس من قبل القائد بمتغيرات بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء هذه الفرضية يمكن القول مايلي:

-إن القيادة الإدارية قامت بإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا يعود للديناميكية المتسارعة التي يعرفها عالم الشغل، من أجل ضمان البقاء والإستمرارية وهو مرهون بتقبل المؤسسة لهذه الظاهرة الحتمية التي فرضت نفسها في جميع الميادين والقطاعات سواء العمومية أو الخاصة منها، وذلك لأن عملية التغيير أصبحت مفروضة سواء بشكل مباشر أو غير المباشر، وهنا تصبح المؤسسات مجبرة على تكيف نسقها الداخلي وفق مستجدات البيئة الخارجية ووفق متطلبات البيئة الداخلية، فليس من السهل الانتقال من نظام عمل معين إلى نظام جديد، فهذا الانتقال يتطلب جهد ووقت ومال، بغض النظر عن التغيير الذي أحدثته القيادة الإدارية، فالمؤسسة هنا مُطالبية ومرغمة على مواكبة التطورات المستحدثة في البيئة الجديدة، مثال: كاستعمال تكنولوجيا ورقمنة القطاع والعمل بالبرمجيات المتطورة، في هذا الخصوص، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تحمل أعباء تكوين وتدريب الفاعلين باعتبارهم المورد الأساسي لسير الإنتاج، وحتى تضمن الجودة في الأداء المقدم، لابد أن توفر لهم التكوين والتدريب اللازمين حتى تتجنب حدوث صدام وصراعات داخلية في النسق، وقد وجدنا أن المؤسسة محل دراسة قامت بإحداث عملية تغيير تنظيمي بنسبة قدرت بـ 94.12%.

-وعن طبيعة حدوث التغيير، فقد وجدنا أنه كان بطريقة مفاجأة وذلك لأن البيئة الخارجية هي من فرضته بنسبة 89.41%، وتعود حقيقة التغيير التنظيمي المدروس في المؤسسة إلى تأثير البيئة الخارجية بنسبة 40.14% لكونها تحمل العديد من العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية، فيمكن أن نجد العامل الاقتصادي يعتبر أول العوامل تأثرا بالميزة التنافسية

ومواكبة الاقتصاد الرقمي، وهذا يعد مطلباً أساسياً وجديداً للمؤسسة التي تطمح للبقاء والحفاظ على مكانتها، وكذا العامل التكنولوجي الذي بات شيء لا غنى عنه في الإدارة الرقمية والإلكترونية، الذي يوفر نظام معلوماتي جديد، وكذا العامل الاجتماعي حيث تغيرت ذهنيات وعقليات الفاعلين ولم تعد منحصرة في نطاق ضيق، بل أصبحت تشمل تطلعات أخرى يسعى لتحقيقها، لهذا عادة ما يصادف التغيير المفاجئ نوع من المقاومة وذلك لعدم دراية الفاعل به ولم يتعود عليه فيحدث لديه نوع من التخوف بأنه يستهدف مكانته في المؤسسة، ولكن عند توضيح الرؤية المستقبلية وتطلعات القيادة الإدارية للأهداف المرجوة سوف يأخذ الأمر منحى آخر.

-إن تداخل المتغيرات الخارجية سواء الاجتماعية منها أو الاقتصادية أو السياسية وحتى الثقافية، يؤدي دوراً مهماً في التأثير على شخصية وسلوك الفاعل باعتباره كائن لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فهو في عملية تفاعل مع المحيط الخارجي الذي يلقيه جملة من العادات والقيم الثقافية الدخيلة على بيئة العمل ولكن الفاعل ينقلها لنسق الوظيفي الذي يعمل فيه، وبالتالي تتأثر البيئة الداخلية بفعل هذه المدخلات الجديدة التي تؤثر فيها بشكل مباشر، خاصة في ظل الديناميكية المتسارعة للتكنولوجيا ومن ثم لا بد من تكيف متطلبات البيئة الخارجية مع متطلبات البيئة الداخلية حتى لا تقع المؤسسة في أزمة أو صراعات داخلية بين الفاعلين وعليه فإن تولي مسؤولية شرح الأهداف العامة والخاصة التي تهدف المؤسسة لتحقيقها، وهو ما من شأنه أن يقلل من مستوى المقاومة إن وجدت.

-كما أثبتت النتائج المتوصل إليها أن ضرورة إعادة النظر في الأهداف ووضع أهداف جديدة تواكب متطلبات العصر من كل النواحي، من حيث العتاد والتكنولوجيا وحتى في طريقة أداء المهام بالنسبة للفاعلين وتنويع مستوى الخدمات لديها، وذلك بالابتعاد عن الطرق التقليدية والتوجه إلى طرق حديثة تواكب التغيرات والأهداف المرجو تحقيقها، ومن الأسباب المؤثرة على الرؤية المستقبلية للقائد، التحسين والتطوير الذي يسعى إليه، فلا بد أن يسعى

القائد دائماً إلى التطوير والإهتمام بالجوانب التي تقدم الأفضل للمؤسسة وتجعلها السبابة لكل ما هو حديث ومتطور دائماً، مع قدرته على التنبؤ وتوقع النجاح أو الفشل ووضع خطط استراتيجية بديلة في حالة عدم تحقيق هدف من الأهداف المسطرة .

وبما أن عجلة السير نحو الأمام يقودها القائد المتمكن والمتمرس في الميدان، كما سبق وأن ذكرنا، أبانت التصريحات بأن القائد ينتهج سياسة **التخطيط القصير المدى** بنسبة **37.06%** ويعود ذلك لحرصه الشديد على إنجاح التغيير بجزئيات فعند نجاح الخطة أ يتوجب عليه الانتقال إلى الخطة ب وهكذا دواليك إلى غاية تحقيق النجاح الكلي فالسير بخطى متأنية يكشف الكثير من الهفوات ومواطن الضعف التي قد يغفل عنها وبالتالي تكون لديه فرصة لتعديل، وفي نفس الوقت حتى لا يفقد التغيير مصداقيته.

-بينت المعطيات الإحصائية التي صرح بها المبحوثين في إجاباتهم حول **وتيرة التغيير التنظيمي** في المؤسسة محل الدراسة بأنها تسير **بوتيرة بطيئة** وقدرت نسبة الإجابات في هذا الخصوص بـ **47.65%**، ومنه نقول أن قياس وتيرة التغيير يعتبر أمر ضروري على أساس أنه يمكن القائد من وضع الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساهم في تسريعه وتفعيله، بتوضيح جميع النقاط والأهداف المعلنة وغير المعلنة والعمل بكل موضوعية وشفافية حتى تتمكن من تحقيقها، أما فيما يخص تأثير وتيرة التغيير على عملية التخطيط، فقد وجدنا أنها تؤثر بشكل متوازن وذلك بنسبة **38.23%** ويعود هذا لطبيعة النمط القيادي الذي يؤثر هو الآخر في طريقة قياس وتيرة التغيير، وقد بينت النتائج أن القائد الديمقراطي يعتمد على طريقة الاجتماعات الدورية في متابعة وتقييم عملية التغيير وتحقيق ما هو مطلوب من فريق العمل بنسبة **50.59%** من الفاعلين.

-لابد من وضع خطط مرحلية لتتبع وتيرة التغيير من طرف القائد حسب تصريحات المبحوثين، الذين أكدوا أن اتباع منهجية مخططة ومدرسة ومتابعتها بصفة دورية تتيح نجاح برنامج التغيير حيث بلغت نسبتهم **44.12 %**، وبما أن التغيير كان بصورة مفاجأة، يذهب **37.06 %** من المبحوثين أنه يجب على القائد أن ينظر إليه على أنه ضرورة حتمية.

-إن كل ما تم ذكره لا يمكن أن يكون ويجسد ويطبق، إلا بوجود قائد فعال يتحلى بالصفات القيادية اللازمة التي ميزها وحددها العلماء والباحثين، الذين يرون أن القائد صاحب النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة لإحداث عملية التغيير ومتابعة كل متغيراتها، بفضل الصفات التي يتميز بها، وتتمثل أهمها في السماح بالديمقراطية العمالية في مختلف العمليات التي تصب في مصلحة المؤسسة وذلك بنسبة **25.83 %**، بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا أن كل النسب كانت متقاربة في الجدول الذي يحدد الصفات اللازمة في القائد، فالقائد الحقيقي هو من يملك روح المسؤولية لاطلاع الفاعلين على الأهداف التي يطمح لتحقيقها مع روح المبادرة في تقديم الشروحات والتفسيرات اللازمة عما يدور حولهم، كما وجب عليه تحمل المخاطرة التي يتوقعها من التغيير الذي أحدثته القيادة، إذ ليس بالضرورة تحقيق كل الأهداف المحددة، ومن الضروري أن يضع في الحسبان أي تغييرات مفاجئة تفرضها البيئة الخارجية، فالفشل قد يكون نتيجة لمقاومة الفاعلين لهذا التغيير.

- ووجب على القائد التحلي بأسلوب المهارة والقدرة على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي الفعال، الذي يكون في كل مرة أول وظيفة إدارية يجب الاهتمام بها لكونها نقطة الإنطلاقة لنجاح التغيير، فكانت نسبة توفر هذه المهارة في القائد **27.38 %**، ولا تعد القدرة على الإقناع والتأثير في الفاعلين بالأمر الهين، وذلك لأن كل فاعل لديه ثقافته ومعتقداته وقيمه التي فرضتها تنشئته الاجتماعية الخاصة به، لكنه يتأثر بطريقة أو بأخرى ببيئة العمل التي تكسبه ثقافة جديدة نتيجة لتفاعلات بين مختلف الطبقات التي تتنوع في اتجاهها الفكري والاجتماعي ومعتقداتها، فذلك الامتزاج قد يخلق نمط عمل ممتاز وقد يخلق جو يسوده التوتر

والقلق باستمرار، لهذا يضع القائد معايير محددة في انتقاء فريق عمل منسجم ومتوافق فكرياً ومهنيًا ومن كافة الجوانب، حتى يتمكن من تحقيق نسبة تقدم فيما يخطط له، ويعد ذلك من المهارات القيادية الأساسية التي أدلى بها المبحوثين كخاصية مهمة، فالقدرة على التخطيط الاستراتيجي الفعال تجعل المؤسسة تقفز أشواطاً نحو الأمام، فالمهارات القيادية كما سبق وأن أشرنا إليه في الإطار النظري تعد أساسية في القائد، ذلك لأنها تميزه عن المدير والمسؤول المباشر، فحسب نظريات الرجل العظيم ونظرية السمات، توجد بعض الصفات بالفطرة وليس بالضرورة أن يدرسها القائد ليكسبها وإنما تطبع شخصيته الكاريزمية وسرعة بديهته على تمييز واختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، بالإضافة إلى توفر بعض المهارات المكتسبة نتيجة للمواقف التي يمر بها القائد خلال حياته العلمية والعملية.

-إنه ليس من السهل تحمل عبء شرح ما تقدم عليه المؤسسة محل الدراسة من تغيير تنظيمي، باعتباره ظاهرة جديدة على المؤسسة ولم يتعود عليها الفاعل، فالمطلوب من القائد للتمهيش أو التخلي عنه، كما يعمل على اقناع الفاعلين الذين قد تفرض الضرورة تغيير مراكزهم الوظيفية ونقلهم إلى مراكز وظيفية جديدة، أو نقلهم إلى مكان عمل آخر وتغيير في تركيبة فريق العمل، فهذه التفاصيل والتغييرات يتحمل مسؤوليتها القائد باعتباره المسؤول الأول عن عملية التغيير، فهو يقدم كل ما بوسعه من شرح وتوضيح للأسباب التي دفعت القيادة الإدارية للقيام بالتغيير، مع الزامية توفير خاصية مهمة في القائد ومهارة دقيقة جداً نحددها في القدرة على التفسير والتحليل لردود أفعال الفاعلين من التغيير الذي طالهم.

- كما لا يمكن إهمال تأثير البيئة الخارجية وقدرة القائد على تحليل كل المدخلات الدخيلة على البيئة وجعلها تصب في مصلحة المؤسسة والفاعلين معاً، وعليه، لا يمكن أن نطلق على أي مسؤول تسمية القائد ما لم نحلل صفاته ومهارته القيادية، بغض النظر عن النمط القيادي الذي يتميز به والذي يمكن القول أنه جزء مكمل للمهارات والكفاءات التي يمتلكها

وقدراته على توظيفها توظيفاً صحيحاً، سواء كان دكتاتورياً، ديمقراطياً أو فوضوياً، لأن كل نمط من هذه الأنماط يمتلك جزئيات تميزه عن الآخر.

بعد ما عرفنا أن المؤسسة محل الدراسة قامت بإحداث التغيير من خلال تحديد استراتيجية أهداف جديدة وامتلاكها لرؤية مستقبلية تساعد على وضع تخطيط متوسط المدى، يتغير ويتعدل حسب تغيرات البيئة المحيطة بها، داخلياً أو خارجياً، في ظل وجود قائد ديمقراطي قادر على التسيير الحسن من خلال مهاراته وقدراته المميزة، سوف نتعمق أكثر في دراستنا من أجل الوصول لما نريده.

خلاصة:

إنطلاقاً مما سبق ذكره، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج مستتبطة من الواقع الميداني لمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب وجدنا بأن النسق الداخلي للمؤسسة فيه نوع من المرونة وللين نتيجة النمط القيادي الذي يتبناه للفاعل في الحفاظ على سيرورة النسق ككل من أجل تحقيق الانسجام والتكامل في كل أجزاء النسق فهذه نقطة تحسب للقائد الفعال صاحب التسيير العقلاني والرشيد لعملية التغيير التنظيمي التي تمت على مستوى المؤسسة، صحيح أنها غير ملموسة مادياً (كونها تقتصر على الأهداف) وإنما تمكن القائد من تجسيدها معنوياً بفضل تفاعلاته وعلاقاته مع الفاعلين فخلق ذلك جو من التناسق والتكامل بينهم وبالتالي يمكن القول أن النمط القيادي المتبع من قبل القائد يساهم وبشكل مباشر في إنجاح برنامج التغيير التنظيمي.

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الأساليب والإجراءات المتخذة لنجاح برنامج التغيير التنظيمي في المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

خلاصة

تمهيد:

على ضوء ما توصلت إليه الباحثة في نتائج الفرضيتين السابقتين، التي بحثنا في النمط القيادي المناسب لإحداث التغيير التنظيمي وكذا مدى مساهمة هذا النمط المتبع في نجاح برنامج التغيير، من المؤكد أن القائمين عليه يجهزون له كل الأساليب والإجراءات اللازمة والتي من شأنها أن تعزز هذا النجاح، لهذا جاءت صياغة الفرضية الثالثة كضرورة مكملة لنتائج الدراسة والتي من خلالها سنحاول استكشافها.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

يتخذ القائد جملة من الأساليب والإجراءات من أجل إنجاح برنامج التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (37) تفعيل عملية الإتصال بين القائد والأتباع حسب الفئة السوسيو مهنية

تفعيل الإتصال الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	46 %92	4 %8	50 %100
عمال التحكم	71 %67,62	34 %32,38	105 %100
عمال التنفيذ	10 %66,67	5 %33,33	15 %100
المجموع	127 %74,71	43 %25,29	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن الاتجاه العام كان بنسبة **74.71%**، تدعمها نسبة **92%** من إجابة الإطارات **بنعم** بأن قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، وذلك من أجل التنسيق بين الأعمال والتشاور في القرارات التي تخص أهداف المؤسسة، فالإتصال ليس بالضرورة أن يكون في الاجتماعات الرسمية، خاصة في ظل تطور وسائل التكنولوجيا التي سهلت سيولة وصول المعلومة دون تحمل عبء عملية التنقل أو عقد اجتماعات يومية.

فعملية الاتصال أصبحت اليوم أكثر سهولة، مثلاً يمكن إرسال الملف إلكترونياً دون التنقل بين المصالح، في ظرف زمني قصير وبأقل جهد ممكن مما يضمن وصول المعلومة في وقتها المحدد، بالمقابل نجد 25.29 % من إجمالي الإجابات صرح فيها المبحوثين بـ لا حيث بلغت نسبتهم 32.38 %، صرحوا بأن عملية الاتصال لا تسير بالشكل المناسب وأن هناك صعوبة في التواصل مع القائد، فبالنسبة إليهم، فإن صعوبة التواصل تؤدي بالضرورة إلى عدم فهم التعليمات والقرارات الصادرة عن القيادة العليا والتي ينجر عنها أخطاء في العمل.

بعد التحليل الإحصائي للجدول المتعلق بمدى فعالية الاتصال بين القيادة الإدارية والفاعلين داخل النسق، تبين أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً بالغاً لهذه العملية لكونها المحرك الخفي الذي يدفع عجلة القيادة الإدارية، من خلال وجود رابط قوي بين هؤلاء الفاعلين الاجتماعيين بفعل العلاقات الإنسانية والثقة الموجودة بين القائد والأتباع، كما وضحته الجداول السابقة في الفرضية الأولى.

إن وجود الاتصال داخل النسق هو الذي يحدد طبيعة العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيه، فغالب الأحيان يكون الأتباع بحاجة إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والأعمال والوظائف، وتكون مهمة القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل عضو في التنظيم، وهذه العملية المتمثلة في إصدار القرارات وتلقيها والتنفيذها عن طريق الإتصال المتبادل هو اتصال رسمي بين الرئيس ومرؤوسيه مباشرة.

ويساعد الاتصال القائد في تولي مهامه بشكل سليم، فانسياب المعلومات ووصولها في الوقت المناسب للشخص المناسب، يساهم بقدر كبير في تسريع وتيرة العمل وإنجازه في ظرف وجيز وبالتالي عدم تسجيل تأخر، وهذا راجع إلى وجود تغذية عكسية بين أطراف العملية، كما أن العلاقة المتبادلة بين القائد والأتباع تسمح له بتوضيح الأمور التي تحدث في المؤسسة، لأن القائد الكفء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم، كما

يدعم الاتصال غير الرسمي الذي يساعده على أداء مهامه القيادية، وهو من يحدد نوع ودرجة الاتصال في المؤسسة، وقد وُجدت عدة مواصفات ملائمة للاهتمامات الجماعية، يتوجب أن يتحلى بها القائد، نذكر منها روح العدل، القدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الإقناع بطريقة ذكية في بعض المواقف والالتزان والاعتدال¹. ومنه، يتوجب البحث عن نوع الإتصال السائد بين القائد وأتباعه.

الجدول رقم (38) نوع الإتصال بين القائد والأتباع حسب الفئة السوسيو مهنية

نوع الإتصال الفئة السوسيو مهنية	مباشر	غير مباشر	دون اجابة	المجموع
إطار	41 %82	9 %18	0 %0	50 %100
عمال التحكم	81 %77,14	5 %4,76	19 %18,10	105 %100
عمال التنفيذ	13 %86,67	1 %6,67	1 %6,67	15 %100
المجموع	135 %79,41	15 %8,82	20 %11,76	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول هو بنسبة **79.41%**، تدعمه فئة عمال التنفيذ بنسبة **86.67%** من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم على اتصال مباشر مع قائدهم، تليها نسبة **11.76%** من إجمالي الإجابات والتي تدعمها فئة **عمال التحكم بنسبة 18.10%**، وهي فئة لم تصرح بأي إجابة، بالمقابل نجد أدنى نسبة في الاتجاه العام وقُدرت بـ **8.82%** تدعمها فئة **الإطارات بـ 18%** من تصريحات المبحوثين الذين صرحوا بأنه هناك اتصال غير مباشر.

من خلال النتائج الإحصائية، نستنتج أن القيادة الإدارية تركز على الاتصال المباشر أو كما يسمى بالاتصال الرسمي وهو الذي يتم بين الفاعلين داخل النسق التنظيمي بحسب

¹ - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، د. ط، القاهرة، دار روتانيت، د.س، ص 88

ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، لأنه محدد بمراكز تنظيمية معينة تسمح بتوضيح عملية الربط بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، هذا النوع من الإتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن الإتصال الرسمي هو الوحيد الذي يُمكن أن يحقق للمؤسسة أهدافها، لكونه اتصال منظم عن طريق الموائيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطا منظما في التسيير وتتوزع عليه انسياب المعلومات واللوائح التي تضعها القيادة.

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمرا ضروريا للتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواعا وأنماطا رسمية، حيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا. ويرى كمال الغالي أن فعالية الاتصال الرسمي تستند إلى عوامل عدة أهمها¹:

- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.
- دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلافي التطبيقات المشبوهة.
- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادية.
- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

إلا أن عملية الإتصالات داخل المؤسسة لا تتوقف فقط على الرسمية منها، بل تتعداها إلى إتصال غير الرسمي، والتي تكمن أهميته في التنظيم، فعملية الإتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل التي تحكمها العلاقات الشخصية والصدقة والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، لذلك ينمو إلى جانب الإتصالات الرسمية نوعا آخر منها يسمى بالاتصالات غير الرسمية، فقد تتم داخل التنظيم (اتصالات داخلية) وقد تكون خارج قنوات الاتصال فتسمى (اتصالات خارجية).

¹ - كمال الغالي، الإدارة العامة، د. ط، دمشق، مطبعة النوري، د.س ، ص 284 .

والإتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بفعالية أكثر، وتلعب الاتصالات الدور الأكبر في إقناع الأفراد واستمالتهم على أساس مشترك للفهم المتبادل بين الطرفين، والمهارة التي يتطلبها التنظيم هي مهارة اتصال تستدعي قائدا مميذا قادرا على إيجاد علاقة جيدة بين أعضاء المؤسسة.

ومن خلال ما أسفرت عنه النتائج واختبار العلاقة بين المتغيرين يتم التأكيد بأن القيادة الإدارية مهما اختلفت أنماطها القيادية، إلا أنها تميل دائما إلى الطابع الرسمي في اتصالاتها وذلك من أجل الحفاظ على استقرارها واستمراريتها، فالحرص الذي يوليه القائد لهذه العملية تجعلنا نطرح السؤال حول ما إذا كانت القيادة الإدارية تحرص على إيصال المعلومات للمرؤوسين في الوقت المناسب؟

الجدول رقم (39) وصول المعلومة للأتباع في الوقت المناسب حسب متغير الأقدمية

وصول المعلومة الأقدمية	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
أقل من 5 سنوات	50 %64,10	27 %34,62	1 %1,28	78 %100
6 إلى 10 سنوات	11 %31,43	20 %57,14	4 %11,43	35 %100
11 إلى 15 سنة	10 %37,04	11 %40,74	6 %22,22	27 %100
16 سنة فما فوق	10 %33,33	15 %50	5 %16,67	30 %100
المجموع	81 %47,6	73 %42,9	16 %9,4	170 %100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 47.60%، تدعمها في ذلك نسبة 64.10% من فئة الفاعلين الذين أثبتوا سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات والذين أكدوا على وصول المعلومات المتعلقة بالعمل دائما في الوقت المناسب،

بالمقابل، نجد أن 42.90% تدعمها نسبة 57.14% ممن يمثلون سنوات أقدمية تتراوح بين 5 و 10 سنوات والذين أكدوا أنه أحيانا ما تصل المعلومات في وقتها المحدد، بينما نجد أن أدنى نسبة تم تسجيلها في الاتجاه العام بلغت 9.40%، تدعمها الفئة التي تحوز أقدمية تتراوح بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.22%، حيث تؤكد هذه الفئة على أنه من النادر وصول المعلومة في وقتها المناسب.

تبين المعطيات المستخلصة أن القائد يسعى دائما إلى وصول المعلومات للفاعلين في الوقت المناسب، بالنظر إلى أهمية ذلك في تسريع وتيرة العمل وانجازه في الوقت المحدد، بينما وجود أي خلل في قنوات الاتصال سيولد عجزا في انجاز العمل، وبالتالي التعطل في أداء المهام بالشكل المطلوب، كما يصاب الفاعلون داخل النسق بنوع من الإحباط والشعور بالملل، مما ينجم عنه إهمال العمل وعدم اتقانه، لكن عندما يُلاحظ حرص القائد على وصول المعلومة وشرحها وتوضيحها فذلك من شأنه أن يُسهل العمل، لهذا فإن سرعة تدفق المعلومات بين جميع فريق العمل يقضي على الكسل والتماطل، لكن إذا قام القائد الفاعل من خلال نمطه القيادي في التحكم في الأسلوب الأنسب لايصال المعلومة للفاعلين هنا سيتغير الأمر، حتى الفاعل في حد ذاته سيبدل قصار جهده لاتمام العمل لأنه يشعر بأنه عنصرا فعالا داخل النسق، وهذا يعزز فضول الباحثة لمعرفة المصادر الأكثر استعمالا في عملية الإتصال من قبل القيادة الإدارية؟

الجدول رقم (40) مصدر حصول الأتباع على المعلومات حسب النمط القيادي

مصدر المعلومة النمط القيادي	الإجتماعات	الإعلانات	الزملاء	المجموع
الدكتاتوري	11 %50	7 %31,82	4 %18,18	22 %100
الديمقراطي	26 %19,54	60 %45,11	47 %35,33	133 %100
الفوضوي	7 %46,67	4 %26,67	4 %26,67	15 %100
المجموع	44 %25,9	71 %41,76	55 %32,35	170 %100

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتبين أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 41.76%، تدعمه 45.11% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد الديمقراطي يعتمد على طريقة الإعلانات في إيصال المعلومة للفاعلين في البيئة الداخلية، بينما بلغت النسبة المئوية 32.35% من إجمالي الإجابات تدعمها إجابات المبحوثين بـ 35.33% من النمط القيادي الديمقراطي، والذي تعتمد على الزملاء في نشر وتعميم المعلومات وذلك لتفادي الاجتماعات المتكررة وتكرار نفس المعلومات، فالقائد يكلف الفاعلين بإيصال المعلومة وذلك لإشراك الفاعلين في العملية المرجو إنجازها وحتى يمنحهم ذلك نوع من الثقة، أما أدنى نسبة تم تسجيلها في إجمالي الإجابات فكانت بنسبة 25.90%، تدعمها في ذلك نسبة 50%، وهي تؤكد على أن القائد الدكتاتوري يعتمد في تبليغ المعلومات على الاجتماعات، لأنه يعتبرها المكان الوحيد الذي تقرر فيه كل القرارات الواجب على الفاعلين سماعها بصفة شخصية والتنفيذها وفق ما تم الاتفاق عليه، وذلك لأن الاجتماع يعطي طابعاً رسمياً للقرارات المتخذة، وبناء عليه، يمكن إشهار ذلك في اللوحات الإعلانية المخصصة في فضاء المؤسسة محل الدراسة.

من خلال المعطيات الإحصائية، تبين لنا أن القيادة الإدارية للمؤسسة محل الدراسة تلجأ إلى الأسلوب الرسمي في إيصال المعلومات بين القادة والفاعلين، بالاعتماد على كل أشكال الاتصال، سواء كان مباشراً أو غير مباشر إنطلاقاً من الاجتماعات، الإعلانات، الزملاء... الخ، فمثلاً فإن لجوء المؤسسة لتخصيص موقع إعلانات في صفحتها الرسمية أو استعمال اللوحات الإعلانية ضمن فضاء الإعلانات يدل على سعي المؤسسة إلى نشر وإيصال المعلومات.

كما تؤكد النتائج على وجود اتصال نازل من الأعلى إلى الأسفل وهذا النوع من الاتصال يعد ضرورياً وذات أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات والقيام بالتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، وذلك حتى تضمن القيادة وصول المعلومة إلى كافة الفاعلين داخل النسق حسب التسلسل التنظيمي الموجود في الهيكل التنظيمي، فاستعمال اللوائح والإعلانات بخصوص بعض القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات التي تصدر عن القيادة العليا، تصل أسرع من طرق الأخرى التي تمس وتخص المستويات الإدارية الأدنى.

أما عن الاتصال الصاعد من الأدنى إلى الأعلى، والمتمثل في تقديم اقتراحات إلى القائد، فقد يتم اللجوء إلى أحد الزملاء لإيصال المعلومة، بحكم طبيعة العلاقة التي تربطه بالقائد، بالإضافة إلى الاتصال الأفقي الذي يكون مفتوحاً على كافة الأصعدة بين المدراء والفاعلين، لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم، فضلاً عن الأحاديث التي تدور بين الزملاء والمتعلقة مشاكلهم وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ.

كما أن عقد اجتماعات مع ذوي الخبرة يقدم إضافات إلى المؤسسة وأهدافها ويمكن لها أن تصح بعض الشغرات التي تجدها داخل النسق من أجل تحقيق الاستقرار والتكامل داخل

الهيكل التنظيمي، فهم على دراية تامة بكل شاردة وواردة في المؤسسة، كما يعتبرون همزة وصل بين المستويات الدنيا والمستويات الأعلى.

وبما أنه تم التطرق في آخر التحليل السوسيولوجي عن تدخل الفاعلين والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة، كان يجدر بنا طرح تساؤل يمكن اعتباره تأكيداً لصحة ما تم التصريح به من قبل المبحوثين، وعليه قامت الباحثة بطرح التساؤل حول المشاركة في الاجتماعات؟

الجدول رقم (41) مشاركة الأتباع في الاجتماعات حسب النمط القيادي

النمط القيادي	مشاركة الأتباع	نعم	لا	المجموع
الدكتاتوري	17	5	22	%77,27 %22,73 %100
الديمقراطي	108	25	133	%81,20 %18,80 %100
الفوضوي	7	8	15	%46,67 %53,33 %100
المجموع	132	38	170	%77,65 %22,35 %100

من خلال النتائج أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول قُدرت نسبته

بـ 77.65%، تدعمه في ذلك نسبة 81.20% من أفراد العينة الذين صرحوا بـ نعم أن القائد المشارك يسمح بالمشاركة الأتباع في الاجتماعات، بالمقابل نجد 22.35% من إجمالي الإجابات تدعم إجابة المبحوثين بنسبة 53.33%، حيث صرحوا بأن القائد لا يسمح لهم المشاركة في الاجتماعات، رغم أنه ليس من النوع الدكتاتوري وهذه النسبة المعتبرة يمكن لها أن تؤثر في نجاح برنامج التغيير التنظيمي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وانجاحه داخليا وخارجيا.

إن المعطيات الإحصائية، تبرهن أن القيادة الإدارية تسعى إلى تفعيل دور المشاركة العمالية داخل المؤسسة لكونها تشمل الاندماج الذهني والعاطفي والقيمي والسلوكي، وهو ما من شأنه تقوية العلاقات الإنسانية داخل النسق وتمكين الفاعل ولو جزئياً من هامش الحرية

ليمارس دوره ويشعر بمكانته داخل النسق، فمنحه هذه الفرص من قبل القائد تعطيها قابلية لتغيير السلوكات التي لا تخدم المؤسسة ويصبح من السهل التعامل والاتفاق معه والتأثير فيه، ويكون كل هذا بوجود نمط قيادي ممتاز قادر على التسيير الحسن وفتح المجال أمام هؤلاء الفاعلين الذين هم بمثابة دعامة أساسية للمؤسسة يجدر الإهتمام بها.

يرى **دوغلاس ماك قريغور** في نظريته **x** و **y** أن المشاركة العمالية في الشؤون التي تخص الأمور الداخلية للمؤسسة يمكن أن تحقق الفرص لخلق نوع متعدد من الإشباع في مواقف العمل، وهي أقدم طريقة ممكنة وسط متاهة المشاكل المتعلقة بالكفاءة الفنية في الإنتاج، وعملية العمل ووسائله، وهي تمنح الناس نوعا من التقدير للأفراد على المستوى الشخصي والجماعي، فالمشاركة العمالية تفسح المجال أمام الفاعل ليطلق العنان لأفكاره وإبداعاته وحتى ابتكاراته، كما أنها تبعث على الإطمئنان وتخرج الفرد من حلقة الخوف والتردد في الإعتماد على الآخرين وذلك بإعطائه هامشا من الحرية للالتحكم في مستقبله، وهنا سيحس الفاعل بحجم المسؤولية التي تقع على عاتق القائد وسيضع في حسابه أنها ليست سهلة أبدا.

وعليه، فإن مشاركة القائد للفاعلين في الاجتماعات والإصغاء لأرائهم، يخلق مناخا جديدا للعمل يتوزع وفق مبدأ التفكير في المصلحة الجماعية والإبتعاد عن الأنانية والمركزية والسلطة، فكل ما يقدمه الفاعل من اقتراحات وتوجهات فكرية تساعد القائد على صنع وبناء قرار مناسب يتماشى مع المصلحة الجماعية، و لا يخالف في نفس الوقت أهداف المؤسسة، لأن المبدأ الأساسي أو النقطة المركزية التي يهتم بها القائد من خلال إشراكهم كفاعلين مفادها تقديم مساهمة بناءة تكون كإضافة للمؤسسة محل الدراسة، خاصة عندما تكون القرارات المتخذة تستند إلى منطق عقلاني وقابلة للتنفيذ والتجسيد على أرض الواقع وتكون ذات أبعاد مستقبلية تعود بالفائدة على النسق الداخلي والخارجي. ويمكن طرح تساؤل ما إذا كان النمط القيادي للقائد يؤثر في طبيعة القرارات المتخذة؟

الجدول رقم (42) نوع القرارات المتخذة حسب النمط القيادي

نوع القرارات النمط القيادي	عقلانية	غير عقلانية	المجموع
الدكتاتوري	18 %81, 81	4 %18,18	22 %100
الديمقراطي	98 %73,68	35 %26,32	133 %100
الفوضوي	12 %80	3 %20	15 %100
المجموع	128 %75,29	42 %24,71	170 %100

من خلال النتائج المسجلة أعلاه، يتبين لنا الاتجاه العام للجدول كان بنسبة **75.29%**، تدعمه في ذلك إجابات المبحوثين بـ **81.81%** من النمط الدكتاتوري، الذي يؤكد على أن القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية هي قرارات عقلانية، بالمقابل نجد أن **24.71%** من إجمالي الإجابات يدعمها النمط الديمقراطي بنسبة **26.32%**، حيث صرح المبحوثون بأن القرارات الصادرة من القيادة الإدارية هي قرارات غير عقلانية.

ويبين التحليل الإحصائي بأن حصة الأسد كانت من نصيب القائد الدكتاتوري، الذي يتميز بالعقلانية في قراراته التي تخص أمور العمل ومؤشر العقلانية في هذا لنمط يملك شقين، أحدهما إيجابي والثاني سلبي، والذي يمكن أن نجد الإجابة عنه في الجدول الذي يليه مباشرة، غير أن هذا لا يمنع من أن نقدم بعض التحليل الكيفي للنتائج التي أسفر عنها الربط بين هذين المتغيرين، فوجود أعلى نسبة في النمط الصارم أو الدكتاتوري يدل على أن القائد متمسك بزمام الأمور في قراراته وأنه يُبدي اهتماما كبيرا للعمل أكثر من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفاعلين التي تترك آثار جانبية.

فالاختلاف الموجود في أنواع القرارات هو من يفرض على القائد أن يكون صارما أو مرنا، حسب طبيعة المشكلة المراد معالجتها، ولهذا تحدثنا عن شق سلبي، لأن قراراته انفرادية ولا يفتح المجال أمام الفاعلين للمناقشة أو المشاركة في ابداء رأيهم، وغياب عنصر التحفيز

يقلل من الروح المعنوية للفاعلين وبالتالي تقل مردوديتهم، لأن القائد يفرض نوع من السيطرة عليهم ويغلق باب النقاش معه، لأنه الوحيد من يملك سلطة إصدار الأوامر من جهة، ومن جهة أخرى الشق الإيجابي الذي يمارس فيه نوع من المرونة في تطبيق تلك القرارات مع مراعاة الأهداف المرجو تحقيقها من الفاعلين والوصول إلى حالة الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة، كما تفتح المجال أمام القائد لإجراء بعض التغييرات التنظيمية التي يرى أنها تصب في مصلحة المؤسسة دون المساس بالأهداف الرئيسية، وهو ما يستدعي من القائد أن يكون واع بالقرارات التي يتخذها والتي ينبغي أن تتميز بالتنسيق والتخطيط الجيد حتى يتمكن من تجسيدها ووضع حلول بديلة في حالة حدوث أي طارئ، ويكتسي هذا الوعي والحكم الرشيد أهمية في نجاح القرارات.

أما إذا ذهبنا إلى النمط القيادي الفوضوي أو الحر، فنجد أن طبيعة قراراته قد تكون عقلانية نسبياً، لأنها تعتمد على مبدأ الجماعة، وقد تكون غير عقلانية لأن القائد هنا وكأنه حاضر غائب، لكونه يترك التصرف في الأمور للفاعلين بحرية تامة، كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من المشاركة، هذا النمط القيادي يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى الفاعلين، بل وعلى القائد ذاته، الذي يستند إلى رأي الجماعة أو الأفراد الذين يملكون خبرة أكبر في الميدان ويترك لهم باب الأفضلية في العمل، لكن هذا يجر وراءه الكثير من الأمور السلبية، مثل غياب الرقابة بين الفاعلين والتقاعس في أداء مهامهم والغيابات الكثيرة في صفوف الفاعلين، وهذا ناتج عن عدم احترام القائد الذي فقد مكانه وهيبته داخل نسق الجماعة.

وفيما يخص النمط الديمقراطي أو المشارك في نوعية تسييره لقراراته، فنجد أنها أكثر عقلانية لأنها تتسم بالتوازن في مراعاتها للجوانب النفسية والاجتماعية للفاعلين، لكونها مهمة في زيادة دافعيتهم من خلال شعورهم بروح المسؤولية التي يغرسها القائد داخل الجماعة والتي

تخلق نوعاً من الود والتعاون فيما بينهم وقد يتعداها إلى تكوين علاقات شخصية خارج إطار المؤسسة.

لهذا، يمكن القول أن الكفة تميل أكثر لهذا النمط القيادي، في التسيير العقلاني للمؤسسة والعقلانية والموضوعية في صنع القرارات التي تمس كل الأطراف الداخلية للبناء التنظيمي. وفي الآخر يمكن القول بأن جودة القرارات في المؤسسة تتأثر سلباً أو إيجاباً بحسب دور كل نمط قيادي متبع من قبل القائد.

وهذه النتائج إن دلت على شيء فهي تدل أنه من الصعب التعرف على الواقع العملي للنمط القيادي الأكثر نجاعة في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، ومدى تقبل الفاعلين للقرار والتقيده به ثم التنفيذ. ومنه يمكن طرح تساؤل آخر في نفس السياق، كيف تؤثر قرارات القائد في أهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم (43) تأثير قرارات القائد في أهداف المؤسسة حسب الأقدمية

المجموع	بدون إجابة	سلبي	إيجابي	تأثير القرارات الأقدمية
78 %100	1 %1,28	20 %25,64	57 %73,08	أقل من 5 سنوات
35 %100	3 %8,57	20 %57,14	12 %34,29	6 إلى 10 سنوات
27 %100	1 %3,70	13 %48,15	13 %48,15	11 إلى 15 سنة
30 %100	0 %0	17 %56,67	13 %43,33	16 سنة فما فوق
170 %100	5 %2,94	70 %41,18	95 %55,88	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 55.88%، تدعمها نسبة 73.08% من تصريحات أفراد العينة الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات، حيث صرحوا بأن القرارات المتخذة من قبل القائد لها تأثيراً إيجابياً، بينما نجد نسبة 41.18% تدعمها نسبة 57.14% من أفراد العينة الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 6 و 10 سنوات

صرحوا بأن القرارات التي يتخذها القائد لها تأثيرا سلبيا، أما أدنى نسبة تم تسجيلها، فقد كانت **2.94%**، تدعمها فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية بين 6 إلى 10 سنوات، حيث لم تُبد هذه الفئة أي رأي وسُجلت بدون إجابة.

من خلال النتائج الإحصائية، يتبين لنا بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية مهمة جدا وبمثابة السفينة التي لا بد أن تملك قبطانا لديه كفاءة ومهارات تمكنه من قيادة السفينة والوصول بها إلى بر الأمان، وهذا التشبيه استعملته الباحثة لتوضح مدى أهمية وجود قائد فعال قادر على إدارة شؤون المؤسسة واتخاذ قرارات صائبة وسليمة تؤثر تأثيرا إيجابيا، يمكنها من مواجهة المحيط الخارجي وضمان بقائها واستمراريتها، فاستناد القائد إلى أسس متينة في بناء قراراته يساعده على الخروج بحل أمثل لأي مشكلة تواجهه، هنا تظهر كفاءته وخبرته في مواجهة المشاكل وحلها وضرورة صنع قرار واتخاذ والتففيذه، وحتى يتمكن من الوصول إلى القرار السليم والإيجابي، لا بد أن يحدد طبيعة المشكلة التي من أجلها سيأخذ القرار، من خلال دراستها وتشخيصها ووضع كل الاحتمالات الواردة، مع فتح المجال للفاعلين للمشاركة في إبداء آراءهم وطرح أفكارهم، خاصة أصحاب الخبرة والذين لديهم بُعد النظر، يمكنهم مساعدة القائد وتوضيح الرؤية أكثر له، بحكم العلاقات الإنسانية التي تربطهم من جهة ومن جهة أخرى بالنظر لأهداف المؤسسة وحتى أصحاب الخبرة من أجل استشارتهم والأخذ بآراءهم وأفكارهم، التي قد تكون ذات منفعة لحل مشكلة ما تعيق سير العمل، فلما تحدد طبيعة المشكلة تتضح الرؤية للقائد فيما يخص الأهداف التي يمكن أن تتحقق وتنفذ دون أن تمس بالفاعلين داخل النسق التنظيمي، وهذا لن يتأتى إلا اذا توفرت الدقة في القرارات ودراستها من كل الجوانب ووضع كل الاحتمالات التي من الممكن أن تؤثر سلبا على أهداف المؤسسة ويتراجع مردوديتها، والقرارات المتخذة من قبل القائد هي قرارات صائبة ذو تأثير إيجابي على الأهداف المُسطرة، لأن الهدف الأصلي هو الخروج بنتائج إيجابية تصب في مصلحة المؤسسة، بغض النظر عن النمط القيادي الذي يستند

إليه، يمتلك راحة العقل في صنع القرارات التي يتخذها، في حدود صلاحيته ودون المساس بمصلحة غيره، لأنها تنعكس بطريقة أو بأخرى على مردوديته وحتى على معنوياته، قامت الباحثة بطرح تساؤل آخر يصب في نفس السياق وذلك للتأكد من صدق التصريحات المقدمة حول ما إذا كانت هذه القرارات تؤثر فعلا على معنويات الفاعلين داخل النسق؟

الجدول رقم (44) تأثير المشاركة العمالية في صنع القرار حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	تشارك وتبادل الأفكار	تمنح الثقة للعامل	يعزز روح الجماعة	الشعور بالولاء والانتماء	المشاركة العمالية الفئة السوسيو مهنية
140 %100	39 %27,85	35 %25	37 %26,42	29 %20,71	إطار
213 % 100	60 %28,16	48 %22,53	73 %34,27	50 %23,47	عمال التحكم
35 %100	8 %22,85	7 20%	8 %22,85	12 %34,28	عمال التنفيذ
406 %100	107 %26,35	90 %22,16	118 %29,06	91 %22,41	المجموع

* هذه إجابات المبحوثين وليس حجم العينة.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول هو بنسبة 29.06%، تدعمها فئة عمال التحكم بـ 34.27% من أفراد العينة، الذين يؤكدون أن القرارات التي يتخذها القائد تعزز روح الجماعة، بينما نجد نسبة 26.35% من مجموع الإجابات الإجمالية تدعمها فئة عمال التحكم بـ 28.16% ممن يصرحون بأن فتح المجال للفاعلين للمشاركة في الاجتماعات يسمح لهم بتشارك وتبادل الأفكار، تليها نسبة 22.41% من إجمالي الإجابات تدعمها في ذلك نسبة 34.28% من فئة عمال التنفيذ، الذين صرحوا بأن هذه المشاركة تعزز روح الانتماء والشعور بالولاء للمؤسسة، وتم تسجيل أدنى نسبة في

الجدول بـ 22.16%، تدعمها فئة الإطارات بـ 25%، أكدوا على أن فتح المجال للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار يعزز الشعور بالثقة في نفسية الفاعل.

لقد برهن التحليل الإحصائي أن سماح القائد الفاعلين بالمشاركة في صنع القرار يساهم كثيرا في التغيير والتطوير، من خلال توسيع مجال المناقشة للمشاركة العمالية وذلك للدور والمكانة المهمة والفعالة لهؤلاء الفاعلين داخل النسق، ولاشك أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فردا واحدا، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن ذلك، يوفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات وتبادل خالبرات إذ أحسن اختيار المشاركين في صنع القرار، ضمان القبول، التعاون أو الالتزام من قبل الأفراد في التنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته، في المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة هؤلاء الأفراد في صنع القرار سلبيات، منها عدم فاعليتها عندما يتطلب ذلك سرعة اتخاذ القرار.

ولا يمكن اغفال النظريات التي كانت لها دورا بارزا في ارساء هذه الثقافة داخل المؤسسات، انطلاقا من مدرسة العلاقات الإنسانية، ألتن مايو الذي يرى بأن هذه المشاركة العمالية تعد مكسبا للعاملين، من حيث الجدية في أداء مهامهم وتحسيسهم بروح المسؤولية ليكونوا على استعداد للتنفيذ ما اتفقوا عليه من مهام، وكونهم جزء لا يتجزأ من النسق الداخلي والخارجي للمؤسسة، هنا تغرس الثقة والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة عامة ولروح الجماعة خاصة، وبالتالي يقدم الفاعل كل ما بوسعه لإنجاح الفريق والمؤسسة، فتلك الثقة التي استمدتها من القائد والفاعلين تجعله يتغاضى عن بعض الأمور، وينصب تفكيره على الجانب الإيجابي فقط، بالمقابل فإن عدم إشراكه في صنع القرارات يخلق نوع من النزاع والصراعات الداخلية مثل (الغيرة، الشحنة، الحقد، التمرد...) التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة¹.

¹ - فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، د. ط، قسنطينة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003، ص 85.

وهذا ما أكدته الدراسات النفسية والاجتماعية في مجال علاقات العمل وانتشار النظام الاشتراكي في بعض البلدان والقائم على ترسيخ نظام المشاركة، خاصة بعد أن تجاهلته النظريات الكلاسيكية، حيث رأت أن هذه العملية هي حكر على القائد فقط، بينما الفاعلون هم أقل كفاءة ولا يمكنهم اتخاذ قرارات عقلانية.

كما نجد أن غريغور ماك (Gregor Mac) في نظريته x و y أكد على مبدأ أن العامل له القدرة على التفكير والإبداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية وذو مسؤولية في أداء مهامه على أكمل وجه، لأن القائد يؤمن بقدرات وامكانيات العاملين معه، فتلك الثقة التي اكتسبها تتحول إلى نقطة قوة في نظره ويسعى لبذل مجهود أكثر، حتى لا يفقد هذه الثقة ويبقى محل رضا قائده، وقد يتجاوز ذلك إلى بناء علاقات خارج بيئة العمل¹.

كما عرض لكيرت (Likert) أفكاره حول العلاقة بين الرئيس والفاعلين، حيث وجد أربع أنماط للقائد داخل المؤسسة:

1- **النمط التسلطي:** يتميز هذا النمط بتسلط المدير على الأفراد العاملين وعدم استشارة الفاعلين عند اتخاذ القرار، كما أن الاتصال يكون في اتجاه واحد (نازل) لتوصيل الأوامر والتعليمات، ويستعمل أسلوب التخويف والتهديد والعقاب كدافع للعمل، وهذا النمط يؤدي إلى التباعد النفسي بين الرؤساء والفاعلين.

2- **النمط الأبوي:** ويكون فيه الرئيس وصي على الفاعلين، أي أنه يمارس عليهم السلطة الأبوية ويتم استخدام التهديدات والمكافآت كأساس للدافعية، وتكون منح فرص المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات قليلة وتحمل المسؤولية ضعيف، لأن الإدارة هي المسؤولة عن العمل، ففي هذا النمط يفضل التسلسل الرئاسي بدل من تطوير روح الفريق وتدعيمها.

¹ - رؤوف كعواش، تفويض السلطة وأداء الموظف، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 18.

3- **النمط الاستشاري:** يتم هنا استشارة الرؤساء للمرؤوسين قبل اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك للثقة بإمكانيات الفاعلين في تقديم الأفكار والاقتراحات، وبذلك فإن عملية الإستشارة اجبارية حيث أن الأخذ بها ليس إلزامي، وعليه فالفاعلين لا يملكون تأثيرات حقيقية ومسؤولياتهم الاستشارية ضئيلة بالمقارنة مع السلطة التنفيذية للرؤساء، مع تشجيع العمل الجماعي (فرق عمل) ويكون الإتصال ذو وجهين (نازل وصاعد).

4- **نمط المشاركة:** في هذا نوع من الأنماط القيادية يضع الرؤساء ثقة كبيرة في مرؤوسيههم وفي امكانياتهم الذهنية، فيفتح لهم مجالا كبيرا لإعطاء فرصة لتقديم اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، فتكون بذلك جماعات العمل متساندة ومترابطة، يعمل ضمنها الرؤساء والفاعلين جنبا إلى جنب في تحديد القوانين والمهام وفك النزاعات إن وجدت¹.

من خلال العرض السريع والموجز للمشاركة العمالية في صنع القرارات، وجدنا أن الأغلبية الساحقة تؤكد على ضرورتها، لأنها تملك العديد من المزايا ولها تأثير كبير على نجاح المؤسسة وتغييرها إلى الأحسن سنغوص أكثر من أجل تأكيد النتائج وإثبات صحتها في ظل وجود أنماط قيادية مختلفة، وذلك من خلال هل يسعى القائد إلى تشجيع فرق العمل؟

¹ - باك داكنان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، د. ط، القاهرة، الدار الدولية لنشر والتوزيع، د.س، ص

الجدول رقم (45) تشجيع القائد لفرق العمل حسب الفئة السوسيو مهنية

تشجيع فرق العمل الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	34 %68	16 %32	50 %100
عمال التحكم	86 %81,90	19 %18,10	105 %100
عمال التنفيذ	15 %100	0 %0	15 %100
المجموع	135 %79,41	35 %20,59	170 100%

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الاتجاه العام كانت نسبته **79.41%**، تدعمه إجابات الباحثين من فئة عمال التنفيذ بنسبة **100%** التي تؤكد بأن القائد يشجع كثيرا فرق العمل، بالمقابل نجد أن **20.59%** من مجموع إجابات الباحثين صرحوا بـ لا، القائد لا يشجع ولا يهتم بفرق العمل، حيث سجلت أعلى نسبة في فئة الإطارات قدرت بـ **32%** وهي نسبة ضئيلة نوعا ما بالمقارنة مع حجم العينة المأخوذة.

إن الواضح أمامنا هو تشجيع القائد لفرق العمل في المؤسسة محل الدراسة لكون هذا النوع من الفرق يخلق العديد من النقاط الإيجابية ويصنع الفارق، فوجوده ضروري في أي مؤسسة مهما كان طبيعة النشاط الذي تشغله، حيث تتشكل فرق العمل من مجموعة فاعلين يشتركون في العديد من النقاط مثل: **المهارات والكفاءات والخبرات والمستوى التعليمي** وغيرها من الأمور المشتركة، ويحوزون القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما واصرارا على تحقيق نتائج أفضل وتحسين الاتصالات وتداول المعلومات ونقلها بين أعضاء الفريق و الفاعلين داخل النسق.

وتوجد بعض الفرق تملك **صفة الديمومة** وهناك من تملك **صفة مؤقتة**، حيث يتم الاستغناء عنها بمجرد انتهاء العمل وهي غير دائمة، حيث أن هذه الفرق التي تتشكل بأمر من القيادة تكون لها جزء من الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، الذي أنشأت لأجله، دون العودة إلى القائد في بعض الأحيان لكونها أكثر دراية وعلم بمصلحة سير العمل وتقدمه.

ولعل أهم النقاط البارزة في فرق العمل ضرورة وجود قائد بشكل رسمي للفريق والذي ينبغي له أن يعتمد على **نمط قيادي مناسب** لتسيير وتنظيم وضبط أعضاء الفريق، حيث يجب أن يمتلك جملة من الصفات التي تؤهله لقيادة فريق العمل، حيث سيكون العمل الجماعي والتعاوني أول ميزة للفريق وهي المشاركة الجماعية في كل كبيرة وصغيرة قبل صنع واتخاذ أي قرار، وغالبا ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء وفي العديد من الحالات يسعى القائد جاهدا إلى الحد من المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها، ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم فسح المجال للغير للسيطرة عليها، ويعنى هذا ببساطة شديدة ضرورة إعطاء فرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، وإتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض، فاختيار القائد المناسب لفريق العمل هو أول مبادئ نجاحه، وهناك درجات من الاختيار، ونادرا ما يحصل الفاعل المباشر على الاذن بهذا، وأن يخرج إلى العالم ليختار من يشاء لفريقه ويمكن تحديد ثلاث معايير أساسية لتكوين فرق عمل هي: **الكفاءات التقنية والمهنية، القدرة على العمل كفرد من الفريق، المساهمة الشخصية المرغوبة.**

ومن خلال ما تم عرضه حول تشجيع القائد لفرق العمل والعمل به في كل الأقسام الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة، يتضح وجود علاقة ايجابية وهذا إن دل على شيء فهو يدل

على أن فرق العمل تأخذ بعين الاعتبار كل المعايير اللازمة لتشكيلها، حتى تضمن بنية تحتية صلبة يمكن الإعتماد عليها أثناء حدوث أي خلل وظيفي داخل النسق. وبعد التصريحات التي أدلى بها المبحوثين، أردنا طرح سؤال آخر تم بناؤه انطلاقاً من تسلسل الأسئلة السابقة، حيث نريد معرفة ما إذا كان القائد يفوض سلطته لأتباعه؟

الجدول رقم (46) تفويض القائد السلطة لأتباعه حسب الجنس

الجنس	تفويض السلطة	نعم	لا	المجموع
ذكر	95 %82.61	20 %17,40	115 %100	
أنثى	33 %60	22 %40	55 %100	
المجموع	128 %75,29	42 %24,71	170 %100	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام كان بنسبة **75.29%**، تدعمه فئة الذكور بنسبة **82.61%** من الذين صرحوا **بنعم** قائدهم يفوض جزء من صلاحياته للعنصر الذكوري، بالمقابل نجد أن نسبة **24.71%** من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ **لا** تمثلها نسبة الإناث بـ **40%** ومنه نستنتج أن القائد في العمل يفوض السلطة للعنصر الذكوري أكثر شيء حسب مجتمع البحث المدروس في الدراسة، كما نجد تداخل بعض المتغيرات في حسابات القائد، فنجد أن عامل الخبرة (**الأقدمية**) له أهمية كبيرة في تفويض جزء من الصلاحيات، حيث كانت النسبة عالية عند فئة الشباب الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات والتي قُدرت بـ **80.77%** وترتبط هذه النسبة ارتباطاً جوهرياً بالمستوى التعليمي الذي يمتلكه الفاعلون، لأن أغلبهم ذو مستوى جامعي بنسبة **76.47%**، بالإضافة إلى فئة تملك مستوى ما بعد الجامعي بنسبة **83.33%** وهي فئة يعول عليها كثيراً من خلال مهاراتها وتعاملاتها وخبرتها في المجال التكنولوجي خاصة، فهي تواكب التغيير الذي يحدث داخل

النسق الداخلي والخارجي بصفة دائمة، فكل هذه المعايير تُأخذ بعين الاعتبار لدى القائد في اختيار ممثله ومن سيفوض له سلطته في حال غيابه أو عند كثرة المهام التي تقع على عاتقه، فيجد نفسه يختار الفاعل الأكثر ديناميكية في فرق العمل والذي يملك القدرة على التواصل والتحاور مع جميع الفاعلين والذي يكون بعيداً عن التعصب والتشدد، وحسب تصريحات المبحوثين فإن القائد غالباً ما يختار العنصر الذكوري لكونه أكثر صرامة والتحكما في زمام الأمور، لأن العنصر النسوي عادة ما تغلب عليه العاطفة في بعض القرارات والأمور المتعلقة بالتسيير. إن هذا التمييز في تفويض السلطة يقع عليه نفس شروط الانتقاء، سواء كانت السلطة المفوضة لرجل أو امرأة، بمعنى آخر لا بد من توفر جملة من المبادئ الأساسية لتفويض فعال وجيد يتعقبها كذلك الثواب والعقاب في كل الأحوال، وأول نقطة هي تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.

كما وجب على القائد التوضيح والدقة في شرح الأهداف المرجو تحقيقها وعدم الخروج عنها، فحسن اختيار الطرف المفوض إليه السلطة، يجنبه العديد من المعوقات التي قد تحدث في هذه الفترة، كما يجب احترام التدرج الوظيفي من قبل المفوض حتى لا يحدث تداخل في الشؤون التنظيمية والإدارية، وهنا يشترط على القائد اختيار أشخاص أكفاء ومؤهلين ولديهم الوعي الكافي بحجم المسؤولية المفوضة إليهم، ومنه، يمكننا الحديث عن توازن المسؤولية مع السلطة المفوضة، بمعنى لا بد أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية التي أوكلت للفاعل ولا تكون وحدة الأمر، التي تعني أن يتلقى الفاعل الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباك في التنفيذ. وهذا يقودنا إلزاماً لبحث عن درجة الرضا لدى الفاعلين عن مختلف القرارات الصادرة من الفاعل؟

الجدول رقم (47) درجة الرضا الأتباع عن قرارات القائد حسب الأقدمية

الأقدمية	درجة الرضا	راض جدا	راض نوع ما	غير راض	المجموع
أقل من 5 سنوات	14 %17,95	55 %70,51	9 %11,54	78 %100	
6 إلى 10 سنوات	13 %37,14	12 %34,29	10 %28,57	35 %100	
11 إلى 15 سنة	8 %29,63	12 %44,44	7 %25,93	27 %100	
سنة فما فوق	9 %30	13 %43,33	8 %26,67	30 %100	
المجموع	44 %25,88	92 %54,12	34 %20	170 %100	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 54.12%، تدعمه الفئة التي تملك أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 70.51% من إجابات أفراد العينة، الذين صرحوا أنهم راضين نوعاً ما عن قرارات قائدهم، تليها نسبة 25.88% والتي تدعمها نسبة 37.14% من الذين يملكون أقدمية بين 6 إلى 10 سنوات، حيث أجابوا بأنهم راضين جداً عن القرارات الصادرة عن قائدهم، كما نسجل أدنى نسبة في المجموع العام من مجموع إجابات المبحوثين والمقدرة بـ 20% أبدت عدم الرضا عن القرارات الصادرة عن القائد، تدعمها نسبة 28.57% من فئة الفاعلين الذين تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات. إن المعطيات الإحصائية التي بين أيدينا، تجعلنا ننظر للرضا أنه متعدد الجوانب والأبعاد، فهو يتأثر بالعوامل المتعلقة بالعمل من جهة وعوامل متعلقة بطبيعة التفاعلات بين أعضاء الجماعة في البيئة الداخلية ومن جهة أخرى بين ديناميكية البيئة الخارجية، وليس بالضرورة أن يكون الفاعل راض عن كل الجوانب، ففي بعض الأحيان نجد أنه راض عن علاقته مع زملائه ولكن غير راض عن ظروف العمل والراتب وغيرها من الأمور، فالرضا هو نسبي

وليس مطلقاً، حيث ليس لديه حد أدنى أو أعلى، ويمكن القول أنه حصيلة التفاعلات بين ما يريد الفاعل تحقيقه وبين ما يحصل فعلاً في موقف من المواقف¹.

ولا يمكن لنا أن نتحدث عن الرضا الوظيفي للفاعلين دون أن نرجع على أهم نظرية فيه، وهي نظرية أبراهام ماسلوا الخاصة بالتدرج الهرمي لسلم الحاجات، حيث تطرقت الدراسة لسلوك الفرد في المؤسسة وعدد من الحاجات، وتدرج هذه الحاجات حسب اشباعها ودرجة الحاجتها في مدرج هرمي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الحب والانتماء، حاجات التقدير والاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

كما لا ننسى نظرية العلاقات الإنسانية التي تهتم أيضاً بالجوانب النفسية والاجتماعية للفاعلين، والتي أكدت على أهمية الحوافز المعنوية بالدرجة الأولى كالمشاركة والتقدير والانتماء وتعزيز روح الجماعة، وتعد أداة لتحقيق الرضا والرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس على ارتفاع الإنتاجية، في هذا الخصوص، ركزت هذه النظرية على الفاعل الذي تدفعه حاجته الاجتماعية والتقنية ليستجيب لضغوطات الجماعة، أكثر مما يستجيب لسلطة التنظيم، لذا وجب على القيادة تهيئة كل الظروف المناسبة للفاعل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع فرق العمل، ونستند في تحليلنا هذا إلى هيربرت سيمون في تفسيره لنظرية اتخاذ القرار، من خلال الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم، والذي يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد في تقييم موقفه ووضع، وبناء على هذا يرى هيربرت سيمون أن عدم شعور الفاعلين بالرضا والإشباع يؤدي بالضرورة إلى تدني مستوى التنظيم، فالانتماء والولاء مرهون بنظام المكافأة والحوافز المقدمة من طرف القيادة، لهذا لا بد للقائد أن يتميز باتخاذ القرار السليم والصائب والتنفيذه ومعرفة المؤثرات التي تؤثر في سلوك الفاعل في التنظيم².

¹ - الحيدر عبد المحسن وبين طالب إبراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصحة في الرياض، د . ط ، معهد الإدارة العامة، 2005، 52.

² - زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 59.

ويمكن القول أيضا أن الرضا التحكمه عوامل نذكر منها¹:

1- عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم: يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم

مثل: السن، المستوى التعليمي، الدرجة المهنية فمثلا: السن نجد أن الفاعل يكون في بداية مشواره المهني أكثر حماسا واندفاعا ولديه طموحات وأهداف، وكلما تقدم به العمر تقل تدريجيا ويرضى بالواقع الفعلي المعاش، كما لأنه كسب العديد من الإيجابيات مع تقدم في السن حيث تمكنه خبرته المهنية من تقلد مناصب مهمة على الرغم من مستواه التعليمي المتدني وهنا يتحقق له نوع من الرضا.

2- عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى الفرد: يمكن القول أنها ترتبط بأنماط

الشخصية التي تتعدد وتختلف، كما ترتبط أيضا بنوع العمل الذي يشغله الفاعل، فإذا كان مرتاحا نفسيا فإنه سيقدم كل ما لديه في أدائه، وإن كان لا يشعر بتلك الراحة فيؤديه على وجه الالتزام أو أن حاجته الماسة للعمل هي من فرضت عليه ذلك، لهذا يمكن أن نُترجم في مشاعر التذمر والاستياء وحالات انفعالية، كالقلق والتوتر والشعور الدائم بالإحباط، وهو يعتبر دليل كاف عن عدم الرضا تجاه العمل أو الجماعة أو القرار الذي اتخذته القائد.

3- عوامل متعلقة ببيئة العمل وظروفها وسياساتها: تؤثر مختلف الظروف البيئية

الداخلية على نفسية الفاعلين ويمكن تحديدها في التهوية والإضاءة والرطوبة وكذا توقيت العمل، انعدام شروط النظافة في المحيط الداخلي، انعدام دورة المياه... الخ وغيرها من الشروط الواجب توفرها في المؤسسات، فهذه الأمور التي قد تعد تافهة وبسيطة في نظر البعض، تكتسي أهمية كبيرة في تحقيق الرضا ورفع مستوى الإنتاجية.

¹ - إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة، قسم إدارة أعمال، 2008، ص ص 23-25.

4- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل: ونقصد به تناسب واجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءات الفاعل الذي يشغل المنصب المناسب له خاصة من الناحية العلمية، فإمكانية تقلده المنصب وأداء المهام الموكلة إليه، تقلص الأعباء على القائد إلى حد كبير، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يرفع من درجة الرضا داخل النسق التنظيمي ويعزز الشعور بدور ومكانة كل فاعل، حسب طبيعة مهامه المسندة إليه.

5- العوامل المتعلقة بين الإشراف والقيادة: تتعلق هذه العوامل بالتركيز على نوع العلاقة بين القائد والفاعلين والبحث عن مدى توفر العلاقات الإنسانية بينهما، فالمعاملة الحسنة والليونة التي يتعامل بها القائد مع الفاعلين، تخلق علاقات طيبة يسودها التعاون وتبعث روح الثقة بينهم، إذ تمنحهم مكانة في الهيكل التنظيمي وتُشعرهم أنهم ليسوا جمادا، بل عناصر فعالة وذات أهمية بالغة في النسق، لا سيما من خلال استشارتهم ومشاركتهم في الاجتماعات والأخذ بأراهم والاستماع لمطالبهم ومنحهم فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرار، كما أن اتباع اللامركزية في اتخاذها وتبسيطها يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا بين الفاعلين.

6- عوامل مرتبطة بتنظيم العمل داخل المؤسسة: وهي مختلف القواعد والقوانين التي تضعها القيادة، نذكر منها اللوائح والنظام القائم في المؤسسة، ولعل أبرز مثال نبرهن به هو نظام الاتصال المستخدم في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه واسع النطاق ومفتوح للجميع، مما سهل العمل كثيرا على الفاعلين، كما سمح بسهولة نقل انشغالاتهم ومشاكلهم ومناقشتها مع الرؤساء والقادة في المؤسسة، وهذه بحد ذاتها تعد نقطة ايجابية تُحسب للمؤسسة محل الدراسة، كونها نسق مفتوح وليس مغلقا، فالتركيز على عملية الاتصال والعمل بها يرفع من درجة الرضا أيضا.

7-العوامل البيئية ومحيط العمل: وهنا نتحدث عن العوامل الخارجية التي يتأثر بها الفاعل، باعتباره ابن بيئته يؤثر ويتأثر سواء بالسلب أو بالإيجاب، فالفاعل في حد ذاته يمتلك بيئة ثقافية خاصة به فرضتها تنشئته الاجتماعية، ويجد الفاعل نفسه مجبرا على التكيف والتأقلم مع العقلية والذهنيات والمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا أو خارجيا، فهذا التفاعل بينهم يخلق جو من تبادل الأفكار والمعلومات والاستفادة من كل واحد منهم، وعلى هذا الأساس تكون الجماعة أو فريق العمل بمثابة مصدر لتحقيق الرضا وقد يحدث العكس¹.

ومن خلال العرض المختصر للعوامل المسببة في تحقيق الرضا من عدمه، يمكن القول أن درجة الرضا عن القرارات المتخذة من طرف القائد متفاوتة بين الفاعلين لذا وجب علينا البحث عن ما هي أسباب الرضى من عدمه لدى الأتباع في المؤسسة.

الجدول رقم(48) أسباب الرضا لدى الأتباع حسب النمط القيادي

أسباب الرضى النمط القيادي	هامش الحرية في اتخاذ القرار	مناسبة لقوانين المؤسسة	المشاركة العملية في صنع القرار	التعسف في استعمال السلطة	قرارات ذو مصلحة شخصية	المجموع
الدكتاتوري	7 %31,82	8 %36,36	2 %9,09	2 %9,09	3 %13,64	22 %100
الديمقراطي	31 %23,31	65 %48,87	19 %14,29	7 %5,26	11 %8,27	133 %100
الفوضوي	0 %0	4 %26,67	7 %46,67	4 %26,67	0 %0	15 %100
المجموع	38 %22,35	77 %45,29	28 %16,47	13 %7,65	14 %8,24	170 %100

من خلال النتائج الموضحة، يتبين لنا الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 45.29%، تدعمه نسبة 48.87% من إجابات المبحوثين، الذين صرحوا بأن من أسباب الرضى عن القرارات المتخذة من قبل القائد المشارك أو الديمقراطي أنها مناسبة لقوانين المؤسسة ولا تشوبها

¹ - نفس المرجع، ص 25.

مخالفات أو تجاوزات، وهذا يضمن لهم العمل في جو من الراحة والطمأنينة، تليها نسبة 22.35% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا أنه رغم الصرامة التي يُبديها قائدهم في تعامله معهم في العمل، إلا أنه يمنحهم هامشا من الحرية في صنع بعض القرارات التي تصب في مصلحة المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 31.82%، كما نجد أن 16.47% من مجموع الإجابات تؤكد على ضرورة المشاركة العمالية في صنع واتخاذ القرار لأنها ترفع من معنوياتهم وتحفزهم لتحسين أدائهم وتقديم مجهودا جيدا، خاصة إذا كان القائد يتسم بنوع من المرونة واللين في قراراته، حيث وجدنا الأسلوب القيادي الحر بـ 46.67%، بالمقابل نجد هناك معارضة من قبل بعض الفاعلين الذين بلغت نسبة مجموعهم العام 8.24%، تدعمها 13.64%، ذكروا أن القرارات المتخذة تخدم المصلحة الشخصية للقائد الصارم، في حين أن نسبة 7.65%، تدعم تصريحات زملائهم الذين أوردوا أن كل القرارات المتخذة تخدم مصلحة القادة فقط، بالإضافة إلى ممارسة التعسف في استعمال السلطة بـ 26.67% رغم أنه يُفترض أنه ذو نمط قيادي حر.

تعد القيادة الفعالة من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي، لكونها تملك ميزة التأثير في سلوكيات الفاعلين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، فممارسة القادة لدورهم القيادي بالشكل الصحيح والسليم يعزز الشعور بالانتماء والرضا لدى الفاعلين، ويرتبط هذا مباشرة بنوع الأسلوب القيادي الذي يعتمد عليه القائد في تسيير شؤون العمل، لأن كل أسلوب من الأساليب القيادية يملك مجموعة من الخصائص والمميزات، منها ما هو داعم ومحقق للرضا الوظيفي ومنها ما يحول دون ذلك.

ومن خلال ما أسفرت عنه النتائج، يتبين لنا أن هناك علاقة جوهرية وطيدة، بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي سنلخصها كما يلي:

1- علاقة الأسلوب الديمقراطي المشارك بالرضا الوظيفي:

إن القائد الديمقراطي الذي يتصف بصفة المشارك بين الفاعلين ويسعى إلى كسر الحواجز وإذابة الجليد بينه وبين مرؤوسيه ويسعى إلى تفعيل العلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بينهم من خلال المهارة في توزيع المهام والواجبات، دون أن يجرح مشاعر من حوله، من خلال مراعات الفروقات الفردية والتأكيد على المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري وفتح قنوات الاتصالات بين مختلف المصالح، يساهم بشكل مباشر في تجهيز المناخ المناسب والملائم للأفراد الفاعلين، تسمح لهم بتحقيق التوازن والتكامل الذي يضمن لهم الاستقرار في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية، فهو بذلك يؤثر إيجاباً على الأفراد ويزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة وينعكس على أدائهم ومعنوياتهم، وعليه، نصل إلى خلاصة مفادها أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل النسق المؤسسي¹.

2- علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي

فيما يخص النمط الديكتاتوري فما يميزه عن النمط السابق، أن هذا النمط تتمركز فيه السلطة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء، دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو ثبت أن القرارات ليست سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تُشعر الأفراد بعدم الرضا عن العمل وتحدث لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المؤسسة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة ككل، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد، حيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، د.ط، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 45 .

مصالحه مع مصالح المؤسسة، وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سببا في عدم رضا الأفراد داخل المؤسسة، وعليه، فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة يتعلق أساسا بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في تحقيق الرضا أو يكون مصدرا لعدم تحقيقه.

3- علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي

يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة مع الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، إذ أن لهذه الكفاءات والمهارات دورا أساسيا في تحقيق رضاه الوظيفي، فالنتائج السابقة التي توصلنا إليها تؤكد بأن الأسلوب القيادي الحر الذي يتيح للفرد هامشا من الحرية المطلقة، يعزز فيه روح الثقة بالنفس ويخلق جو من التعاون، كما تساهم مشاركتهم بتقديم جملة من الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة المؤسسة، وهو ما يدعونا للتأكيد أن نوع النمط القيادي ضروري ومهم في رفع درجة الرضا أو انعدامه، ففي ظل توفر الكفاءات والمهارات العالية وتقسيم المهام بعدل دون تحيز والمشاركة العمالية في صنع واتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة، كلها مؤشرات وعوامل تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي* أن الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان¹.

وبما أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يهتم بالعلاقات الإنسانية، من الضروري أن يعتمد في منهجية عمله على فتح قنوات الاتصال بين الفاعل والفاعلين في النسق الداخلي للمؤسسة، وهنا سوف يبرز دور كل فاعل، خاصة عندما يتولى القائد توضيح مهام كل واحد منهم، حتى يشعر بالمسؤولية تجاه ما يقدمه، نتحدث بالضرورة عن الاتصال المباشر، لتزويد الفاعلين بالمعلومات والمعطيات اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية بطريقة صحيحة وسهلة وسريعة، فتوضيح النقاط بشكل مباشر ووجها لوجه، يجنب تشويه المعلومة أو وصولها بطريقة خاطئة، فالعمل في جو من الشفافية والموضوعية والحرص على نقل المعلومة وإيصالها بطريقة رسمية سليمة، يساهم في اتخاذ قرار صائب ورشيد في ظل وجود التوجيه والتنسيق الفعال بين أعضاء الفرق، ومنه، يتحقق التكامل والانسجام، لأن بلوغ الهدف والغاية المرجوة مع أخذ كل الاحتياطات اللازمة عند حدوث أي مشكلة، يستدعي أن يكون القائد مستعدا ولديه خطة بديلة وحلول أخرى في ظل تعدد قنوات الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية والعمودية، ومن خلال تحليل المعطيات الخاصة بنوع الاتصال، أجاب الفاعلون بأن القائد يستخدم الاتصال المباشر بنسبة 79.41% وهذا يدل على أن المؤسسة نسقا مفتوحا كما تحدث عنه تالكت بارسونز وذلك بفتح جميع قنوات الاتصال لتعزيز عملية التغيير التنظيمي وضمان نجاحها وعدم مقاومتها.

في نفس السياق، نجد أن القائد الفعال يسعى دائما إلى إيصال المعلومة للفاعلين في الوقت المناسب، وذلك بالاعتماد على الإطار الرسمي والقانوني للمؤسسة محل الدراسة، حيث جاء

* تشارلز هورتون كولي: عالم اجتماع أمريكي ولد سنة 1864 وتوفي سنة 1929، درس وقام بتدريس الاقتصاد وعلم الاجتماع في جامعة ميتشغان، وكان عضوا ومؤسسا ورئيسا لرابطة علم الاجتماع الأمريكية.

¹ - فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، د. ط، الجزائر، مطبعة قسنطينة، ص 40.

في النتائج أن القيادة الإدارية تهتم في هذه النقطة بالفئة الشبابية التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات، وذلك لأن هذه الفئة تعتبر جديدة وتحتاج إلى متابعة وتقديم الشروحات والتوضيحات للعمل أولاً وللتغيير التنظيمي الذي ستحدثه، وأكدت ذلك من خلال النسبة التي تم تسجيلها في الاتجاه العام بـ **47.64%**، تدعمها الفئة المذكورة بـ **64.10%**، فاهتمام القائد بهذا الجانب يعد سبباً من أسباب نجاح برنامج التغيير التنظيمي، ويمكن أن يضمن بشكل نسبي أو جزئي عدم وجود مقاومة للتغيير الذي يحدث في حال شعور الفاعل بالتهميش والتقليل من منصبه أو عدم أهميته داخل النسق الداخلي في بيئة العمل والعكس صحيح.

-أظهرت النتائج أن النمط القيادي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة هو من يجعل العمليات الإدارية المطبقة تسيير بشكل جيد وحسن وفعال وبسيرورة منتظمة، وهذا قد يعود إلى ذكاء وحنكة القائد، خاصة وأنه يعمل بشكل واضح وعلني أمام الفاعلين، من جهة كما يعمل، من جهة أخرى، في نفس سياق الأهداف المحددة، ونجد أن القائد صاحب النمط الديمقراطي يركز على الإعلانات بنسبة **41.76%** حسب الفاعلين في النشر المتعلق بالدرجة الأولى بتوصيل معلومات تخص العمل، وهنا يمكن القول أن الأمر يتعلق باستراتيجية مخططة لجس نبض ردود أفعال الفاعلين تجاه التعليم أو القرار أو بلاغ صدر عنه، وبعدها يتم عقد اجتماع إذا تطلب الأمر، حيث تأخذ هذه الاجتماعات طابعها الرسمي للخروج بما يناسب الجميع ودون إلحاق الضرر بأي فاعل من الفاعلين في النسق.

كما وجدنا من خلال تصريحات المبحوثين أن القائد يهتم بالمشاركة العمالية في الاجتماعات المنعقدة على مستوى المؤسسة بنسبة **77.65%**، مدعمة من طرف القائد الديمقراطي بـ **81.20%**، وبالتالي نستنتج أن القائد يهتم بالاندماج الفكري والعاطفي للفاعل داخل النسق، من خلال تشجيعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات الناجمة عن أي قرار يتم الإتفاق عليه، كما يتولى الفاعل المشارك مسؤولية توصيل وإبلاغ فحوى الاجتماع إلى زملائه بصدق وأمانة دون تزييف أو إخفاء للحقيقة، حتى لا يحدث التباس في

الموضوع المدروس، ويمكن الحديث في هذا الخصوص عن الاختيار السليم والأنسب للممثلين عن كل منصب من مناصب المؤسسة محل الدراسة، فالاختيار يكون وفق معايير محددة يمكن أن يميزها ويحددها القائد وبناء عليها يتم تشكيل مجموعات وفرق عمل.

وباعتبار المشاركة العمالية عنصرا من عناصر نجاح التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه القيادة، وجب أن نعرف طبيعة القرارات الصادرة، حيث أوضح أفراد العينة أن القرارات التي يتخذها القائد هي قرارات تتصف بالعقلانية بنسبة 75.29%، تدعمها إجابة المبحوثين من النمط الدكتاتوري بـ 81.81%، خاصة في المواقف الحاسمة التي تستدعي الصرامة والسرعة في التنفيذ ولا مجال فيها للتأمل، فمثلا قرار نقل المؤسسة من الوضع الذي هي عليه إلى وضع أفضل، يتطلب الكثير من العقلانية والتخطيط لإحداث التعديلات أو التحولات التي تصبو إليها المؤسسة، فأي قرار يصدر يجب أن يكون مدروسا بطريقة جيدة ومن جميع الجوانب، مع وضع احتمال الفشل وتجهيز الخطط البديلة التي قد يتم الاعتماد عليها إذا استدعى الأمر ذلك، فالموقف في هذا الخصوص هو وحده من يحدد نوع القرار الواجب إصداره ولا يجب أن يلحق الضرر بالفاعل من حيث تحقيق أشباعاته وحاجياته الفيزيولوجية ومن جانب الحفاظ على مكانته في النسق داخليا وخارجيا، لكونها تضمن له مصدر رزق آمن، وعليه، يكون تأثير القرارات إيجابيا وليس سلبيا، وقد تم استنتاج ذلك عندما بحثنا عن تأثير هذه القرارات، فكانت تصب في منحى إيجابي بنسبة 55.88%، وهي نسبة معتبرة مدعومة من الفئة الشبابية، وهذا التصريح لم يأتي من العدم وإنما يعود للاهتمام الذي توليه القيادة لهذه الفئة، باعتبارها فئة ناشئة جديدة في المؤسسة، لا تعرف الكثير عنها وبالتالي فهي تحاول التواصل والاتصال معها وإشراكها في الاجتماعات وتعزيز ثقافتها وولائها وتهيئة الجو المناسب للعمل وضمان بيئة تتسم بالتعاون والتشارك وتبادل المعارف والخبرات، فاحتواء الفاعل الجديد وتوضيح المساعي والأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، سيجنبها كثرة الصراعات والخلافات التي تحدث، لهذا فإن نوع القرار المتخذ سواء كان عقلانيا أو غير عقلاني هو وحده من يملك أحقية التأثير سواء بطريقة إيجابية أو سلبية.

وعليه، تعد المشاركة العمالية واقحام الفاعلين في عملية صنع واتخاذ القرار من الظواهر الحديثة في المؤسسات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية من خلال الجانب النفسي والاجتماعي، حتى لا يشعر الفاعل بالاغتراب أو التهميش أو أنه غير فعال في النسق، ويقوم بعمله بطريقة روتينية دائما ولا يأخذ برأيه وأفكاره، إلا أن النظريات الحديثة أكدت أن إشراكه ودمجه في فريق العمل يعزز لديه فكرة التعاون والعمل بإخلاص، لأنه سيشعر بالولاء للمؤسسة، كما أن استشارته إما لخبرته الواسعة أو تقديرا لسنه أو لمستواه الثقافي، يخلق بداخله نوع من المشاعر تجاه فريق العمل والمحاطين به ويقوي لديه عامل الثقة التي تمنحه الطمأنينة وراحة البال ويشعر بأن لديه مكانة ووزن ضمن فريق العمل مهما كانت الفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها، وقد وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تؤكد بأن القائد يقوم بإشراكهم في مختلف العمليات التي لها صلة بالعمل وقد أكد على ذلك المبحوثين بنسبة 29.06%، حيث اعتبروا أنها تعزز روح الجماعة وتفتح المجال لمناقشة الأفكار والتعرف على التوجهات والذهنيات التي يحملها كل فاعل، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مزيج من التوجهات الفكرية التي تختلف من حيث العادات والتقاليد وربما حتى القيم، فهذا الاندماج والتشارك يساعد على الاندماج الثقافي والاجتماعي الذي تحدث عنه تالكوت بارسونز، ويمكن القول أيضا أن درجة اقحام الفاعلين في عملية صنع واتخاذ القرار والتنفيذه، تختلف من قائد إلى آخر وذلك حسب النمط المتبع من طرف القائد، وقد حددها فروم ويتون في خمس أنماط قيادية يختلف فيها اتخاذ القرار، وتتمثل في النمط المتسلط : الذي يبني قرارا منفردا دون أي استشارة ويطلب التنفيذ دون مراجعة، النمط الأبوي: الذي يطلب المعلومة ثم يصنع القرار منفردا، النمط الاستشاري المسيطر: يطلب الآراء الفردية ثم يتخذ قرارا انفراديا، النمط الاستشاري الديمقراطي: الذي يشكل اجتماعا لمناقشة جميع الآراء ثم يتخذ القرار منفردا، النمط الديمقراطي وهو الذي يناقش المشكلة مع فريق العمل ثم يتخذ القرار من قبل الفريق.

- كما وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتشكيل فرق عمل في مختلف الطبقات السوسيو مهنية، في مظهر من مظاهر التفاعل بين الفاعلين في النسق الداخلي، ويمكن أن يترجمها البعض ويقرب مفهومها إلى العمل الجماعي من حيث طبيعته في

التعاون، وذلك حتى يتسنى للقائد معرفة كل شؤون العمل في المؤسسة وذلك بالتنسيق بين كل فريق، واختيار الأعضاء لا يكون بطريقة عشوائية فتشكيل فريق عمل لابد أن يكون دقيقا تحترم فيه الفوارق والخبرة والمستوى التعليمي والذكاء والقدرة على الإبداع وإيجاد الحلول بسرعة، فبناء فريق عمل موجود وموزع في كل الطبقات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة، فضلا عن التركيز على التفاعل والترابط الفكري فيما بينهم في ظل الفروقات التي يتميز بها كل فاعل، وحتى يتجنب سيطرة قائد الفريق على الأعضاء لابد من توضيح الأهداف منذ بداية تشكيل الفريق، فأهم عنصر هو تحقيق التكيف والانسجام بين الأعضاء والتبادل المعرفي للمعلومات المساعدة على إيجاد الحلول في حال وقوع مشكلة وتقبل الأفكار والعمل بها، خاصة إذا كانت تؤدي إلى نتيجة، وقد وجدنا في دراستنا أن المؤسسة تهتم بتشجيع العمل ضمن فرق العمل بنسبة 79.41% ويمكن الإشارة أيضا إلى أن المؤسسات تضطر إلى تشكيل فرق عمل مؤقتة نتيجة لحدوث أي طارئ يفرضه النسق الخارجي للمؤسسة وتزول بزوال الظرف الآني، وهناك فرق دائمة تعمل باستمرار على التميز والإبداع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وإنجاح برنامج التغيير التنظيمي المسطر من قبل القيادة الإدارية.

- أما في النقطة التي تناولت تفويض السلطة، فقد قامت الباحثة بربطها مع متغير الجنس، وذلك لمعرفة من يراه القائد مناسبا للتسيير الحسن لشؤون المصلحة أو المديرية أو القسم، فالقائد يسعى إلى تفويض جزء من سلطته لأحد الفاعلين الذي يراه مناسبا، من خلال منحه جملة من المهام والواجبات المطلوب إنجازها في وقت معين، وهي طريقة لبداية التغيير في المؤسسة، حيث يمكن أن يحدث الفاعل الجديد التغيير المرجو ويُمسك بزمام الأمور، ووجدنا أن القائد يقوم بتفويض جزء من سلطته وصلاحياته للعنصر الذكوري بنسبة 82.61%، وذلك لأن الذكور يعتمدون أكثر على المنطق ويجتنبون العاطفة في شؤون العمل، كما أن إختيار من سيفوض له السلطة ليست عشوائية بل مدروسة سلفا، فالغرض من التفويض هو الاستفادة من

مهارات وامكانيات الفاعل الذي يمتلك قدرة المحافظة على التوازن بين جميع القوى والعلاقات داخل النسق، وهو ما يغرس فيه الروح القيادية وتحمل المسؤولية ويرفع من الروح المعنوية لدى الفاعل، وهذا ما سينعكس إيجاباً على الفريق وترتفع مردودية أدائه.

وعند مواصلة البحث في شق آخر للتأكد من تصريحات أفراد العينة، كان لابد من البحث في مؤشر مهم يقاس من خلال السلوكيات والتصرفات الناجمة عن الفاعل في النسق إزاء عملية التغيير التنظيمي والنمط القيادي، وكان لابد من البحث عن عامل الرضا لدى الفاعلين حول القرارات المتخذة والصادرة عن القائد، حيث وجدنا أن الرضا متوفر ولكن بدرجات متفاوتة، خاصة وأنه عنصر غير ملموس، لكن يمكن أن نلمسه ونترجمه من خلال ردود الأفعال تجاه موقف معين، سواء بالرضا أو عدم الرضا، ويمكن قياس درجة عدم الرضا من خلال بعض المظاهر السلوكية كالتغيب والتأخر والتماطل في أداء العمل، الهروب من العمل، إهدار الوقت، عدم الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الفاعل، التفكير في الاستقالة، التذمر وكثرة الشكاوى، التحريض على الإضرابات... الخ، وعليه، ينجم عن ذلك الكثير من الأخطاء المهنية، على غرار انخفاض المعنويات وأحياناً انعدامها، فكلما ارتفع معدل هذه المظاهر انخفض معدل الرضا لدى الفاعلين، مما يؤدي بالضرورة إلى لجوء القائد لاعتماد أسلوب العقاب الذي يختلف في التنفيذ من فاعل إلى آخر، كما سبق وأن رأيناه في الفرضية الأولى.

أما في الجهة المقابلة، فنجد التعبير عن الرضا بمظاهر وسلوكيات أخرى مثل: الالتقان في أداء العمل، انخفاض معدل الغياب والتأخير، الوصول للمؤسسة في وقت مبكر، الالتزام بالوقت وتسليم العمل في الوقت المحدد وأحياناً قبل الموعد المحدد، وذلك بالنظر لوجود مشاعر إيجابية تجاه العمل والمؤسسة معاً، وقد وجدنا في المؤسسة محل الدراسة أن الفاعلين لديهم نوع من الرضا تجاه قرارات القائد بنسبة 54.12%، ما دامت لا تمس حاجياتهم ولا تتعارض مع تحقيق أهدافهم التي تصب في مصلحة الجميع.

وبما أننا بصدد البحث عن مظهر من المظاهر المهمة في المؤسسة، لا يمكن أن يفوتنا البحث عن مدى تأثير النمط القيادي في الفاعلين من خلال درجة الرضا أو عدم الرضا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التأثير موجود بنسبة 45.29% تم تحديده في أعلى نسبة من إجابات المبحوثين، الذين صرحوا بأن النمط القيادي الديمقراطي يعمل وفق ما تنص عليه القوانين الخاصة للمؤسسة، وتبلغ 48.78%، ويمكن لنا تحليل ذلك بفضل السمات والمهارات التي يتصف بها القائد الديمقراطي في قدرته على التأثير والإقناع، من خلال معاملته العادلة والمتساوية للفاعلين في النسق، ولعل هذا ما يبحث عنه الفاعل في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها وحتى حجمها، فتحقيق مبدأ العدالة والمساواة في صفوف الفاعلين ليس بالأمر الهين، إذ أن وصول القائد الناجح والفعال لهذه النقطة سيكسبه الكثير من النتائج الإيجابية التي تنعكس على الفاعل أولاً، من خلال كسب ثقته وولائه ومنحه هامش من حرية ممارسة دوره كعضو فعال قادر على تقديم إضافة ولمسة للمؤسسة، ثانياً يسهل عليه تحقيق أهداف التغيير التنظيمي الذي تطمح إليه المؤسسة دون وجود عراقيل ومقاومة من طرف الفاعلين.

خلاصة:

ومما حصلنا عليه من المعطيات والتحليل السوسيولوجي في الفرضية الثالثة ومحاولة الباحثة تقصي المعلومات والتأكد منها، لا يمكن لمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب أن تخطئ خطاها نحو التغيير المراد القيام به دون أن تجهز كامل عدتها من أساليب وإجراءات من شأنها تحقيق نجاح برنامج التغيير التنظيمي، وبالتالي كان طرح الفرضية صائبا إلى حد ما.

تمهيد

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:
برنامج التغيير التنظيمي وعلاقته بالمقاومة في المؤسسة
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
خلاصة

تمهيد:

بعد المعالجة الكمية والكيفية للفرضيات السابقة، جاءت الفرضية الرابعة الزاما ووجوبا مع الدراسة، ويمكن أن نعتبرها حوصلة للتعرف على صدق ما تم تقديمه في الفرضيات السابقة، بحيث لا يمكن أن نتحدث عن التغيير التنظيمي دون أن نعرج في البحث عن وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب، والتعرف على نوعها الممارس في النسق الداخلي للمؤسسة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

لبرنامج التغيير التنظيمي علاقة بالمقاومة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (49) إعلام الأتباع بعملية التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	لا	نعم	الإعلام بالتغيير الفئة السوسيو مهنية
50 %100	25 %50	25 %50	إطار
105 %100	34 %32,38	71 %67,62	عمال التحكم
15 %100	1 %6,67	14 %93,33	عمال التنفيذ
170 %100	60 %35,29	110 %64,71	المجموع

من خلال النتائج المبينة أعلاه، يتضح لنا أن الإتجاه العام للجدول بلغت نسبته **64.71%** من إجابات المبحوثين الذين يؤكدون على أن القيادة الإدارية كانت حريصة على إعلامهم بعملية التغيير التنظيمي كانت هذه النسبة مدعمة من فئة عمال التنفيذ بـ **93.33%** حيث وجدنا من أجابوا بـ **نعم** أن القيادة الإدارية قامت بإعلامهم بعملية التغيير بالمقابل نجد أن **35.29%** من إجمالي الإجابات صرحوا بأنهم **لا** لم يتم إعلامهم بعملية التغيير تدعمها في ذلك فئة الإطارات بنسبة **50%**.

إن المتمعن والمدقق في هذه المعطيات الإحصائية سيتيقن بأن هذا التغيير الذي أحدثته القيادة الإدارية لم يكن عشوائيا وإنما كان مخططا له ومدروسا، فلا يمكن أن يجازف القائد بمثل هذه المجازفة دون أن يضع خطة عمل يتبعها وتسطير الأهداف المرجو تحقيقها من هذا التغيير، الذي هو في الأصل ضرورة حتمية فرضتها البيئة الخارجية لأنها في تطور وتوسع دائم، ولابد من مواكبة هذه التطورات المتتالية والمتسارعة، وهنا يكون دور القائد الذي يجب أن يكون جاهزا لكل العراقيل التي قد تصادفه والتي تحول دون تقدمه، خاصة إذا كان الفاعلين لا يحظون بالأهمية اللازمة في العملية، ومنه يحدث الصراع ولن تحرز المؤسسة أي تقدم. والمتمعن في إحصائيات الجدول، يجد أن القيادة الإدارية لم تغفل إعلام الفاعلين بهذا التغيير، وذلك عن طريق المسؤول المباشر الذي يعتبر همزة وصل بين الفاعلين والقادة، وهنا نتأكد أن عملية الاتصال هي عملية مفعلة ومهمة جدا، خاصة إذا كانت مفتوحة بين جميع الأطراف من الأعلى إلى الأسفل وتحرص على إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير، سواء عن طريق الاجتماعات أو الاعلانات أو عقد اجتماع مع مسؤولي العمال، الذين بدورهم يعممون المعلومة كل واحد حسب فئته المهنية.

إن تدفق المعلومات بشكل صحيح والتركيز على التغذية الراجعة بإشراك الفاعلين في العملية، بإبداء آرائهم وأفكارهم وطرحها ومناقشتها وحتى بتوزيع استمارات من أجل التعرف عن قرب عن طريقة تفكير كل فاعل على حدى، وتحليلها واستغلال النتائج المحتصل عليها في التحسين والتعديل على المدى القريب أو البعيد حسب وضعية المؤسسة، فهي تساعد أيضا في تشكيل فرق العمل حتى تكون الجودة والنجاعة في الأداء، وعليه، فإن ربط طريقة الاعلام بالنمط القيادي، لها دور في إنجاح التغيير والتقليل والحد من مقاومته، لأن النمط القيادي يختلف باختلاف الموقف ويستدعي من القائد دراسة كل الفاعلين من حوله سواء مرؤوسيه، والفاعلين، والوسائل التكنولوجية التي تساهم كثيرا في تطوير مهارات الفاعلين، مع قدرة القائد على معرفة الثقافة السائدة في النسق الداخلي والتي تجعله يعرف كيف يتعامل ويسعى إلى تحقيق التكامل

والانسجام بين الجماعة، فعندما يكون القائد مُلماً بهذه المعلومات سيتمكن من معرفة الأسلوب الأنسب لتسير فاعليه، ولإثراء أكثر سنحاول ربط المتغير بأحد المتغيرات الشخصية للبحث، من خلال طرح سؤال عما إذا كانت الأقدمية مرتبطة فعلاً بعملية الاعلام ؟

الجدول رقم (50) طريقة إعلام الاتباع بعملية التغيير التنظيمي حسب متغير الأقدمية

طريقة الإعلام الأقدمية	المسؤول المباشر	الإجتماعات	ممثلي العمال	إعلان	بدون إجابة	المجموع
أقل من 5 سنوات	15 %19,23	21 %26,92	17 %21,79	13 %16,67	12 %15,38	78 %100
6 إلى 10 سنوات	7 %20	12 %34,29	6 %17,14	0 %0	10 %28,57	35 %100
11 إلى 15 سنة	3 %11,11	8 %29,63	6 %22,22	5 %18,52	5 %18,52	27 %100
16 سنة فما فوق	10 %33,33	2 %6,67	1 %3,33	3 %10	14 %46,67	30 %100
المجموع	35 %20,59	43 %25,29	30 %17,65	21 %12,35	41 %24,12	170 %100

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نرى بأن الاتجاه العام للجدول بلغت نسبته 25.29% من إجمالي الإجابات التي صرحت بأن القائد يركز على الاجتماعات، تدعمه في ذلك نسبة 34.29%، التي تمثل سنوات الأقدمية بين 6 و 10 سنوات، كما نجد أن 24.12% من إجابات المبحوثين لم يصرحوا بإجاباتهم وهم يمثلون نسبة أقدمية 16 سنة فما فوق في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبتهم 46.67%، بالمقابل نجد أن 20.59% ضمن نفس الفئة من الإجابات تؤكد على أن المسؤول المباشر هو من قام باعلامهم وتوضيح مسعى المؤسسة من التغيير، وقُدرت نسبتهم بـ 33.33%، ونلاحظ أن القائد لجأ لتفويض هذه المهمة لـ ممثلي العمال في المؤسسة من أجل إشراكهم في العملية بطريقة مباشرة وكسر الحواجز بين فئة الفاعلين وبغرض إضفاء ديناميكية تفاعل أكثر ايجابية في التغيير الذي أحدثته القيادة العليا، فهي استراتيجية ذكية من القائد الكفاء والفعال تساعد على معرفة ردود الأفعال بطريقته الخاصة، لأن ممثلي العمال على اتصال مباشر ودائم

بالفاعلين سواء في المجال الرسمي أو غير الرسمي بمعنى في الجانب العلائقي فيما بينهم، حيث نجد أن 17.65% من إجمالي الإجابات تدعمها في ذلك الفئة التي لديها أقدمية أقل من 11 إلى 15 سنة في المؤسسة فُدرت نسبتهم بـ 22.22% حيث ترى الباحثة بأن هؤلاء الفاعلين يقدمون أكثر عون للقائد لمعرفتهم بالتركيبة الثقافية والاجتماعية للنسق التنظيمي المستحدث، مما يُمكن من تحليل وتشخيص ومعالجة ما يمكن معالجته وفي بعض الأحيان حل المشكلة من قبل ممثل العمال قبل وصولها إلى المسؤول المباشر أو القائد، وذلك بفضل الخبرة المكتسبة دون اغفال جانب العلاقات الإنسانية التي تعد بنية قاعدية للحد من المقاومة المتوقعة من الفاعلين، كما اتخذت المؤسسة محل الدراسة طريقة إعلام أسهل وأسرع، وتتم عن طريق الإعلان فكان نصيب إجمالي الإجابات 12.35% لدى الفئة التي تملك أقدمية تتراوح بين 11 و 15 سنة.

بعد التحليل الإحصائي المقدم، يتضح لنا بأن القيادة الإدارية تسعى جاهدة لإعلام الفاعلين داخل النسق التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بعملية التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي الذي قامت بها، فقد كانت بحاجة إليه من حيث تجديد مناصب جديدة وإلغاء مناصب غير فعالة في التنظيم، فالقيادة الإدارية عندما اتخذت قرار التغيير أكيد أن ذلك لم يكن بمحض الصدفة، بل ضرورة حتمية من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وعليه، فإن التحضير المسبق والتجهيز النفسي للفاعلين أمر مفروغ منه، حتى تتمكن من تحقيق التوازن والسير وفق الخطة المسطرة من قبل القائد، مع وضع جملة من البدائل الواجب الرجوع إليها متى استدعى الأمر ذلك، وهنا نتحدث عن إذابة الجليد التي تطرق إليها كورت لوين، لأن إشراك الفاعلين في العملية وتجهيزهم نفسياً سيرفع من معنوياتهم ويجعلهم أكثر عطاء، كما يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، وتهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، من خلال تقوية الشعور لديهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية،

والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، فهذا التحضير يضع المؤسسة في التهيئة التي يجب أن تكون عليه، ولهذا وجدنا اختلاف الطرق في الاعلام الفاعلين سواء بعقد اجتماعات أو جعل المسؤول المباشر وممثل العمال حلقة وصل مع الفاعلين أو حتى اللجوء إلى الإعلانات، كلها تصب في مصلحة واحدة وهي توضيح الرؤية المستقبلية التي تهدف القيادة العليا إليها والإجابة على انشغالات وتساؤلات الفاعلين حول التغيير الذي ستقوم به الإدارة، وأحيانا أو غالبا ما يكون محل تخوف كبير وما قد يفرضه من فقدان بعض الامتيازات أو حتى الرتب في العمل والترقيات وغيرها من الحسابات التي يدرسها الموظف والتي ربما تحدث صراعا داخليا في نفسه، فلما توضح الأهداف والغايات من القيادة، يشعر الفاعل براحة نسبية ولا تكون كلية إلا حينما يشعر ويلمس أن ما صدر عن القيادة بدأ يتجسد على أرض الواقع وأنه لم يخسر امتيازاته، هنا تنطلق مرحلة التغيير ويبدأ دور القائد الفعال من خلال تمكين الفاعلين من الاندماج السريع والتكيف والسعي لتحقيق التكامل في النسق التنظيمي الداخلي.

وكما سبق وأن ذكرت، فإن كورت لوين قام بتقسيم التغيير إلى مراحل أساسية لكون التغيير لا يكون عشوائيا وإنما موجهها وترسم له خطط استراتيجية من أجل نجاحه، فالمرحلة الأولى التي يركز عليها هذا الأخير هي إثارة أذهان الفاعلين في المؤسسة محل الدراسة بالضرورة الملحة للتغيير والعمل على التخلص من السلوكات والممارسات والاتجاهات التي يمارسها الفاعلون في الوقت الحالي مع تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لهم وجعلهم يشعرون بنوع من الارتياح والأمان لما ستقوم به القيادة الإدارية، فالشعور بالراحة والاطمئنان تجاه القائد يمهّد لتقبل التغيير وعدم مقاومته من قبل الفاعلين في المؤسسة، وتسهل كثيرا من مهامه في القدرة على إقناعهم بضرورة استبدال السلوكات والممارسات والاتجاهات القديمة بأخرى تواكب عملية التغيير التنظيمي الجديد، فإذا وصل مستوى الإدراك لدى الفاعلين بضرورة التغيير ستقل أو قد تنعدم مقاومته، خاصة إذا فتحت القيادة الأبواب للمشاركة وإبداء الرأي والتواصل المباشر

مع الفاعلين، وهذا حسب النتائج المبينة، فالقيادة تفتح لهم المجال للمناقشة والتحاور من خلال الاجتماعات التي تنظمها.

فالسعي إلى إنجاح برنامج التغيير التنظيمي المسطر من قبل القيادة الإدارية يهدف إلى تحقيق النجاعة والجودة في تحسين أداء الفاعلين وتمكينهم من التخلص من كل الرواسب السابقة (السلوكيات والعادات الممارسات... الخ)، فوجود الدافعية والرغبة في إنجاز المهام الجديدة من قبل الفاعل، يرفع من مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الغاية المطلوبة، لأن وضع الفاعل في مكان عمل جديد ومع فريق عمل جديد سيخلق نوع من المشاكل بسبب عدم التأقلم والتكيف مع المهام الجديدة (أخطاء في العمل، التأخر، الغياب... الخ) هنا يمكن للقيادة إنجاز دراسة قصيرة أو دراسات مقارنة حول قياس مستوى الغيابات والتأخيرات المسجلة والعطل المرضية... الخ قبل التغيير وبعد التغيير، وقد تجري بعض التعديلات إذا استدعت الضرورة كل هذا، وهو ما أطلق عليه لوين بمرحلة إذابة الجليد.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التغيير بحد ذاته، وتكون فيها القيادة الإدارية مرتبط الفرس أو العامل الأساسي لإنجاح التغيير وذلك بالضرورة الالزامية على توفير كل المعلومات اللازمة التي تخص مهام وواجبات كل فرد من أفراد المؤسسة الذين مسهم التغيير، سواء دوران المناصب أو نقل من منصب إلى منصب أو الترقية، والذي يتبعه بالضرورة تغيير في المهام التي تتطلب من القيادة العليا مرافقة ومساعدة الأفراد الفاعلين على تعلم أساليب ومهارات العمل الجديد وتدريبهم على التقنيات الحديثة، مثل تكنولوجيا ووسائل الاعلام والاتصال وغيرها من الأساليب التي من شأنها أن تسهل أداء الفاعل لمهامه هذا من جهة وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم من جهة أخرى ويمكن أن نلخص هذه المرحلة في نقاط أساسية وهي التغيير في أنماط توزيع السلطة، والتغيير في تكنولوجيا المستحدثة، والتغيير في العمليات الإدارية.

وآخر مراحل التغيير هي التجميد أو التثبيت، فبعد المراحل والأشواط التي قطعتها القيادة في عملية دمج الفاعلين وتأقلمهم، يأتي وقت التأكد من نتائج التغيير وهي مساعدة الفاعلين على

دمج أفكارهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم المكتسبة مع بيئة عملهم الجديدة بمنحهم البعض من الوقت ومنحهم الفرصة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الخاصة، التي قد تقدم إضافة للمؤسسة حتى يكون هناك تفاعل ايجابي بين جميع الأطراف.

وحتى تستطيع القيادة الإدارية الحفاظ على ما اكتسبته من عملية التغيير وضمان استمراره، لابد من اتباع الخطوات الآتية:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج برنامج التغيير التنظيمي.
- 2- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمرجو تحقيقها.
- 3- مناقشة الاختلالات والثغرات وبعض النقائص ومحاولة معالجتها.
- 4- فتح جميع قنوات الاتصال بين كل الشركاء الفاعلين في عملية التغيير التنظيمي وتزويدهم بكل المعطيات والمعلومات لازمة.
- 5- العمل بنظام الحوافز في مختلف الأقسام وتشجيع المساهمين الفاعلين في إنجاح برنامج التغيير.

إن اتباع القائد الأسلوب العلمي في التغيير التنظيمي، يمكنه من تحديد أهداف التغيير وأنواع التغيير الذي تتطلبه المؤسسة مع جمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها واستشارة الأطراف المعنية، من رؤساء وفاعلين واستشارة أهل الخبرة الذي بوسعهم المساهمة في تحقيق النجاح، وبعد معرفتنا للطريقة التي تتخذها القيادة الإدارية لاعلام الفاعلين بالتغيير لا يفوتنا طرح تساؤل حول مدى قناعة الأتباع بالتغيير الذي أحدثته القيادة الإدارية؟

الجدول رقم (51) قناعة الأتباع بالتغيير حسب الفئة السوسيو مهنية

القناعة بالتغيير الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	30 %60	20 %4	50 %100
عمال التحكم	69 %65,71	36 %34,29	105 %100
عمال التنفيذ	4 %26,67	11 %73,33	15 %100
المجموع	103 %60,59	67 %39,41	170 %100

بعد أن أوصلتنا النتائج إلى عدم وجود علاقة بين قناعة الفاعل بالتغيير والمستوى التعليمي، حاولنا البحث عن العلاقة في متغير آخر من البيانات الشخصية ووقع اختيار الباحثة على الفئة السوسيو مهنية باعتبارها الأكثر تمثيلاً للعلاقة، فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن الاتجاه العام قُدرت نسبته **60.59%**، تدعمها إجابة عمال التحكم بـ **65.71%** ممن صرحوا بأن لديهم قناعة بالتغيير الذي أجرته القيادة الإدارية، بالمقابل نجد أن **39.41%** من إجمالي إجابات المبحوثين صرحوا أنه ليس لديهم قناعة بالتغيير، تدعمها فئة عمال التنفيذ بـ **73.33%**.

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها، نجد أن هناك درجة وعي كبيرة لدى الفاعلين باختلاف الفئات السوسيو مهنية بعملية التغيير التنظيمي، فالانتقال من مرحلة إلى مرحلة جديدة ليس سهلاً من جميع النواحي، خاصة على مستوى الذهنيات الثقافية الموجودة بين كل الفئات المهنية، لأن التأقلم والتكيف يتطلب وقتاً، سواء مع فريق العمل أو مع العمل في حد ذاته. ويبرز هنا دور القائد الفعال ومدى قدرته على التأثير في أتباعه بكسر تلك الحواجز التي قد تعرقل العمل وبالتالي فشل عملية التغيير، وحتى لا تقع القيادة الإدارية في هذا الخطأ، لابد من وجود قائد فعال متمكن لديه نمط قيادي معين يتبعه من أجل توضيح الرؤى وتطلعات القيادة الإدارية المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، فيسعى جاهداً إلى تسهيل نظام العمل

والقضاء نوع ما على تلك الحساسيات التي قد توجد في بداية التغيير بين الفاعلين مثلاً في اسناد المهام حسب الأقدمية أو حسب المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة المطلوبة في كل منصب، هنا تحديداً تبرز قدرة القائد الفعال والكفاء على اكتشاف وملاحظة السلوكيات وتشخيصها وتحليلها والتي تكون مؤشراً من المؤشرات التي تعبد له الطريق لمعرفة قناعة الفاعلين بالتغيير، وعليه، لا بد أن يتحول القائد إلى صديق ومرافق للفاعل حتى يتمكن بطريقة ذكية من الوصول إلى تفكيره وبطبيعة الحال قناعة الفاعل ستظهر جلياً في عمله وانضباطه واحترامه لقواعد وقوانين العمل الجديدة، بالإضافة إلى نقص الغيابات والعطل المرضية غير المبررة أحياناً والتي تكون هروباً من العمل أو التأخر والتماطل في أداء المهام المطلوبة، وقد يعبر الفاعل عن عدم قناعته بتعطيل الآلة أو الجهاز الذي يعمل عليه، وهذه من بين المؤشرات التي توحى للقائد قناعة الفاعل من عدمها بما أحدثته القيادة الإدارية من تغيير تنظيمي.

فهذه السلوكيات التي يعبر عنها الفاعل كردة فعل عن قبول أو رفض التغيير، هي دلالة مهمة جداً تساعد القيادة العليا في إجراء تعديلات تتماشى وتتناسب مع أهداف المؤسسة، لأن نجاح التغيير في الأول والأخير هو مصلحة جماعية يستفيد منها كل الفئات السوسيو مهنية، وعليه قامت الباحثة في الجدول الموالي بالبحث عن ردة فعل الأتباع اتجاه التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (52) ردة فعل الأتباع اتجاه التغيير التنظيمي حسب الأقدمية

ردّة فعل الأتباع الأقدمية	عادية	مقاومة	لامبالاة	المجموع
أقل من 5 سنوات	67 %85,90	4 %5,13	7 %8,97	78 %100
6 إلى 10 سنوات	25 %71,43	3 %8,57	7 %20	35 %100
11 إلى 15 سنة	14 %51,85	3 %11,11	10 %37,04	27 %100
16 سنة فما فوق	19 %63,33	0 %0	11 %36,67	30 %100
المجموع	125 %73,53	10 % 5,88	35 %20,59	170 %100

يتبين لنا من النتائج الموضحة أعلاه، أن الاتجاه العام للجدول قُدرت نسبته بـ **73.53%**، كانت ردة فعلهم تجاه التغيير التنظيمي الذي أحدثته القيادة الإدارية بطريقة عادية، تدعمه في ذلك فئة الفاعلين الذين لديهم خبرة أقل من **5 سنوات** قُدرت نسبتها بـ **85.90%**، تليها نسبة **20.59%** من إجمالي إجابات أفراد العينة، مدعمة بالفئة التي لديها خبرة من **10 إلى 15 سنة** قُدرت نسبتهم بـ **37.04%** من إجابات المبحوثين الذين صرحوا باللامبالاة حول عملية التغيير التي حدثت، أما أدنى نسبة تم تسجيلها فقُدرت بـ **5.88%** من إجمالي الإجابات والتي تدعمها فئة الأقدمية من **10 إلى 15 سنة**، حيث صرحت بأنها تُبدي مقاومة لما قامت به القيادة الإدارية وهي غير راضية عن التغيير الذي أحدثته.

من خلال كل المعطيات المتحصل عليها، نؤكد من جديد بأن التغيير ضرورة حتمية لا مفر منها، فالانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل يتطلب الكثير من الخطوات والتحضيرات التي تتماشى مع متطلبات الوقت الراهن وتتطلب الكثير من الجهد والوقت ليتأقلم ويتكيف الفاعل مع الوضع الجديد والعمل بوتيرة متسارعة دون إهمال العمل على استراتيجيات فعالة من قبل القائد الفعال، للحد من مقاومة التغيير وتجنب الفشل وسقوط في متاهات مع الفاعلين.

إن المتمعن في إحصائيات البحث، يجد أن هناك درجة وعي كبير لدى الفاعلين من فئة الشباب الذين هم في بداية مشوارهم ومسارهم المهني، حيث لم يبدو منهم أي قلق تجاه التغيير التنظيمي الذي أحدثته القيادة الإدارية، ويؤكد ذلك أن القائد قام بتوضيح كل ما يخص العملية، من خلال تحديد الأهداف والمسااعي التي تطمح القيادة الوصول إليها، وهذا لا يكون إلا بإشراك الفاعلين في الاجتماعات - بناء على النتائج السابقة - ومحاورتهم والإستماع إلى آرائهم وأفكارهم واحتياجاتهم ومحاولة تلبية قدر المستطاع وذلك من أجل كسب ثقة الفاعل وكذا ضمان سيرورة التغيير دون حدوث مشاكل وصراعات داخلية، فتقبل الذي أبداه الفاعل هو مؤشر يبعث الاطمئنان النسبي للقائد من أجل التقدم أشواطاً في البيئة الخارجية ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم بوتيرة متسارعة.

كما لا يجدر بنا اهمال النسبة الضئيلة التي تعبر عن مقاومة الفاعلين للتغيير والذي يعتبر أمر عادي وطبيعي يترجم إلى ردود أفعال تسيورها العواطف ومشاعر القلق والخوف من التغيير، فذلك الشعور بالتهديد والخطر الذي قد يمسه، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، هو نتيجة لتلك التصورات التي قد تخطر في أذهانهم، بأن هذه العملية تهدد أمنهم واستقرارهم المهني، ويمكن أن يتعرضوا لتسريح أو الحرمان من الترقية أو تغيير منصبهم أو تغيير موعد عملهم، وكذا فقدان الامتيازات التي كانوا يحظون بها والكثير من التخمينات التي تخطر ببالهم.

وبعدما أثبتت النتائج الإحصائية وجود مقاومة للتغيير وجب البحث في أشكالها؟

الجدول رقم (53) أشكال مقاومة التغيير التنظيمي حسب الأقدمية

أشكال المقاومة الأقدمية	علنية	خفية	بدون إجابة	المجموع
أقل من 5 سنوات	5 %6,41	62 %79,49	11 %14,10	78 %100
6 إلى 10 سنوات	4 %11,43	16 %45,71	15 %42,86	35 %100
11 إلى 15 سنة	5 %18,52	14 %51,85	8 %29,63	27 %100
16 سنة فما فوق	5 %16,67	13 %43,33	12 %40	30 %100
الأقدمية	19 %11,18	105 %61,76	46 %27,06	170 %100

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه، نجد أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة **61.76%** تدعمها في ذلك نسبة **79.49%**، وهي أعلى نسبة من إجابات المبحوثين الذين لديهم أقدمية أقل من خمس سنوات، يمارسون شكل من أشكال المقاومة الخفية ويظهرون عدم اهتمامهم بالتغيير الذي حدث ويعتبرونه أمراً عادياً وهذا ما صرحوا به في الجدول السابق، بالمقابل نجد أن نسبة **27.06%** والتي تدعمها الفئة التي تتراوح أقدميتها بين **6 إلى 10 سنوات** بدون إجابة، أما أدنى نسبة فقد قُدرت بـ **11.18%**، تدعمها في ذلك إجابة المبحوثين التي قُدرت بـ **18.52%** من الفئة التي لديها أقدمية بين **11 إلى 15 سنة**، حيث صرح المبحوثين أن مقاومتهم علنية وأن ما قامت به القيادة الإدارية غير مرغوب به.

انطلاقاً من معطيات الجدول، يتبين لنا أن مقاومة التغيير موجودة لكنها غير معلنة من قبل المبحوثين، وكما نعلم فإن المقاومة هي ردة فعل تجاه التغيير الذي قامت به القيادة ولم يلقى تقبلاً من الفاعل أو الفاعلين داخل المؤسسة، فيُترجم عن طريق سلوكيات وتصرفات تعارض هذا التغيير، فمقاومة التغيير ليس سلوكاً دخلياً على المؤسسات، وإنما هي موجودة منذ بدايات ظهور العمل وليست اعتباطية أو عشوائية، وإنما هناك دوافع وأسباب خفية تجعل الفاعل لا يتقبلها وتأخذ شكلين إما الطابع العلني، من خلال الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في أداء

العمل، إتلاف وسائل العمل... الخ أو خفية عن طريق التأخرات، الغيابات، التهاون، التذمر وفقدان الدافعية للعمل، وكلها سلوكيات تترجم عدم الرضا عن التغيير التنظيمي ومقاومته بشكل من الأشكال، سواء خفي أو علني، مما يؤدي بطريقة أو أخرى إلى فشل عملية التغيير وعدم نجاحه.

وقد ربط الباحثون والعلماء هذه المقاومة بجملة من الأسباب المختلفة، نفسية، اجتماعية، تنظيمية واقتصادية، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1- الخوف من المجهول: ويمكن أن نفسر ذلك بخوف الفاعل من استغناء القيادة عن

خدماته، بسبب نظام عمل جديد تفرضه البيئة الخارجية ويتمثل في استعمال وسائل الاتصال الحديثة واستخدام التكنولوجيا وبرمجيات تواكب متطلبات العمل الجديد، وبالتالي يصبح الخوف والقلق شعورا ملازما له، لأنه مطالب بالتأقلم والتكيف مع الوضع الجديد والتعلم أيضا، هنا يصاحبه الخوف والتشكيك في قدراته وامكانياته على العمل بالإضافة إلى زيادة أعباء المنصب الذي تم نقله إليه.

2- تهديد المصالح الشخصية: تكون هنا مقاومة التغيير لشعور الفرد بأن التغيير يستهدف

مصالحهم الخاصة والخوف من فقدان سلطته وحقوقه المكتسبة في المنصب الذي يشغله قبل التغيير، وحرمانه من الامتيازات المعتاد عليها، مثل الأجر والحوافز وغيرها من الأمور التي يظن أنها تهدد منصبه الوظيفي في حال مسه التغيير.

3- التفاوت في فهم التغيير: إن المستوى الفكري والثقافي للفاعلين ودرجة وعيهم بالتغيير

أمر مهم جدا، سواء في قبوله أو مقاومته، لأن إدراك الفاعل لضرورة وأهمية التغيير في تطوير المؤسسة يحد نوعا ما من مقاومته، خاصة إذا قامت القيادة العليا بتقديم شروحات وتوضيحات بخصوصه ومشاركتهم آراءهم وأفكارهم والعمل بها.

4- أسباب إجتماعية: يعتبرها الفاعل تهديدا مباشرا لكسر أواصر العلاقات الجماعية التي

تتشكل بينهم بحكم العمل، فيشعر أن التغيير يقضي عليه بطريقة غير مباشرة وتقرض

عليه بناء علاقات اجتماعية جديدة قد لا تتوافق مع قيمه ومبادئه وثقافته الفكرية، بالإضافة إلى خوفه مع عدم تحقيق إشباع حاجياته الاجتماعية والتي ربما تهدد مستواه المعيشي.

وعليه، يمكن القول أن مقاومة التغيير يعد أمراً عادياً وهو محل تخوف الفاعلين، فأى شيء جديد يتعرض للمقاومة في بدايته ويتطلب وقتاً ليتأقلم ويتكيف معه الفاعل وقد تضطر القيادة الإدارية أحياناً للقيام بإجراءات تعديلية على التغيير في حال وجود مقاومة قوية من قبل الأتباع، وهنا تظهر قدرة القائد على اقناعهم من خلال النمط القيادي الذي يتبعه.

وبعدما توصلنا إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي موجودة من قبل الأتباع وممارسة بطريقة خفية، كان لابد من البحث عن الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه المقاومة؟

الجدول رقم (54) جوانب مقاومة التغيير التنظيمي حسب الفئة السوسيو مهنية

جوانب المقاومة الفئة السوسيو مهنية	إيجابية	سلبية	المجموع
إطار	34 %68	16 %32	50 %100
عمال التحكم	76 %72,38	29 %27,62	105 %100
عمال التنفيذ	6 %40	9 %60	15 %100
المجموع	116 %68,24	54 %31,76	170 %100

من خلال النتائج المبينة أعلاه، نرى أن الاتجاه العام للجدول كان بنسبة 68.24%، تدعمه إجابة المبحوثين من فئة عمال التحكم بـ 72.38%، الذين صرحوا بأن مقاومة التغيير لديها جانبا إيجابيا، بالمقابل نجد أن 31.76% من إجمالي الإجابات تؤكد أن مقاومة التغيير تملك جانبا سلبيا، تدعمها فئة عمال التنفيذ بنسبة 60%.

إن المعطيات التي بين أيدينا تشير إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي ليست بالضرورة ظاهرة تحمل في طياتها جانبا سلبيا، وإنما لديها إيجابيات تساعد القائد على إعادة بناء

استراتيجية جديدة تمكنه من الحد من هذه الظاهرة، وذلك بعقد اجتماعات طارئة من شأنها توضيح الرؤية المستقبلية لهذا التغيير، مع تقديم شرحاً مفصلاً حول أهداف التغيير والوسائل المعتمدة فيه وإعلامهم بكل التطلعات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهذه أول خطوة يجب على القائد القيام بها حتى يتمكن من الكشف المبكر لنقاط ضعف برنامج التغيير التنظيمي والقيام بالتعديلات التي تتماشى وتتلاءم مع الفاعلين باعتبارهم محور العملية، من خلال تشخيص المشكلة ومعالجتها قبل تفاقمها والقيام بتحليل دقيق لنتائج التغيير، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة واتخاذ قرارات متأنية ومدروسة بعمق، حتى تخرج القيادة الإدارية بأقل الأضرار الممكنة، كما تسمح مقاومة التغيير التنظيمي بالكشف عن عدم فعالية أنظمة الاتصال السائدة داخل المؤسسة، لأن عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب حول التغيير سيشكل بطبيعة الحال حالة قلق وتوتر لدى الفاعلين وخوفهم من المصير المجهول، وبالتالي نقص الدافعية وانخفاض الروح المعنوية لديهم، كلها مؤشرات تساعد القيادة الإدارية على تثمين مواطن القوة وتعزيز نقاط الضعف.

وعلى الرغم من وجود بعض الجوانب الإيجابية لظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه لا يمكن لنا أن نتناسى وجود سلبيات أيضاً من شأنها أن تعرقل سير برنامج التغيير التنظيمي ونجاحه، خاصة وأنه توجد نسبة من التصريحات ترى أن المقاومة تحمل في طياتها سلبيات تجعل القيادة تشكك في مدى فاعلية برنامج التغيير وصعوبة إنجاحه، وبالتالي التماطل وتمديد مدة تطبيقه وتنتج دود أفعال كثيرة وعديدة، منها التشويش على أفكار الآخرين ومحاولة فرض آرائهم، من خلال النقد الهدام لأفكار القائد وفرق العمل والقيام بتجمعات غير رسمية من أجل نشر الفوضى وتشتيت الأفكار والتركيز حول العدول عن التغيير وإبقاء الوضع على حاله، وأهم نقطة قد يضغط بها الفاعل هي تحقيق العدالة بعد القيام ببرنامج التغيير، فهو يزرع معتقدات وتصورات بأن هذا التغيير سيكون ضدهم ولا جدوى منه، ومنه نستنتج أنه ليس من

السهل الانتقال من وضع إلى آخر دون مواجهة التحديات والعراقيل، سواء كانت داخل أو خارج النسق.

الجدول رقم (55) مساهمة العلاقات الإنسانية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي حسب النمط القيادي

العلاقات الإنسانية النمط القيادي	نعم	لا	المجموع
الدكتاتوري	14 %63,64	8 %36,36	22 %100
الديمقراطي	107 %80,45	26 %19,55	133 %100
الفوضوي	14 %93,33	1 %6,67	15 %100
المجموع	135 %79,41	35 %20,59	170 %100

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، نجد أن الاتجاه العام للجدول جاء بنسبة **79.41%**، يدعمها النمط القيادي الفوضوي بنسبة **93.33%**، والذي يؤكد على أن العلاقات الإنسانية تعد من الدعائم والركائز الأساسية لنجاح برنامج التغيير، بالمقابل نجد نسبة **20.59%** من إجمالي الإجابات يدعمها القائد صاحب النمط الدكتاتوري بنسبة **36.36%**، ويرى بأن العلاقات الإنسانية لا تساعد في نجاح برنامج التغيير التنظيمي الذي تطمح إليه المؤسسة محل الدراسة.

يبين التحليل الإحصائي أن الأغلبية الساحقة تقرر وتعترف بأن نجاح برنامج التغيير مرهون باهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية التي تعد من الركائز الداعمة للتسيير الفعال وتحقيق الأهداف والغايات المستهدفة، فحتى يقدم الفاعل في المؤسسة كل ما لديه من طاقات جسدية وفكرية، لا بد أن يشعر أنه محل اهتمام القائد في الجانب النفسي والاجتماعي مع توفير الظروف الملائمة لأداء المهام الموكلة إليه، بتجهيز كل الظروف الفيزيائية المحيطة به، لتسهيل مهامه

والتعامل الجيد معه والخروج عن الطابع الرسمي في المعاملات لكسب ثقته وجعله يكسر كل الحواجز والمعوقات التي تؤدي لفشل التغيير والحد من مقاومته، لذا فالعلاقات الإنسانية تعد سر النجاح كونها تخلق جو الثقة والاحترام المتبادل وتعزز الروح التعاونية بين الفاعل والمؤسسة، وتمكن القائد من دراسة سلوك الفاعل تجاه التغيير، فالطابع غير الرسمي يكشف العديد من الجوانب الإيجابية والسلبية التي من شأنها أن تؤثر في سيرورة العمل المخطط له، لأن صعوبة وتعقيد عملية التغيير يحتم عليها أن تولي اهتمامها بالعلاقات بمختلف أنواعها، التي تخدم مصلحة المؤسسة، كما أن درجة الاهتمام بالعلاقات قد تكون متفاوتة بين القادة وهذا يعود إلى النمط القيادي الذي يتبعه القائد، فقد وجدنا في دراستنا أن القائد صاحب النمط القيادي الحر يدعم هذه العلاقات بشدة، لأنه يعلم جيدا أن الفاعل بحاجة للتعبير عن احتياجاته ويسعى لاشباعها ولا تمس كرامته ولا يهان ويستغل كأنه آلة، فتمكن القائد من تحسيسه أنه عنصرا بشريا مهما وفعالا، يهتم لمشاعره ونفسيته يجعل الفاعل يفكر دائما بطريقة ايجابية تصب في مصلحة المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

على ضوء الفرضية الرابعة التي ظهرت كعنصر مكمل للدراسة، وهي وجود مقاومة للتغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة محل الدراسة، نستعرض نتائجها كالآتي:

- من أصعب المواجهات التي تعاني منها المؤسسات مقاومة التغيير، لكونها تحمل في طياتها العديد من الجوانب، ليس فقط التطبيق والممارسة الصحيحة للتغيير التنظيمي، وإنما تتجاوز العديد من الأمور الواجب أن تحقق تكاملاً الزامياً فيما بينها باعتبارها ركائز ومحركات أساسية، إنطلاقاً من وجوب وجود قائد مناسب لإحداث التغيير، قادر على التخطيط الناجح، ويملك القدرة على التنبؤ بالوقت المناسب للقيام به، فهذه الشروط أساسية ولا يمكن تجاوزها إن كانت المؤسسة تبحث عن النجاح، خاصة إذا ما وجد القائد أن الفاعلين لا يحبذون التغيير ولديهم درجة من الرضا بشأن الوضع الذي هم عليه، من هنا، ينطلق القائد في معركة أخرى تتمثل في وجوب جاهزيته لأي مقاومة أو أزمة من شأنها أن تخلق نوعاً من الصراع بين الطبقات المهنية كردة فعل رافضة ومقاومة للتغيير خاصة في بدايته، سيواجه حتماً عراقيل ومحاولة إحباطه خوفاً من مصيرها المجهول الناجم عن التغيير، لكن وضوح القائد مع الفاعلين والتنسيق معهم وذلك باختيار الطريقة الصحيحة والمناسبة لإعلامهم بما ينوي القيام به، خاصة إذا كان يسعى لتحقيق النجاح على المدى القريب، لهذا نجد أن القائد اعتمد على الاجتماعات بنسبة 25.29%، مع العلم أن هذه الاجتماعات تحمل الطابع الرسمي من أجل إعلام الفاعلين بضرورة إجراء التغيير، مع توضيح المستوى المراد تغييره، كما يتولى هذا القائد مسؤولية شرح وتفسير أسباب وأهداف التغيير الذي تصبو إليه المؤسسة، والتركيز هنا على قائد التغيير، باعتباره يعد بمثابة قبطان السفينة الذي يسير بها إلى بر الأمان، وقد أبانت أن مستوى القناعة بالتغيير كان بنسبة 60.59%، وهذا يعني أن القيادة أقدمت على شرح أسباب وأهداف التغيير وذلك حتى تعزز مستوى الثقة

وتبعث الطمأنينة في الفاعل وتجعله يتخلص تدريجيا من الرواسب الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على التغيير واستبدالها بما يتماشى مع متطلبات التغيير وتدعم قناعة الفاعلين بالتغيير، من خلال السؤال المطروح حول ردة فعلهم عن التغيير الذي قامت به القيادة وذلك بنسبة 73.53%، حيث أكدوا أن الأمر عادي وأن التغيير لا يضر بهم في شيء، مادام أنه لا يتعارض مع مصالحهم الشخصية، إلا أن ما أدلو به هو مجرد تصريح يخفي في طياته الكثير من التأويلات والتفسيرات التي يخفي وراءها الفاعل أو يراها حسب منظوره الخاص، ولا يتعلق الأمر بمقاومة لكونها خفية ولا تظهر للعيان، وإنما هي طرق ملتوية يستخدمها الفاعل، حيث وجدنا أن 61.76% من الفاعلين يمارسون مقاومة خفية وذلك خوفا على مناصبهم ورغبة منهم في الحفاظ عليها، فهم بحاجة إليها ولا يملكون خيارا آخر، لهذا تُترجم مقاومتهم في بعض التصرفات غير العلنية، كالتمارض أو التماطل أو هدر الوقت تعبيرا منهم عن رفضهم، خاصة في بدايته باعتبارها نقطة نحو المجهول، وهنا نتحدث عن الفاعلين الذين مسهم التغيير، فبتغيير موقعهم في المؤسسة تنطلق ردة الفعل، حيث يتخوفون منه بدرجات عالية ومتفاوتة، خاصة في حالة نقلهم، ومن هنا يشعر الفاعل بالتهديد وخطر التغيير كونه يحس بفقدان العلاقات والروابط المتينة التي استلزمت جهودا كبيرة لإقامتها، لذا يشعر بأن الإمتيازات المعنوية التي كان يحظى بها ستزول.

في نهاية تحليلنا لهذه الفرضية، يمكن القول أنه ليس بالضرورة أن تحمل المقاومة في طياتها سلبيات فقط، فعلى عكس ذلك، يمكنها أن تحمل مؤشرات إيجابية يستفيد منها الفاعل، حيث أكد 86.24% من المبحوثين أن المقاومة تكتسي شقا إيجابيا يستوجب إعطاءه أهمية بالغة، باعتباره عنصرا من عناصر نجاح برنامج التغيير الذي يستند إليه القائد ليحمي به نفسه من جهة، ويعيد من جهة أخرى صياغة ما يجب صياغته بتجهيز استراتيجية تتماشى والمقاومة الممارسة، كما يؤكد تحقيق نجاح برنامج التغيير التنظيمي إلى حد ما.

خلاصة:

تبين الفرضية الرابعة أن مقاومة التغيير في مؤسسة سوناطراك ليس لها معنى سلبيا مثلما هو متعارف عليه، وإنما تعد نقطة انطلاق لتعديل ما يجب تعديله في برنامج التغيير التنظيمي الذي أقدمت عليه القيادة الإدارية، وهناك حقيقة واحدة دون سواها مفادها أن المقاومة موجودة لكنها خفية، بسبب تخوف الفاعلين على مصالحهم ومكانتهم في المؤسسة محل الدراسة.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

يمثل الاستنتاج العام الحوصلة النهائية للدراسة والتي تلزم الباحث مناقشتها على ضوء الفرضية الرئيسية، وكذا على مستوى المقاربة النظرية المعتمدة في التفسير والتحليل السوسيولوجي للظاهرة المدروسة.

وقد أثبتت النتائج المتحصل عليها صحة الفرضية العامة وأن النمط القيادي المتبع من طرف القائد يساهم في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب، وذلك من خلال اتباع نمط القيادي الديمقراطي الذي يعد الأنسب للتسيير الفعال والحسن لبيئة العمل، إضافة إلى ضرورة امتلاك القائد للصفات والمهارات التي تؤهله لتحقيق التكيف والانسجام بين الفاعلين من خلال توفير الأساليب والإجراءات اللازمة التي من شأنها تحقيق نجاح برنامج التغيير التنظيمي، وكذا سن بعض التدابير والخطط الاحترازية لمقاومة التغيير الذي ينجم عن الفاعلين ويمكن أن نذكر ذلك في بعض المؤشرات التي تم التوصل إليها:

- **مؤشر الثقة** وهو من المؤشرات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك انطلاقاً من ضرورة بناء علاقات تفاعلية بين القائد (الفاعل) أو الأتباع (الفاعلين) وحتى بين الفاعلين فيما بينهم، مما يولد نوع من التماسك والتضامن بين أفراد بيئة العمل الداخلية فيعزز لديهم روح الولاء والانتماء لفريق العمل وللمؤسسة ككل.

- **طبيعة العلاقات التعاونية** التي تربط الفاعلين فيما بينهم، تحقق مبدأ التوافق والانسجام بين كل الأطراف الفاعلة في النسق الداخلي لبيئة العمل وتخلق فيما بينهم التضامن والتماسك، فالبيئة التعاونية التي يجد الفاعل فيها نفسه محاطاً بكل الاهتمام ولا يجد صعوبة في التخمين إزاء أي مشكل قد يصادفه، لأنه استمد ثقته من روح الجماعة التي ينتمي إليها، والتمسنا هذا من إفادات المبحوثين ومفادها أن ما يربطهم هو رابط تعاوني تشاركي في كل المهام المسندة إليهم من طرف القائد وتمتد روابط هذه العلاقة إلى القائد نفسه.

-وجود مشاكل في بيئة العمل (الداخلية والخارجية) يعد من البديهيات التي تصادف كل المؤسسات، خاصة في بيئة العمل الداخلية، حيث توجد التفاعلات بين الفاعلين الذين تختلف توجهاتهم وذهنياتهم ومستواهم التعليمي، ويفرز ذلك نوع من الحساسيات بينهم وتتطور إلى مشاكل، إلا أنه في المؤسسة محل الدراسة لم نلمس ذلك ما عدا تصريح المبحوثين القائل بأن المشاكل التي صادفتهم كانت بسبب زيادة ضغط العمل بعدما أقدمت المؤسسة على عملية التغيير التنظيمي، مما نجم عنها الكثير من الأخطاء التي دفعت بالقائد إلى اللجوء إلى أسلوب العقاب.

-تطبيق أسلوب العقاب في المؤسسة من الأساليب التي تردع الفاعل للتقليل من الأخطاء المرتكبة أو التقليل من حدة التوتر بين الفاعلين، من خلال فك النزاعات والخلافات التي قد تحدث نتيجة ضغط العمل فتبدو كردود أفعال مختلفة، إلا أن القائد هنا ومن خلال ما صرح به المبحوثين يلجأ في أغلب الأحيان إلى الإنذار الشفهي، خاصة حينما يتعلق الأمر بالأخطاء التي يمكن تجاوزها وعض النظر عنها، وهذا لا يعني عدم تطبيق عقوبات أخرى أكثر صرامة، وإنما تطبق حسب درجة الخطأ المرتكب من طرف الفاعل.

-اعتماد المؤسسة على النمط القيادي المشارك (الديمقراطي) ساهم كثيرا في بناء علاقة جيدة بينه وبين الفاعلين في النسق، حيث لا يعرف مستوى الأداء لديهم تراجعاً في المؤسسة وهذا يعود إلى مؤشر الثقة الذي يلعب دوراً فعالاً في بناء العلاقات بين القائد والفاعلين، والتي تصب كلها في علاقات تعاونية وتكاملية وتمتد إلى الصداقة وتتجاوز طابعها الرسمي، هنا نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً للعلاقات، لكونها على دراية تامة أن محور أي عملية تنظيمية تنوي القيام بها لابد لها من مورد بشري فعال قادر على تقديم كل ما بحوزته ويحقق الولاء والالتزام للمؤسسة والقائد، باعتباره يحظى بعلاقة جيدة، ولهذا يعد العامل العلائقي في ميدان العمل أساساً مهماً لنجاح مختلف العمليات، فشعور الفاعل بالاهتمام أو تقليل الاحترام وغيرها من السلوكيات، يؤدي إلى تراجع مستوى أدائه، لذا نجد أن معظم إجابات الفاعلين تصب في العلاقات الجيدة أو التي تنطوي على التعاون والاحترام المتبادل

بينهم، وهذا يعد من المؤشرات الأساسية والإيجابية لتحقيق نجاح برنامج التغيير الذي تصبو القيادة العليا إلى تحقيقه.

-القائد الناجح هو الذي يولي اهتماما بالفاعل أكثر من العمل وذلك على أساس أن الفاعل هو العنصر والمحرك الأساسي لجل العمليات التنظيمية الموجودة في المؤسسة، مما يفرض على القائد الاهتمام به حتى يرفع من مستوى أدائه، وبالتالي تحسين الانتاجية من جهة، كما يساهم من جهة أخرى في إنجاح برنامج التغيير المسطر من طرف القيادة العليا وتجعل القائد فطن لأي مقاومة يفكر بها الفاعل.

-تعد الخبرة المهنية والأقدمية أحد المعايير الأساسية في انتقاء القائد الفعال القادر على التسيير العقلاني والموضوعي لبرنامج التغيير التنظيمي الذي تخطط له القيادة، كون أصحاب الخبرة والأقدمية يختصرون الوقت والجهد لأداء المهام الموكلة إليهم، كما تتم الاستعانة بهم في تكوين وتدريب الفاعلين الجدد بإضفاء نفس جديد ورؤية أخرى يمكنها أن تساهم في نجاح برنامج التغيير التي تهدف إليه المؤسسة، وهذا ما أكده المبحوثين من خلال تصريحاتهم، حيث ذكروا أن المؤسسة تستفيد من هذه الفئة لمصلحتها وتقلل من أعباء القيام ببرامج التكوين والتدريب لأنها تكلفها ميزانية كبيرة.

-تعد العلاقات الإنسانية من المؤشرات التي لا يمكن تجاوزها في المؤسسة أو إغفالها، باعتبارها امتدادا لمردود الفاعلين في أدائهم، ومن شأنها كذلك كسر تلك الحواجز والبرتوكولات بين القائد والفاعلين، وبالتالي تنشأ بينهم علاقات قد تخرج عن طابعها الرسمي وتعزز الثقة بالنفس لديهم وهذا ما أثبتته تصريحات المبحوثين في الدراسة.

-فتح قنوات الاتصال مع الفاعلين وذلك من أجل توضيح سياسة التغيير التنظيمي الذي تطمح إليها وإزالة أي ضبابية أو غموض حول التغيير الذي أقدمت عليه وذلك بعقد اجتماعات رسمية ومباشرة مع الفاعلين في النسق، بغية تمكين الفاعلين في كل المستويات من الحصول على المستجدات التي لها علاقة بالتغيير في المؤسسة، باعتبار أن القائمين على العملية هم على دراية تامة بأنها عملية مهمة لمشروع التغيير ولا يمكن لها أن تنجح دون توضيح معالمها

للفاعلين وتقديم كل الشروحات حتى تتفادى أي مشاكل وعراقيل من شأنها أن تدخل المشروع في دوامة المقاومة.

-**فتح مجال المشاركة العمالية في صنع القرار** وذلك بفتح مجال المناقشة والسماح للفاعل بتقديم رأيه واقتراحاته حول برنامج التغيير المستهدف، وهي خطوة جدية لتعزيز مكانة الفاعل في النسق وحتى يكون لديه نوع من الراحة النفسية التي تنعكس على معنوياته، ويقتنع في قرارة نفسه أن له دورا فعالا وهي من الاستراتيجيات الناجحة التي يتبناها القائد باشتراك الفاعل في العملية حتى يحقق ما يريد تحقيقه.

-**يؤثر النمط القيادي بشكل إيجابي في عملية صنع واتخاذ القرار** باعتباره من العمليات المصيرية التي تضمن الانتقال السليم والصائب إلى ما ترغب المؤسسة الوصول إليه، فقاعدة الانطلاق تكون بصحة الأفكار المنطقية القابلة للتجسيد والتطبيق ومعرفة مدى قدرة الفاعلين على تطبيقها وتنفيذها في وقتها المحدد، لهذا جاء تصريح المبحوثين بأن النمط القيادي الديمقراطي المتبع من طرف القائد يؤثر بشكل إيجابي في عملية صنع واتخاذ القرار.

-**تشجيع فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة** كونها تعزز عملية التغيير التنظيمي الذي تسعى إلى تحقيقه، من خلال تبادل المعارف والمكتسبات حول ما هو مطلوب منهم كفريق عمل يساعد على الاندماج والتأقلم مع ما هو مطلوب منهم، كما يخلق جو من الراحة والألفة والطمأنينة يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم للوقوف على كل محتويات مشروع التغيير، وبالتالي يؤثرون ويتأثرون، ويتولى القائد مسؤولية تشكيلهم باختيارهم حسب الكفاءات والامكانيات التي يحوزونها بالإضافة إلى قدرتهم على تحقيق وإنجاز ما هو مطلوب منهم بفعالية عالية، ولهم مهام واضحة لا تتغير وهنا يكمن الفرق، إذ هناك من تحمل الصفة الدائمة كون العمل في سيرورة منتظمة يخضع للمراقبة والمتابعة من طرف قائد التغيير وهناك فرق مؤقتة تنشأ لغرض ما تريد القيادة العليا إنجازه في مدة زمنية محددة وتزول بزوال هذه المهمة، ونجد أن المؤسسة محل الدراسة تعزز هذه الفرق كونها تحمل كلا الصفتين بحكم أعضائها المسيرين.

-تفويض جزء من السلطة ونجد أن القائد المشارك (الديمقراطي) يلجأ لمثل هذا الفعل، من خلال وضع ثقته في أحد الفاعلين الذين يرى فيه الكفاءة ليحل محله ولديه القدرة على التسيير في غيابه، وقد وجدنا أن القائد في مؤسسة سوناطراك يفوض سلطته إلى العنصر الذكوري وذلك لعدة اعتبارات يراها هو، فالمرأة بالنسبة له لديها بعض الخصوصيات التي قد تمنعها من تحمل مثل هذه المسؤولية، لذا فهو يختار العنصر الكفاء والفعال والقادر على التعامل مع جميع أعضاء النسق الداخلي.

-تحقيق نوع من درجة الرضى لدى الفاعلين في المؤسسة محل الدراسة حول قرارات القائد تجاه التغيير، باعتبار أن هذا الأخير لا يتعارض ومصالحهم الشخصية، خاصة وأن أغلبية القرارات المتخذة تم فيها إشراك الفاعلين نوعاً ما، بمعنى لهم دراية كافية حول الوضع الراهن للمؤسسة، حسب تصريحات أفراد العينة.

-تساهم طبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد في تعزيز درجة الرضا كونه يملك دوراً فعالاً وخلق نوع من المرونة في تعامله معهم وتحسيسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من كيان المؤسسة، مما يرفع درجة الرضا لديهم فيتحسن أداءهم ويرتفع معدل الانتاجية وتتجز الأعمال في ظرف قياسي دون ضغط ، بل يقدم عليه الفاعلون بكل تقاني وهذا ما أكدته عليه المبحوثين.

-قامت المؤسسة محل الدراسة بإحداث التغيير بصفة مفاجأة حسب ما جاء به المبحوثين حيث لم تمهد له من قبل للفاعلين .

-تعد بيئة العمل الخارجية من أهم الأسباب المباشرة والرئيسية في إحداث التغيير، كون المؤسسة محل الدراسة حسب تصريحات المستجوبين مجبرة ومطالبة بقبوله وتكييف كل متطلبات البيئة الداخلية وفق ما تمليه عليها البيئة الخارجية، فوجدت المؤسسة نفسها أمام الأمر الواقع، مما جعلها تفكر في سياسة أخرى لتبني هذا التغيير وجعل النسق الداخلي يتأثر بشكل طبيعي أولاً وإيجابي ثانياً، بالنظر إلى أن التغيير حقيقة لا مفر منها وحتى تحقق المؤسسة استقرارها وتوازنها.

-عرفت المؤسسة محل الدراسة التغيير التنظيمي على مستوى الأهداف وذلك لحساسية المكانة التي تملكها المؤسسة في العالم العربي والغربي، فهي مجبرة على تبني استراتيجية وسياسة تجعلها تحقق قفزة نوعية وغير قابلة للسقوط والتراجع من جهة، والسعي من جهة أخرى لتحقيق مبدأ التكامل والانسجام بين الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وأهداف الفاعلين (الأهداف الجزئية) من أجل تحقيق إشباع حاجياتهم، كون الأهداف سواء العامة أو الجزئية لا تتحقق دون وجود فاعلين يشتركون في مصلحة واحدة.

-الرؤية المستقبلية من أهم ما يركز عليه في عملية التغيير التنظيمي من طرف القائد، وذلك بقدرته على التنبؤ بنجاح أو فشل التغيير الذي يقدم عليه مع وضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي خلل في توازن عملية التغيير، فقد أكد المبحوثين في هذه النقطة أن القائد لديه رؤية مستقبلية لما يقوم به.

-التخطيط قصير المدى وهو من الاستراتيجيات الأساسية التي تبنها القائد في المؤسسة محل الدراسة، وذلك حتى يتمكن من إجراء التعديلات في أي وقت حتى لا يتأزم الوضع ويخرج عن سيطرته، فهو يقدم استراتيجيته وخططه المستقبلية ويسعى إلى متابعتها ومراقبتها والوقوف على مدى سرعة الفاعلين في تنفيذها وإنجازها ويرى النتيجة إن كانت تخدم ما ينوي القيام به أو يستبدلها، وبالتالي فهو يسير بخطى ووتيرة متوازنة مع برنامج التغيير التنظيمي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة.

-وتيرة التغيير التنظيمي تسير بشكل بطيء في المؤسسة محل الدراسة ويعد أمراً عادياً خاصة في بداية برنامج التغيير، حيث يسود نوع من التخوف ويشعر الفاعل أنه يسير نحو المجهول، فتكون خطاه متناقلة نحوه ويدرس كل صغيرة وكبيرة ويحتاط ويختار بعناية ما يقوله للفاعلين وما يصدره من أوامر، لأن أي قرار يؤخذ بشكل مستعجل أو عشوائي من شأنه أن يحطم عمل أشهر أو سنوات، لهذا يتبنى القائد وتيرة بطيئة باعتبار أن الفاعلين هم بدورهم في مرحلة التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد.

-الصفات القيادية من مرتكزات القائد والدلالة التي تُثبت أنه قائدا بمعنى الكلمة بتمييزه عن باقي الفاعلين في النسق، بما أنه يحمل روح المسؤولية تجاه عمله وتجاه الفاعلين معه وحتى مع محيطه الخارجي، وباعتباره عضوا ديناميكيا ومحركا في العملية الإدارية ولمختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة، فتقع على عاتقه مسؤولية التغيير ومتابعته والإشراف الشخصي عليه، حتى لا يحد عن المسار الذي يصبو إلى تحقيقه، وهنا وجب عليه الاهتمام بالفاعلين وإشراكهم في العملية وتسليط الضوء على مشروعه بتقديم جل الشروحات والتفاصيل التي تخص التغيير، فأشراك الفاعلين على هذا النحو يكسبه العديد من الامتيازات، سواء على الصعيد المهني أو الشخصي ويجعل الفريق أمام مسؤولية واحدة وهي نجاح المشروع، فرغم أن القائد هو وحده من يتحمل خطر الفشل ولكن تلك الثقة التي يغرسها فيهم تجعل كل النسق يتحمل مخاطر التغيير، وقد أثبتت ذلك إجابات المبحوثين.

- المهارات القيادية سمة من السمات الأساسية الواجب توفرها في القائد، فلا يمكن أن نطلق اسم القائد على من لا يجيد التسيير والتخطيط ولا يستطيع التأثير في جماعته، لذا نجد في المؤسسة محل الدراسة أن المبحوثين صرحوا بأن القائد هو من تتوفر فيه مهارة التخطيط لحساسية المؤسسة ومكانتها، وكذا القدرة على التأثير والإقناع بين الفاعلين في بيئة العمل، مع ضرورة التشخيص الجيد لكل المواقف التي تصادفه حتى يستطيع تحليلها تحليلًا منطقيًا وموضوعيًا، يمكن أن يستفيد منه في خطته المستقبلية أو في إجراء تعديلات قد أغفل عنها حتى يحقق ويصل للإبداع، كل هذه المهارات متكاملة فيما بينها وضرورية في القائد الفعال والكفاء.

-سعي المؤسسة محل الدراسة إلى توفير كل الوسائل والامكانيات لإنجاح برنامج التغيير التنظيمي من خلال عمليتي التدريب والتكوين، حيث نجد أن المؤسسة في حد ذاتها تملك قسما خاصا بالتكوين يمس مختلف الطبقات في الهيكل التنظيمي، وبما أنها تسعى لتحقيق أهدافا مشتركة وجب عليها تهيئة وتكوين طاقمها المسؤول عن عملية التغيير مع توضيح

معالمه، لذا يعد التحضير الجيد وتجهيز المتطلبات من أولويات المؤسسة بغية نجاح التغيير التنظيمي.

- لتفعيل عملية التغيير التنظيمي، يجب أن يكون القائد ذو نمط قيادي دكتاتوري حسب المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، بالنظر إلى أن هذا الأخير يتحلى بالصرامة ما يتيح له ضبط الفاعلين وجعلهم يولون اهتماما أكثر ولا يضيعون الوقت ويلتزمون بمدة الإنجاز وغيرها من الأمور التي تجعل التغيير أكثر فاعلية.

- الهدف الرئيسي من التغيير التنظيمي الذي قامت به المؤسسة محل الدراسة هو ضمان البقاء والاستمرارية في سوق المنافسة، لأن التغيير هو الحقيقة الوحيدة الواجب تصديقها وتبنيها من أجل الحفاظ على مكانتها، وتحقيق هذا الهدف مرهون بالنمط القيادي الذي يتبناه القائد في تفاعلاته مع الفاعلين وطريقة إبلاغهم بضرورة الانتقال إلى وضع أفضل مما هم عليه الآن.

- يتولى القائد في المؤسسة محل الدراسة مسؤولية إعلام الفاعلين بعملية التغيير بطريقة مباشرة في الاجتماعات الرسمية التي يعقدها بصفة دورية، وهو الشيء الجيد الذي نستشفه من إجابات المبحوثين، حيث أن كل الأطراف المعنية تكون حاضرة وتصغي للاجتماع حتى تلم بموضوع التغيير القائم على مستوى الأهداف، حسب تصريحات المبحوثين، وذلك حتى تصل المعلومة في وقتها ولا تتعرض للتشويه وتكتسي فعالية أكبر وتساهم في تعزيز مكانة الفاعلين في النسق، لأن شرح معالم التغيير وتوضيح الرؤية لهم سيجعلهم يقتنعون به وويحفزهم لتقديم أداء جيد يرفع من وتيرته ومن مردوديته في الإنتاج.

-لقد أبدى الفاعلون في المؤسسة محل الدراسة ردة فعل عادية تجاه التغيير التنظيمي الذي أحدثته القيادة، على أساس أن ما أقدمت عليه لا يتعارض ومصالحهم الشخصية، لكن هذا في الظاهر فقط لكن الحقيقة أن كل تغيير يصاحبه شكلا من أشكال المقاومة، ولقد وجدنا أن الفاعلين يقاومون بشكل خفي، وهذا ما أبرزته إجابات المبحوثين، وهو ما يعد أمرا عاديا وطبيعيا مرده خوفهم على مصيرهم المجهول، فحتى وإن قام القائد بشرح وتفسير كل مضمونه،

إلا أن الخوف سمة طبيعية لدى الإنسان، وبالتالي فإن الفاعلين يملكهم شعور بأن مكانتهم مهددة وأنه يمكن الاستغناء عنهم في حالة الفشل، خاصة بالنسبة للفئة التي لديها مستوى تعليمي محدود، وهي فئة هشة ودائماً ما تشعر بالتهديد، فتلجأ لممارسة المقاومة بشكل خفي.

-إن مقاومة التغيير ليس بالضرورة أن تملك تفسيراً سلبياً، بل تملك ما يجعلها إيجابية حين يعرف القائد كيف يستثمر فيها ويستغلها ويحول نقاط الضعف إلى قوة، هنا يكمن دور القائد الفعال الذي يقوم بعملية تمحيص وغربلة لكل ردود الأفعال التي تنتج نتيجة تفاعل الفاعلين، سواء مع القائد أو فيما بينهم، فيستغلها لإعادة بناء خطط تكميلية أو لبناء مشروع جديد قد تم اغفاله وهذا ما وقفنا عليه من خلال تصريحات المبحوثين في المؤسسة.

ومنه، يمكن القول بأن النمط القيادي له دور فعال في إحداث عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

خاتمة

خاتمة:

يعد موضع التغيير التنظيمي من أكثر المواضيع السوسيولوجية تعقيدا وتشعبا كونه حقيقة لا يمكن تجاوزها أو انكارها، تجبر المؤسسة على مواكبته وتبنيه كقضية حتمية تمكنها من الحفاظ على بقاءها واستمراريتها، هذا من جهة، كما لا يمكن أن نغيب حقيقة أخرى هو اتصال موضوع التغيير التنظيمي بأحد المتغيرات المهمة التي تعد السكة الحديدية التي توصل هذا التغيير المراد القيام به إلى المحطة بسلام، فهو يتصل اتصال جذري بالقائد، فاختيار القائد المناسب لعملية التغيير التنظيمي يعد شرط أساسي من أجل نجاحه، كونه يملك القدرة على التأثير في الآخرين ويقنعهم بالتغيير لتحقيق أهداف العامة للمؤسسة واشباع حاجياتهم، لأن التفاعل الإيجابي بين الفاعل والفاعلين يسهل الكثير على القائد الفعال مهمته كونه يملك المهارات والصفات القيادية التي تساهم في تقديم شروحات لبرنامج التغيير الذي أقدمت عليه المؤسسة، فليس من السهل نقل المؤسسة من نظام عمل معين إلى وضع آخر دون تهيئة الفاعلين كونهم الدينامو الخفي لكل العمليات التي تحدث في النسق الداخلي للمؤسسة، لذا يستوجب اتخاذ الإجراءات والأساليب صائبة للاتصال مع الفاعلين بطريقة مباشرة وفي مقدمتهم تولي مسؤولية الإعلام وطريقته التي تعد من ضمن أساسيات نجاح برنامج التغيير.

كما يعد النمط أو الأسلوب القيادي للقائد العصب الحساس والمحرك لمختلف العمليات الإدارية الموجودة في النسق، وذلك لمكانته ودوره المهم والفعال من خلال تفاعلاته واعتماداته في علاقاته، وليس بالضرورة أن يكون القائد ذو توجه قيادي واحد يمكن له أن يتبنى أسلوبين بحيث هذا يفرضه الموقف الذي يعالجه القائد داخل النسق في البيئة الداخلية التي تتأثر بمدخلات البيئة الخارجية والتي تحتم تحقيق التكيف والتأقلم مع النسق حتى لا يحيد عن مساره الذي يريد تحقيقه، وهذا ما تحدث عنه تالكت بارسونز في نظرية الأنساق الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق التوازن والاستقرار الذي يضمن لها الإستمرارية.

وقد التمسنا في دراستنا هذه عن طريق الملاحظة في فترة التردد على المؤسسة وحتى من خلال الإجابات أن هناك انسجام وتوافق بين الفاعل والفاعلين بحيث لا توجد تلك الحساسية بينها فالفاعل (القائد) يتعامل بكل مرونة مع الفاعلين (الأتباع) مما خلق نوع من العمل التعاوني فيما بينهم، فيمكن القول أن الجانب العلانقي الذي يسود بيئة العمل مريح إلى حد ما في غياب تلك الممارسات السلطوية التي عادة ما نراها ونلتمسها في ردود أفعال القادة والتي توحى على ممارسة الأسلوب الدكتاتوري، الذي يخلق العديد من المشاكل والصراعات، لذا وجب على القائد الفعال تبني النمط القيادي الذي يمنحه القدرة على ربط علاقات جيدة مع الفاعلين من شأنها تسريع عملية التغيير التنظيمي الذي أقدمت عليه المؤسسة محل الدراسة.

ونجاح مشروع التغيير يتوقف على وضوحه ولغته المفهومة التي تلزم القائد على شرحها وتفسيرها حتى تكون متاحة لجميع الفاعلين في النسق مع الوقوف على الجوانب الأساسية التي تبرز الأسباب المؤدية إليه ومراحل تنفيذه، وكذا تطلعات القيادة الإدارية من وراء هذا التغيير التنظيمي الذي أقدمت عليه لأن وضوح الأهداف منذ الإنطلاقة يجنب فشل مشروع التغيير وتكون النتائج متوقعة، فغياب الوضوح وانعدام الرؤية يفتح المجال أمام الفاعلين لتأويل وخلق قيم ومعايير تعرقل المشروع كونهم يجهلون ما ينتظرونهم، لهذا يتولى قائد التغيير مسؤولية التوزيع العادل والدقيق للمعلومات ويحرص على وصولها في الوقت حتى تكون السرعة والدقة في الإنجاز هذا من جهة وحتى لا يجعل المشروع تشوبه شائبة ولا يحمل صفة الأحادية في أهدافه بمعنى تكون الأهداف مقتصرة على القيادة العليا فقط من جهة أخرى، هنا سوف يعرقل ويجد نوع من المقاومة، لذا وجب الاختيار السليم والصائب للقائد الذي يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة.

وحتى يمكن المؤسسة من تحقيق بقائها واستمراريتها وجب انتقاء قائد فعال قادر على نقلها إلى بر الأمان بأقل الأضرار ودفعها نحو الأمام من خلال التخطيط الفعال والمدرّس، الذي يتوافق ويتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية معا.

قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

■ الكتب:

- (1) إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، د. ط ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 2003.
- (2) إبراهيم عبد الموجود أبو الحسن، التطور الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، أسوان، 2007، ص 279.
- (3) إبراهيم كشت، ومضات إدارية، د. ط ، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع، 1999
- (4) ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ط1، بيروت، مجلد 12، 2000، ص 315.
- (5) أبو الحسن إبراهيم عبد الموجود، التطور الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، د. ط، أسوان، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- (6) أحمد الخطيب وعادل سالم، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- (7) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية، انجليزي - عربي - فرنسي، بيروت، 1982.
- (8) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (9) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الإسكندرية، مركز التنمية للنشر، د.س.
- (10) أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الإجتماعي، ط 1 ، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، 2007.
- (11) ادوارد تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة: عبد الفتاح إبراهيم، القاهرة، دار النهضة العربية، د.س.
- (12) إسماعيل بلال محمد، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، د . ط ، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.

- (13) إسماعيل محمد حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، د. ط، القاهرة، دار الفكر العربي، د.س.
- (14) أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة: جعفر أبو القاسم، د. ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- (15) باك دكنان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، د. ط، القاهرة، الدار الدولية لنشر والتوزيع، 1991.
- (16) بشير علاق، القيادة الادارية، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009.
- (17) بلال السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، د. ط، عمان، دار الميسرة لنشر والتوزيع، 2009.
- (18) بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، عمان، دار الميسرة لنشر والتوزيع، 2013.
- (19) بوخرسية بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية - ادارة الموارد البشرية- دار قرطبة لنشر والتوزيع، 2008.
- (20) بوعلام غلام الله، مبادئ علم النفس الإجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.
- (21) بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، د. ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
- (22) ثابت عبد الرحمان إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (23) جاك هارمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الإجتماعية، ترجمة: عنصر العياشي، ط1، المسيرة، عمان، 2010.
- (24) جان ميشال برتيло، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، ط1، عويدات للنشر والطبعة، بيروت، 1999.
- (25) جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، د. ط، القاهرة، الدار الجامعية، د.س.

- (26) حديد محمد موفق، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع سياسة وتنفيذ برنامج الحكومة، د. ط، عمان، دار الشروق لنشر والتوزيع، 2000.
- (27) حريم حسين، إدارة المنظمات منظور الكلي، د. ط، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- (28) حسن حريم، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، دار حامد لتشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (29) حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، د. ط، عمان، دار الحامد، 2004.
- (30) حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار حامد لنشر، 2009.
- (31) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- (32) حسن ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي لنشر والتوزيع، 2004.
- (33) الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصحة في الرياض، معهد الإدارة العامة، د. ط، 2005.
- (34) الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، عمان، دار دجلة، 2009.
- (35) خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار الميسرة، 2005.
- (36) خيضر كاظم حمود الفريحات وموسى اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، عمان، دار إثراء لتشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (37) راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، د. ط، قسنطينة، جامعة منتوري، 2006، ص 192.
- (38) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- (39) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، د. ط، عمان، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2015.

- (40) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، د. ط، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- (41) الزعبي ابراهيم عبد الله بن عبد الرحمن، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، ط1، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2012.
- (42) زعتر جازية، أصول التنظيم والإدارة، ط 2، مكتبة عين الشمس، مصر، د.س.
- (43) زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
- (44) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، د. ط، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2006.
- (45) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار النشر لشروق والتوزيع، عمان، 2006.
- (46) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- (47) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، عمان، دار البداية، 2007.
- (48) سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر لنشر والتوزيع، د. ط، عمان، 2010.
- (49) سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2، عمان، دار وائل، 2004.
- (50) سعد بشاينية، علم الاجتماع العمل، د. ط، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2003.
- (51) سعد جلال، علم النفس الاجتماعي، د. ط، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1984.
- (52) سعد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، بدون دار النشر.
- (53) السعود راتب، القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، د. ط، عمان، دار صفاء لطباعة والنشر، 2012.
- (54) سعيد مرسي بدر، نظرية التنظيم والأيدولوجية، دار المعرفة الجديدة، 2000.
- (55) سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- (56) السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، د. ط، القاهرة، دار المعارف.

- (57) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
- (58) سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، د. ط، مصر، مطبعة عين الشمس.
- (59) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار حامد، 2005.
- (60) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، د. ط، بيروت، الدار الجامعية، 2000.
- (61) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د ط ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- (62) الصيرفي محمد، إدارة التنظيم، د. ط ، عمان، دار المناهج، 2006.
- (63) الصيرفي محمد، إدارة التغيير، د. ط، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- (64) طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، د. ط، عمان، دار الفكر، 2002.
- (65) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط2، جدة، دار الأندلس الخضراء، 2003.
- (66) طريف شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، د. ط، القاهرة، دار غريب، د. س.
- (67) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، د. ط، دار غريب لنشر والتوزيع، 1993، ص90.
- (68) عامر خضير الكبيسي، التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، بدون دار النشر، بدون سنة النشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (69) عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم، د. ط، الجزائر، دار هومه، 2003.
- (70) عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (71) عبد الباري دره وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع، 2008.

- (72) عبد الرحمان محمد العسيوي، علم النفس والتربية والإجتماع، د. ط، بيروت، دار راتب الجامعية، 1999.
- (73) عبد الرزاق حليبي، دراسات في علم الإجتماع الصناعي، ط2، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية.
- (74) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د. ط، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، 2002.
- (75) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، د. ط، الدار الجامعية، بيروت، د. س.
- (76) عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، د. ط، القاهرة، د. س.
- (77) عبد الفتاح فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، د. ط، مصر، جامعة الزقازيق، 1996.
- (78) عبد الله عبد الغني المجمع والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، د. ط، السعودية، دار النوابع للنشر والتوزيع.
- (79) عبد الله كامل الهمالي، أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته، جامعة غار يونس.
- (80) عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية.
- (81) عبد المجيد ابراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، ط1، عمان، 2000.
- (82) العديلي محمد تامر، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، المملكة العربية السعودية، د. س.
- (83) على عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمناهج، ط3، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- (84) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، د. ط، القاهرة، دار غريب، 2007.
- (85) علي شريف، الإدارة المعاصرة، د. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- (86) علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع والمشكلات الإجتماعية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- (87) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، دار حامد، 2006.

- (88) العميان سليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د. ط، الأردن، دار وائل، 2002.
- (89) العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د. ط، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- (90) العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، 2004.
- (91) العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل، 2005.
- (92) غربي محمد وقلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2019.
- (93) غي روشي، مقدمة في علم الاجتماع العام: التنظيم الاجتماعي، ترجمة: مصطفى دندشلي، الفقيه، بيروت، 2002.
- (94) فارس أبو معمر وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، د. ط، غزة، المكتبة المركزية للجامعة الإسلامية، 2006.
- (95) فخري فيصل مراد، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، د. ط، الأردن، دار المجدلاوي.
- (96) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، د. ط ، القاهرة، دار روتانيت، د.س.
- (97) فرديريك معنوق، معجم العلوم الاجتماعية، فرنسي-انجليزي -عربي، مراجعة واشراف محمد دس، اكااديمية انترناسيونال، لبنان، 1993.
- (98) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، د. ط، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.
- (99) فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، د. ط ، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع
- (100) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ISO9000 - 2000، ط1، عمان، دار الثقافة لنشر والتوزيع، 2005.

- 101) القريوتي محمد قاسم، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، د. ط، عمان، دار الشروق، 2000.
- 102) كامب دي، مدير القرن الواحد والعشرين، ترجمة خالد عبد الله الشقيري، ط1، الرياض، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2000.
- 103) كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، 1996.
- 104) كث ديفز، السلوك الانساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد موسى، د. ط، مصر، دار النهضة، د.س.
- 105) كمال الغالي، الإدارة العامة، د. ط، دمشق، مطبعة النوري، د.س.
- 106) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 107) ماكس لاندزيبرغ، أدوات القيادة، ترجمة: غادة الشهابي، ط1، مكتبة العبكة، الرياض، 2003.
- 108) محجوب بسمان فيصل ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، د. ط، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 109) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د. ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 110) محمد الصرفي، إدارة التغيير، د. ط، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
- 111) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 112) محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 113) محمد سرحان خالد المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 114) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، ب. ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 115) محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992.

- 116) محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم الفهرس لألفاظ القرآن الكريم، د. ط، إسطنبول، المكتبة الإسلامية.
- 117) المحمدي محمد الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، د. ط، مصر، دار النشر للجامعات، 2000.
- 118) محمود المساد، الإدارة الفعالة، د. ط، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
- 119) محمود زكي هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، د. ط، الكويت، وكالة المطبوعات، د.س.
- 120) سعود محمود النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، د. ط، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 2001.
- 121) المخلافي محمد سرحان خالد، القيادة الفاعلة وأداة التغيير، ط1، القاهرة، مكتبة عين الشمس.
- 122) مروان محمد بني أحمد ومعن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 123) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، د. ط، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 124) معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمعارات والتطبيقات العملية، مكتبة أنجلو المصرية، 2014
- 125) معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين، انجليزي - عربي، د. ط، لبنان، مكتبة ناشرون، 2003.
- 126) المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، ط1، بغداد، دار المعمورة، 2011.
- 127) المغربي كمال محمد، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، د. ط، عمان، دار الفكر، 2007
- 128) منى مؤتمن عماد الدين، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، د. ط، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2003

- (129) منير محمد مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، د. ط، مصر، عالم الكتاب، د.س.
- (130) موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وآخرون، دار القصة، ط2، الجزائر، 2008.
- (131) ناصر قاسمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، د. ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- (132) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- (133) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الثقافة لنشر والتوزيع، 2009.
- (134) نور هاشم جمجوم، سيكولوجية الإدارة، د. ط، جدة، دار الشروق، د.س.
- (135) نيجل كينغ ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي، ترجمة محمود حسن حسني، د.ط، المملكة العربية السعودية، دار المريخ لنشر، الرياض، 2004، ص 316.
- (136) نيكلاس لومان، مدخل إلى نظرية الأنساق، ترجمة: يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، بغداد، 2010.
- (137) هشام زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، د. ط، الكويت، وكالة المطبوعات، د.س.
- (138) الهواري سيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- (139) يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.

الرسائل الجامعية:

- (1) إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول بسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- (2) إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، لجامعة الإسلامية، غزة ، قسم إدارة أعمال، 2008.
- (3) بلال الشاعر ودرراح حسن، فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، 2015.
- (4) بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة الجزائر، 2009.
- (5) دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في تنمية المهارات العاملين، دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- (6) الرقب حماد محمود، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2012.
- (7) رؤوف كعواش، تفويض السلطة وأداء الموظف، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
- (8) ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه، سورية، قسم إدارة الأعمال، 2004.

- (9) الزهراني سهام، الكفاءات المهنية لقيادة التغيير لدى مديريات مدارس التعليم العام الحكومي، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
- (10) سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (11) سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع النقل بالأنابيب المديرية الجهوية لبجاية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، بجاية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- (12) شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
- (13) شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011.
- (14) الشكرجي أسماء وطه نوري، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
- (15) صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008/2007.
- (16) صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

- (17) طلال عبد المالك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، قسم العلوم الإدارية، 2004.
- (18) عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- (19) علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص موارد بشرية، 2010-2011.
- (20) عماد الدين ومؤمن منى، تقويم فاعلية برنامج التطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن القيادة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، قسم العلوم والتكنولوجيا.
- (21) فاطمة بوقريط، فعالية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- (22) فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الشرطية، المملكة العربية السعودية.
- (23) قرش عبد الكريم، فاعلية القيادة الادارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسي بلانشارد، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الاردن، 2002.
- (24) قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

- (25) محمد بزيق بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- (26) مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.
- (27) منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية - بالمملكة العربية السعودية - رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، د.س.
- (28) نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- (29) نوفل طويش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2001.

المجلات والمجلات:

المجلات:

- (1) دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
- (2) زين الدين بروش ولحسن الهدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007، ص 208.
- (3) سعد عبد عابر سلمان، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الجلود بغداد، مجلة كلية الرافدين جامعة العلوم، العدد 34.

- (4) قبطان شوقي، فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الاستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، خميس مليانة، 2021.
- (5) نوال بوعلاق ويحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 11، 2014.

ملتقيات:

- (1) مخلوفي عبد السلام، "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، جامعة ورقلة. مداخلة من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005.
- (2) مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بيروت، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، 2002.
- (3) عادل عياض، إدارة التغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004.
- (4) هدى بنت عبد الله الحديثي وهيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- (5) ريم رمضان، إدارة التغير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه، سورية، قسم إدارة الأعمال، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Baptiste v, **Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : l'accréditation hospitalière**, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2003.
- 2) Benoit Grouard et François Meston , **L'entreprise en Mouvement** ,édition Dunod, paris 2005, 4e édition.

- 3) Bernard M. Bass, **The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications**, 4th 2008.
- 4) Claudette Lafay , **Sociologie Des Organisation**, Edition Nathan,Paris, 1996.
- 5) Crouzier and freedberg, **la cteur et le système**, edition du seoul, paris, 02 eme ed , 1992.
- 6) D Autissier, J.Moutot **Méthode De Conduite Du Changemen**, DUNOD, Paris, 2007.
- 7) -Demers C, **De la gestion du changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui**, Revue Internationale de Gestion, automne, Vol. 24, No. 3.
- 8) Derumez I.V. (1998) **La dynamique des processus de changement**, Revue Française de Gestion, No. 120.
- 9) Don Hellriegel and John Slocum , **Management** , Reading ; Mass, Addison- Wesley Publishing Co, 6th ed .
- 10) Frédéric Lucas, **Au Coeur de Changement**, Paris, Dunod, 1993.
- 11) Gersick C. J. (1991), **Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm**, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1.
- 12) GRESSE CAROLE ‘ **Les entreprises en difficulté**, éd. Econmica, Paris, 1994.
- 13) Jan ci Kova A., Brychta K. (2009) **TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective**, Economics & Sociology, Vol. 2, No. 1.
- 14) Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001.
- 15) Jean-Michel Plane, **théories des Organizations**, Paris, 2003.
- 16) Jean-Pierre Barrayon , **Des managers et de hommes**, N èd, Dunod, paris, 2006..
- 17) John R. Schermerhorn & autres, **Comportement humain et organisation**, 2ème édition , village mondial, Canada, 2002, p 504.
- 18) Marcelle Stroobant ,**Sociologie Du travail** ,Paris , Nathan , 1993.
- 19) Michel Gervais, **Contrôle De Gestion**, Économico, 7 ème ,Edition, Paris, France.
- 20) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J, **Safari en pays stratégie**, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, France.
- 21) Nelson, D. L, & Quick, J. C, **Organisationnel Behavior: Fondations**, Realities Challenges (2006) (5th ed.). Mason, OH: South-Western .
- 22) Nielsen, Eric.H., **Becoming an Organizational Development-Practitioner**, Prentice Hall, Englewood cliffs,1984.

- 23) Olivier Meier, **Gestion du Changement**, Dunod, Paris, N éd, 2007.
- 24) Raymond Boudon, **Les Méthodes en Sociologie**, Presse Universitaire de France, Paris, 1970 .
- 25) Raynal Serge, **Le Managment Par Projet : Approche Strategic Du Changment**, ED, Organisation, Paris , 2002.
- 26) Robert Tannenbaum and others, **Management**, 6th ed, Columbus, Charles Merrill Publishing, New York..
- 27) Rodny C Vandever, Michael L. Menefee, **Human behavior in organisations**, prentice HALL, 2nd ed,.
- 28) Séguin F., Hafsi T., Demers C. (2008), **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, Les Éditions Transcontinental, Montr

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر - 02 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة حول

نحن في صدد إعداد بحث ميداني المتعلق بإنجاز رسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. في علم الاجتماع تخصص منظمات وموارد بشرية، والتي جاءت تحت عنوان:

" النمط القيادي ودوره في أحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية " نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية وشفافية وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة، ونحيطكم علما أن هذه الأجوبة سوف تستغل لأغراض علمية، ونشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتم القيمة في إثراء هذا الموضوع بكل مصداقية من خلال أجوبتكم.

إعداد الطالبة:

بن علجية نادية

تحت إشراف:

أ.د: الهاشمي مقراني

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 سنة فما فوق ☐
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐
- 4- الفئة المهنية: اطار ☐ عمال تحكم ☐ عمال تنفيذ ☐
- 5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ 6 إلى 10 سنوات ☐ 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐
- 6- المحور الثاني: طبيعة النمط القيادي في المؤسسة
- 7- هل تشعر بالراحة عند التعامل مع مسؤولك في العمل: دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐
- 8- هل تشعر بأن القائد في العمل يثق بك: نعم ☐ لا ☐
- 9- كيف ترى تعامل القائد معك في العمل: متسلط ☐ صارم ☐ متساهل ☐ غير مبالي ☐
- 10- ماهي العلاقة التي تربطك بمسؤولك: علاقة عمل ☐ علاقة تعاون ☐ علاقة عدم انسجام ☐
- علاقة عادية ☐

- 11- هل يعتمد مسؤولك في العمل على: السلطة الرسمية ☐ العلاقات الإنسانية ☐
- السمات الشخصية (الكاريزما) ☐

12- أخرى.....

- 13- هل ترى أن حسن معاملة مسؤولك لها دور في زيادة مردوديتك للعمل : دائما ☐ أحيانا ☐
- نادرا ☐ أبدا ☐

- 14- هل صادفتك مشاكل في العمل : نعم ☐ لا ☐
- 15- في حالة نعم هذه المشاكل: زيادة ضغط العمل ☐ أخطاء في أداء العمل ☐
- توتر في العلاقات الإنسانية ☐

16- أخرى.....

- 17- هل يساهم مسؤولك في حل هذه المشاكل: دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐
- 18- هل يلجأ مسؤولك إلى أسلوب العقاب عند وجود خطأ في عملك: دائما ☐ أحيانا ☐
- نادرا ☐ أبدا ☐

- 19- نوع العقاب هو : انذار شفهي ☐ انذار كتابي ☐ اللوم والعقاب ☐

الخصم من المرتب ☐ إقصائك من الترقية ☐

20- ماذا يمثل لك القائد الإداري في المؤسسة ☐ مسؤول ☐ صديق ☐ مساعد

21- هل القائد الناجح هو من: يهتم بالعمال ☐ يهتم بالعمل ☐ يهتم بكلا الجانبين ☐

22- حسب رأيك ماهو الأسلوب القيادي الأنسب في العمل: صارم ☐ مشارك ☐ حر ☐

23- هل النمط القيادي المتبع من قبل مسؤولك يبعث على الاستقرار في العمل: دائما ☐ أحيانا ☐
نادرا ☐ أبدا ☐

24- ماهي المعايير التي يتم على أساسها انتقاء قائد فعال: الخبر ☐ الأقدمية ☐ الكاريزما ☐
المستوى التعليمي ☐ العلاقات الإنسانية ☐

25- أخرى.....

26- كيف يمكن لك أن تقيم علاقتك بمسؤولك: ضعيفة ☐ متوسطة ☐ عادية ☐
حسنة ☐ جيدة ☐

المحور الثالث: الأساليب والإجراءات المتخذة لنجاح برنامج التغيير التنظيمي

27- هل أنت على اتصال مع مسؤولك في العمل: نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل هو: مباشر ☐ غير مباشر ☐

28- ما مصدرك في الحصول على معلومات الخاصة بالعمل: الاجتماعات ☐ الإعلانات ☐
الزملاء في العمل ☐

29- هل تصلك المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب: دائما ☐ أحيانا ☐
نادرا ☐ أبدا ☐

30- هل يسمح لكم القائد بالمشاركة في الاجتماعات: نعم ☐ لا ☐

31- في كلا الحالتين لماذا.....

32- هل يتناقش القائد معك في قرارات التي تخص الأوضاع الراهنة للمؤسسة: نعم ☐ لا ☐

33- هل يسمح لك مسؤولك بتقديم وطرح أفكارك: دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

34- هل تؤخذ أفكارك وآرائك بعين الاعتبار: نعم ☐ لا ☐

35- بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك: العقلانية ☐ غير عقلانية ☐

36- هل ترى أن هذه القرارات القائد لها تأثير على أهداف المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

- 37- في حالة نعم هل هو : تأثير إيجابي ☐ تأثير سلبي ☐
- 38- هل عملية إشراك الفاعلين في صنع القرارات تزيد من معنوياتهم: نعم ☐ لا ☐

39- في حالة نعم لأنها: تعزز روح الجماعة ☐ تمنح الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ☐

تشارك وتبادل الأفكار ☐ تمنح الثقة في نفس العامل ☐

40- هل يشجع القائد العمل ضمن الفريق (فريق عمل) : نعم ☐ لا ☐

41- يتقبل القائد قرارات التي توصل إليها فريق العمل: نعم ☐ لا ☐

42- يفوض القائد البعض من صلاحياته لمن يثق بهم: نعم ☐ لا ☐

43- هل أنت راض عن القرارات القائد : راض جدا ☐ راضي نوعا ما ☐ غير راض ☐

44- في كل الحالات لماذا؟

المحور الرابع: التغيير التنظيمي في المؤسسة

45- مؤسستكم تعمل ضمن بيئة عمل تتسم بالتغيير: نعم ☐ لا ☐

46- هل صحيح قامت القيادة الادارية بإحداث التغيير في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

47- في حالة نعم هذا التغيير كان: مفاجأ ☐ مخطط له ☐

48- هل يملك القائد رؤية مستقبلية لتغيير التنظيمي: نعم ☐ لا ☐

49- ماهي المستويات التي تم فيها التغيير داخل المؤسسة هي: الهيكل التنظيمي ☐ الأهداف ☐

تغيير التكنولوجيا ☐ الرؤية المستقبلية ☐

50- ماهي الأسباب التي دفعت القيادة الإدارية إلى إحداث التغيير: التحسين والتطوير ☐

تغيير البيئة الداخلية الخارجية ☐ تغييرهما معا ☐

51- أخرى.....

52- كيف يمكن لك تقييم وتيرة هذا التغيير: بطيء ☐ سريع ☐ متوازن ☐

53- ماهو هدف القيادة الإدارية من إحداث التغيير في المؤسسة: ضمان البقاء والاستمرارية ☐

تحقيق الميزة التنافسية ☐ تحقيق أرباح على المستوى القريب والبعيد ☐

أخرى.....

54- هل تقوم القيادة الإدارية بقياس درجة التقدم في احداث التغيير: نعم ☐ لا ☐

55- في حالة نعم هل عن طريق: تقارير يومية ☐ اجتماعات أسبوعية ☐ اجتماعات دورية ☐

56- لنجاح التغيير تسعى المؤسسة إلى بناء رؤية مستقبلية تقوم على:

تهيئة الظروف قبل أحداث التغيير ☐ وضع خطط مرحلية ☐ تحليل البيئة الداخلية ☐
تشخيص البيئة الخارجية ☐ تحديد معوقات التغيير وبناء خطط معالجتها ☐

57- هل تعتمد القيادة الإدارية لنجاح التغيير على برنامج التخطيط:

تخطيط قصير المدى ☐ تخطيط متوسط المدى ☐ تخطيط طويل المدى ☐

58- هل تنظر القيادة الإدارية لتغيير أنه: ضرورة حتمية ☐ ضمان للاستقرار ☐
عمل ينبغي التخطيط له ☐

59- هل ترى أن القائد يمتلك صفات قيادية محددة لإنجاح هذا التغيير: نعم ☐ لا ☐

60- في حالة بنعم هل هي: المبادرة ☐ تحمل المسؤولية ☐ المخاطرة ☐ مشاركة العمال ☐

61- هل ترى أن توفر المهارات القيادية لقائد التغيير ضرورة لنجاح التغيير: نعم ☐ لا ☐

62- في حالة نعم هذه المهارات هي: التخطيط ☐ التحليل والتفسير ☐ الإقناع ☐
الإبداع ☐

63- هل النمط القيادي يساهم في تفعيل عملية التغيير التنظيمي: نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم ماهو النمط القيادي الأنسب: دكتاتوري ☐ ديمقراطي ☐ فوضوي ☐

64- هل أنت راضي عن التغيير الذي أحدثته القيادة الإدارية: راضي ☐ راض نوع ما ☐
غير راضي ☐

المحور الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي

65- هل تم إعلامك بعملية التغيير في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل كان عن طريق: القائد المباشر ☐ عقد اجتماع ☐ ممثلي العمال ☐
الإعلان ☐

66- هل لديك قناعة بهذا التغيير الذي حدث: نعم ☐ لا ☐

67- في حالة لا لماذا؟.....

68- كيف كانت ردة فعلك اتجاه التغيير الذي حدث في المؤسسة: عادية ☐ مقاومة ☐ لامبالاة ☐

69- هل قدمت لكم القيادة الإدارية شرح عن مفهوم التغيير ونوعه: نعم ☐ لا ☐

70- هل ترى أنه هنالك مقاومة لتغيير من قبل العمال: نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل هذه المقاومة: علنية ☐ خفية ☐

71- ماهي جوانب مقاومة للتغيير التنظيمي: إيجابي ☐ سلبي ☐

72- هل توفر القيادة الإدارية كل الوسائل والامكانيات لإنجاح برنامج التغيير: نعم ☐ لا ☐

73- في حالة نعم عن طريق: فتح قنوات الاتصال ☐ التكوين ☐ التدريب ☐

توفير وسائل تكنولوجيا ☐

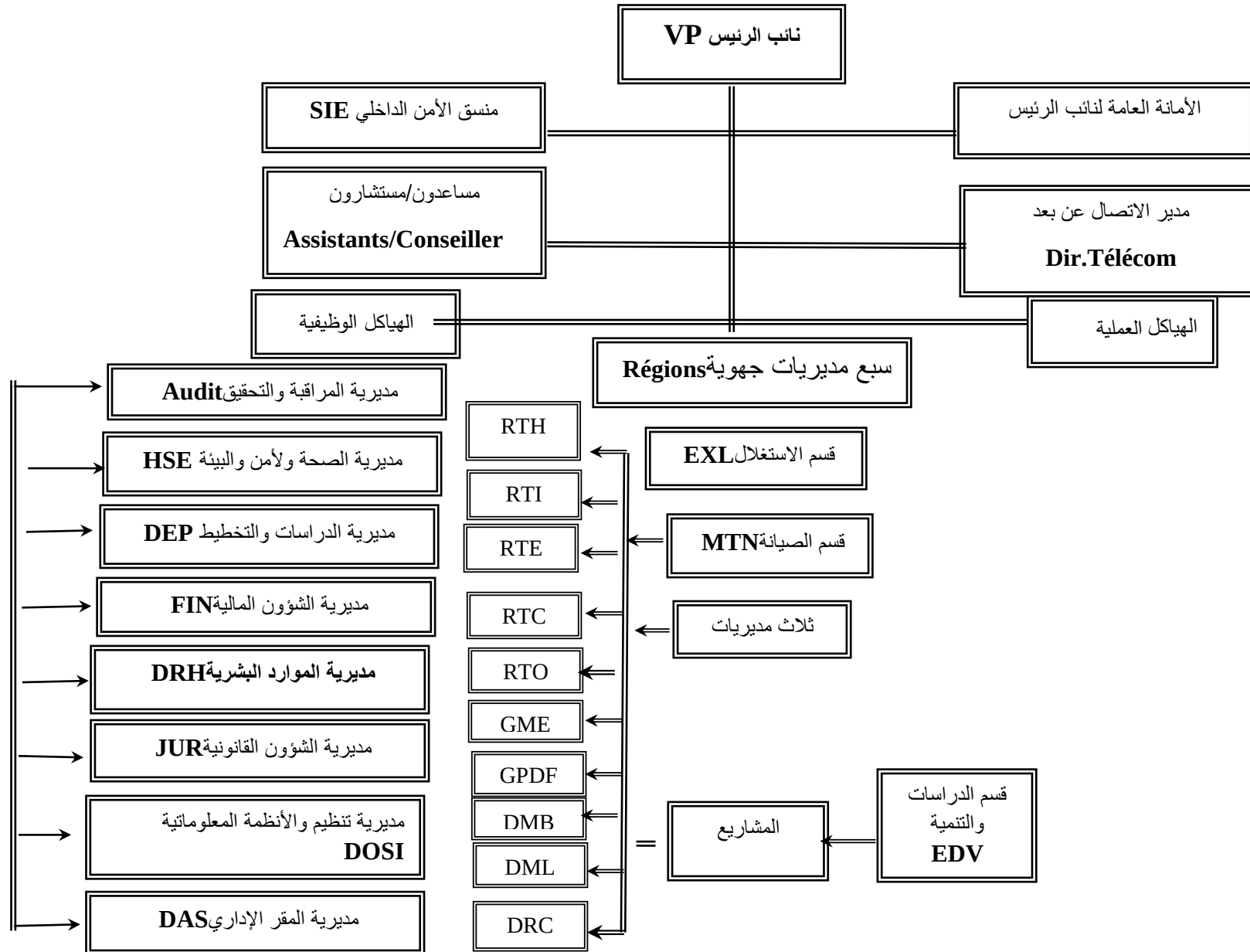
74- هل تسمح قيادة التغيير لفريق العمل بالتعديل في برنامج التغيير عند الضرورة: دائما ☐ أحيانا ☐

نادرا ☐ أبدا ☐

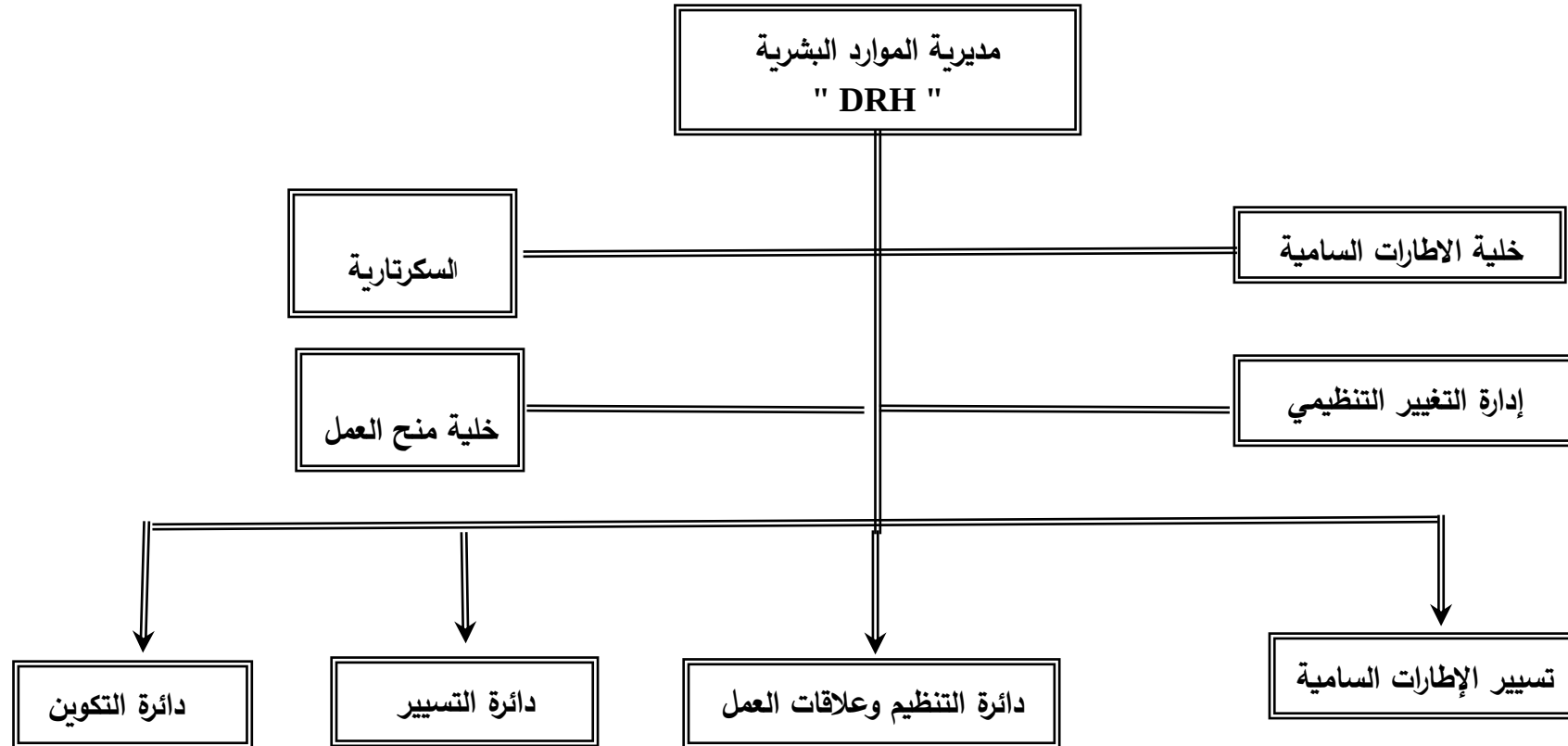
75- هل العلاقات الإنسانية تساعد في إنجاح برنامج التغيير التنظيمي بالمؤسسة: نعم ☐ لا ☐

76- هل ترى أن القيادة الإدارية تمكنت من تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير: نعم ☐ لا ☐

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لفرع النقل بالأنابيب سيدي رزين براقى



الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



هيكل إدارة التكوين

