



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

رقم الترتيب:

الرقم التسلسلي:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية

بعنوان :

دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر

من إعداد المترشحة : سميرة صالحى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/10/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الدكتور/عبد القادر دبون (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا
أ.الدكتور/إبراهيم بختي (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا ومقررا
أ.الدكتور/عبد الناصر موسى (أستاذ، جامعة الملك فيصل الدمام - السعودية).....مشرفا مساعدا
أ.الدكتور/الشيخ الداوي (أستاذ، جامعة الجزائر3).....مناقشا
أ.الدكتور/حسين رحيم (أستاذ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج).....مناقشا
أ.الدكتور/ميلود زيد الخير (أستاذ، جامعة عمار ثليجي الأغواط).....مناقشا
الدكتور/الحاج عرابة (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا

السنة الجامعية : 2016/2015

الإهداء.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، أسأل الله التوفيق لي ولكل إخوتي وأولادي ولكل طالب علم لا يمل.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى روح أُمِّي الغالية رحمها الله وطيب الله ثراها وأسكنها فسيح الجنان.

إلى أبي العزيز بارك الله في عمره وأرضاه.

إلى جدتي الغالية حفظها الله وأرضاه.

إلى أُمِّي الكريمة الغالية أم بدر الدين حفظها الله ورعاها.

إلى إخوتي وكل عائلة صالحية وخاصة منير رعاه الله.

إلى إخوتي وكل عائلة بوزيد وخاصة بدر الدين شفاه الله ورعاها.

إلى الأرواح الطاهرة تغمدهم الله برحمته جدي، صليحة بوزيد ومصطفى حرحيرة.

إلى الزوج الكريم عرفانا وشكرا.

إلى ابنتي ميسلون لؤلؤة أسأل الله أن تكون من علماء هذه الأمة.

إلى ابني مصطفى أسأل الله أن يكون ممن يعلي شأن هذه الأمة.

إلى ابنتي أبرار أسأل الله أن تكون ممن تفخر بعلمهم وشأنهم هذه الأمة.

إلى كل من ساعدني وشجعني أهدي هذا العمل.

سميرة

الشكر.

أشكر جزيل الشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وخاصة الأستاذين المشرفين الأستاذ عبد الناصر موسي

والأستاذ إبراهيم بختي على كل التوجيهات والتصويبات، أسأل الله التوفيق لهما.

كما أوجه شكري الخالص إلى كل أساتذة جامعة قاصدي مرياح وعلى رأسهم الأستاذ عمارة بن عمارة والأستاذة

نوال بن عمارة، الأستاذة صفية صديقي، الأستاذ الحاج عرابة، الأستاذ محمد حسان بن مالك، الأستاذ محمد زرقون

والأستاذ رشيد مناصرية.

كما أوجه شكر خاص إلى السيد عميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأستاذ إلياس بن ساسي

على كل مجهوداته في سبيل الرقي بالكلية وكذا شكري الخالص إلى الأستاذ عادل عياض.

كما أوجه شكري الخالص إلى كل إطارات قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وخاصة السيد إبراهيم

هتهات، الأنسة حنان برباش، الأنسة نريمان برباش، الأنسة فطيمة بن الدين، السيد نبيل بالطيب، والسيد مدير

اتصالات الجزائر ورقلة والسيد نائب مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر ورقلة والسيد مدير اتصالات الجزائر

الفضائية ورقلة على كل الدعم الذي قدموه لنا ولم ييخلوا بكل معلوماتهم علينا أسأل الله التوفيق لهم.

سميرة

المخلص.

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، حيث شملت عينة الدراسة 325 قائدا إداريا من مختلف المؤسسات التابعة للقطاع محل الدراسة، واعتمدنا في تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي، تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار T-test، وكان من أهم النتائج: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛ وأظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) تفسر على نحو ما مقداره 44.9% من التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع محل الدراسة) وهي نسبة تفسير جيدة؛ وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: العمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض عملية التغيير التنظيمي بالقطاع، وتشجيع الإدارة بكل المستويات على العمل بروح الفريق الواحد وفي كافة مراحل عملية التغيير التنظيمي، وكذا محاولة رفع درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير عن طريق عقد ندوات مشتركة بين مختلف مؤسسات القطاع للاستفادة من تجارب بعضهم البعض وكذا تبادل الخبرات والآراء حول التغيير.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، إدارة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير، درجة ممارسة التغيير، دوافع التغيير، مقاومة التغيير، متطلبات التغيير.

Abstract: This study aims to discuss the role of administrative leadership in managing organizational change in Algerian enterprises, through a case study within information and communication technologies sector in Algeria. The study sample included 325 administrative leaders from different subsidiaries of the sector under the study. We have adopted in our analysis of data a descriptive statistical analysis, in addition to multi-regression-out analysis, the analysis of variance ANOVA, and T-test. The most important findings of the study are: the degree of administrative leadership practices to manage organizational change in this sector were moderate. There are also statistically significant differences in the degree of administrative leadership practice to manage organizational change attributable to demographic variables. The results showed that : the independent variables (motives and reasons that led to organizational change, constraints and obstacles in the process of organizational change, and factors and requirements of success of the process of organizational change) explain until to 44.9% of the variance in the dependent variable (the degree of administrative leadership practices of change management in the sector under study). This ratio has a good interpretation. The main recommendations are: the importance of overcoming the difficulties that might face the process of organizational change in this sector, and encouraging the administration at all levels to work in a team spirit at all stages of organizational change, trying to raise the degree of administrative leaders practices to manage change by holding joint seminars between the various sector organizations to benefit from the experiences of each other, as well as the exchange of experiences and opinions about the change.

Key words: administrative leadership, organizational change management, change leadership, the degree of change practice, drivers of change, Resistance to Change, change requirements.

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة
2.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية. المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية. المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية.
5.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي. المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالتغيير التنظيمي. المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتغيير التنظيمي.
13.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي. المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي. المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.
26.....	خلاصة
28.....	الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة
29.....	تمهيد
29.....	المبحث الأول: القيادة الإدارية بين المفاهيم والأبعاد. المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه. المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.
38.....	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها الحديثة

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية.

64..... خلاصة

66..... الفصل الثالث: التغيير التنظيمي وأهميته في الإدارة.

67..... تمهيد

67..... المبحث الأول: التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد.....

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي بين الخصائص، الدوافع، المجالات والأنواع.

85..... المبحث الثاني: مراحل وإستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.....

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي.

103..... المبحث الثالث: قيادة ومقاومة التغيير التنظيمي.....

المطلب الأول: مقاومة التغيير التنظيمي بين المفهوم والأبعاد.

المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي.

119..... خلاصة

121..... الفصل الرابع: دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

122..... تمهيد

122..... المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

134..... المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

158..... خلاصة

161..... الخاتمة

168..... قائمة المراجع

178..... الملاحق

185..... الفهرس

قائمة الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج فيدلر.	47
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.	124
03	معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل ولمجالاتها.	133
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.	136
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.	137
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة.	139
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة.	140
08	معامل الارتباط سبيرمان للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	142
09	معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance).	143
10	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.	144
11	معامل الارتباط للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة.	145
12	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise).	146
13	توزيع إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس.	147
14	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير الجنس.	147
15	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير المؤهل العلمي.	148
16	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير سنوات الخبرة.	150
17	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير المسمى الوظيفي.	152

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	الشبكة الإدارية.	01
45	نموذج تاننباوم وشميدت.	02
49	نموذج هيرسي وبلانشارد.	03
53	نموذج فروم ويتون.	04
79	القوى الخارجية للتغيير التنظيمي.	05
125	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	06
126	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	07
126	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	08
127	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	09
128	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	10
130	نموذج الدراسة.	11
144	لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المنتبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ.	12
149	التمثيل البياني لمصدر الفروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.	13
151	التمثيل البياني لمصدر الفروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.	14
152	التمثيل البياني لمصدر الفروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.	15
165	نموذج الدراسة بعد النتائج.	16

قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
179	استبانة إدارة التغيير	01
183	جدول 01 اختبار C de Dunnett لمصدر الفروق حسب متغير المؤهل العلمي	02
184	جدول 02 اختبار C de Dunnett لمصدر الفروق حسب متغير سنوات الخبرة	02
184	جدول 03 اختبار C de Dunnett لمصدر الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي	02

مقدمة

I. توطئة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، هذه الأخيرة التي مرت بعدة مراحل تسيريه منذ الاستقلال: بدءا بالتسيير الذاتي، مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ثم مرحلة إعادة الهيكلة في بداية الثمانينات من القرن الماضي. إلا أن هذه الإصلاحات الهيكلية والتغييرات التنظيمية لم تحقق أهدافها المرجوة، وقد اتضح هذا جليا في تصريح رئيس الجمهورية السيد الشاذلي بن جديد عام 1986م، الذي انتقد فيه مسيري هذه المؤسسات بشدة، واتهمهم بالعيش خارج الواقع الجزائري. بعدها جاءت مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988م، ثم مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق سنة 1991م، التي لم تكن غاية في حد ذاتها، بل إجراء تنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية تسيير هذه المؤسسات من جهة، وبمثابة استجابة حتمية للتغييرات الاقتصادية العالمية من جهة ثانية، خاصة في ظل التحرير الاقتصادي والعمل بهدف الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

وهكذا أصبحت المؤسسات الجزائرية اليوم تواجه محيطا متغيرا، وأصبح التغيير التنظيمي فيها مطلبا ضروريا من أجل ممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، مما شكل تحديا حقيقيا لا يمكن تجاهله من طرف قادة المؤسسات ومرؤوسيههم بكافة المستويات الإدارية.

شهد قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، كغيره من القطاعات الحيوية خلال العقدين الأخيرين منعرجا تاريخيا هاما، أدى إلى العديد من التغييرات الجذرية والهيكلية، فبعدما كان قطاعا محتكرا ومسيرا من طرف الدولة، أصبح قطاعا مكونا من عدة مؤسسات اقتصادية ذات أسهم إلى جانب مديريات فرعية عمومية؛ ولم تكن هذه التغييرات الهيكلية التي شهدها هذا القطاع نقطة وصول فحسب، بل كانت بمثابة نقطة بداية لجولات متواصلة من التغييرات التنظيمية والتحسينات المستمرة لاستيعاب هذا الزخم الهائل من التطورات التكنولوجية والثورات المعلوماتية.

لقد فرضت هذه التحديات على قادة مؤسسات القطاع ومرؤوسيههم ليس البحث عن أساليب تغيير مؤسساتهم فحسب بل اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف، البناء التنظيمي وأساليب القيادة الإدارية والمرؤوسين في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة بشكل مستمر.

في مقابل هذه التغييرات التنظيمية التي يقوم بها قادة هذه المؤسسات، هناك تردد طبيعي من طرف مرؤوسيههم لقبولها، مما شكل عدم الترحيب بها ورفضها حتى وإن كانت في صالحهم، كونهم يكرهون التغيير ويرون أنه تهديد لهم ولاستقرارهم المهني، مما يجعلهم يقاومون هذا التغيير أو ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي.

II. إشكالية الدراسة.

وبناء على ما تقدم تمت 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:

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

2. ما هي أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة؟

3. فيما تكمن أهم العوامل والمتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع؟

4. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي؟

5. 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؟

6. هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟

III. فرضيات الدراسة.

وانطلاقاً من الأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع فرضياتها على النحو التالي:

1. يعتبر دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

2. تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

3. إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير الموارد المالية والمادية اللازمة.

4. يمارس القادة الإداريين إدارة التغيير التنظيمي بشكل متوسط مع التركيز على بعد تخطيط إدارة التغيير مع إغفال بعد التنظيم وبعد التوجيه والتحفيز وبعد التقييم والتقييم.

5. توجد 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.

6. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

IV. أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أحد أهم مواضيع الفكر الإداري القديم والحديث، وهو التغيير التنظيمي الذي تتسم به منظمات اليوم.
- إبراز الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إرساء قواعد التغيير التنظيمي.
- إبراز مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وتبسيطه وتقديمه كمادة علمية ومعرفية من أجل استيعابه وتحويله إلى واقع عمل ميداني وممارسة يومية لقادة المؤسسات الجزائرية.
- محاولة تقصي أهم أسباب ودوافع التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على أهم الصعوبات والعقبات التي تحول دون التطبيق الفعال لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- تعزيز عملية التغيير التنظيمي وإبراز متطلبات نجاحها في المؤسسات الجزائرية.

V. أهداف الدراسة.

من خلال الأهمية السابقة لموضوع الدراسة يمكن إجمال أهدافها فيما يلي:

- توضيح مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وكذا إبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في مسؤولي المؤسسات الجزائرية وأوجه القصور الواجب تجنبها.
- إبراز أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنه للتكيف والتأقلم مع التحديات العالمية بشكل مستمر.
- التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- بيان أهم معوقات التي تقف دون التطبيق الفعال لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.
- الوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي يمكن للقيادات الإدارية في مؤسسات القطاع المدروس الاعتماد عليها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

- الخروج بتوصيات تساعد القيادات الإدارية بالقطاع المدروس وبكافة المؤسسات الجزائرية من قيادة التغيير التنظيمي بكل نجاح وفعالية وكذا القضاء على ظاهرة مقاومة التغيير كونها عائق أمام نجاح عملية التغيير التنظيمي.

VI. أسباب اختيار الموضوع.

تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب الآتية:

- تقصي درجة ممارسة إدارة التغيير كمفهوم ومهارة إدارية من قبل قادة المؤسسات الجزائرية.
- الكشف عن الاستعداد التنظيمي والتكنولوجي في مؤسساتنا لمواكبة التغييرات المختلفة وتحدياتها الراهنة.
- بيان أسباب الخوف من عملية التغيير التنظيمي والنظر لها على أنها تهديد وليست فرصة للاستقرار التنظيمي.

- إضافة للأسباب الموضوعية السابقة، يمكن إدراج سبب ذاتي وهو وجود ميول شخصية للباحثة لدراسة هذا الموضوع، خاصة وأنه مكمل لرسالة الليسانس الموسومة بعنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسات الإقتصادية العمومية بورقلة، ورسالة الماجستير الموسومة بعنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية).

VII. منهج الدراسة.

نظرا لطبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة القائم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بظاهرة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي من مصادرها الأولية، وذلك من خلال إستبانة صممت لاستقصاء آراء القادة الإداريين في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، بالإضافة لأسلوبي المقابلة والملاحظة لمحاولة الفهم الجيد لمعطيات الدراسة، وبعد ذلك القيام بتحليل هذه البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم إستخلاص النتائج.

VIII. مرجعية الدراسة.

تأرجحت الدراسات السابقة التي اعتمد عليها في هذه الدراسة بين الدراسات العربية والأجنبية، وبين المقالات العلمية المحكمة وبين أطروحات الدكتوراه ورسائل الدراسات العليا، حيث تمت مراجعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث المنشورة منذ سنة 1981م إلى غاية 2013م، ثم تم استبعاد العديد منها لتبقى ستة عشر دراسة كونها الأكثر ارتباطا بموضوع البحث، وهكذا يكون المدى الزمني للدراسات السابقة المعتمد عليها في هذه الدراسة الحالية يمتد منذ سنة 1994م إلى غاية 2011م، أما

المدى المكاني فتراوح بين الدراسات الجزائرية والعراقية والأردنية والسعودية واليمنية والفلسطينية وكذا بين الدراسات الكندية والأمريكية والبريطانية والسوفينية والإيرانية.

IX. حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة الحالية في حدود مكانية، بشرية، زمنية، موضوعية وحدود الأداة، والتي جميعها تحول دون تعميم نتائج هذه الدراسة خارج نطاق هذه الحدود، وتمثلت هذه الحدود في ما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على بعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، الوادي، غرداية والجزائر، مؤسسة بريد الجزائر بولاية ورقلة، الوادي وغرداية، مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية بولايتي ورقلة وعنابة، مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة، إيزي، غرداية والجزائر، الوكالة الوطنية للذبذبات بولاية ورقلة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بولايتي ورقلة والجزائر.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الإدارية أي بمعنى القادة الإداريين الذين يوجهون سلوك المرؤوسين في المؤسسات والإدارات وينظمون جهودهم لتحسين مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة؛ وفي هذه الدراسة هم المدراء العاميين والفرعيين، رؤساء الأقسام والمصالح ورؤساء المكاتب والورشات في المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

- **الحدود الزمنية:** حاولنا من خلال هذه الدراسة تغطية الفترة التاريخية بين سنة 2001م إلى غاية 2014م لما شهدت من تغييرات تنظيمية وتطورات تاريخية، أما بالنسبة للحدود الزمنية لتطبيق إستبانة الدراسة والمقابلات مع القيادات الإدارية للقطاع، فقد امتدت من 2013/02/15 إلى غاية 2015/01/30.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، متخذنا من قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر ميدانا لها.

- **حدود الأداة:** إن الأداة المعتمد عليها في هذه الدراسة كانت عبارة عن إستبانة صممناها لأغراض هذه الدراسة، والإستبانة عموما تعتبر من الأدوات غير الدقيقة، لذلك يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى الدقة في إجراءات استخلاص صدقها وثباتها.

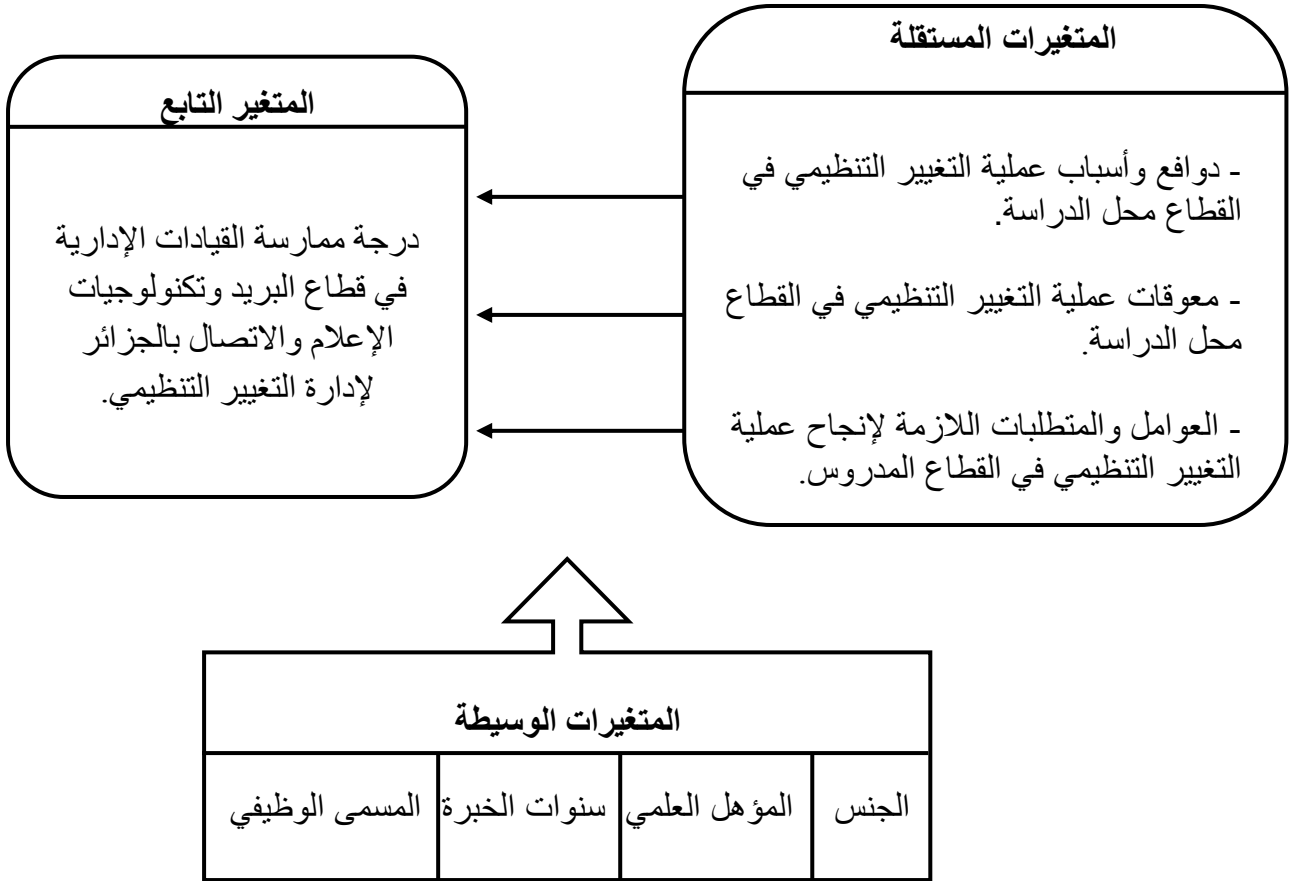
X. صعوبات الدراسة.

تمثلت صعوبات الدراسة في صعوبة فهم وتطبيق برنامج الرزم الإحصائية SPSS الإصدار 20 الذي أخذ منا الكثير من الوقت، حيث قمنا بدراسة هذا البرنامج وتعلمه بشكل ذاتي من خلال مراجعة العديد

من الأدبيات وكذا الرجوع إلى العديد من الدورات الإلكترونية على شبكات الإنترنت، بالإضافة إلى أننا وجدنا صعوبة في استرجاع الاستبانات الموزعة إلى جانب عدم إستجابة العديد من القادة الإداريين في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام إلى الإستبانه وعدم تفهمهم للموضوع، إلى جانب عدم وجود أرشيف موحد لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر يحوي أهم والمستندات والمعلومات عن القطاع في الفترة ما قبل إعادة الهيكلة سنة 2000م.

XI. نموذج الدراسة.

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذجاً للدراسة الحالية كما يبين الشكل أدناه.



المصدر: إعداد الباحثة.

XII. هيكل الدراسة.

للإجابة على الأسئلة الواردة في الإشكالية، تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي:

مقدمة: وتم فيها طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف هذه الدراسة.

الفصل الأول: تحت عنوان الدراسات السابقة، حيث تم فيه عرض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع بيان مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تحت عنوان القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة، حيث خصص هذا الفصل لعرض مفهوم القيادة الإدارية كما ورد في العديد من الأدبيات الإدارية، ثم للمفاهيم المتداخلة معه كالرئاسة، الزعامة والإدارة مع التركيز على نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما عرضنا من خلاله للعديد من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، من خلال مختلف المداخل حسب تصنيفها في الفكر الإداري مبرزين الافتراضات التي تقوم عليها كل نظرية والأساليب القيادية التي انبثقت عنها، وبعدها تطرقنا لجملة من الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية التي لم تدرجها النظريات السابقة، لكنها تظل أساليب للقيادة لها خصوصيتها، تجاربها، خبراتها ومساهماتها الكبيرة في الإدارة، فهذه الأساليب وليدة التجارب والمواقف والضرورة الإدارية، كأسلوب القيادة العاطفية، القيادة الافتراضية، القيادة العائلية، القيادة الزبونية، القيادة الخدمائية والقيادة النسوية.

الفصل الثالث: بعنوان التغيير التنظيمي وأهميته في الإدارة، حيث خصص لعرض مفهوم التغيير التنظيمي وأبعاده المختلفة وهذا في المبحث الأول منه، وعرض مختلف مراحل وإستراتيجيات التغيير التنظيمي كالإستراتيجية العقلانية الميدانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، إستراتيجية القوة القسرية، إستراتيجية الزمالة وإستراتيجية المواجهة وغيرها من الإستراتيجيات المختلفة، وكذا لمداخل التغيير التنظيمي المختلفة كمدخل إعادة هندسة العمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل إعادة الهيكلة، مدخل المقارنة المرجعية، مدخل التحسين المستمر ومدخل التعلم التنظيمي في المبحث الثاني منه، بينما خصص المبحث الثالث لعرض مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأبعاده المختلفة وكذا عرض أسس قيادة التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع: بعنوان دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، فخصص لعرض الطريقة والأدوات المتبعة في هذه الدراسة وكذا لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

خاتمة: ومن خلالها أبرزت الباحثة أهم نتائج الدراسة والوقوف على أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة وكذا التعرض لآفاق الدراسة.

الفصل الأول: الدراسات السابقة

تمهيد.

بعد المسح المكتبي الذي قمنا به، تبين أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة الإدارية وكذا إدارة التغيير التنظيمي، وهناك من حاولت الجمع بينهما أي دراسة دور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي أو خلال فترات التغيير التنظيمي، ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة ثم محاولة تقييم هذه الدراسات وبيان العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية.

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وذلك عند مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها فيما بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل التطرق إلى هذه الدراسة حاولنا الرجوع إلى عدة دراسات عربية وأجنبية لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز الدراسات التي أسسنا عليها الدراسة الحالية وزادتنا فهما للقيادة الإدارية الدراسات التالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية.

من خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1.دراسة نعمة خضير وآخرون بعنوان قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختبارية في منظمات صناعية بالجمهورية العراقية 1994م¹.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي تتمثل في قوة التماسك وتركز السمات القيادية عند مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري الإدارة الوسطى والدنيا والعاملين، حيث صيغت فرضيتي الدراسة على النحو التالي:

* تزداد درجة تماسك السمات القيادية كلما اتجهنا من قاعدة الهرم التنظيمي إلى أعلاه، بمعنى زيادة عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية بين السمات في الإدارة العليا مقارنة بانخفاضها في الإدارة الوسطى وهكذا حتى العاملين.

¹نعمة خضير وآخرون، قياس السمات القيادية للمدراء دراسة اختبارية في منظمات صناعية بالجمهورية العراقية، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان، المجلد 16، العدد 1، 1994، ص ص59-95.

* تتباين المستويات الإدارية فيما بينها في درجة السمة القيادية لمدراءها، بمعنى إن درجة الذكاء، المبادأة، الحسم، النضوج، وتحقيق الذات وغيرها من الصفات تكون عالية لدى الإدارة العليا مقارنة بالوسطى والإشرافية والعاملين.

وبهدف معالجة مشكلة البحث واختبار فرضيته، فقد تم الاعتماد على الاستبانة مع المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، حيث شملت الاستبانة مجموعتين من الصفات، عبرت الأولى منها عن الصفات الإيجابية وهي الاختيارات من (1-32)، وتضمنت الثانية الصفات السلبية وممثلة في الاختيارات من (33-64)، حيث تمكن الاستبانة المدراء والعاملين من وصف أنفسهم حسب وجهات نظرهم؛ وقد وقع اختيار الباحثين على 10 منظمات صناعية في الجمهورية العراقية ميدانا للبحث، حيث تألفت عينة الدراسة من 14 مديرا في الإدارة العليا، و31 مديرا في الوسطى، و45 مشرفا على الإنتاج و85 عاملا، وقد استغرقت عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائيا مدة 9 أشهر من عامي 1990/1991، وذلك بالاعتماد على عدد من وسائل المعالجة الإحصائية وهي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، اختبار (t) لتحديد مستوى الثقة بمعاملات الارتباط بين السمات، تمت المقارنة بمستوى معنوي $(p \leq 0.1)$ ، تحليل التباين ANOVA واختبار (F) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بنتائج تحليل التباين. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

* أن درجة تماسك السمات عند العاملين أعلى من درجة تماسكها عند المدراء في الإدارة العليا، والوسطى والإشرافية، في حين احتلت الإدارة الإشرافية المرتبة الثانية، تلتها الإدارة العليا فالوسطى، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقترح زيادة درجة تماسك السمات القيادية كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم التنظيمي.

* أن المستويات الإدارية العليا لا تمتلك سمات تميزها بشكل واضح عن المستويات الأدنى والعاملين، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية التي تفترض وجود تباين بين المستويات الإدارية والعاملين في درجة السمات القيادية ولا تتوافق هذه النتائج كذلك مع ما توصل إليه المنظر غيسيلي Ghiselli (1971-1973).

- * صعوبة التعويل على نظرية السمات كأساس لاختيار القادة.
- * لا يمكن اعتماد السمات مؤشرا للتمييز بين القادة عن سواهم.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية.

من خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1.دراسة فرحاني وآخرون Farahani & al بعنوان **An Exploration of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, Case Study in Iran 2011¹**.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المنظمات الإيرانية، حيث اتخذت هذه الدراسة الذكاء العاطفي كمتغير وسيط، ولقد تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر القيادة التحويلية في المنظمات الإيرانية على سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وما هو أثر الذكاء العاطفي لدى العاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

وللإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قام فريق البحث بدراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بإيران، حيث تكونت عينة الدراسة من 214 موظفا يعملون في ستة فروع لمؤسسة الضمان الاجتماعي العاملة في مقاطعة كازفين Qazvin الإيرانية، ولقد تم قياس سلوك القيادة التحويلية بواسطة مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ)، بينما صمم فريق البحث استبانته لقياس كل من الالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي لدى العاملين.

وأشارت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين سلوك القيادة التحويلية للقيادة و سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات محل الدراسة.

*يعد الذكاء العاطفي لدى العاملين عاملاً وسيطاً مؤثراً إيجاباً في العلاقة بين القيادة التحويلية و سلوك الالتزام التنظيمي لديهم.

*خلصت الدراسة إلى أن القادة الذين يستخدمون نمط القيادة التحويلية ينجحون ويؤثرون في مرؤوسيهم بشكل كبير وإيجابي إذا تمتع مرؤوسيهم بمستوى عال من الذكاء العاطفي.

¹ Farahani M & al, An Exploration of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, Case Study in Iran, International Business Research: Canada, Vol 4, N°4, 2011, p211-217.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

بعد المسح المكتبي للدراسات السابقة، وجدنا العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي، لكن لا يكفي هذا المقام لذكرها كلها لذا حاولنا عرض بعضها فقط، وذلك من خلال مطلبين، حيث خصص المطلب الأول للدراسات العربية، بينما خصص المطلب الثاني للدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

سيتم خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1.دراسة موسى اللوزي بعنوان اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير 1998م¹.

استهدفت هذه الدراسة معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة، وذلك من خلال تحليل وقياس إدارة التغيير في مجالاتها الثلاثة التي شملتها الدراسة وهي مجال السببية، والتكافؤ، والاستدلال، حيث صيغت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

* ما اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير في المجالات الثلاثة التي حددها مقياس إدارة التغيير؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير تعزى لجنسهم؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير تعزى لحالتهم الإجتماعية؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير تعزى لمؤهلهم العلمي؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير تعزى لأعمارهم؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير تعزى لمسمى وظيفتهم؟

¹موسى اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية: عمان، المجلد 25، العدد 2، 1998، صص 338-355.

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير تعزى لخبرتهم؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 603 عامل وعاملة من المؤسسات الحكومية الأردنية، كما تم الاعتماد على استبانة طورها الباحث بالاعتماد على مقياس إدارة التغيير المقدم من طرف الباحث بيرك Burke سنة 1990م، والمكون أساسا من 25 بندا لقياس المعرفة والفهم فيما يتعلق بمبادئ التغيير التنظيمي بين المديرين والمنفذين عبر عدد من المجموعات الصناعية المختلفة، حيث اشتملت أداة هذه الدراسة قسمين رئيسيين، تناول القسم الأول معلومات أولية عن أفراد العينة كالجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة، واشتمل القسم الثاني 20 فقرة قسمت إلى ثلاثة مجالات وهي مجال السببية (يوضح سبب حدوث التغيير)، مجال التكافؤ (يوضح معنى التغيير وأهميته في تنمية المؤسسة، والقيمة المضافة في التطوير وتنفيذ أهداف المؤسسة) ومجال الاستدلال (يشير إلى قدرة الفرد على التنبؤ بالمستقبل واستنتاج فيما إذا كان هذا التغيير فرصة أم تهديد).

وللإجابة على السؤال الأول المتعلق باتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير في المجالات الثلاثة التي حددها المقياس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيم أفراد العينة ككل وتحويل كل منها إلى نسب مئوية، وللإجابة على بقية الأسئلة تم تطبيق تحليل التباين (F) كما استخدم الباحث طريقة توكي Tukey-HSD من أجل المقارنة بين متغيرات الدراسة المستقلة وأثرها على المتغير التابع.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير لصالح الذكور.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاه المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.

* وجود فروق لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير مسمى الوظيفة ولصالح المديرين.

* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

* كما أظهرت النتائج أن مجال التكافؤ احتل المرتبة الأولى على مقياس مستوى اتجاه العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، يليه مجال الاستدلال، ثم مجال السببية في المرتبة الأخيرة.

2.دراسة مأمون دقاسمة بعنوان التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي 2002م¹.

تتلخص إشكالية هذه الدراسة في كيفية حدوث التغيير التنظيمي ودوافعه، وهل التغيير مخطط له ويتبع سياسة محددة وهادفة وينطلق من دوافع حقيقية مشتقة من دراسات علمية واعية أم لا؟ باعتبار أن التغيير أمر ضروري وحتمي ولا مفر منه، حيث تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

* يعتبر دافع تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد.

* إن السمة القائلة بأن عملية التغيير في الدوائر الحكومية في محافظة إربد تنطلق من سياسة محددة وهادفة، تحتل أهمية متدنية مقارنة بالسمات الإيجابية الأخرى لعملية التغيير التنظيمي الفعال.

* تعتبر مشكلة ضعف مساندة الإدارة العليا لبرامج التغيير، من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد.

* ليس للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ومدة الخدمة) تأثير على اتجاهات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الأربعة.

* توجد علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين مستويات تواجد السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال من جهة، وبين مستويات تواجد معوقات عملية التغيير في الدوائر الحكومية في محافظة إربد من جهة أخرى.

* توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين مستويات تواجد السمات الإيجابية لعملية التغيير من جهة وبين مستويات تواجد متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد من جهة أخرى.

وبهدف التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة تم تصميم استبانة لاستقصاء آراء المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهم 75 مديراً، حيث تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشمل معلومات عامة تمثل متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة والحالة الإجتماعية.

¹مأمون دقاسمة، التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة: مسقط، المجلد 24، العدد88، 2002، صص79-121.

الجزء الثاني: ويتكون من 32 فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية وهي: مجال القوى الدافعة للتغيير التنظيمي، مجال أهم السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي، مجال أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي ومجال أهم متطلبات نجاح جهود عملية التغيير التنظيمي.

وبعد جمع البيانات تم معالجتها إحصائياً، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لقياس اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، وتحديد مدى التقارب والتباعد في الإجابات في تلك الفقرات، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لهذه الفقرات ضمن مجالاتها منفردة ومجمعة وبالتالي الإجابة على الفرضيات الأربعة الأولى. ولاختبار الفرضية الخامسة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (ف) بالنسبة لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر ومدة الخدمة)، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين المبحوثين نحو مجالات الدراسة الأربعة، تعزى لهذه المتغيرات، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية السادسة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- * يعتبر دافع تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد.
- * إن انطلاق التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد من سياسة محددة وهادفة كانت من أهم السمات الإيجابية توافرا في عملية التغيير التنظيمي الفعال.
- * كان من أبرز معوقات التغيير التنظيمي في الدوائر محل الدراسة ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير.
- * يعتبر توضيح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج التغيير كان من أبرز المتطلبات والحلول لإنجاح جهود عملية التغيير التنظيمي.
- * عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الأربعة تعزى إلى عواملهم الشخصية.
- * وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات تواجد متطلبات نجاح جهود عملية التغيير التنظيمي من جهة، ومستويات تواجد السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال من جهة أخرى، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية متوسطة دالة إحصائية بين مستويات تواجد معوقات عملية التغيير التنظيمي من جهة، ومستويات تواجد السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال من جهة أخرى.

3.دراسة محمد العطيّات بعنوان إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية 2006م¹.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من اعتبار أن إدارة التغيير والتعامل مع تحدياته العصرية المختلفة مشكلة تواجه غالبية المديرين في مؤسساتنا الخاصة والعامة، حيث لا يمكن تجاهل هذا الزخم الهائل من التطورات والتغيرات الكبيرة والمتسارعة، كما لا يمكن التعامل معها فقط بتجارب الماضي وقوانينه، ولا بمفاهيم الحاضر ونظرياته، وبناء على ما تقدم تبلورت إشكالية البحث في السؤال المركب التالي: ما هو المطلوب من المؤسسات وإلى متى ستبقى متمسكة بخبرة الماضي وتجاربه؟ وما هو المطلوب لنجاح مؤسساتنا في مواجهة التغيير المتسارع وما ينجم عنه من تحديات في بدايات القرن الحادي والعشرين؟ ومنه صاغ الباحث فرضيتي البحث على النحو التالي:

* هناك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة التغيير كمفهوم ومهارة إدارية من قبل الإداريين، وبين نجاح التغييرات المراد إحداثها في المؤسسات بفعالية.

* هناك علاقة إيجابية بين نجاح المؤسسات في تقديم خدمات مميزة لمن يطلبها، وبين قدرة الإدارة على تحديد تحديات التغييرات العصرية الملحة، والتعامل معها بفعالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بتصميم استبانته مكونة من 15 سؤالاً موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال إدارة التغيير، مجال عوامل التغيير وتحدياته العصرية، مجال طرق وأساليب التغيير، مجال تحطيم الروتين وإعداد فئة قيادية ناجحة، ومجال مقاومة التغيير، ويرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تستقصي وجهات نظر المديرين في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية تجاه مفهوم إدارة التغيير وممارسة ذلك بمهارة والتعامل بفعالية مع تحديات التغيير العصرية المختلفة، حيث تكونت عينة الدراسة من 16 فرداً من فئة الإدارة العليا، و52 فرداً من فئة الإدارة الوسطى و34 فرداً من فئة الحاضرين لدورات إدارة التغيير؛ كما اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات الفردية والجماعية، وأسلوب الملاحظة الشخصية إلى جانب بعض الوثائق الحكومية وغير الحكومية، وتحليل إجابات عينة الدراسة استخدم الباحث عدد من وسائل المعالجة الإحصائية وهي: أسلوب التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي، مستعينا ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

* ضرورة قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات والأهداف.
* ضرورة إدراك الإداريين العرب لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية لا بد من إتقان ممارستها وأسسها العملية والعلمية.

* التأكيد على أهمية مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير.

* حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.

¹ محمد العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد: السلط، ط1، 2006.

- * إعادة صياغة الكثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية في مؤسستنا لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة وذلك بالتخلي عن الروتين والبيروقراطية الحكومية.
- * التطوير المستمر للإداريين والعاملين.
- * ضرورة وجود قيادة مؤهلة قادرة على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة بكفاءة وفعالية عاليتين.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

سيتم خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1.دراسة حياة بن سعيد Hayet ben Said بعنوان **Gestion du Changement dans L'Administration Publique en Vue de sa Modernisation: Études de canadiens et leçons pour le Maroc 2000¹.**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ممارسات التحديث وتجارب التغيير التي شهدتها القطاع العام الكندي لتكون بمثابة دروس للقطاع العام المغربي، حيث سعت الباحثة لبناء نموذج متكامل لإدارة التغيير الإستراتيجي يضمن في النهاية نجاح عمليات التحديث التي تخوضها المؤسسات والحكومات، وانطلقت هذه الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما هي الكيفية التي يدار بها التغيير حتى تسمح بتحديث الإدارة العامة؟ ومنه صاغت الباحثة الفرضية الأساسية لهذه الدراسة على النحو التالي: إن طريقة التعامل مع التغيير قد تكون سببا في نجاح أو فشل المنظمة في عملية التغيير.

وبهدف التحقق من فرضية الدراسة والإجابة على السؤال الرئيسي لها، قامت الباحثة بمراجعة العديد من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بتجارب التغيير وخبرات التحديث التي خاضتها الإدارات العمومية الكندية، ومنه قامت الباحثة بتطوير نموذج أولي لتحليل إدارة التغيير.

ولاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح قامت الباحثة بدراسة حالة ثلاثة مؤسسات عمومية كندية حاصلة على جائزة التميز في إدارة الابتكار (السعفة الذهبية) لسنوات مختلفة بعد أن خاضت غمار التحديث والتغيير وهي: وزارة المالية وشركات العلاقات الكولومبية- البريطانية (BC): مكتب تسجيل القيم المنقولة، وزارة المستهلك والتجارة في أونتاريو: مكتب السجل العام، ولجنة الصحة والسلامة في العمل (CSST).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- * سجل على مستوى مكتب تسجيل القيم المنقولة بوزارة المالية تحسن كبير في الخدمات المقدمة للزبائن.

¹ Hayet ben Said, Gestion du Changement dans L'Administration Publique en Vue de sa Modernisation: Études de canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des Hautes Études Commerciales Affiliée à L'université de Montréal, 2000.

- * لوحظ على مستوى مكتب السجل العام بوزارة المستهلك والتجارة استغلال جيد للتكنولوجيا مكنهم من الاستثمار الجيد للمستخدمين.
- * هناك تحسن كبير للصورة الذهنية للجنة الصحة والسلامة في العمل (CSST) صحابه تحسن في خدماتها.
- * إن التغيير الناجح ذا صلة وطيدة بالتصميم الجيد له.
- * إن القادة الإداريين الذين يعملون بشكل مباشر مع المواطنين قادرين على اقتراح إصلاحات تلعب دورا هاما في نجاح التغيير.
- * للقيادة الإدارية العليا دور مهم في توفير كل الوسائل البشرية والمادية والمالية لتحقيق التميز في التغيير وفي العمل.

2.دراسة أنطوني منتو وآخرون Anthony Mento & al بعنوان A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice 2002¹.

استهدفت هذه الدراسة تطوير إطارا للتغيير التنظيمي استنادا إلى مراجعة ثلاثة نماذج لإدارة التغيير وهي: نموذج كوتر Kotter المؤلف من ثماني خطوات لأهداف التحويل التنظيمي، ونموذج جيك Jick المكون من عشر خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي الواسع، ونموذج كارفين Garvin المبني على نموذج ليوين Lewin والمؤلف من ثلاث مراحل.

ولقد استخدم فريق البحث منهج دراسة الحالة لإحدى المنظمات الأمريكية العاملة في قطاع الدفاع بعدما اندمجت مع منظمة أخرى بهدف ضبط النفقات والتأقلم مع البيئة المتغيرة التي شهدتها الولايات المتحدة بعد أحداث 11 سبتمبر 2001م، حيث لجأت هذه المنظمة لمعدي هذه الدراسة كمستشارين في برنامج التغيير، مما ساعدهم في تطوير نموذجا لإدارة التغيير التنظيمي استنادا لهذه الدراسة؛ حيث اعتمد فريق البحث في جمع البيانات والمعلومات على عدة أساليب منهجية كالرسم الفكري Mind Mapping، الدروس المكتسبة Lessons Learned، رواية الحكايات Storytelling والاستعارات Metaphors.

وتوصلت هذه الدراسة إلى تصميم نموذجا لإدارة التغيير التنظيمي مكونا من 12 مرحلة رئيسية لتنفيذ التغيير التنظيمي في المنظمات كما يلي:

- * إدراك الحاجة للتغيير، وفكرة التغيير وبيئة التغيير؛
- * تعريف مبادرة التغيير؛
- * تقييم مناخ التغيير؛
- * تطوير خطة التغيير؛
- * إيجاد وصفل راعي التغيير؛

¹ Anthony Mento & al, A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice, Journal of Change Management:USA, Vol 3, N°1, 2002, p45-59.

- * تحضير الجمهور المستهدف والمتلقي للتغيير التنظيمي؛
- * التأقلم الثقافي وجعل التغيير مستمرا؛
- * تطوير واختيار فريق لقيادة التغيير؛
- * إحداث مكاسب صغيرة لغايات التحفيز؛
- * الإعلام والاتصال عن التغيير الاستراتيجي وباستمرار؛
- * قياس التقدم لجهود التغيير؛
- * توحيد الدروس المكتسبة.

3.دراسة رومانا مارتينسيك Romana Martincic بعنوان Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study 2010¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آليات إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات التربوية الشبابية في سلوفينيا، حيث انطلقت الباحثة من حقيقة مفادها أن إدارة التغيير وإنجاحه يعتبر ضرورة ملحة في المنظمات التربوية الشبابية في سلوفينيا، حيث تتطلب هذه العملية مهارات ومعارف وسلوكيات قيادية قادرة على تغيير حتى الثقافة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بدراسة نوعية وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات النصف مفتوحة والمحددة بأسئلة واضحة، حيث اشتملت عينة الدراسة على ثلاثة فئات مختلفة من القيادات التربوية وهي فئة المدراء، فئة النواب، والموظفين في ثلاثة منظمات تربوية شبابية بسلوفينيا، واعتبرت الباحثة دراسة كل فرد من هذه العينة بمثابة دراسة حالة مستقلة بذاتها؛ وتمحورت أسئلة المقابلة حول تجارب التغيير التي خاضها أفراد عينة الدراسة خلال السنوات الخمسة الماضية، مع وصف عملية التغيير وكيف تم إنجاحها؟ وكيف تم قيادة الموظفين خلال الفترة الانتقالية؟ بالإضافة إلى سؤال حول كيف يمكن وصف الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة التي يعملون في كنفها؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* أن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة كانت إرادية ولم تكن نتيجة أسباب قانونية أو سياسية.

* أن هناك عدة عوامل تؤثر على نجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمات التربوية من بينها: القيم التنظيمية، المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة، والأكثر أهمية أسلوب القيادة الإدارية السائد في المنظمة.

¹Romana Martincic, Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study, Managing Global Transitions, Vol 8, Issue1, 2010, p p79-96, vue le 26/11/2013. [En Ligne] http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/8_079-096.pdf

* وتوصلت الباحثة إلى أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي هو الأسلوب الأمثل في بداية تنفيذ التغيير لما له من قدرة على إخماد مقاومة التغيير حسب وجهة نظر معظم القادة المبحوثين.

* كما أكدت الباحثة على أن جل عوامل نجاح التغيير التنظيمي في حال توفرها، تقود التغيير وفق منهج ملائم يجعل من عملية إدخال التغيير عملية سلسة، بما تحمله من توفير للمعلومات حول العلاقة الهامة بين الثقافة وأسلوب القيادة ومهارات القادة، كشروط مسبقة لتنفيذ وإدارة التغيير الإستراتيجي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، خاصة أن الكثير من الدراسات حاولت دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، أو دراسة واقع القيادة الإدارية خلال فترات التغيير التنظيمي، لذا حاولنا عرض بعض هذه الدراسات، وذلك من خلال مطلبين، حيث خصص المطلب الأول للدراسات العربية، بينما خصص المطلب الثاني للدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

سيتم خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1. دراسة سعيد لوصيف بعنوان أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية 1995م¹.
تتخذ هذه الدراسة من النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler 1967م إطاراً نظرياً لها بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية، ومحاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي) على مستوى المؤسسة ككل، ومنه صيغت إشكالية البحث في السؤال التالي: هل تعد القيادة التنظيمية متغيراً هيكلياً أو متغيراً موقفياً في عملية إحداث التغيير التنظيمي؟ وانطلاقاً من هذه الإشكالية طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

* من بين هذين النمطين القياديين: نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الاهتمام بانجاز العمل، ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية التي هي ميدان الدراسة؟

* من بين هذين الموقفين: موقف علاقة القائد بالأتباع، وموقف وضعية سلطة القائد، ما الموقف الأكثر ارتباطاً بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

¹ سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت: الكويت، المجلد 23، العدد 1، 1995، صص 81-277.

وانطلاقاً من الأسئلة السابقة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

* يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الاهتمام بإنجاز العمل).

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

* يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع ونمط القيادة التنظيمية.

وللتحقق من صدق الفرضيات السابقة اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على ثلاثة مقاييس تتفق مع أهداف البحث، المقياس الأول أعده الباحث وفق نموذج فيدلر 1967م، وذلك بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل هذا المقياس على ثماني عشرة صفة من صفات القيادة، مثلت على محاور ذات قطبين، يمتد كل محور من واحد إلى ثماني. ويتمثل المقياس الثاني الذي اعتمد عليه الباحث لقياس متغير وضعية سلطة القائد في استبانة وضعية السلطة للباحث الأمريكي هانت Hunt 1967م، والذي استعمله فيدلر في بحوثه الميدانية لاختبار نموذج. أما المقياس الثالث، فهو مقياس الجو الاجتماعي لفيدلر، وقد اعتمد عليه الباحث لقياس متغير علاقات القائد بالأتباع.

أما البحث الميداني فقد أجرى على عينة من المشرفين التابعين لإحدى المؤسسات الجزائرية والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية (فئة المشرفين الرسميين)، حيث تكونت العينة من 104 مشرفاً، تم توزيعهم إلى عينات فرعية حسب المستوى الإشرافي الذي يشغلونه في التنظيم الرسمي من رؤساء فرق، المراقبون، رؤساء الورشات ورؤساء المصالح. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أن قادة المستويات الثلاثة الأولى يختلفون في نمطهم القيادي عن قادة المستوى الإشرافي الرابع، حيث يتميز قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى بنمط القيادة المهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من نمط الاهتمام بإنجاز العمل، بالمقابل يتميز قادة المستوى الإشرافي الرابع بنمط القيادة المهتم بإنجاز العمل أكثر من نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

* أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية.

* هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري علاقة القائد بالأتباع ونمط القيادة التنظيمية.

* كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة الذي يميز قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى غير ملائم بالنظر إلى الموقفين التنظيميين اللذين يحددان هذا النمط (علاقة القائد بالأتباع جيدة ووضعية سلطة القائد ضعيفة)، إذ يكون من الأفضل لهؤلاء القادة أن يوجهوا اهتمامهم نحو إنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية، حيث تربطهم علاقات جيدة بأتباعهم، مما يسمح لهم باستثمار هذه العلاقة استثماراً إيجابياً في توجيه الأتباع نحو إنجاز العمل بوتيرة أسرع ونوعية أحسن؛ في حين يمكن لقادة المستوى الإشرافي الرابع المهتمون بإنجاز العمل أن يهتموا بتقوية العلاقات الإنسانية بينهم وبين أتباعهم نظراً

للموقف غير الملائم الذي يوجدون فيه والمحدد بالموقفين التاليين (علاقة القائد بالأتباع سيئة ووضع سيئة سلطة القائد ضعيفة).

* كما أظهرت النتائج أن المسافة الهيكلية (المسافة الفاصلة بين المشرف والأتباع من جهة وبين المشرف وقيادة المركز من جهة ثانية) تعد متغيراً لا بد من مراعاته في تفسير اختلاف أنماط القيادة التنظيمية.

2.دراسة هدى صالح بعنوان القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية 2008م¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي تتمثل في التناقض بين ما تفرضه متغيرات البيئة الخارجية اليمنية من ضرورة تبني إستراتيجية تغيير وغياب القيادة الإدارية القادرة على صياغة تلك الإستراتيجية وتبنيها ووضعها موضع التنفيذ، حيث صيغت أسئلة الدراسة كما يلي :

* هل أن متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تعد سببا في ضرورة تبني إستراتيجية تغيير في القطاع الصناعي اليمني ؟

* هل توجد علاقة تأثير جوهرية لأنماط القيادة الإدارية على فعالية القيادة الإدارية في المنظمات الصناعية اليمنية؟

* هل توجد علاقة تأثير جوهرية لأنماط القيادة الإدارية على التوجه نحو التفكير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية ؟

* ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمات الصناعية اليمنية؟ وهل يمكن أن يكون النمط السائد قائداً للتغيير؟

وبهدف معالجة مشكلة البحث والإجابة على أسئلته، اعتمدت الباحثة على استمارة استبيان مع المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، حيث شملت الاستمارة ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول منها البيانات المطلوبة عن المنظمة المستقصى عنها، وتضمن الجزء الثاني بيانات عن الشخص المستقصى، بينما تضمن الجزء الثالث الأسئلة التي جاءت في أربع مجموعات، تهدف المجموعة الأولى إلى تحديد درجة تأثير متغيرات البيئة الخارجية على القيادات الإدارية، وتهدف المجموعة الثانية إلى تحديد فعالية القادة الإداريين، أما المجموعة الثالثة فتهدف إلى تحديد توجه القادة الإداريين أفراد العينة نحو التفكير الإستراتيجي تمهيدا لقياس العلاقة الجوهرية لأنماط القيادة الإدارية على ذلك التوجه، كما هدفت المجموعة الرابعة إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية في المنظمات الصناعية اليمنية والنمط السائد؛ وقد وقع اختيار الباحثة على 110 منظمة صناعية يمنية من أصل 551 منشأة كبيرة حسب بيانات وزارة الصناعة اليمنية، حيث تألفت عينة الدراسة من 234 قائدا إداريا، وقد استغرقت عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائيا مدة 9

¹هدى محمد صالح، القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن: عدن، العدد2، 2008، ص ص149-161.

أشهر من عامي 2006/2007، وذلك بالاعتماد على عدد من وسائل المعالجة الإحصائية وهي: أسلوب التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار التدريجي وهذا بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- * أن متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تعد سببا في ضرورة تبني إستراتيجية التغيير في القطاع الصناعي اليمني من وجهة نظر القيادات الإدارية أفراد العينة.
- * ثبت باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وجود علاقة جوهرية سالبة لنمطي القيادة التحويلي والسلوكي على الفعالية وعدم وجود علاقة تأثير لنمطي القيادة التوجيهي والإدراكي على الفعالية.
- * ثبت باستخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي وجود علاقة جوهرية لأنماط القيادة التوجيهي والسلوكي والإدراكي على التوجه نحو التفكير الإستراتيجي وكانت العلاقة موجبة لنمط التوجيهي فقط، أما نمط القيادة التحويلي فقد اثبت المعامل عدم وجود علاقة تأثير جوهرية له على التوجه نحو التفكير الإستراتيجي.
- * تم تحديد نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمات الصناعية اليمنية بالنمط الإدراكي يليه النمط التوجيهي ثم نمط القيادة التحويلي، وجاء في الترتيب الرابع نمط القيادة السلوكي.
- * النمط القيادي الإدراكي السائد هو نمط غير فاعل ومن جانب آخر يسير في اتجاه مخالف للتوجه نحو التفكير الإستراتيجي وعلى ذلك لا يمكن له أن يكون قائد تغيير.
- * القيادة الإدارية في القطاع الصناعي اليمني بما هي عليه اليوم غير قادرة وغير مدفوعة ذاتيا وغير مستعدة لخوض غمار التغيير المطلوب وإدارته.

3.دراسة عطا الله العنزي بعنوان اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية 2007/2008م¹.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية، انطلاقا من التغييرات التنظيمية التي تعتمزم وزارة التربية والتعليم القيام بها كمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام "تطوير" وغير ذلك من البرامج التطويرية.

ومن خلال خبرة الباحث في المجال التربوي رأى أن اتجاه القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي يمكن تغييره نحو الاتجاه الإيجابي إذا كان معززا بالحوافز بنوعها المادي والمعنوي، وأن معرفة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي يمكن وزارة التربية والتعليم من معرفة آراء أولئك القادة التربويين حول التغييرات التنظيمي وبالتالي تصحيح وتصويب المنهاج الذي يسيرون عليه أو تعزيزه إذا كانت اتجاهاتهم

¹عطا الله العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير مشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، 2007/2008.

إيجابية. ومنه تبلورت مشكلة الدراسة في الكشف عن اتجاهات القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية، حيث تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

* ما هي اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة؟

* ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم؟

* هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في المملكة؟

* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي و المؤهل العلمي والخبرة الإدارية؟

* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء أساسية كما يلي:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة عن مجتمع الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد مدير.

الجزء الثاني: مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ويشمل 18 عبارة.

الجزء الثالث: مقياس الالتزام التنظيمي ويشمل 15 عبارة.

ونظرا لإمكانية تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية، قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل أي دراسة جميع أفراد المجتمع الدراسة والبالغ عددهم 96 فردا. وبعد توزيع استمارات الاستبيان تم استرجاع 93 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، حيث استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة، وقام بحساب المتوسطات الحسابية العامة وهذا للإجابة على السؤالين الأول والثاني، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة على السؤال الثالث، أما اختبار (ف) لتحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وهذا للإجابة على السؤالين الرابع والخامس، و استعمل معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات في أداة الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

* إن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي قد تراوحت ما بين (موافق بشدة إلى موافق)، لذا يجب على وزارة التربية والتعليم تعزيز هذه الاتجاهات الإيجابية للقادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال إشراك هؤلاء القادة وكذلك إيجاد الحوافز المناسبة لهم.

* وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق) لذا يجب على وزارة التربية والتعليم تعزيز هذا الالتزام ومحاولة الرفع من مستواه.

* كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي، لذا يجب على وزارة التربية والتعليم الاهتمام باتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وتعزيز الاتجاهات الإيجابية منها التي بدورها تؤدي إلى رفع الالتزام التنظيمي لهم لتتطابق قيمهم مع قيم الوزارة الوصية وأهدافها.

4.دراسة مد الله الشراري بعنوان درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير وأنموذج مقترح لتحسينها 2010م¹.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات الرتبة الأكاديمية، الخبرة في التدريس الجامعي، الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي، حيث تبرز إشكالية الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

* ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير؟

* ما مقترحات القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لتحسين ممارساتهم لإدارة التغيير؟

* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة في التدريس والخبرة في العمل الإداري؟

* ما هي مكونات الأنموذج المقترح لتحسين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانته تكونت من 59 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال التدريس، مجال البحث العلمي، مجال خدمة المجتمع ومجال الإدارة التربوية، أما عينة الدراسة التي استجابت على مقياس الدراسة فتكونت من 366 قائدا أكاديميا في جامعة الملك سعود تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبقية وفقا لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى عددا من المقابلات المفتوحة التي أجراها الباحث مع 15 قائدا أكاديميا ليكون العدد النهائي لعينة الدراسة 371 قائدا أكاديميا من جامعة الملك سعود للسنة الجامعية 2009/2010م.

وللإجابة على السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد

¹ مد الله الشراري، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير وأنموذج مقترح لتحسينها، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 2010.

(MANOVA) والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه Scheffe لمعرفة الفروق التي تكون لصالح إحدى المستويات أو الفئات في متغيرات الدراسة. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعة الملك سعود كانت بدرجة متوسطة.

* كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

* كما تبين أن هناك فروق بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في مجالي خدمة المجتمع والإدارة التربوية والأداة ككل.

* وجود فروق تعزى لأثر الخبرة في التدريس الجامعي في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح كل من فئة [5-10] وفئة [10 فأكثر] في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

* كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي والخبرة في المجال الإداري على الأداة ككل وفي جميع المجالات.

5.دراسة يوسف النصير بعنوان واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير 2010م¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادات التدريبية للقيادة التحويلية ومستوى إدارة التغيير، حيث يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

* ما مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية والمتمثلة بالأبعاد التالية وهي: التحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والحث والإلهام، والاهتمام الفردي؟

* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل، والجنسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

* ما مستوى ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية والمتمثلة بالمجالات التالية: التغيير التكنولوجي، والتغير في الهياكل والاستراتيجيات، والتغير في الخدمات، والتغير الثقافي؟

¹ يوسف النصير، واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 2010.

* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة إدارة التغيير تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل، والجنسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

* هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير؟

* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة سلوك القيادة التحويلية في إدارة التغيير تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل، والجنسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في قياس القيادة التحويلية لدى القيادات التدريسية على مقياس القيادة التحويلية الذي أعده باس وأفوليو Bass & Avolio الإصدار الخامس والذي قامت الباحثة العتيبي بترجمته سنة 2007م، أما بالنسبة لمقياس إدارة التغيير فقد قام الباحث بإعداده بنفسه، والذي قام بتقسيمه إلى أربعة مجالات حسب أهداف الدراسة وهي: مجال التغيير التكنولوجي، مجال التغيير في الهياكل والإستراتيجيات، مجال التغيير في الخدمات ومجال التغيير الثقافي؛ كما حدد الباحث أربعة متغيرات وسيطية لهذه الدراسة وهي طبيعة العمل، الجنسية، المؤهل العلمي والخبرة، ولتطبيق أداتي الدراسة اختار الباحث عينة دراسته بنسبة 50% من مجتمع الدراسة (كل العاملون الأكاديميون والإداريون بالكلية التقنية بشمال المملكة العربية السعودية)، فتكونت عينة الدراسة من 304 فرداً، وقد اختيرت هذه العينة بالأسلوب الطبقي العشوائي النسبي.

وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات مقياس القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وكذلك لحساب العلاقة بين درجات ممارسة القيادة التحويلية ودرجات ممارسة إدارة التغيير، ولكل فئة من فئات متغيرات الدراسة أيضاً. كما استخدم الباحث اختبار t-test لعينة واحدة محسوبة من مجتمع الدراسة وهذا لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة والمتوسط النظري لمقياس القيادة التحويلية ومقياس إدارة التغيير، وفي كل مجال من مجالاتها. واستخدم اختبار t-test لعينتين مستقلتين في حساب دلالة الفرق بين متوسطي فئتي متغير طبيعة العمل وفئتي متغير الجنسية، ولكل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير. كما استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ANOVA One-Way في حساب دلالة الفرق بين كل معاملين من معاملات ارتباط درجات القيادة التحويلية ودرجات إدارة التغيير في جميع متغيرات طبيعة العمل، والجنسية، والمؤهل العلمي والخبرة. أما اختبار Z لدلالة الفرق بين معاملي الارتباط فاستخدمه الباحث لمعرفة دلالة الفرق بين كل معاملين من معاملات ارتباط درجات القيادة التحويلية ودرجات إدارة التغيير في جميع متغيرات طبيعة العمل، والجنسية، والمؤهل العلمي والخبرة. وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* إن تقديرات مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي كان بدرجة جيدة بمتوسط حسابي 53.13 وانحراف معياري 16.19 عند مستوى الدلالة 0.01.

* إن تقديرات ممارسة إدارة التغيير كان بدرجة جيدة بمتوسط حسابي 97.10 وانحراف معياري 33.78 عند مستوى الدلالة 0.01.

* أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغير الجنسية لصالح غير السعودي عند مستوى الدلالة 0.01، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيرات طبيعة العمل والمؤهل العلمي والخبرة عند مستوى الدلالة 0.05.

* أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنسية لصالح غير السعودي عند مستوى الدلالة 0.01، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيرات طبيعة العمل والمؤهل العلمي والخبرة عند مستوى الدلالة 0.05.

* أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة التغيير حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.838 عند مستوى الدلالة 0.01.

* أن هناك فروقا ذات دلالة حول علاقة القيادة التحويلية وإدارة التغيير تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح الأكاديميين عند مستوى الدلالة 0.01 وللمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه عند مستوى الدلالة 0.05، ولمتغير الخبرة بين فئتي (11-15) وفئة (5 سنوات فأقل) لصالح الفئة الأولى عند مستوى الدلالة 0.01، وبين فئتي (21 سنة فأكثر) وبين فئة (5 سنوات فأقل) لصالح الفئة الأولى عند مستوى الدلالة 0.01، وقد أوصت الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية في القيادة التحويلية وإدارة التغيير مع الاهتمام بالتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، وتعزيز التغيير في الخدمات وفي التكنولوجيا.

6.دراسة فاديا عماوي بعنوان درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم 2010م¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير وعلاقته بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم للوصول إلى حلول من شأنها تدعيم القدرات لقيادة التغيير التربوي بصورة فاعلة، حيث صاغت الباحثة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- * ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن؟
- * ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين لتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات شمال الأردن؟
- * هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات الشمال باختلاف متغيري طبيعة العمل والخبرة؟
- * هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين لتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات الشمال باختلاف متغيري طبيعة العمل والخبرة؟
- * هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام إدارة التغيير وتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

¹ فاديا عماوي، درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 2010.

* هل تختلف العلاقة الارتباطية بين استخدام إدارة التغيير وتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات الشمال من وجهة نظر القادة الأكاديميين تبعاً لمتغيري طبيعة العمل والخبرة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء أداتين للدراسة هما: استبانة إدارة التغيير المشتملة على 60 فقرة موزعة على خمس مجالات وهي (التخطيط، التنظيم، الإدارة، اتخاذ القرار، والتقييم والتقييم)، واستبانة تكنولوجيا الأداء البشري المشتملة على 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (تصميم بيئة العمل، تنمية الأفراد ضمن بعد الوظيفة، البيئة الثقافية والمادية، الإدارة بعد المنظمة)؛ وتم التحقق من دلالات الصدق والثبات لهما وكانت ملائمة لأغراض الدراسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع عمداء الكليات ونوابهم في جامعات الشمال الحكومية وهي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك وجامعة آل البيت، والبالغ عددهم 99 عميدا ونائبا، حيث تم استرجعها جميعا. وحددت الباحثة متغيرات الدراسة حيث اعتبرت كل من متغير درجة ممارسة إدارة التغيير ومتغير درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري متغيرات رئيسية، بينما اعتبرت الخبرة متغير وسيط ولها مستويان (أقل من 10 سنوات) و(10سنوات فأكثر)، وكذا اعتبرت طبيعة العمل متغير وسيط وله مستويان (عميد) و(نائب عميد). وللإجابة على السؤالين الأول والثاني قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن وترتيبها تنازليا حسب المتوسطات الحسابية. وللإجابة على السؤالين الثالث والرابع قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن حسب متغيرات طبيعة العمل، والخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل. كما تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين استخدام إدارة التغيير وبين تكنولوجيا الأداء البشري في جامعات شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وهذا للإجابة على السؤال الخامس. أما للإجابة على السؤال السادس فتم إيجاد العلاقة الارتباطية بين استخدام إدارة التغيير وبين تكنولوجيا الأداء البشري في جامعات شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين حسب فئات متغيري (طبيعة العمل والخبرة)، كما تم حساب قيمة (Z) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية بين فئات هذين المتغيرين.

ولقد كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- * أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن كانت متوسطة.
- * إن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لتكنولوجيا الأداء البشري في جامعات شمال الأردن كانت متوسطة أيضا.
- * عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر طبيعة العمل والخبرة على أداتي الدراسة.

* وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام إدارة التغيير وبين تكنولوجيا الأداء البشري في جامعات شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

كما أوصت الدراسة التأكيد على خبرات القادة التربويين في مجالي الإدارة والتقويم لما له من انعكاس على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية من خلال العمل على رفع كفاءتهم الإدارية في هذه المجالات، والاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة وتطويره ورفع كفاءته وإنتاجيته، وعقد دورات تدريبية للقادة الأكاديميين حول مدخل تكنولوجيا الأداء البشري ومبادئه الإدارية، كونه مدخل حديث في الإدارة ويركز على العنصر البشري وتطويره.

7.دراسة وفيق الأغا بعنوان القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة 2010م¹.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة، وتحديد علاقة الأنماط القيادية المختلفة سواء كانت قيادة ديمقراطية أو بيروقراطية أو حرة بعملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي؟ وقد صاغ الباحث فرضيات الدراسة على النحو التالي:

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادات الإدارية بحسب أنماطها وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة.

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قدرة القيادة الإدارية وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة.

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم في البنوك العاملة بقطاع غزة.

* هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية) في البنوك محل الدراسة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، قام الباحث بتصميم استبانته مكونة من قسمين، حيث يحتوي القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية)، بينما تناول الجزء الثاني توجهات أفراد عينة

¹وفيق الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، جامعة الأزهر: غزة، المجلد12، العدد2، 2010، صص297-346.

الدراسة نحو القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي من حيث ثلاث مجالات وهي:

* مجال النمط القيادي السائد والممثل بـ 31 فقرة.

* مجال دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي ويتكون من 31 فقرة.

* مجال القدرات القيادية المتوافرة لدى قيادتكم في المؤسسة ويتكون من 24 فقرة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة بقطاع غزة، والبالغ عددهم 630 موظف وموظفة، حيث اختار منهم الباحث عينة مكونة من 245 مفردة معتمدا طريقة العينة العشوائية الطبقية، كما استخدم الباحث النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ ومعادلة سبيرمان براون لقياس ثبات أداة الدراسة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، أما اختبار كولومجروف-سمرنوف فاستخدمه الباحث لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ كما استعمل اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة واختبار (t) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاثة عينات مستقلة فأكثر، أما اختبار شيفيه فاستعمله للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في البنوك العاملة بقطاع غزة هو نمط القيادة الديمقراطية ويليه النمط البيروقراطي ثم نمط القيادة الحر، كما أشارت إلى أن هناك دورا كبيرا للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك محل الدراسة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، وكذلك هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية لهذه البنوك تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير التنظيمي فيها.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

سيتم خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية ولتغيير التنظيمي، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1.دراسة مالكوم هيكس وديبورا رولاند **Malcolm Higgs & Deborah Rowland** بعنوان **All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership 2005¹**.

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 ألا 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، وتتنوع نشاطها بين خدمية، صناعية، مالية، وذات التكنولوجيا العالية، حيث اشتملت عينة الدراسة على 40 خبيراً من هذه المنظمات، قاموا بعرض وتقديم 70 قصة 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؛

* ومن خلال هذه الدراسة ظهرت هناك ثلاثة أساليب رئيسية لسلوك القيادة وهي: أسلوب تشكيل السلوك،

أسلوب تأطير ورعاية التغيير وأساليب بناء القدرات، حيث يعتبر أسلوب تأطير ورعاية التغيير وأساليب

بناء القدرات الأكثر فعالية مقارنة بأسلوب تشكيل السلوك؛

¹ Malcolm Higgs & Deborah Rowland, All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership, Journal of Change Management, Taylor & Francis Group Ltd, Vol 5, N°2, 2005, p p 121-151, Vue le 24/11/20013.[En ligne]

file:///C:/Users/home/Downloads/all_changes_great_and_small_-_exploring_approaches_to_change_and_its_leadership%20(1).pdf

* يعتبر أسلوب القيادة تشكيل السلوك الأكثر استعمالاً من طرف القادة المبحوثين في توجيه التغيير، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين أساليب القيادة ونظريات إدارة التغيير المختلفة.

خلاصة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ اختلاف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات من حيث الأهداف والبيئات محل الدراسة حيث استهدفت دراسة نعمة خضير وزملائها تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي تتمثل في قوة التماسك وتركز السمات القيادية عند مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري الإدارة الوسطى والدنيا والعاملين في المنظمات الصناعية بالجمهورية العراقية؛ بينما اتخذت دراسة سعيد لوصيف من النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler 1967م إطاراً نظرياً لها بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية، ومحاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي) على مستوى المؤسسة الجزائرية؛ بينما استهدفت دراسة موسى اللوزي معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة؛ واستهدفت دراسة أنطوني منتو وزملائه تطوير نموذجاً للتغيير التنظيمي استناداً إلى مراجعة ثلاثة نماذج لإدارة التغيير وهي: نموذج كوتر Kotter المؤلف من ثماني خطوات لأهداف التحويل التنظيمي، ونموذج جيك Jick المكون من عشر خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي الواسع، ونموذج كارفين Garvin المبني على نموذج ليوين Lewin والمؤلف من ثلاث مراحل؛ أما دراسة مأمون دقاسمة فانطلقت من كيفية حدوث التغيير التنظيمي ودوافعه، وهل التغيير مخطط له ويتبع سياسة محددة وهادفة وينطلق من دوافع حقيقية مشتقة من دراسات علمية واعية أم لا؟ وذلك من خلال دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ الأردن؛ وانطلق محمد العطيبي في دراسته من اعتبار أن إدارة التغيير والتعامل مع تحدياته العصرية المختلفة مشكلة تواجه غالبية المديرين في مؤسساتنا الخاصة والعامة، حيث لا يمكن تجاهل هذا الزخم الهائل من التطورات والتغيرات الكبيرة والمتسارعة، كما لا يمكن التعامل معها فقط بتجارب الماضي وقوانينه، ولا بمفاهيم الحاضر ونظرياته، حيث اتخذ من مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية مجالاً لدراسته؛ واستهدفت دراسة هدى صالح تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي تتمثل في التناقض بين ما تفرضه متغيرات البيئة الخارجية اليمينية من ضرورة تبني إستراتيجية تغيير وغياب القيادة الإدارية القادرة على صياغة تلك الإستراتيجية وتبنيها ووضع موضع التنفيذ؛ بينما هدفت دراسة عطا الله العنزي إلى قياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية؛ واستهدفت دراسة مد الله الشراري إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات الرتبة الأكاديمية، الخبرة في التدريس الجامعي، الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي؛

وهدفت دراسة يوسف النصير إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادات التدريبية للقيادة التحويلية ومستوى إدارة التغيير؛ أما دراسة فاديا عماوي استهدفت التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جماعات شمال الأردن لإدارة التغيير وعلاقته بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم للوصول إلى حلول من شأنها تدعيم القدرات لقيادة التغيير التربوي بصورة فاعلة؛ واستهدفت دراسة وفيق الأغا التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة، وتحديد علاقة الأنماط القيادية المختلفة سواء كانت قيادة ديمقراطية أو بيروقراطية أو حرة بعملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم؛ أما دراسة فرحاني وزملاؤه هدفت إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الإيرانية، وما هو دور الذكاء العاطفي لديهم كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

إلا أن الدراسة الحالية تتفق ودراسة كل من مد الله الشراري وفاديا عماوي من حيث تناولها لدرجة ممارسة القادة لإدارة التغيير التنظيمي لكن الاختلاف يكمن في أن الدراستين ركزت على القادة الأكاديميين بينما الدراسة الحالية ركزت على القادة الإداريين؛ كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة وفيق الأغا من حيث الربط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي لكن الاختلاف يكمن في أن دراسة الأغا ركزت على تحديد علاقة الأنماط القيادية المختلفة سواء كانت قيادة ديمقراطية أو بيروقراطية أو حرة بعملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم؛ كما اتفقت الدراسة الحالية ودراسة سعيد لوصيف من ناحية دراسة العلاقة بين القيادة والتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية إلا أن دراسة سعيد لوصيف كانت في إحدى مؤسسات النسيج الجزائرية كما اتخذت من نموذج فيدلر إطاراً لها بينما ركزت الدراسة الحالية على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر بمختلف مؤسساته الاقتصادية والعمومية، كما تأتي إفادة الدراسة الحالية في تطويرها لاستبانته لقياس درجة ممارسة القادة الإداريين لإدارة التغيير التنظيمي مع مراعاة خصوصية قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كونه مجالاً للدراسة الميدانية؛ وبعد عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية سيتم التطرق لمفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة في الفصل الثاني من هذه الأطروحة.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة

تمهيد.

إن دراسة القيادة شيء غير جديد، فدراسة القيادة تنافس في قدمها نشأة الحضارة نفسها، لأن الحضارة شكلت قاداتها بنفس القدر الذي تم تشكيلها عن طريقهم وهذا ما أكده باس Bass، ودراسة تاريخ الحضارة في أغلب الأحيان ما هو إلا سردا لإنجاز قاداتها، لكن رغم وجود القيادة والقادة منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، واختلف مفهومها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمفهوم القيادة الإدارية كما ورد في العديد من الأدبيات الإدارية، ثم للمفاهيم المتداخلة معه كالرئاسة، الزعامة والإدارة مع التركيز على نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتعرض إلى العديد من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، من خلال مختلف المداخل حسب تصنيفها في الفكر الإداري مبرزين الافتراضات التي تقوم عليها كل نظرية والأساليب القيادية التي انبثقت عنها، وبعدها سنتطرق لجملة من الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية التي لم تدرجها النظريات السابقة، لكنها تظل أساليب للقيادة لها خصوصيتها، تجاربها، خبراتها ومساهماتها الكبيرة في الإدارة، فهذه الأساليب وليدة التجارب والمواقف والضرورة الإدارية، كأسلوب القيادة العاطفية، القيادة الافتراضية، القيادة العائلية، القيادة الزبونية، القيادة الخدمائية والقيادة النسوية.

المبحث الأول: القيادة الإدارية بين المفاهيم والأبعاد.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباين تعريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما حدا بنا لتخصيص المطلب الأول لمفهوم القيادة الإدارية وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه، بينما خصصنا المطلب الثاني لعرض عناصر القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

لا يمكن التطرق لمفهوم القيادة الإدارية دون التطرق لمفهوم القيادة بشكل عام، خاصة وأن مفهوم القيادة بمعناه العام يختلف عن مفهوم القيادة الإدارية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لمعنى القيادة وأصولها وكذا لمفهوم القيادة الإدارية مع تمييزه عن كل من مفهوم الرئاسة، الزعامة والإدارة كونها مفاهيم متداخلة معه.

I. معنى القيادة وأصولها.

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership باللغة الانجليزية مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني

Agere ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه¹؛ أما كيث جرينت Keith Grint فترى أن كلمة القيادة Leadership في اللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة الألمانية القديمة Lidan وتعنى يذهب، والكلمة الإنجليزية القديمة Lithan ومعناها يسافر، والكلمة الإسكندنافية القديمة Leid التي تعنى استكشاف الطريق في البحر²؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد³، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره⁴.

هذا بالنسبة لمعنى القيادة لغة، أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعضا منها: فالقيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان Wolman هي: "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"⁵.

ويعرفها ليدر Litterer: "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"⁶. ويعرفها فلمر Flumer: "بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالها"⁷.

كما يعرفها كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف"⁸.

بينما يعرفها ستوغديل Stogdill بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁹.

أما ليكرت Likert فيعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹⁰.

كما يعرفها كل من فيفندر وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها: "فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية"¹¹.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان، 3، 1999، ص ص 86-87.

² كيث جرينت، ترجمة حسين التلاوي، القيادة: مقدمة قصيرة جدا، هنداوي: القاهرة، ط 1، 2013، ص 14.

³ ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 12، ط 1، 2000، ص 315.

⁴ خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس: باريس، ط 1، 1987، ص 145.

⁵ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، ط 1، 1992، ص 34.

⁶ J. A. Litterer, The analysis of organization, John Niley & Sonsic: New york, 2nded, 1973, p168.

⁷ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، ط 1، 2004، ص 193.

⁸ سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل: القاهرة، ط 1، 1976، ص 329.

⁹ محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط 1، 2003، ص 95.

¹⁰ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 193.

¹¹ سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 330.

بينما عرفها أوردوي تيد Ordway Tead بأنها: "ممارسة التأثير في الناس بحيث يتعاونون في سبيل هدف ما يتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه"¹.

أما براون Brown فيختصر تعريفها في أنها: "عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين"².

بناء على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب؛ وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة غير المباشرة" أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين؛ وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم "القيادة المباشرة" أو القيادة وجها لوجه³؛ والقيادة أيا كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي:

1. وجود جماعة من الناس: وهو المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير إذا ما كانت مجموعة من الأفراد تشكل جماعة هو - حسب كرش وكرتشفيلد Krech & Crutchfield - أن يمارسوا وجودهم كجماعة؛ بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا⁴.
2. عملية التأثير: أي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (القائد) قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين.
3. تحقيق الأهداف المرغوبة: بمعنى أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة وجعلها مرغوبة.

II. مفهوم القيادة الإدارية.

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

تعرف القيادة الإدارية حسب مدرسة المشاة الأمريكية بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"⁵. ويرى كوهن Kohn أن القيادة الإدارية هي: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁶.

¹ جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر: القاهرة، د ط، 1991، ص225.

² سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص330.

³ زكي هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001، صص389-390.

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص91.

⁵ نبيل عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة: مسقط، المجلد 12، العدد42، 1990، ص72.

⁶ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001، ص98.

ويعرفها كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹.

أما ففنز وبرستوس Pfiffner & Presthus فيعرفا القيادة الإدارية بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"².

كما تعرفها سيكلر هدسون Ceckler Hudson: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"³.

ويعرفها فيليب ميغاني Philippe Migani بأنها: "طريقة لممارسة السلطة* (Le pouvoir)، لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما"⁴.

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁵.

ويختصرها آلن Allen في أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁶. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الإدارية هي فن التأثير في الرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية بكل حماس وإخلاص، أو هي عملية التأثير التي يمارسها القائد في رؤوسيه لتوجيههم وتوحيد جهودهم ونيل تعاونهم للعمل برغبة ووجد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا السياق يؤكد بانو Bannow على أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة الرؤوسين، ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها⁷.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص97-98.

² صلاح الدين عيد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001، ص221.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص98.

⁴ Philippe Migani, Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19.

* Le pouvoir : هي القدرة على إحداث أو تغيير النتائج التنظيمية، ويمكن اعتبارها مرادفة لكلمة L'autorité - حسب هنري منتزبرغ - .

⁵ هناء بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002، ص87.

⁶ المرجع نفسه، ص87.

⁷ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص97.

III. القيادة والرئاسة.

رغم أن القيادة Leadership و الرئاسة Headship كلا منهما يكون على قمة مجموعة العمل وهما يمثلان أعلى سلطة بها¹، إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب Gibb النقاط الأساسية التي تستوجب هذه التفرقة فيما يلي²:

1. مصدر السلطة: يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولأهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.

2. الأهداف: أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

3. العلاقة مع الأفراد: لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها (إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي)³، أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروضاً على الجماعة، ويهيمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد⁴، وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة⁵، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة أضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم (قادة غير رسميين) وغالبا ما يكون هذا متعارفاً مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل⁶.

IV. القيادة والإدارة.

يرى ماكورميك McCormick أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management أو Direction أو Administration ليس في درجة العمومية - فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء- ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة

¹ محمد خميس، القيادة الإدارية مفهومها وأنواعها، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية: القاهرة، المجلد 10، العدد 4، 1978، ص54.

² طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

³ زكي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص280.

⁴ سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص333.

⁵ عبد الرحمن عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، د طه، 2003، ص145.

⁶ سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 333-334.

والمرووسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها¹.

كما ميز جون كوتر John Kotter بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات (عموما الخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة)، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق (L'alignement des troupes) أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون إتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها، وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر على أن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلا لها².

وميز أبراهام زالنك Abraham Zaleznik كذلك بين القائد والمدير، حيث رأى أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي ونشيط نحو الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذا يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة³.

بينما يرى ولمان Wolman أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والجوانب الفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة⁴؛ وينظر كل من دوبرين، ديسلر ويوكل Dubrin, Dessler & Yukl لهذين المصطلحين من منظور مماثل حيث يعتبرون أن الإدارة عملية تتضمن كلا من التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه لكل أعضاء المنظمة؛ وبالتالي تعتبر القيادة إحدى مهام المدير⁵.

¹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص49.

² John Kotter, Qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review: Le leadership, Editions d'organisation: Paris, 6^{ème} éd, 1999, pp58-60.

³ سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، دار الجيل: القاهرة، ط 2، 1999، ص34.
نقلا عن سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين- دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر: باتنة، 2008/2007، ص14.

⁴ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص50.

⁵ Romana Martincic, Op.cit, p80.

V. القيادة والزعامة.

تعتمد الزعامة بشكل كبير على الجاذبية الشخصية والخصال الكارزمية في شخصية القائد، حيث يرجع مصطلح كارزما Charisme إلى أصول لاتينية، إذ تعني كلمة Charisma الموهبة والقوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية¹؛ بينما تعرف الزعامة بأنها: "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة"².

حيث يتضح من خلال هذا التعريف، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك، أي أن هناك انصياع كامل لأوامر هذا القائد الكارزماتي، وفي هذا السياق يصف أحد المرؤوسين طاعته لقائده الكارزماتي قائلا: "أنا أفعل أي شيء يطلبه مني ولو أدى ذلك بحتفي"³؛ وأشار محمد النجار في مقال له بعنوان القيادة الكارزمية نظرية قديمة- حديثة إلى العديد من الدراسات التي وصفت القادة الكارزماتيين، حيث يمكن إجمال السمات التي تميزهم فيما يلي:

1. **الثقة بالنفس:** يتميز القائد الكارزماتي بثقة كاملة ومطلقة بحكمته وقدراته؛
2. **رؤية بعيدة:** لديه رؤية بعيدة وهدف مثالي يقول: "إن المستقبل أفضل من الوضع الراهن"، وكلما كان التباين أكبر بين الهدف المثالي والوضع الراهن نعته المرؤوسون بأنه يحوز قدرات خارقة؛
3. **إيمان راسخ:** لديه إيمان والتزام راسخ بالرؤية البعيدة والهدف المثالي وتحمل التضحيات والمخاطر في سبيل ذلك؛
4. **حب الهيمنة:** يتميز القائد الكارزماتي بحب السيطرة والتحكم؛
5. **تصرفات غير عادية:** يدرك الآخرون أن تصرفات القائد غير عادية، ومخالفة للمعايير، وجديدة ومثيرة للدهشة والإعجاب والاعتزاز؛
6. **وصي التغيير:** يرى الناس القائد الكارزماتي كوصي ومكلف بإحداث تغييرات جذرية وليس كمحافظ على الوضع الثابت الراهن.

كما أوضح محمد النجار بأن هذه البحوث العلمية الحديثة التي كشفت عن هذه السمات المميزة للقائد الكارزماتي كما يدركها الآخرون، فإنها قد كشفت -أيضا- أن مرؤوسيهم أكثر ثقة بأنفسهم، ويشعرون بأنهم يؤديون أعمالا مهمة، ويحظون بدعم رؤسائهم لهم، ويعملون ساعات طويلة، وأنهم أكثر نشاطا وحيوية، ويحققون تقويما أفضل لأدائهم من مرؤوسي القائد غير الكارزماتي، كما تبين أن المرؤوسين الذين يعملون

¹ إحسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء: عمان، ط1، 2011، ص510.

² عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة: الجزائر، د ط، 2003، ص49.

³ محمد النجار، القيادة الكارزمية نظرية قديمة- حديثة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت: الكويت، المجلد 24، العدد 1، 1996، ص309.

تحت ظل القيادة الكارزمية أكثر إنتاجية ورضا من أولئك الذين يعملون تحت رئاسة تتسم باهتمامات عالية للإنتاج وللناس¹.

من خلال ما تقدم نوافق على كل السمات التي تميز القائد الكارزمتي عن غيره من القادة، إلا فيما يخص سمة وصي التغيير فوافق عليها بتحفظ، كون أن هناك العديد من القادة الكارزمتيين الذين لا يتصفون بهذه الصفة بل على العكس يشجعون المحافظة على الوضع الراهن بما يحمله من امتيازات وولاء لهم دون غيرهم.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.

من خلال هذا المطلب سنتعرض لعناصر القيادة الإدارية والمستمدة من مفهومها، حيث تتمثل هذه العناصر في عملية التأثير التي يمارسها القائد في مرؤوسيه، توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وكذا تحقيق الهدف الوظيفي.

I. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه.

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش ورافن² أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية. ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات؛ وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز Donald Pelz أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه³.

II. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه حسب ماري فوليت Marie Follett هي الصفة المميزة للقائد، وفي نفس

¹ محمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص309-310.

² Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication: An organizational approach, McGraw-Hill: New York, N éd, N d, pp198-199.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص101-102.

السياق أكد شستر برنارد Chester Barnard - مدير الشركة الأمريكية للهاتف AT&T - على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية¹؛ ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع².

III. تحقيق الهدف الوظيفي.

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوس، وكذا أهداف التجمعات غير رسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري؛ ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين³؛ بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

¹ Ken Starkey & Alan McKinlay, Strategy and the Human Resource, Blackwell Publishers: UK, 1st ed, 1993, p158.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص103.

³ زكي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص394.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها الحديثة.

تختلف مداخل ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على أسلوب القيادة الإدارية، فهناك دراسات تفترض أن أسلوب القيادة الإدارية للقائد تحدده متغيرات تتعلق بصفاته أو تتعلق بسلوكه أو بظروف الموقف الذي يعيشه؛ لذا سنخصص هذا المبحث لعرض مختلف مداخل ونظريات القيادة الإدارية وأساليبها الحديثة من خلال مطلبين، يتناول المطلب الأول أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها، بينما يتناول المطلب الثاني الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.

هذا المطلب سيخصص لعرض أهم نظريات القيادة الإدارية من خلال مداخل مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري، كما يلي¹:

I. نظريات السمات.

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف².
ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار "نظرية الرجل العظيم" ومن أنصارها فرنسيس جالتون Francis Galton ، إيدوين غيسيلي Edwin Ghiselli وتوماس كارليل Thomas Carlyle³، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة⁴.
ويؤكد توماس كارليل على أن القادة الحقيقيين الأبطال يولدون ولا يصنعون، وبالنسبة لديه لا يظهر القادة بسبب تأثير الثقافة المحيطة بهم أو بسبب التعليم بل بسبب موهبتهم الخام "الفطرية" بجانب امتلاكهم "إرادة السلطة"، ولد أبطال كارليل ليكونوا قادة ولكن لم يولدوا عظماء، لذا فإن قائمته ضمت النبي محمدا (صلى الله عليه وسلم)، ولوثر، وفريدريك، وكرومويل، ونابليون؛ جميعهم ولدوا دون أن يكون لديهم الكثير سوى "الإرادة الفطرية" والقدرة على القيادة⁵.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات

¹ نقلا عن سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 23-39، بتصرف.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

³ عبد الرحمن عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000، ص 272.

⁵ كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص 56.

القيادية¹؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسات رالف ستوغديل **Ralph Stogdill**.

توصل ستوغديل² من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، أجريت بين عامي (1904-1947م)، 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، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح؛

المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتخلي 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 المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

2. دراسات كريك باتريك ولوك **Kirk Patrick & Look**.

قام كل من كريك باتريك ولوك³ بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام؛

الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة؛

الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة؛

الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية؛

القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات؛

الابتكار والإبداع: وتتمثل في الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال؛

المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص312.

² محمود المساد، مرجع سبق ذكره، ص108.

³ محمد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، د ط، 2003، ص338.

3. دراسات براون Brown.

توصل براون¹ من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، أنسب صحة، أحسن مظهراً وأكثر ذكاءً، أصوب حكماً، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

لقد امتدت الدراسات المتعلقة بفعالية القيادة على أساس السمات لمدة 70 سنة ولم تستطع أن تكشف عن سمات قيادية متميزة سوى لخمس سمات فقط ارتبطت إيجابياً بفعالية القيادة هي: الذكاء، الهيمنة، الثقة بالنفس، مستوى النشاط والمعرفة بالعمل. ولكن حتى بالنسبة لهذه السمات الخمس كانت قوة الترابط ضعيفة في حدود (25-35)% فقط²، لذا فقد تحول اهتمام الباحثين إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

II. النظريات السلوكية.

نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات والنظريات ما يلي:

1. دراسات أيوا Iowa.

قام بهذه الدراسة كل من رونالد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين Ronald Lippitt, Ralph White & Kurt Lewin³، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائداً يتبع أسلوباً قيادياً محدداً -وفق تعليمات القائمين على التجربة- فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي: الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي Autoritaire والأسلوب الديمقراطي Démocratique والأسلوب التسيبي أو الحر Laisser-faire. 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.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 315.

² محمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 306-307.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة، ولم يقد بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

وتوصلت هذه 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 في نواحي الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، مقارنة بالمجموعات الأخرى.

والمجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

2. دراسات أوهايو Ohio.

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو* من طرف كل من شارنل، ستوغديل وفلايشمان Shartle, Stogdill & Fleishman¹، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.

سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه².

* يطلق عليها أيضا نظرية ذات البعدين The tow dimensional theory.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 277.

² محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، 2004، ص 270.

3. دراسات ميتشيغان Michigan.

قام كل من كاتز، كان وليكتر Katz, Kahn & Likert¹، بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة. ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم؛ وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج. وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية²:

.تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، ويمارسون الإشراف المهمم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهمم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

.وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشئون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهمم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

4. نظرية (X) ونظرية (Y).

قام دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor³ بتقديم نظرية (X) ونظرية (Y)، إذ تفترض نظرية (X) أن الإنسان- بطبيعته- محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة؛ ثم طورت هذه النظرية إلى ما سمي بنظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه، مبادر، مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد.

فالقيادة الأوتوقراطية والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته والإنفراد بصنع القرار تقابل نظرية (X)، بينما تتوافق نظرية (Y) والقيادة الديمقراطية المهتمة بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية.

¹ عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

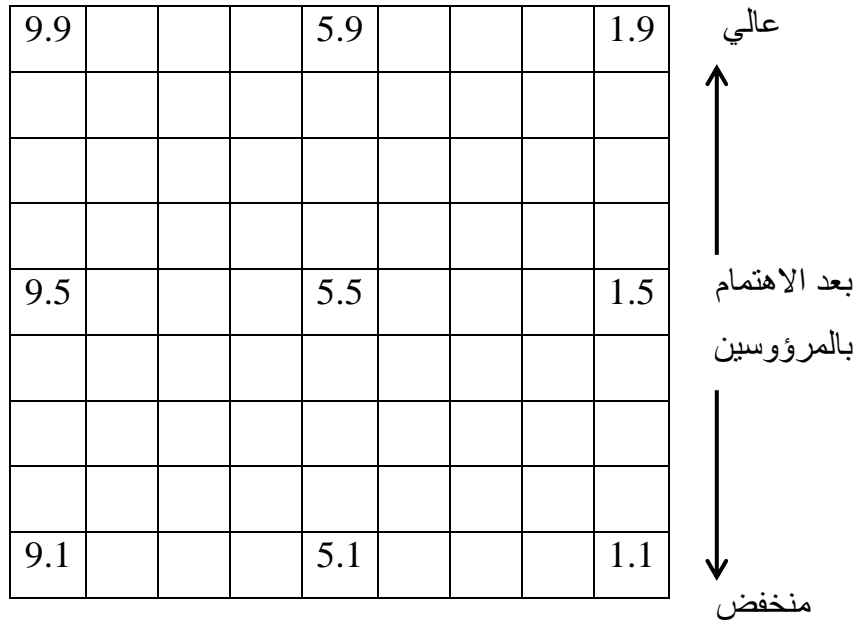
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003، ص 308-309.

³ Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, Dunod : Paris, N éd, 2004, p 24-25.

5. نظرية الشبكة الإدارية.

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert Blake & Jane Mouton¹، بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين كما يبين (الشكل 01) حيث يشير رقم (1) على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم (9) لأقصى درجة اهتمام.

الشكل 01: الشبكة الإدارية.



منخفض ← بعد الاهتمام بالإنتاج → عالي

Source: Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001, p60.

رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

أسلوب القيادة 1.1: وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

² Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p187.

أسلوب القيادة 1.9: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

أسلوب القيادة 9.1: وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

أسلوب القيادة 5.5: وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

أسلوب القيادة 9.9: وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

6. نظرية رنيسيس ليكرت Rensis Likert في القيادة الإدارية.

يرى ليكرت¹ أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي 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 أربعة كما يلي:

أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي (Autoritaire): يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على الإنجاز، ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير (Paternaliste): يتقبل القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

أسلوب القائد الاستشاري (Consultatif): يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية،

¹ Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001, p 59-60.

وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.

أسلوب القائد المشارك-الجماعي (Participatif): يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

7. نظرية تاننباوم وشميدت Tannenbaum & Shmidt.

اقترح كل من روبرت تاننباوم ووران شميدت Robert Tannenbaum & Warren Shmidt¹، مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد، والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوس، فحسبهما أن أسلوب القيادة الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدر السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، كما يوضح (الشكل 02).

الشكل 02: نموذج تاننباوم وشميدت.

القيادة المتمركزة حول المرؤوسين → ← القيادة المتمركزة حول

نطاق حرية المرؤوسين		نطاق سلطة القائد				
يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى.	يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار.	يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار.	القائد يقدم قرارا مبدئيا ويناقشه مع مرؤوسيه ويكون مستعد لتغييره.	القائد يقدم أفكاره ويشجع المرؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات.	القائد يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به.	القائد يتخذ القرارات ويعلمها لمرؤوسيه.

Source: Michele Myers & Gail Myers, Op. cit, p188.

¹ Gilbert Probst & al, Organisation et management : Gérer le changement organisationnel, Editions d'organisation: Paris, 2^{ème} éd, 1995, p253.

ويرى تاننباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة هي¹: عوامل متعلقة بالقائد، عوامل متعلقة بالمرؤوسين وعوامل خاصة بالموقف.

العوامل المتعلقة بالقائد: وتتمثل في نظام قيمه الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو مرؤوسيه ودوره في عملية صنع القرار؛ درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم؛ ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره؛ مدى استعداده لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء.

العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ مدى اكتسابهم للمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة.

العوامل الخاصة بالموقف: وتتمثل في طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية؛ درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل؛ طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها؛ مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار المناسب.

III. النظريات الشرطية.

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الشرطية أو الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الشرطية للقيادة ما يلي:

1. النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler.

قام فريدريك فيدلر Frederick Fiedler² بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبنى فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشيغان وهما: أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

ويقاس أسلوب القيادة الإدارية - في هذه النظرية - بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلا، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بندا يتضمن كل منها صفتين متقابلتين، حيث يسأل القائد أن يصف شخص عمل معه ولا يجب أن يكون شخصا يحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصا يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة؛ وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا

¹ Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p188-191.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، صص 212-213.

الزميل عالياً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات إيجابية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين؛ أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل¹.

أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف - حسب فيدلر - فهي ثلاثة²:

علاقة القائد بمرؤوسيه: وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقاته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

هيكل العمل: عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً، الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعال جداً في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجاً كما يبين (الجدول 01).

الجدول 01: نموذج فيدلر.

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل	متوسط		صعب				
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 212، بتصرف.

¹ اجاري ديسلر، ترجمة عبد القادر عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002، ص 545-547.

² Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p 191-193.

حيث يميز فيدلر بين ثمانية أنماط من المواقف، اعتمادا على ما إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة، وتبعاً لنموذجه ليس هناك أسلوباً بارزاً في كل المواقف، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة (الموقف 8)، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف)، وكذا في المواقف السهلة (المواقف 1، 2، 3) حيث العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه و/أو هيكل العمل واضح و/أو القائد ذو نفوذ قوي؛ بينما يتفوق القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة (المواقف 4، 5، 6، 7) حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه أو هيكل العمل غامض أو نفوذ القائد ضعيف).

2. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard.

تم تطوير هذه النظرية* من قبل بول هيرسي وكانث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard¹، اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين - الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه - إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما يبين (الشكل 03).

حيث يتضح من خلال نموذج هيرسي وبلانشارد، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسين تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:

أسلوب القائد الموجه (Diriger): يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

أسلوب القائد المدرب (Entraîner): يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معاً، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصاً للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

أسلوب القائد المساند (Epauler): فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو

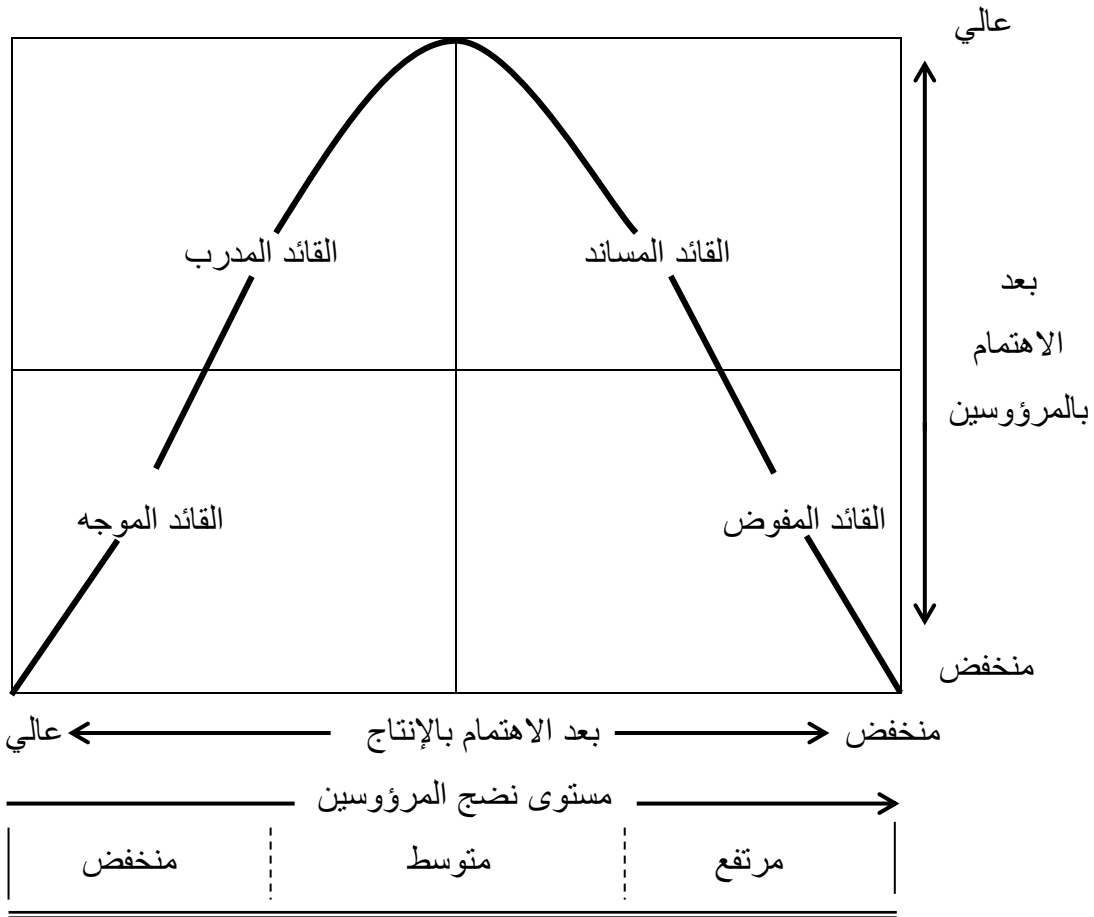
¹ Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p p 66-67.

* يطلق عليها أيضاً نظرية دورة الحياة Life-cycle theory.

مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

أسلوب القائد المفوض (Déléguer): يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال جيدهم الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع).

الشكل 03: نموذج هيرسي وبلانشارد.



Source: Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p69.

3. نظرية المسار-الهدف لهاوس House.

قام كل من روبرت هاوس وتيرانس ميتشيل Robert House & Tirrans Mitchell¹، بتطوير هذه النظرية اعتماداً على نظرية التوقع لـ فروم Vroom، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة.

وباستعمال تعبير المسار-الهدف (path-goal) يود هاوس القول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب.

وتحدد هذه النظرية أربع أساليب للقيادة الإدارية يمكن أن يستخدمها القائد نفسه، لكن في مواقف وظروف مختلفة بحسب المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية كما يلي:

الخصائص الشخصية للمرؤوسين: وتتمثل في القدرة على العمل، درجة الانفتاح والثقة بالنفس.

خصائص العمل: وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح، التكرار، نظام السلطة الرسمية وظروفه.

أما أساليب القيادة الإدارية الأربعة فهي:

أسلوب القائد الموجه: ويتميز بالتركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء (**توقعاتهم لنتائج الأداء**)، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانغلاق الذهني والجمود الإدراكي، حيث تساعد توجيهات وإرشادات القائد على إجلاء هذا الغموض وتحقيق أهداف المرؤوس من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى؛ بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بالوضوح، البساطة والتكرار، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية، حيث يميل المرؤوسون لأسلوب القيادة الإدارية الذي تقل فيه توجيهات القائد وتدخلاته.

أسلوب القائد المساند: وهنا يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه، مشاعرهم وبراحتهم، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للاستياء، أو عندما يتصف المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص309.

المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم، تدريبهم وتقدير إنجازاتهم.

أسلوب القائد المشارك: وهنا يهتم القائد بأراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطا طرديا برضا ودفاعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، عدم تقليدية التفكير وتفضيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية.

أسلوب القائد المهمم بالإنجاز: وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لمرؤوسيه، تمثل تحديا كبيرا لهم، ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظير الجهد المبذول؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا ودفاعية المرؤوسين، عندما يقوم المرؤوسون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشد همهم للعمل المثمر.

4. نظرية فروم وبتون Vroom & Yetton لصنع القرار.

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم وفيليب يتون Victor Vroom & Philip Yetton¹، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسب لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار؛ وحدد فروم وبتون خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب، وذلك كما يلي:

أسلوب القائد الأوتوقراطي I: يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.

أسلوب القائد الأوتوقراطي II: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.

أسلوب القائد الاستشاري I: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوس على حدا)، ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.

¹ B. Yvan & G. Christian, Un leader, Revue française de gestion, RFG: Paris, n° 14, 1999, p 45-46.

أسلوب القائد الاستشاري II: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم و مقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

أسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

أما الأسئلة التشخيصية التي حددها فروم ويتون فهي سبعة، وكل سؤال منها يمثل بعدا من أبعاد الموقف، بالتالي سيساعد القائد على إيجاد أسلوب القيادة الإدارية لذلك الموقف، حيث تتناول الأسئلة الثلاثة الأولى جودة القرار كما يلي:

السؤال الأول: هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما؟

السؤال الثاني: هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟

السؤال الثالث: هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟

أما الأسئلة الأربعة الأخرى، فتنناول قبول القرار كما يلي:

السؤال الرابع: هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟

السؤال الخامس: هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟

السؤال السادس: هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟

السؤال السابع: هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟

وقد استخدم فروم ويتون شجرة قرارات لتوضيح كيفية اختيار أسلوب القيادة الإدارية المناسب وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد(والذي يتحدد حسب الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة السابقة)، كما يوضح (الشكل 04).

الشكل 04: نموذج فروم ويتون.

السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	السؤال السادس	السؤال السابع
هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما؟	هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟	هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟	هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟	هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟	هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي سنتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟	هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟
لا ■ نعم	نعم ■ لا	نعم ■ لا	لا (1) ■ نعم لا (1) ■ نعم نعم ■ لا (2) ■ نعم ■ لا (4)	نعم (1) ■ لا (5) ■ لا (1) ■ لا ■ نعم (2) ■ نعم (4) ■ لا	نعم (5) ■ لا ■ نعم (5) ■ لا (4)	نعم (4) ■ لا (3)

(1): أسلوب القائد الأوتوقراطي I ، (2): أسلوب القائد الأوتوقراطي II ، (3): أسلوب القائد الاستشاري I، (4): أسلوب القائد الاستشاري II، (5): أسلوب الفريق.

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية: بيروت، دط، 1983، ص198.

IV. نظرية القيادة التحويلية.

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية، مقابلا للقيادة الإجرائية؛ ففي القيادة الإجرائية يمارس القائد كمثل للإدارة عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات، لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

1. نشأة القيادة التحويلية وتطورها.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة سنة 1978م على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس بيرنز James Burns، عندما فرق بين القيادة الإجرائية والتي تمثل القيادة التقليدية والقيادة الاستثنائية

والتي تمثل القيادة التحويلية، وقد توسع برنارد باس Bernard Bass سنة 1985م في مفهوم القيادة التحويلية للتفريق ما بينها وبين القيادة الإجرائية، فالقائد الإجرائي هو من يستمد سلطاته من مركزه الوظيفي، ومن الصلاحيات الممنوحة له، ومن نظام المكافآت والحوافز الذي يقوم على ما يقدمه العاملون من جهد، واستخدام أساليب الثواب والعقاب، وتنفيذ الأوامر والتعليمات، أما القائد التحويلي فهو من يستمد سلطاته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها، وما يمتلكه من قيم ومثل عليا، بالإضافة إلى تركيزه على مصالح الجماعة بدلا من تركيزه على مصلحة الفرد¹.

وحسب يوكل Yukl فإن باس قدم تطورا كبيرا في نظرية القيادة التحويلية مقارنة بما قدمه بيرنز، حيث قدم نظرة إدارية أكثر منها سياسية، فعلق على علاقة القائد بتابعيه وكيفية تأثير هذا النوع من القيادة على أدائهم، وأضاف باس - الذي يعتبر الممهد الحقيقي لنظرية القيادة التحويلية - العديد من الأبحاث عن أهمية الصفات التي يتميز بها القائد التحويلي في المنظمات والتغيير الذي يلحق بهذه المنظمات جراء وجود مثل هذا القائد فيها، كما صمم رفقة بروس أفوليو Bruce Avolio عدد من الاستبانات لقياس أبعاد القيادة التحويلية عند القادة وقد يكون أشهرها وأكثرها استخداما استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire².

2. مفهوم القيادة التحويلية.

رغم كثرة وتعدد الكتابات في موضوع القيادة التحويلية إلا أن الكتاب لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح، لذا قمنا بعرض بعضها منها كمحاولة لتقريب وجهات النظر المختلفة كما يلي:
عرف بيرنز Burns القيادة التحويلية بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية)"³.

ويرى باس Bass أن القيادة التحويلية هي: "سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القاديون ليحفزوا مرؤوسيهم على انجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن ينجزوها أصلا دون وجود هؤلاء القادة معهم، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة وإحراز نتائج وإنجازات عالية القيمة ورفيعة المقام. وينجح القادة في ذلك إذا ما استطاعوا بعث مشاعر مرؤوسيهم قدما، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لكي ينتهوا عن خدمة مصالحهم الشخصية ويخدموا مصلحة الجماعة بواسطة توظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة"⁴.

¹ يوسف النصير، مرجع سبق ذكره، ص16.

² ماجدة الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، ط1، 2011، ص99.

³ James Burns, Leadership, Harper& Row: New York, 1st ed, 1978, p9.

⁴ ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص100.

ويعرفها سيد الهواري بأنها: "عملية رفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المنظمة والجماعات داخلها"¹.

كما يعرفها أحمد العامري على أنها: "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية"².

أما تيتشي وديفانا Tichy & Devanna فإنهم يرون بأن القيادة التحويلية هي: "عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لنتبث مع مرور الوقت"³.

ويتفق أفوليو وآخرون Avolio & al إلى حد ما مع التعريف السابق في تعريفهم للقيادة التحويلية: "بأنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير"⁴.

أما دراسات كل من بينيس ونانس Bennis & Nanus فخلصت إلى أن القيادة التحويلية هي: "قيادة تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير"⁵.

أما أحمد سيد مصطفى فيصف القائد التحويلي بأنه قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة* يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى⁶.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على تطوير رؤية جديدة وتحفيز المرؤوسين لتنفيذ هذه الرؤية، عن طريق إلهامهم وتشجيعهم فكريا وإبداعيا، وتوسيع مداركهم بإنجاز أعمال عالية لم يكن متوقع إنجازها، وكذا تحويلهم إلى قادة تغيير يوظفون طاقاتهم وقدراتهم في سبيل خدمة المصالح الجماعية والتسامي فوق المصالح الفردية.

¹ سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، مرجع سبق ذكره، ص47.

² أحمد العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، النشر العلمي: الرياض، ط 1، 2002، ص7.

³ ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص101.

⁴ أيمن المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية: عمان، المجلد9، العدد2، 2013، ص230.

⁵ ماجدة الجارودي مرجع سبق ذكره، ص101.

⁶ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص317.

* يطلق عليها باللغة الفرنسية Charisme / يطلق عليها باللغة الإنجليزية Charisma.

3. خصائص القائد التحويلي.

تشير العديد من الدراسات إلى أن القائد التحويلي يتصف بالعديد من السمات ومنها ما يلي¹:
 القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها؛ فهو صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمنظمة، فهو محب للتغيير والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة وقادر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال إلكتريك General Electric Co: "قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديد ما بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة".

التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع مكانته في عيونهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة.
 يرى أن المبرر من وجوده في المنظمة هو نقل المرؤوسين من حوله نقلة حضارية، بحيث يضع أهداف عالية ومعايير أداء مرتفعة، ويؤدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول إليها.
 يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي كبير، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.

يتمتع بقدرة عالية للتعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.
 له حضور ديناميكي ونشاط واضح، ويقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية غير متوقعة لمشاكلهم.
 أثناء تكلمه مع المرؤوسين يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي، وهذا ما يجعله يعبر عن مشاعرهم التي لا يستطيعون التعبير عنها.
 إنه ممثل ممتاز يتصرف دائماً وكأنه على خشبة المسرح.

إن طريقة تفكيره وتصرفاته تكسبه جاذبية شخصية، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون موجهة ذاتياً بمعنى إحساسه العالي بالذات، حيث يركز على قوته وعلى مركزه وقيمه في عيون الآخرين، بحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة التي يتبناها ولا يناقشونه فيها، كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة، وهكذا يتبعه المرؤوسون للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه.

عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزاً مثيرة، تشبيهات مجازية، شعارات معبرة ومصطلحات جديدة أي يستخدم كل الأساليب الإلهامية، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا لموظفي شركته: "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية".

¹ أيمن المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 231-232 & مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل: عمان، ط1، 2005، ص 49 & سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، مرجع سبق ذكره، ص 49-52 & أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 319-320.

يستثير مرؤوسيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة، وسائل جديدة، وجهات نظر، بدائل، رؤية وتحديات فكرية جديدة.

يقدم اهتمام عالي ورعاية كبيرة على المستوى الفردي، وخاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون لرعاية خاصة. يرقى برغبات المرؤوسين، فإذا تكلم المرؤوسون عن الحاجات الفسيولوجية فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم.

إن جاذبيته الشخصية، أساليبه الإلهامية، استنارته العقلية لمرؤوسيه ورعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية، يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم.

إن القائد التحويلي حساسا لمشاعر الآخرين، ويتصرف في ظل القيم الأخلاقية، ما يؤدي به لخلق ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم.

إن القائد التحويلي يتعلم طول العمر، وينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها، كما يعتبر نموذجا جيدا في السلوك للاحتذاء به في المنظمة.

يتمتع بروح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دوما إلى التحسين ولا يخشى الفشل الذي يستفيد منه في تقويم وتطوير ممارساته.

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكارزماوية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماوية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة للخصائص السابقة، مثلما يؤكد محمد سعيد أنور سلطان: "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"¹، وتوافقه في هذا ماجدة العطية في قولها: "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما"²، أما بلال خلف السكارنة فيفرق هو الآخر بين القيادة الكارزماوية والقيادة التحويلية على النحو التالي: "القيادة التحويلية تشبه القيادة الكارزماوية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما، والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أو عمليات إنتاجية"³.

4. عناصر القيادة التحويلية.

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على العديد من العناصر من أبرزها الجاذبية القيادية أو الكريزما، التحفيز الملهم أو زرع روح التحدي في المرؤوسين، الاستئارة الفكرية للعاملين وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، والاهتمام الفردي بكل فرد في المنظمة.

¹ محمد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص346.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق: عمان، ط1، 2003، ص234.

³ بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة: عمان، ط1، 2010، ص85.

حيث يمكن تناول هذه العناصر على نحو أكثر تفصيلاً كما يلي¹:

الجاذبية القيادية: يمارس القادة التحويليون سلوكاً يثير إعجاب واحترام المرؤوسين ويجعل منهم نماذج يحاكيها الآخرون، كالتمسك بالمعايير الأخلاقية، إثارة حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، المشاركة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسين والبعد عن التسلط والتفرد بالسلطة.

التحفيز الملهم: وبموجب هذه الخاصية يشرك القائد مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة، ويثير فيهم حب التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل.

الاستثارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم، وحث العاملين على تقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يؤمنون بها.

الاهتمام الفردي: حيث يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة، فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فهو يعمل كمدرّب وموجه وصديق، فيهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويحسن الاستماع إليهم، ويرى وارن بينيس Warren Bennis أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن الأكثر سمعاً، وأن عبقرية القائد ليست في الانجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب العاملين.

تمكين العاملين: ويكون ذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، أي إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية.

هناك العديد من الأساليب القيادية التي لم تدرجها النظريات السابقة، لكنها تظل أساليب للقيادة لها خصوصيتها، تجاربها، خبراتها ومساهماتها الكبيرة في الإدارة، فهذه الأساليب وليدة التجارب والمواقف والضرورة الإدارية، كأسلوب القيادة العاطفية، القيادة الافتراضية، القيادة العائلية، القيادة الزبونية، القيادة الخدماتية والقيادة النسوية.

I. القيادة العاطفية.

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، عملاً بمبدأ كي تقود نفسك استخدم عقلك ولكي تقود الآخرين استخدم قلبك، حيث عرفه دانيال جولمان Daniel Goleman بأنه: "القدرة على التعرف على الشعور الشخصي وشعور

¹ أيمن المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 231.

الآخرين، وذلك لتحفيز النفس، ولإدارة العاطفة بشكل سليم في العلاقة مع الآخرين¹، بينما عرفه كل من هيكس وديلويسز Higgs & Dulewicz على أنه: "إنجاز الأهداف من خلال القدرة على إدارة الأحاسيس والمشاعر التي نملكها لنصبح على دراية بمشاعر الآخرين ولنا القابلية على التأثير فيهم من خلال موازنة بواعثنا والتوجه نحو سلوكنا الوجداني والأخلاقي"²، وتؤكد جين آن كريغ Jane Anne Craig في كتابها "ليس المهم مقدار ذكاءك بل كيف تستخدم ذكاءك" على أن الذكاء العاطفي يمثل نسبة 85% من أسباب الأداء المرتفع للقادة³.

أما القيادة العاطفية هي التي تعترف أولاً بأن مشاعر وعواطف العاملين ليست أشياء غير مرغوب فيها في العمل، وثانياً أن الأفراد عندما يكونوا مؤهلين تكون خصائصهم الشخصية جزء من تحفيز العمل ومبادراتهم لتطويره، وثالثاً إن الذكاء العاطفي هو التسمية والمهارة الجديدة لقدرة القيادة على التأثير بالآخرين وخاصة ذوي التأهيل العالي الذين لم يعد بالإمكان قيادتهم وإدارتهم إلا بالصيغ الجديدة التي في مقدمتها التحفيز القائم على العواطف والمشاعر، ورابعاً أن القيادة العاطفية أخذت تكتسب أهمية متزايدة في الأعمال بالإعتماد على المورد الجديد المتمثل برأس المال النفسي الذي اعتبره فريد لوثانز Freed Luthans وزملاؤه بأنه المورد الثاني بعد رأس المال البشري والاجتماعي في نظرية الموارد، وتقوم القيادة العاطفية على العديد من المقومات كما يلي⁴:

1. أقل هرمية وأكثر ولاء: أي أن القيادة العاطفية تعمل على تحويل العلاقات الرسمية الصارمة الصلبة إلى علاقات عمل ناعمة، تركز على دلالات ومغزى العمل وجاذبيته الشخصية للأفراد في منظمة ينظر لها هؤلاء الأفراد على أنها منظمته؛
2. القيادة بالمشاركة: تحاول القيادة العاطفية إرساء مبادئ القيادة بالمشاركة والعمل بها وخاصة في تحمل المخاطرة مع المرؤوسين عند ارتكاب الأخطاء؛
3. قوة الإصغاء العميق: القيادة العاطفية بحاجة إلى الاتصال الجيد بالمرؤوسين والإصغاء العميق لهم حتى يتمكن القادة من معرفة ما يريده المرؤوسين وما يفكرون به؛
4. التعامل بثقة: الثقة هي التصرف وفق ما هو متوقع، وهذا ما لا يمكن للقيادة الحصول عليه دون التعامل بثقة ونزاهة وصراحة مع جميع المرؤوسين؛
5. تقييم الأداء دون لوم: تنتظر القيادة العاطفية إلى إخفاق المرؤوسين على أنه مسألة طبيعية يجب الاستفادة منها للقيام بالتحسين مستقبلاً؛
6. تجاوز الهيكل الهرمية والميل للأفقية: العمل على تراجع علاقات السلطة والتحول إلى علاقات الشراكة، وهذا يجعل هيكل المنظمة يبتعد عن شكله العمودي ليميل أكثر إلى الأفقية.

¹ ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص90.

² إحسان جلاب، مرجع سبق ذكره، ص521.

³ ديل كارينجي، ترجمة ياسر حمادة، كيف تكون قائدا ناجحا مبدعا، كنوز للنشر: القاهرة، ط3، 2008، صص129-130.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء: عمان، ط1، 2011، صص169-171.

ويمكن أن نضيف إلى كل هذه المقومات البعد المتعلق بالذكاء العاطفي الجماعي، فإذا كان الذكاء العاطفي الفردي (التفاعل بين القائد والأفراد) هو الأسبق، فإنه لا بد أن يتكامل مع الذكاء الجماعي بصيغة مناخ تنظيمي أو بصيغة فرق العمل أو مشروعات مشتركة تجسد طموحات العاملين كلهم، لهذا فإن الذكاء العاطفي الجماعي هو الضمانة من أجل نجاح القيادة العاطفية في أن تحقق الولاء الجماعي والعمل الجماعي.

II. القيادة الافتراضية.

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد في منازلهم، وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً؛ مما يشكل مصاعب للقيادة الإدارية من حيث الموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم دون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة، حيث يحدد القادة الأهداف والمهام المطلوبة من كل العاملين عن بعد، مع تحفيزهم على الالتزام بإنجازها وإبقائهم على علم بما يجري داخل المنظمة بشكل مستمر دون الالتقاء المباشر.

ولذا يجب أن يتحلى القادة الافتراضيين بصفات التفتح والمرونة الذهنية مع التركيز على الحلول بدل المشاكل بذاتها، كما يجب أن تكون لديهم قدرات اتصالية عالية وقدرات تدريبية جيدة في مجال بناء العلاقات التي تعتبر من أهم المهارات المطلوبة في هذا السياق، إلى جانب اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل¹.

III. القيادة العائلية.

تعتبر الشركات العائلية مرحلة من مراحل تطور الشركات، فمسار تطور الأعمال يبدأ بالمشروع الفردي ثم يتحول إلى مشروع فردي عائلي ثم ينتقل مع النمو إلى شركة تضامن أو شركة ذات مسؤولية محدودة وصولاً إلى المساهمة، رغم أن بعضاً من هذه الشركات يستمر كشركات عائلية من جيل إلى جيل دون التحول إلى أشكال أخرى رغبة من مالكيها في العمل كعائلة².

إن الكثير من الشركات العالمية الكبيرة كشركة تويوتا، سامسونج، فورد، أل جي كلها شركات عائلية، فحسب معهد الشركات العائلية الأمريكي أن أكثر من 85% من منظمات الأعمال في أمريكا الشمالية هي شركات عائلية، وفي بريطانيا 75% من المنظمات البريطانية هي أعمال عائلية، وأشارت الدراسات الحديثة أن الشركات تعتبر طريقة مناسبة من أجل الاستثمارية والديمومة في الأعمال إلا أنها قد تواجه ما يسمى بتأثير الجيل الثالث، حيث تبدأ هذه الشركات بالتدهور في الجيل الثالث لضعف ونقص

¹ بلال السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 173.

المهارات الريادية، ومن هنا يبرز دور القيادة العائلية الفعالة في قيادة الأجيال المتعاقبة في الشركة، فبعد المبادرة بالشركة وتأسيسها وقيادتها، تأتي مرحلة إعداد القيادات التي تضمن ديمومة الشركة وتكون خلفا صالحا في بناء الشركة واستمرارها عبر الأجيال المتعاقبة¹.

وتعتبر مهمة إعداد القيادات الواحدة جانبا صعبا في الشركات العائلية، إلا أن هناك العديد من مزايا في هذه الشركات كما يشير فيشمان Fishman (وهو من أصحاب الشركات العائلية) أن الميزة في الأعمال العائلية هو أنك في الظروف المواتية تستمتع مع الأفراد الذين أنت تهتم برعايتهم، وفي ظروف التحدي الصعبة يكون حولك الأفراد الذين يمكن أن تثق بهم ولديك العائلة التي تعول عليها.

وتتمثل المهام الأساسية للقيادة العائلية في ثلاثة عناصر هامة ينبغي على القيادة العائلية مراعاتها ورعايتها وهي²:

1. العائلة: على القائد العائلي أن يحرص أشد الحرص على العائلة لأنها تبقى معه في الشركة أو خارجها، وإن أهم مهمة للقيادة العائلية حيال هذا المكون هو الحد من تضارب المصالح سواء بين العائلة والشركة أو بين أعضاء العائلة المتعددين الذين يعملون في الشركة، وتحاول أن تعمل الشركة بأقل قدر ممكن من التوتر العائلي وذلك لأن توترات العمل وتقلباته اليومية يمكن أن تتحول بسهولة إلى توترات في الحياة العائلية.

2. الشركة: إن الشركة هي المصلحة المادية الأعلى لكل أعضاء العائلة سواء كانوا في قيادة الشركة أم في المستويات الأخرى، وإذا كان الخوف على بقاء الشركة وديمومتها هو الذي أدى إلى ظهور الشركة العائلية لكي لا تنتهي باختفاء مؤسسها الأول، فإن بقاء الشركة ومن ثم نموها هما العاملان اللذان تعمل القيادة العائلية من أجلهما بكد وجد.

3. العاملون: قد لا يحظى العمال في الشركات العائلية بنفس الفرص والمزايا التي يمكن أن يحصلوا عليها في الشركات غير العائلية، كما أنهم يمكن أن يواجهوا ضغوطا شديدة في العمل وجهودا كبيرة دون الحصول على ما يستحقون من ترقية لوجود أحد أعضاء العائلة في المنصب، فعلى القيادة العائلية أن تدرك جيدا هذه النقطة وكذا أن تعي بالعاملين الذين لا يمكن الاستغناء عنهم، محاولة الاعتراف بجهودهم وتعويضهم ماديا ومعنويا.

IV. القيادة الزبونية.

رغم ثراء أدبيات الإدارة وتنوعها في مجال القيادة الإدارية، إلا أنها في دراسة القيادة اقتصر على وصف علاقة القائد بالمرؤوسين دون التطرق إلى علاقة القائد بالزبائن المهمين للمنظمة أو ما يسمى بالقيادة الزبونية، التي تشير إلى أن فكرة المنظمة الموجهة للزبائن هي قبل كل شيء قيادة موجهة للزبائن، تضع الزبائن ذوي الولاء بشكل أساسي في عمل المنظمة، أي داخلها وبالعلاقة مع كل مستوياتها، وتسمح

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 173-174.

² المرجع نفسه، ص 175.

بالتداخل الواسع بين المنظمة والزبائن المؤثرين من أجل تحويل خبراتهم وحاجاتهم إلى خصائص ضمن منتجات وخدمات المنظمة، وتقوم القيادة الزبونية على ما يلي¹:

1. **بناء رؤية موجهة للزبون:** حيث يكون الزبون وحاجاته ملهما ومقياسا للنجاح فيما تقوم به المنظمة.
2. **بناء ثقافة موجهة للزبون:** وذلك بتدعيم رأي الزبون واعتباره دوماً على صواب.
3. **تطوير البعد التنظيمي من أجل الزبون:** أي أن تكون أقسام التسويق والعلاقات العامة ومراكز خدمة الزبائن قريبة من الإدارة العليا في المنظمة لضمان الإطلاع الجيد على الزبائن وتغييراتهم أول بأول.
4. **تطوير علاقات دائمة مع شريحة من الزبائن:** وهذا من أجل توجيه المنظمة بشكل فعال نحو حاجاتهم ومتطلباتهم، وذلك بأن تكون للمنظمة قاعدة من الزبائن الذين يرتبطون بها بشكل دائم مقابل مزايا معينة لعمل بحوث السوق من خلالهم باستمرار.

V. القيادة الخدمائية (القائد الخادم).

ظهر مصطلح القائد الخادم على يد روبرت غرين ليف Robert Green Leaf سنة 1970م في مقال نشره عن القائد كخادم، ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين كون طبيعته تدفعه لأن يقدم هذه الخدمات. وقد تطورت هذه الفكرة التي طرحها غرين ليف لتصبح نظرية قائمة بذاتها ومن روادها كين بلانشارد Ken Blanchard، ستيفن كوفي Stephen Covey وبيتر سنج Peter Senge وغيرهم².

فالمهمة الرئيسية للقائد الخادم هي خدمة الآخرين والمنظمة، حيث يؤكد القائد الخادم على تحقيق أهداف المرؤوسين وحاجاتهم من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها، كما يشجع المشاركة وتوليد الأفكار والإبداع والالتزام³، فالقائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولا يتصيد أوجه التقصير ليكتب التقارير ويستخدم صلاحيات العقاب ولكنه يسأل ليطمئن على سير العمل وليقدم الدعم المطلوب ليتحقق المقصود⁴.

وقدم لوب Laub مكونات القيادة الخدمائية بشكل مفصلاً نوعاً ما على النحو التالي⁵:

1. **تقييم الأفراد:** ويتضمن خدمة الآخرين أولاً، الاعتقاد بالآخرين والثقة بهم، والإصغاء باحترام؛
2. **تطوير الأفراد:** ويتضمن الحث نحو التعلم، نمذجة السلوكيات المناسبة، والبناء من خلال تقديم الإثباتات؛
3. **إظهار الموثوقية:** وتتمثل في الانفتاح والمسؤولية، الرغبة في التعلم، والشرف والمثل العليا؛
4. **بناء المجتمع:** ويتضمن بناء العلاقات، العمل التعاوني والإيمان بأن في اختلاف القيم تكامل؛
5. **مشاركة القيادة:** وتضم مشاركة الرؤية، مشاركة السلطة ومشاركة المكانة؛

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 180-186.

² ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁵ إحسان جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 517.

6. القيادة: ويقصد بها تصور المستقبل، المبادرة وتوضيح الأهداف.

وعموما لكي يكون القائد خادما لمنظمتة ولمرؤوسيه يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، التوعية، الثقة، الرؤية، الإشراف، الاستخدام الأخلاقي للسلطة، المشاركة، النمو وبناء المجتمع¹.

VI. القيادة النسوية.

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن القيادة النسوية لا تعنى فقط أن تكون المرأة في الموقع الأول بالتأثير فيما حولها، ولا أن تكون ضمن الإدارة العليا التي تقود المنظمة، وإنما قبل كل شيء رؤية وقيم متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة الإدارية. حيث تعرف القيادة النسوية بأنها نمط القيادة الذي يحمل قدرا عاليا من خصائص المرأة وتفضيلاتها التي لا تتطابق أو تتماثل مع خصائص الرجل وتفضيلاته².

إن القيادة عموما تقوم على مبادئ وأساليب طورها القادة الرجال، وقد يفترض البعض أن المرأة مهما عملت فإنها ستعود لهذه المبادئ والأساليب إذا أرادت النجاح في قيادتها، والواقع أن هذه المبادئ والأساليب بقدر ما قادت إلى نجاحات كثيرة فإنها قد أدت إلى إخفاقات عديدة في حالات أخرى، ومنه ظهرت الحاجة لتطوير هذه المبادئ والأساليب، ولعل القيادة النسوية يمكن أن تكون تطورا مهما في قيادة جديدة هي أقرب للمشاركة والتعدد بدلا من التفرّد، والتعاون بدلا من المنافسة والتشاحن بين أفراد الفريق الواحد أو المنظمة الواحدة وحتى بين الفرق والمنظمات المتعددة، والعمل على أساس الحاجات الإجتماعية وليس حسب الحاجات الفردية، وأخيرا القيادة من أجل المجتمع إلى جانب المنظمة وليس من أجل القيادة الفردية إلى جانب المنظمة.

ولنجاح القيادة النسوية لابد على القائدة المرأة أن تراعي ما يلي³:

1. أن تكون وسط أفرادها أو إلى جانبهم وليس بالضرورة فوقهم، حيث تتحول التنظيمات الهرمية إلى تنظيمات شبكية أفقية، كما تتحول الهياكل التي تعمل من أعلى إلى أسفل إلى مخططات تعمل من اليمين إلى اليسار؛

2. أن تكون القيادة استشارية أكثر منها سلطوية، مقنعة أكثر منها مكرهة قسرية، ومتعاونة أكثر منها متناقضة مع أفرادها؛

3. أن تكون قيادة علاقات أولا أي أن تدرك أن للعلاقات أهمية أكبر من موضوعاتها، وهذا هو الأساس في نجاح فرص الأعمال، حيث أن العقلية الجماعية وقبول العلاقات مع الآخرين والتعاون معهم هو شرط النجاح الأساسي في عصر الميزة المتأتمية من العلاقات والتحالفات والاندماجات؛

¹ ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 374.

³ المرجع نفسه، ص 391-392.

4. إن القيادة النسوية بأبعادها الإنسانية يمكن أن تقدم نموذجاً للتعاون والبعد الأخلاقي في العلاقات البيئية للشركات ما يزيل الكثير مما علق بمنظمات الأعمال من انتهاكات أخلاقية وبيئية.

خلاصة.

تعتبر القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من الجماعة، تؤمن بأهدافها، شاعرة شعورها ومستمدة منها سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي من خلال نسق منظم، ويقبل أعضاء الجماعة بها خوفاً من العقاب، وعلى هذا فقد يكون الرئيس قائداً وقد لا يكون. أما الزعامة فهي شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها عن القيادة اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي وعلى خصاله الكارزمية بشكل كبير، بينما يعد مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة، والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية -لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة- حيث تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم، من خلال التنسيق، التحفيز، مراعاة القيم الاجتماعية السائدة والتوفيق بين التناقضات التنظيمية مما يعزز أهميتها في مختلف الجوانب الإدارية التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية.

ويعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات القيادية الموروثة التي يتمتع بها فرد معين، والتي تجعل منه قائداً ناجحاً في كل المواقف، كما تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون؛ ونظراً لإخفاقها في تقديم تفسير مقبول لفعالية القيادة تحول اهتمام الباحثين في الإدارة إلى السلوك القيادي بدلاً من السمات، فظهرت النظريات السلوكية ومعها العديد من الأنماط السلوكية للقائد، كسلوك الاهتمام بهيكل العمل وسلوك التعاطف مع العاملين حسب "دراسات جامعة أوهايو"، أو أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي، أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير، أسلوب القائد الاستشاري وأسلوب القائد المشارك حسب "نظرية ليكرت في القيادة الإدارية"، وكذا أساليب القيادة الإدارية التي أفرزتها نظرية الشبكة الإدارية استناداً على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج واهتمامه بالمرؤوسين؛ وبناءً على المدخل الأول والثاني ظهرت النظريات الشريطية أو الموقفية، التي تقوم أساساً على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه؛ وبالمقابل للقيادة التبادلية الممثلة في المداخل الثلاثة السابقة ظهر مدخل القيادة التحويلية، التي تسعى لتحويل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل ونقل المرؤوسين نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد وعلى أساليبه الإلهامية.

أفرزت النظريات السابقة العديد من أساليب القيادة الإدارية، وهناك العديد من الأساليب القيادية التي لم تدرجها النظريات السابقة، لكنها تظل أساليب للقيادة لها خصوصيتها، تجاربها، خبراتها ومساهماتها

الكبيرة في الإدارة، فهذه الأساليب وليدة التجارب والمواقف والضرورة الإدارية، كأسلوب القيادة العاطفية، القيادة الافتراضية، القيادة العائلية، القيادة الزبونية، القيادة الخدمائية والقيادة النسوية، هذا عن القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي وأهميته في الإدارة سوف نتعرض له في الفصل الثالث من هذه الأطروحة.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي وأهميته في الإدارة

تمهيد.

لم تعد حياة المنظمات والهيئات تسمح بالجمود والسكون في ظل تحديات التطوير والتحديث السريعة والمتلاحقة، بل لابد من الحركة والحيوية لاستيعاب هذه التحديات المختلفة؛ مما فرض على قادة المنظمات ومرووسيهم اللجوء إلى استراتيجيات التغيير التنظيمي على اختلافها، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب القيادة الإدارية والتشغيلية والمرووسين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة ومواكبتها بصورة علمية مدروسة، ومن ثم تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية؛ لذا خصصنا هذا الفصل لعرض مفهوم التغيير التنظيمي وأبعاده المختلفة وهذا في المبحث الأول منه، وعرض مختلف مراحل وإستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي في المبحث الثاني منه.

المبحث الأول: التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد.

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباين تعريفه وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومه مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما حدا بنا لتخصيص المطلب الأول لمفهوم التغيير التنظيمي بمعناه العام وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه، وكذا لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي، ومن ثم تخصيص المطلب الثاني لخصائص التغيير التنظيمي، الدوافع، المجالات والأنواع.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

سنتطرق في هذا المطلب لمعنى التغيير والتنظيم وأصولهما في المقام الأول، ثم لتمييز مصطلح التغيير عن كل من مصطلح التغير، التحول والتطور، ومنه سنتعرض لتعريف التغيير التنظيمي بشكل عام، ثم لتمييزه هو الآخر عن المفاهيم المتداخلة معه كلا على حدا.

I. معنى التغيير والتنظيم وأصولهما.

حسب لسان العرب لابن منظور، التغيير اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، قال ثعلب: حتى يبدلوا ما أمرهم الله؛ ويقال غَيَّرَ عليه الأمر بمعنى حوله، وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت، والمغير الذي يغير على بغيره أدواته ليخفف عنه ويربحه¹، ولا يقال تغيير الذات،

¹ ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 5، د ط، 1968، ص 40.

وإنما يقال التغيير في الذات، لأن الذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فتغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات محددة فيه¹؛ أما حسب المعجم الوسيط، فالتغيير من غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره إذا حط عنه رحله وأصلح من شأنه².

هذا بالنسبة لمعنى التغيير لغة، أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف التغيير في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها:

يرى علي عبد الوهاب أن: "التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة، وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير، وتتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان، وازدياد أعداد الأفراد المتاحين للعمل، ارتفاع نسبة المتعلمين منهم والمثقفين، وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا، وتطور الأعمال وتنوع طرقها ورفي أساليبها وأدواتها"³.

وتعرفه روزابث كانتر Rosabeth kanter: "بأنه عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل"⁴.

فالتغيير بمعناه العام يدل على: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في الزمان والمكان"⁵.

ويرى روبنسون Robinson أن التغيير في أبسط صورة يعني: "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور من خلالها بصورة مستمرة"⁶.

أما سعيد عامر وعلي عبد الوهاب فيعرفا التغيير بأنه: "تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها"⁷.

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن التغيير عملية ديناميكية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى

¹ بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة: عمان، ط1، 2009، ص49.

² إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة: اسطنبول، ط1، 1989، ص668.

³ علي عبد الوهاب، التغيير مناخه- مقوماته- خطواته- مقاومته، الإدارة في ظلال التغيير، المؤتمر السنوي السادس، مركز وايد سيرفيس: القاهرة، ط1، 1996، ص205.

⁴ أحمد الجهني، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات، دار قرطبة: الرياض، ط1، 2011، ص7.

⁵ عثمان السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء: المنصورة، ط1، 2000، ص9.

⁶ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص7.

⁷ سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس: القاهرة، ط2، 1998، ص551.

حالة أخرى مرغوبة وأكثر إيجابية، ويتطلب التغيير إتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

أما بالنسبة لمعنى التنظيم لغة، فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم¹؛ والتنظيم اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات"². فالتنظيم ذلك الشكل الذي تتعاون فيه مجموعة من الجهود الجماعية من أجل تحقيق هدف معين، وهو ليس هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، حيث يساعد جميع العاملين على العمل بانسجام وتنسيق تام؛ ومن التنظيم الصفة تنظيمي، وتعني متعلق بالمنظمات بوصفها كيان ونشاط في أن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل إيجابياً، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة³.

ومن بين أهم أهداف المنظمات اليوم وأكثرها طلباً، هو تحقيق البقاء وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، ويأتي ذلك من خلال الانفتاح وقبول الجديد، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة، والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة.

II. العلاقة بين التغيير والتغير والتطور والتحول.

لقد فرق عبد الله الطجم بين التغيير (Changing) والتغير (Change) حيث ذكر أن التغيير هو التغيير العشوائي الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية، وبالتالي فهو يحدث دون خطة مرسومة؛ بينما يطلق مصطلح التغيير على التغيير المخطط له الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له، فتحدد أهدافه وسرعته ومجالاته⁴.

رغم أن عبد الباري درة فرق هو الآخر بين التغيير المخطط له والتغيير العشوائي بنفس طريقة الطجم إلا أنه فضل التفرقة بين التغيير والتغير بطريقة أخرى، مشيراً إلى أن التغيير حقيقة أبدية في حياة المجتمعات والناس والمنظمات وهو يكتنفها جميعاً، ويتمثل في تغير الفصول، والبيئة المادية والاجتماعية، في العادات والتقاليد والقيم، في ازدهار المدن وازمحللها، وقيام الحضارات وموتها، في تطور الإنسان طفلاً رضيعاً وشاباً فتياً ثم كهلاً ضامراً. ويتمثل كذلك في قيام تنظيمات ونموها وازمحللها، في اتساع مهمات منظمة وتقلص حجم أخرى، في اندماج شركات وانفصال أخرى؛ بينما يدل التغيير على عملية

¹ الفيروز آبادي ومجد الدين يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة: بيروت، ط2، 1987، ص346. نقلًا عن حسين رحيم وعبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب: البليدة، يومي 12 و13 ماي 2010، ص2.

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية: عمان، ط1، 2012، ص68.

³ طاهر الغالبي وأحمد صالح، التطوير التنظيمي- مدخل تحليلي، دار وائل: عمان، ط1، 2010، ص21.

⁴ عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، دار حافظ: جدة، ط1، 1995، صص8-9.

إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹.

كما فرق كل من طاهر الغالبي وأحمد صالح بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي حيث ذكرا أن التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، إن الزمن كفيلاً بإحداث تغيير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغيير، فإن هذا يحث على حصول تغيير في المنظمات بمختلف الأشكال؛ بينما يدل التغيير التنظيمي على العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها².

وأشار تقرير اليونسكو إلى أن التغيير يعني التحول (Shift) والتطور (Development)، حيث يشير التحول إلى نوع من التغيير المستمر في حركته ويأخذ اتجاه واحد من الاتجاهات الأربعة التالية: إلى الأمام أو إلى الوراء أو إلى الأعلى أو إلى الأسفل، غير أن التغيير يعني التوازن الديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هاتين المجموعتين قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة؛ أما التطور فهو نوع آخر يأخذ صورة النمو من شكل إلى شكل أكثر تعقيداً³، ومنه التطوير (Development) وهو مشتق من الأصل اللاتيني (Volupe)، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، أما إصطلاحاً فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل⁴.

III. تعريف التغيير التنظيمي.

يتضح معنى التغيير التنظيمي (le changement organisationnel) من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:
يعرفه دون هلريجل وآخرون Don Hellriegle & al: "بأنه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي لها، وإدخال تغييرات داخل التنظيم لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية"⁵.

أما عبد الباري درة فقد عرفه بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، والتغيير قد يتناول هيكل المنظمة أو

¹ عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد: بغداد، المجلد9، العدد4، 1981، صص155-158.

² طاهر الغالبي وأحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص41.

³ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص9.

⁴ طاهر الغالبي وأحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁵ مأمون دقاسمة، مرجع سبق ذكره، ص82.

سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها أو عملياتها، أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً¹.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المحيط"². ويعرفه كل من أحمد العامري وناصر الفوزان بأنه: "ذلك التغيير الذي يتم على مستوى المنظمات إما بشكل تلقائي أو مخطط، ويعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقرا إلى وجود أهداف محددة مسبقاً، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تقنية جديدة ضرورية لعمل المنظمة، أما التغيير المخطط فيعني ذلك التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفاً أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية"³.

ويعرفه ثابت إدريس كما يلي: "التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"⁴.

بينما يرى فؤاد القاضي أن التغيير المخطط هو الوسيلة الوحيدة لإحداث التناسق بين المفاهيم والقيم وأساليب الأداء في المنظمة وبين الظروف المادية والاقتصادية التي نعيشها، حيث يعرف فؤاد القاضي التغيير التنظيمي المخطط على النحو التالي: "هو سلوك تنظيمي جديد في جوانب المنظمة الرئيسية في الجانب الإنساني والفني والتنظيمي ويقوم المفهوم على أن المستهدف من التغيير هو المنظمة ككل أو نظام بها، وإشراك الإدارة العليا بجانب الإشتراك الفعال لأفراد المنظمة في عملية تشخيص المشاكل ووضع الحلول وخطط وبرامج العمل وإعادة النظر والمراجعة الدورية وقياس الأداء، وكل ذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء من مستوى معين إلى مستوى أعلى محدد في وقت معين طبقاً لترتيبات محسوبة"⁵، على أساس أن التغيير العشوائي يستثنى من عملية إحداث التناسق التنظيمي.

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن التغيير التنظيمي هو ذلك التحول الذي يكتنف المنظمات كاستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، إما بشكل تلقائي أو مخطط، ويعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة، أما

¹ عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص ص157-158.

² Jean Pierre & Amassasse Poulot, Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision, Dunod: Paris, 3^{ème} éd, 1997, p340.

³ أحمد العامري وناصر الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، المجلد 37، العدد 3، 1997، ص 356.

⁴ ثابت إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003، ص 362.

⁵ فؤاد القاضي، منهج التغيير المخطط كأسلوب للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية: القاهرة، المجلد 16، العدد 1، 1983، ص 70.

التغيير المخطط فيعني ذلك التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفا بهدف التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها، ويتمثل أساسا في عملية إدخال تحسين أو تطوير على كل أو بعض الأنظمة المادية والسلوكية في المنظمة كالأستراتيجية، المهام، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

IV. التغيير التنظيمي والمفاهيم المتداخلة معه.

تتفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والاتساع وبين الجزئية والشمول، وهناك العديد من المصطلحات المرتبطة به والتي تتداخل معه إلى درجة يصعب فيها التفريق عنه، كمصطلح التطور التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، الإصلاح التنظيمي، التحديث الإداري، الإبداع التنظيمي والتنمية الإدارية.

فالتغيير التنظيمي هو بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى آخر أو من حالة لأخرى بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وآثاره وأسبابه وغيرها من التفاصيل، والتغيير بهذا المعنى قد يكون مخططا أو عشوائيا، شاملا أو جزئيا، إيجابيا أو سلبيا، سريعا أو تدريجيا، ماديا أو معنويا.

أما التطور التنظيمي فيعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقا للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطوال فترة عمرها، وبالتالي فإن التطور التنظيمي يتضمن سردا موضوعيا لوقائع الأحداث والظروف التي تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها من مرحلة لأخرى¹.

ويتميز مصطلح التطوير التنظيمي بأنه أكثر إيجابية بحيث يتعدى التركيز على المشكلات الموجودة وسبل علاجها إلى إحداث نقلات نوعية وكمية واعية وقائمة على التخطيط المنظم والمدرّوس في كل جوانب المنظمة وخصوصا الجوانب الإنسانية، حيث يعرفه ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard بأنه: "جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة الفعالية التنظيمية والصحية للمنظمة، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"². أما ويند وماين Wind & Main فيعرفا التطوير التنظيمي على أنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، بهدف تطوير التنظيم وتنميته"³. وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يعتمد على التغيير المخطط والواعي من قبل الإدارة في أي منظمة، بحيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى أفضل كما ونوعا وآثارا،

¹ نائل العواملة، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك: إربد، المجلد 8، العدد 2، 1992، ص 174-175.

² Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, Organization Development & Change, Cengage Learning: USA, 9th ed, 2009, p3.

³ Wind, J & Main, Y, Driving Change-How The Best Companies Are Preparing For The 21st Century, Kogah Page: London, 1st ed, 1999, p18.

ويتصف التطوير التنظيمي باعتماده وتركيزه على المفاهيم والأساليب المستمدة من العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتنظيم¹.

وعند المقارنة بين مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، يتضح أن التغيير التنظيمي أوسع وأشمل من مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستند التطوير التنظيمي بشكل كبير على مجموعة القيم الإنسانية، وعلى تطبيقات العلوم السلوكية وعلى نظرية النظم المفتوحة وذلك لتعزيز التكيف المستمر للمنظمة مع بيئتها الخارجية وذلك بتكليف المهنة الأساسية، الإستراتيجية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والحوافز، وسياسات وإجراءات العمل؛ بينما يركز التغيير التنظيمي وإدارته على قيم التكلفة، الجودة واحترام الأجل الزمنية، بمراعاة الطريقة التي يتم بها نقل المعارف والمهارات وتطويرهما ليتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها بفعالية عالية وحل مشاكلها بسهولة فائقة، فالغرض منه ضبط المنظمة نحو اتجاه خاص بتحسين حل المشكلات التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة للاستجابة، جودة حياة العمل وكذا الفعالية، بكل أنواعه بما في ذلك الابتكار التقني والإداري، تدهور المنظمة أو تحول النظم والإجراءات عبر الزمن، حيث أن هذه التغييرات قد تفقد المنظمة لتجعلها أكثر تطوراً، بنفس طريقة التطوير التنظيمي أو ربما لا تجعلها كذلك².

أما مصطلح التطوير الإداري فيستخدم لوصف العمليات التي تقوم بها المنظمة بغرض تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، أي إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري للمنظمة، ويرى هانسون Hanson أن التطوير الإداري يمكن المنظمة من زيادة قدرتها لتحقيق أهدافها بصورة أفضل³.

ويشير مصطلح الإصلاح الإداري أو التنظيمي إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات، وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها، وبالتالي تحسين فعاليتها وكفايتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها؛ أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

ويبدل مصطلح التحديث (Modernization) في الإدارة إلى إتباع ومواكبة أحدث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية، فالحدثة تعني مواكبة الأوضاع السائدة في مختلف المراحل الزمنية من عمر المنظمة⁴.

أما الإبداع التنظيمي (Organizational Innovation) حسبما عرفه روبنس Robbins بأنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة؛ ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في

¹ نائل العواملة، مرجع سبق ذكره، ص175.

² Thomas G.Cummings & Christopher G.Worley, Op.cit, p4.

³ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة: عمان، ط1، 2010، ص47.

⁴ نائل العواملة، مرجع سبق ذكره، ص175.

المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية¹، كما يعرف الإبداع الإداري بأنه: " عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فهو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته"، أما الابتكار الإداري فيعرف بأنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في الشركة، بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه، وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة، فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد، وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين"²، ومما تقدم يتضح للباحثة أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ، بالمقابل هناك من يرى العكس تماما أي أن الابتكار يتعلق بخلق فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ³.

أما مصطلح التنمية الإدارية فيعتبر الأكثر شمولاً من المصطلحات المذكورة سابقاً، بحيث يتعدى مستوى المنظمة الإدارية ليشمل الأوضاع الإدارية العامة في المجتمع، وتعتبر التنمية الإدارية جزءاً من التنمية القومية الشاملة وتتفاعل معها بتأثير إيجابي متبادل، وتتضمن التنمية الإدارية تحقيق تقدم مضطرد في مختلف جوانب الإدارة والتنظيم بناء على نظرة نظامية شاملة للجوانب التشريعية، الإنسانية، الهيكلية، الإجرائية والتكنولوجية⁴.

رغم التمايز النسبي بين هذه المصطلحات، إلا أنها مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض في تناول عملية التغيير التنظيمي والتفائها في هدف واسع يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة. كما تجدر الإشارة إلى أن العديد من أساتذة ومنظري الإدارة من يرى أن مصطلح التغيير التنظيمي يحمل نفس المعنى مع مصطلح التطوير التنظيمي، إلا أن هناك كوكبة أخرى من المنظرين والأساتذة من يرى غير ذلك، حيث يفرق بينهما على أساس أن العلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يمثل التغيير التنظيمي الكل، لأنه قد يكون مدروساً أو عشوائياً، مخططاً أو طارناً، سلبياً أو إيجابياً، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، أما التطوير التنظيمي فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير التنظيمي والذي يمكن التنبؤ بنتائجه الإيجابية غالباً، علماً أننا نضم صوتنا لهذا الرأي الأخير لأنه الأرجح حسب العديد من الأدبيات العربية والأجنبية التي اطلعنا عليها.

1 عاكف خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد: عمان، ط1، 2011، ص33.

2 أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الزاوية: عمان، ط1، 2012، ص ص39-69.

3 حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد: عمان، ط1، 2003، ص ص203-204.

4 نائل العواملة، مرجع سبق ذكره، ص175.

V. إدارة التغيير التنظيمي.

يتضح معنى إدارة التغيير التنظيمي من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

يعرف وارن بينيس Warren Bennis إدارة التغيير بأنها: "عملية إستراتيجية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"¹.

حسب صبحي العتيبي إدارة التغيير التنظيمي: "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات أمام إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"².

بينما يعرفها كل من ليزا كوداري وبرين كلينر Lisa Kudray & Brian Kleiner بأنها: "عملية مستمرة لحشد كل إمكانات المؤسسة وتعبئتها في السوق، بحيث يتم استغلال هذه العملية في أداء الأعمال بأسلوب أكثر كفاءة وأكثر مسؤولية من المنافسين"³.

ويعرفها خضر الطيبي بأنها: "الآلة التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة، لإحداث التغيير وذلك خدمة للأهداف المنشودة، إن إدارة التغيير هي عملية يقوم بها القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وبتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها"⁴.

أما ستيف سميث Stive Smith فيعرف إدارة التغيير بأنها: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"⁵.

ويعرفها كل من سعيد عامر وعلي عبد الوهاب على أنها: "تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية، لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال"⁶.

1 أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص75.

2 صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد: عمان، ط1، 2005، ص65.

3 يورك برس، إدارة التغيير، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط1، 2005، ص6.

4 خضر الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد: عمان، ط1، 2011، ص30.

5 أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص75.

6 سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص551.

بينما يصفها آخرون على النحو التالي: "فالتغيير ظاهرة، وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها"¹. ويتبين من التعاريف السابقة أن مصطلح إدارة التغيير التنظيمي يستخدم لوصف عملية تنفيذ التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير التنظيمي غاية المنظمة فإن إدارة التغيير التنظيمي هي الوسيلة التي ستحقق هذه الغاية، كما تعتبر من مهام القادة الإداريين في المنظمة لما تتطلبه من تخطيط محكم وتنسيق وتنفيذ دقيقين.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي بين الخصائص، الدوافع، المجالات والأنواع.

بعد التطرق لمفهوم التغيير بشكل عام ثم لمفهوم التغيير التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم المشابهة له، وكذا لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي، كان ولا بد من تخصيص هذا المطلب لخصائص التغيير التنظيمي، الدوافع، المجالات والأنواع.

I. خصائص التغيير التنظيمي.

إن التغيير التنظيمي منهج فكري لإحداث التغيير السلوكي والاجتماعي والإداري والتطبيقي لمختلف طرق وأساليب العمل على مستوى المنظمة والمجتمع ككل، وذلك من خلال طائفة من الخصائص والصفات التي ينبغي توفيرها في عملية التغيير التنظيمي، كي تتم بكل فعالية ونجاح، ومن بينها²:

1. التغيير عمل مخطط: يقوم التغيير التنظيمي على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تحدث نتيجة مشاكل حالية في المنظمة، أو نتيجة مشاكل متوقعة مستقبلاً، فيستلزم هذا إدخال تغيير مخطط وذلك بتحديد ما المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن تغييره؟ ومتى يتم التغيير؟ وما مقدار تكلفته؟ وما هي مشاكل التغيير المتوقعة وكيف يمكن التغلب عليها؟ ومن المسئول عن عملية التغيير؟ وما هي النظم الأخرى التي ينبغي تغييرها؟ وما هي النتائج المتوقعة من إحداث التغيير؟ وبالتالي فالتغيير لا يتم بشكل عشوائي أو تلقائي ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

¹ محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات، جامعة غرداية: غرداية، العدد 11، 2011، ص 133.

² أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري: عمان، ط 1، 2012، ص 24-26 & أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 71-68.

2. التغيير عملية مستمرة: إن التغيير التنظيمي ما هو إلا استجابة لتغييرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث في ظروف المنظمة، بالتالي على المنظمة أن تقوم بعملية التغيير كلما دعت الظروف لذلك، فالتغيير عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.

3. التغيير مسئولية إدارية: يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسئولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع عليها عبء مساندة التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبء المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذ التغيير، ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.

4. التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية: يراد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية، وقدرتها على البقاء والتطور في ظل الظروف المتغيرة للمحيط التنظيمي، وهكذا وجب على إدارة التغيير التنظيمي أن تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بكل جد واجتهاد وأن تكون مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.

5. التغيير يعتمد على مشاركة المرؤوسين للقيادة الإدارية في إحداثه: يمكن أن تلجأ المنظمة لبيوت الخبرة ولخبراء التغيير التنظيمي الخارجيين بهدف إدخال التغيير في المنظمة، إلا أنه وفي جميع الأحوال لابد من مشاركة المرؤوسين للإدارة العليا في عملية التغيير حتى يكتب لها النجاح.

6. لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير: إن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فإنه ينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة وقد لا تناسب منظمة أخرى مشابهة تعمل في ظروف مختلفة.

ويرى فؤاد القاضي خصائص أخرى للتغيير المخطط، تتمثل فيما يلي¹:

1. التغيير المخطط منهج فكري لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وفي العادات والتقاليد وفي أساليب وطرق العمل، على مستوى المجتمع أو في المنظمة من خلال حزمة من خطط وبرامج عمل خاصة للوفاء بأغراض محددة وواضحة يتم التعبير عنها وترجمتها في صيغة عملية ووظيفية معا.

¹ فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

2. يتطلب التغيير المخطط تحقيق سلوك تنظيمي معين ونظام للأداء وللرقابة ونوع من التدريب يتوافق مع الهدف ويستند إلى مفاهيم محددة مثل تنمية المنظمة والاستشارات المخططة.
3. لا يركز التغيير المخطط على تحديد الأهداف فقط، بل على التوصل لوسائل التنفيذ الصحيحة والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه المخططات، ومن ثم تحقيق النتائج التي حددتها هذه الأهداف.
4. تبرز أهمية التغيير المخطط كبديل وحيد ووسيلة اتصال منظمة لاستمرار التقدم التكنولوجي والتغيير الاجتماعي، وبقدر كفاءة الإدارة في إحداث هذا التغيير تتوقف الكفاءة التنظيمية والقدرة على التعامل مع التغيير، وفي هذا الصدد على المنظمة الانفتاح على البيئة المحيطة بها فكل منهما يكمل الآخر.
5. لابد على المنظمة من تهيئة المناخ التنظيمي والنفسي لجماعات العمل لإحداث التغيير الفعال وتقبله من خلال عمليات التدريب وإجراءات البحوث والاستشارات، وكيف تتم صيانتها وترسيخ مفاهيمه وإحاطته بالضمانات اللازمة ضد مقاومة التغيير، وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة وكذا كيفية تقييم نتائجه.

II. دوافع التغيير التنظيمي.

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير وحاول العديد منهم تصنيف هذه الدوافع والأسباب إلى مجاميع، من أبرزها تصنيف الدوافع والقوى إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل في القوى الداخلية والقوى الخارجية للتغيير التنظيمي كما يلي:

1. القوى الداخلية.

وتتمثل في العوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها، هيكلها التنظيمي، الأساليب، السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة مشاكل العمل والعاملين، ومن بين هذه القوى: تغيير أهداف المنظمة ورسالتها، تدني مستوى الأرباح والإيرادات وضرورة زيادة الإنتاجية، حدوث أزمات داخلية، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ونظم معالجة معلومات متطورة، الاندماج مع منظمات أخرى أو التوسع في أعمالها، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني معنويات العاملين، عدم رضا العاملين وتدني مستويات أدائهم، ظهور المجددين والمتميزين، التجارب الإيجابية مع التغييرات التنظيمية التي حققتها المنظمة في تاريخها، تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم¹.

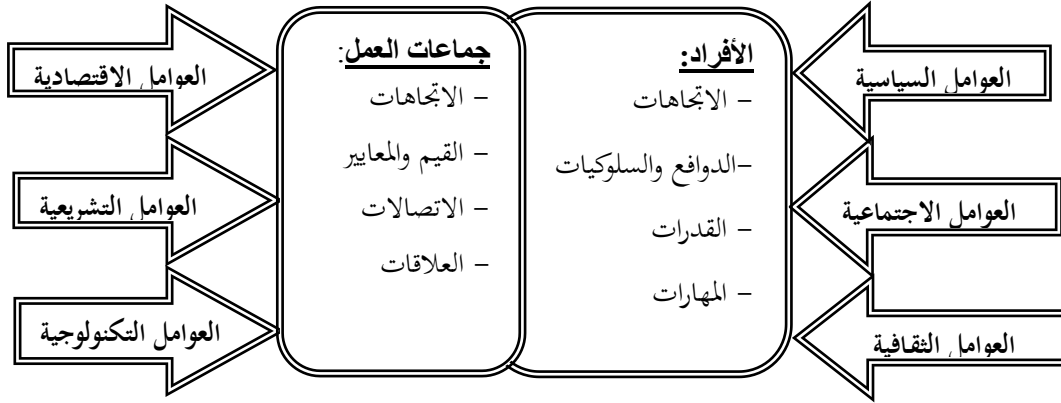
2. القوى الخارجية.

تتأثر المنظمة بطريقة أو بأخرى بالتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بمختلف مكوناتها وعناصرها، حيث تشكل هذه الأخيرة مجموعة العوامل والعناصر التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها،

¹ ابتسام حلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، العدد 67، 1990، ص 55-56 & خضير الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة: الشارقة، ط1، 2009، ص 341-343.

خاصة أن هذه العوامل قد تتعارض أحيانا مما يشكل صعوبة لدى المنظمة في عملية التأقلم معها، ومن بين هذه القوى والعوامل ما هو مبين في الشكل (05).

الشكل 05: القوى الخارجية للتغيير التنظيمي.



المصدر: مصطفى أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001، ص 326.

من خلال الشكل السابق يتبين أن المنظمة تتأثر بجملة من العوامل والقوى المختلفة، كالعوامل السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، التشريعية والعوامل التكنولوجية كما يلي¹:

أ.العوامل السياسية: وتتمثل في مجموعة التغييرات السياسية التي تتبناها الدولة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمات، كتعديل الدستور أو إصدار قوانين وتشريعات حكومية ومراسيم رئاسية جديدة تخص قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، وكذا الاتفاقيات الاقتصادية الدولية وتشجيع بعض الأنشطة الاقتصادية دون أخرى، وهكذا تجد المنظمة نفسها أمام جملة من القيود التي يجب التكيف معها أو أمام مجموعة من الفرص التي يجب استغلالها.

ب.العوامل الاجتماعية: وتمس الاتجاهات العامة للمجتمع، وتتمثل هذه العوامل في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، ومستويات الدخل، مستوى المعيشة، أنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، متوسط أعمار السكان ودرجة الوعي الثقافي وغيرها من المتغيرات الديموغرافية، وكذا زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

ج.العوامل الثقافية: يؤدي ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى التأثير على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وكذا على مختلف أنظمة الحوافز، كما تنعكس هذه العوامل الثقافية على الهيكل التنظيمي القائم، أساليب القيادة الإدارية، نظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل

¹ حسين رحيم وعبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 7-8، بتصريف.

المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

د.العوامل الاقتصادية: يؤثر التغيير الاقتصادي على نشاطات المنظمة في جميع مجالاتها، حيث يؤثر التذبذب الاقتصادي وفترات الكساد والتضخم وفترات الرخاء والنمو الاقتصادي على نشاط المنظمة، كما تتأثر المنظمة بالتغيير في طرق الاستيراد والتصدير، وأسعار السلع العالمية، وأسعار الفائدة الدولية وأسعار العملات، زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، مما يفرض على المنظمة تغييرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا.

هـ.العوامل التشريعية والقانونية: فالعوامل القانونية والتشريعية تتمثل في تغيير القوانين أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات قد تفرض قيودا على المنظمة أو تهيئ فرصا لها، مثل التغييرات في السياسة المالية والنقدية للدولة، أو التعديلات في قوانين العمل والضرائب، حيث تتأثر المنظمات باللوائح والأنظمة والقوانين سواء كانت على المستوى الوطني، الإقليمي أو العالمي، وبناءا عليها قد تتبنى تغييرات كبرى في إستراتيجياتها، هيكلها، التكنولوجيات المعتمدة، أساليب القيادة الإدارية لقادتها، ثقافتها، مهارات العاملين بها، منتجاتها.

و.العوامل التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هيكل قوى العمل بها، وترتب على ذلك تغيير في مناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التطورات التكنولوجية التي دفعت المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي التقدم الهائل في وسائل المواصلات والاتصالات والمعلومات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطور أنظمة المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة أو الذكية، وكذا أنظمة التجارة الالكترونية ووسائل الدفع الالكتروني؛ مما ساهم في تطوير الخدمات التي تؤديها المنظمات، بالإضافة إلى العديد من المزايا والتسهيلات التي تفيد المستهلك النهائي أو الصناعي على المستوى المحلي أو الدولي.

بينما يرى فريد لوثنانز ودون هلريجل Fred Luthans & Don Hellriegle أن العوامل الخارجية التي تساهم بشكل أو بآخر في إحداث التغيير التنظيمي تتمثل في ما يلي: الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة، التطور التكنولوجي السريع، التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، تغير التكوين الديموغرافي للسكان، تزايد الاهتمام بالقضايا الاجتماعية من طرف المجتمع وإدراك المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، انفتاح الأسواق وزيادة الفرص

الاقتصادية، التنافس الحاد بين المنظمات، ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة كفلسفة الإدارة اليابانية التي تعتمد على التحسين المستمر Kaizen وكذا الإنتاج في الوقت المحدد Just In Time¹.

ومهما تعددت الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي، فإنها لا تخرج عن كونها إما أسباب داخلية ناشئة من داخل المنظمة بسبب الإجراءات التنظيمية أو العاملين فيها أو غيرها، حيث تحاول المنظمة من خلال عمليات التغيير التنظيمي تخطي هذه العقبات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها التنظيمية، أما النوع الثاني من الأسباب فهي أسباب خارجية ناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بينها وبيئتها الخارجية، حيث تحاول المنظمة من خلال عمليات التغيير التنظيمي التكيف مع هذه المستجدات والتهديدات البيئية.

III. مجالات التغيير التنظيمي.

تستهدف عملية التغيير التنظيمي عدة مجالات حيوية في المنظمة، حيث تترابط وتتداخل هذه المجالات مشكلة نظام متماسك يستجيب كل جزء منه لأي تغيير أو تعديل حدث في الجزء الآخر، مثلما أكد ستان دافيس Stann Davis ذلك قائلا: "عندما تتغير البنية التحتية فإن كل شيء يصدر صوتا مدويا"²؛ ويمكن تحديد مجالات عملية التغيير التنظيمي في المنظمة بالمجالات التالية³:

1. التغيير على مستوى الإستراتيجيات: تسعى المنظمات عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى إستراتيجياتها الكلية أو الوظيفية أو التكتيكية، وهذا لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها، وبما أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد، فإن التغيير الإستراتيجي ما هو إلا تغيير في القرارات المتعلقة بعملية تخصيص الموارد والوسائل اللازمة وكذا جملة القرارات المتعلقة بتغيير رسالة المنظمة وأهدافها المقررة.

2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع الوظائف، إعادة تحديد المسؤوليات، تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية، إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، كما يشمل التغيير على مستوى الهيكلية تحديد مصادر اتخاذ القرار، تحديد درجة المركزية واللامركزية وكذا تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة.

¹ مأمون دقاسمة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 41-43 & بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

3. التغيير على المستوى التقني أو التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات الجديدة التي تساعدها على تحقيق أهدافها، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد تسليم الإنتاج؛ ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج بأخرى أكثر تطوراً، تطوير طرق وتقنيات ووسائل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا تطوير طرق المعاملات كالاتماد على طرق تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت.

4. التغيير على مستوى أساليب القيادة: يؤثر أسلوب القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييريه أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة في المرؤوسين، وهناك العديد من الأساليب القيادية - كما تم ذكرها في الفصول السابقة لهذه المذكرة - ولكل أسلوب طريقته الخاصة للتعامل مع التغيير التنظيمي، حيث تلجأ المنظمة إلى تغيير الأسلوب القيادي الحالي إلى أسلوب جديد من أجل إنجاز عملية التغيير، وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة حول مداخل عملية التغيير التنظيمي وقد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية تتمثل في (مدخل السلطة الفردية، مدخل المشاركة ومدخل التفويض)، حيث توصل الباحث إلى أن هناك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة، ويعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع تجارب التغيير الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية ومدخل تفويض السلطة.

ومن خلال ما تقدم يمكن استنتاج بأن التغيير الناجح يعتمد على أسلوب القيادة المشاركة، بينما فشلت أساليب القيادة الإدارية التي تميل إلى تركيز السلطة الفردية أو تفويضها كلية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا لأن في مدخل السلطة الفردية هناك أوتوقراطية في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي وبالتالي عدم تقبلها من قبل المرؤوسين ومقاومتهم لهذا التغيير بشكل عام، أما فشل مدخل التفويض في إحداث التغيير التنظيمي فربما يعود لمستوى نضج المرؤوسين المنخفض وهذا استناداً للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard في تفسير نتائج هذه الدراسة.

5. التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية: وتعرف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم، وقد تلجأ المنظمة من حين لآخر إلى إدخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشياً مع مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية وكذا حرصاً منها على تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

6. التغيير على مستوى العاملين ومهارتهم: أي التغيير في العاملين على المستوى الكمي والنوعي، فقد يتم الاستغناء عن بعض العمال نظرا لعدم كفاءتهم وإحلال غيرهم محلهم، وقد يكون بتنمية مهاراتهم وقدراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية وكل الجوانب السيكلوجية في العمل من خلال نظم التدريب، التأهيل، التنمية البشرية وكذا نظم التحفيز الإيجابي والسلبي.

7. التغيير على مستوى المنتجات أو الخدمات: تقوم المنظمات بتحسين منتجاتها أو إضافة منتجات جديدة أو تطوير خدماتها أو تقديم خدمات جديدة، من فترة لأخرى، مثال ذلك بالنسبة لشركات السيارات عند إضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها أو استحداث سيارة جديدة بالكامل¹.

IV. أنواع التغيير التنظيمي.

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط اختلفت حسب معايير تصنيفها في أدبيات الإدارة، وفي هذا الصدد سيتم عرض أنواع التغيير التنظيمي وفقا لمصدر حدوثه والتغيير حسب التخطيط والتلقائية والتغيير وفقا لأهدافه والتغيير حسب مدى التغطية والتغيير وفقا لسرعته والتغيير المادي والمعنوي.

1. التغيير وفق مصدر حدوثه: ينقسم التغيير وفق مصدر حدوثه إلى قسمين داخلي وخارجي كما يلي²:

أ. التغيير الداخلي: وهو الذي يحدث داخل المنظمة نتيجة لشعورها بتدني مستوى إنتاجها أو تقصيرها في التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البعد التنافسي مع المنظمات المماثلة، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو العمليات أو التقنية، ويظهر في الصور الآتية: التحول إلى أهداف نوعية جديدة، التغيير في القيادات وتوجهاتها، السعي لزيادة الإنتاجية.

ب. التغيير الخارجي: وهو ما يحدث في بيئة خارج المنظمة وينطلق أساسا من قوى وتغييرات اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، قانونية وتشريعية، اقتصادية وبيئية ثم سرعان ما ينتقل داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية، حيث تبدو الحاجة ملحة إلى الاستجابة لهذا اللون من التغيير والتعامل معه.

2. التغيير حسب التخطيط والتلقائية: يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسيين من أنواع التغيير حسب هذا المعيار هما³:

أ. التغيير التلقائي أو التغيير العشوائي: هو عملية تلقائية تحدث في بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، كما قد يحدث بفعل مرور الوقت وتراكم التعديلات الصغيرة في المنظمة.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

³ بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

ب. التغيير المخطط: ويحدث بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، ويتطلب هذا النوع من التغيير فهماً وإدراكاً كاملياً لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيهها وتحريكها، أفراداً وهايكل وتقنيات نحو الفعالية والكفاءة.

3. التغيير وفق أهداف التغيير: ينقسم التغيير وفق أهداف التغيير إلى أربعة أنواع رئيسية هي¹:

أ. التغيير التطويري: يعتبر النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات، وهو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة، أي أن المنظمة تتقدم خطوة أو خطوتين نحو الأمام من أجل أن تساير الظروف المحيطة بها.

ب. التغيير الإستراتيجي: يرتبط ويعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل في المؤسسة، حيث يشمل أهداف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين والتقنيات المستخدمة.

ج. التغيير النقلي أو التحولي: يبدأ هذا النوع من التغيير عندما يدرك القادة بأن هناك مشكلة ما موجودة في المؤسسة أو فرصة يجب ملاحقتها واستغلالها أو هناك خلل ما في العمليات يحتاج إلى التغيير لكي يخدم المتطلبات الحالية أو المستقبلية بشكل أفضل، حيث يقوم القادة أو مدراء التغيير أو فريق العمل بتقييم الوضع الحالي ثم تصميم حالة مستقبلية أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

د. التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، كما لها أثر أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

4. التغيير حسب مدى التغطية: وفيه يمكن أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الكلي أو الشامل، حيث يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد أو قطاع واحد في المنظمة كتغيير الآلات والأجهزة، أو تغيير الإجراءات في إحدى العمليات التنظيمية، أما التغيير الشامل فهو الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة².

5. التغيير حسب سرعة التطوير: وفيه يمكن التمييز بين التغيير التدريجي والتغيير الفجائي والثوري، حيث يعتبر التغيير التدريجي تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه لحد ما النمو الطبيعي للفرد، بينما يعتبر التغيير الفجائي والثوري تطوراً سريعاً ومتلاحقاً، حيث يعتمد اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير على طبيعة الظروف التي تمر بها المنظمة، ومدى

¹ خضر الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 89-100.

² الحسن ربحي، التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، العدد 27، 1980، ص 142-143.

تقبلها لإجراء التغيير، وكذا قناعة المديرين والموظفين بهذا التغيير، حيث يعد التغيير التدريجي عادة أكثر رسوخا من التغيير الفجائي والثوري¹.

6. التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذ يركز التغيير المادي على الجوانب المادية فقط كالتغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة أو نوعية المكاتب والوسائل الموجودة داخل المنظمة، بينما يركز التغيير المعنوي على الجانب النفسي والاجتماعي في المنظمة كالقيم الوظيفية والثقافة السائدة والعادات والعلاقات القائمة².

المبحث الثاني: مراحل وإستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.

خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمراحل التغيير التنظيمي داخل المنظمة حسب العديد من النماذج التي طورها علماء الإدارة، وهذا في المطلب الأول منه، ثم سنتطرق الباحثة لإستراتيجيات التغيير التنظيمي حسب أدبيات الإدارة في المطلب الثاني، بينما سيخصص المطلب الثالث لعرض بعض مداخل التغيير التنظيمي التي يمكن للمنظمة تبنيها بهدف التغيير.

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي.

حضي موضوع التغيير التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير على مستوى المنظمة، كما طور الباحثون عدة نماذج لإحداث عملية التغيير التنظيمي، فمنها من يختصر مراحل التغيير التنظيمي في ثلاثة مراحل موجزة ومنها من يفصلها إلى أكثر من ثمانية مراحل مختلفة، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

I. نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin).

طور كيرت ليوين نموذجا لإحداث التغيير التنظيمي، ووفقا لهذا النموذج تمر عملية التغيير بثلاثة مراحل أساسية وهي مرحلة إذابة الجليد ومرحلة التغيير ومرحلة إعادة التجميد كما يلي³:

1. مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة إلغاء واستبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد داخل المنظمة، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة لديهم، وإحساسهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، حيث من خلال هذه العملية يدرك الأفراد داخل المنظمة أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي

¹ أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية: الإسكندرية، ط1، 2010، ص ص17-18.

² أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص32.

³ Thomas G.Cummings & Christopher G.Worley, Op.cit, p23.

يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، ولا بد من تبني سلسلة من التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني معدلات الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح وتقلص الحصة السوقية للمنظمة، وكذا اعتراف الطاقم التنظيمي بوجود مشكلة معينة ولا بد من علاجها.

إن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، حيث تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى العاملين للتغيير التنظيمي، وتعلم مهارات واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء واستبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية.

2. مرحلة التغيير (Changing): وفي هذه المرحلة يتعلم العامل أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة تساعد على أداء عمله بطريقة جديدة، من خلال ما تقدمه المنظمة لهم، حيث يتم في هذه المرحلة أيضا إجراء تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يقتضي من الإدارة ضرورة تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل وأراء وأفكار جديدة للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.

ويعتقد ليوبين أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون بالفشل، بسبب عدم شعور العاملين بالحاجة الفعلية للتغيير، فتكون النتيجة أنهم يحدثون مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة مسار التغيير بالمنظمة.

3. مرحلة إعادة التجميد أو التثبيت (Refreezing): وهذا يعني أن ما تعلمه العامل من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة العاملين على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وهكذا تغدو الطرق الجديدة سهلة ومرضية خاصة إذا ما أتاحت المنظمة الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، مع استخدام التعزيز الإيجابي لتدعيم التغيير المرغوب، وكذا استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتثبيت التغيير.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، لما يوفره من بيانات فيما يتعلق بمنافع التغيير التنظيمي وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

II. نموذج ليببت وواطسون وويستلي (Lippit & Watson & Westly).

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت ليوين وإدخال إضافات عليه بحيث أصبحت عملية التغيير وفقاً لنموذجهم تمر بالمراحل التالية¹:

1. إثبات الحاجة للتغيير: وذلك بتحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة، والتي تستدعي إجراء تغيير تنظيمي للقضاء عليها.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير: وذلك باستشارة خبراء واختصاصيين في التغيير والتطوير التنظيمي، والتعاقد معهم للاستفادة من خبراتهم في تطبيق عملية التغيير التنظيمي.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل: وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول المشكلة التي تعاني منها المنظمة بواسطة الخبراء، وإجراء تشخيص كامل لها ومن ثمة اقتراح بدائل كحلول للمشكلة ودراسة كل بديل على حدة، ومنه اختيار البديل المناسب ليكون كخطة عمل قابلة للتطبيق.
4. تثبيت التغيير: إحداث التغيير حسب الخطة المتفق عليها مع وجوب تقييم عملية التغيير من حين لآخر.
5. إنهاء العلاقة التعاقدية: بعد تثبيت التغيير يتم إنهاء العلاقة التعاقدية مع خبراء التغيير الخارجيين، لتواصل المنظمة مسيرتها نحو التغيير التنظيمي والتألق والنجاح في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة.

III. نموذج افانوفيتش (Ivancevich) لإدارة التغيير.

يعتبر افانوفيتش وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي²:

1. التعرف على قوى التغيير: وتتمثل في أسباب التغيير الداخلية والخارجية.
2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات المختلفة، كالبيانات المالية والميزانيات، انخفاض الأرباح، انخفاض معدلات الأداء، تدني مستوى المبيعات، تدني معنويات الموظفين وغيرها.
3. تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، وتتضمن هذه المرحلة تحديد أهداف التغيير المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.
4. تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب تغيير: تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير، علماً أنها متكاملة ومترابطة وهي:

¹ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 129 & محمد العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 130-136.

- * استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: وتتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، تصميم الوظائف، علاقات السلطات وغيرها.
- * استراتيجيات تغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم من خلال التدريب، تدريب الحساسية وبناء الفرق.
- * استراتيجيات التغيير التقني: وتتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.
- 5. تقرير المحددات والظروف المقيدة:** يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة وكذا الدراية ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، ثقافة المنظمة، سياسات وفلسفة الإدارة العليا، تصميم المنظمة ونظام الرقابة فيها.
- 6. التغلب على مقاومة التغيير:** على المنظمة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة أسباب المقاومة ومعالجتها.
- 7. تنفيذ التغيير ومتابعته:** وتتضمن هذه المرحلة بعدين هامين وهما التوقيت والنطاق، حيث يقصد بالتوقيت زمن إحداث التغيير، ويعد التوقيت أمر استراتيجي ويعتمد على عوامل كثيرة كدورة عمل المنظمة والعمليات اليومية للمنظمة، حيث يجب أن لا ينافس التغيير أو يعارض العمليات اليومية في المنظمة، لذا يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترات ركود العمل في المنظمة.
- بينما يشير النطاق إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، حيث يتوقف على إستراتيجية التغيير المتبناة من طرف المنظمة، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، كما يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى؛ أما المتابعة فتهدف إلى توفير المعلومات للتغذية العكسية.

IV. نموذج كوتر لإدارة التغيير (Kotter).

يقترح جون كوتر نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي، يتضمن الخطوات الثمانية التالية¹:

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: تتضمن هذه المرحلة رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية والفرص المحتملة.
2. إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.
3. تطوير رؤية وإستراتيجية: إن قادة التغيير الناجحين لديهم رؤية لتوجيه التغيير التنظيمي، ويطورون الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق هذه الرؤية.

¹ John P. Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, HBR Publishing: Boston, 1995, p61.

4. **إيصال رؤية التغيير:** إن قادة التغيير الناجحين يستخدمون كل الوسائل المتاحة لتوصيل الرؤية الجديدة وإستراتيجيات تحقيقها.
5. **تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:** تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير التنظيمي.
6. **تحقيق مكاسب على المدى القصير:** من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، وتحقيق التحسين بسرعة، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال في عملية التغيير التنظيمي.
7. **تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير:** مع تزايد القوى الدافعة للتغيير، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
8. **ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة:** إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء موظف معين، حتى وإن كان القائد.

V. نموذج لورنس ولارش (Lawrence & Larch).

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولارش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي¹:

1. **مرحلة التشخيص:** وتتضمن دراسة الوضع الراهن ومعرفة الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.
2. **مرحلة التخطيط:** ويتم خلالها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
3. **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
4. **مرحلة التقييم:** وتتضمن مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

VI. نموذج الخطوات السبع للتغيير التنظيمي.

في سنة 1990م عرف مايك بير وآخرون Mike Beer & al عددا من الخطوات التي يمكن أن يستخدمها قادة المنظمات كنموذج لإحداث التغيير الحقيقي، وأنتجت هذه الخطوات حلقة من الالتزام والتنسيق وكفاءة الموظفين المعززة ذاتيا، وكلها تعتبر حجر الأساس للتغيير الفعال، ولم تفقد قوتها عبر السنين منذ أن تم نشر أعمالهم، إلا أنه تم تعديل هذا النموذج وذلك بإضافة خطوتين له، إحداها مستعارة من مركز تطوير الإدارة في شركة جنرال إلكتريك وهي الخطوة الثالثة والأخرى مقترحة من قبل روبرت

¹ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص141.

سكافر وهارفي تومسون Robert Schffer & Harvey Thomson والتي تتمثل في الخطوة الرابعة. وبالتالي تمثل النموذج في الخطوات التالية¹:

1. تحريك الطاقة والالتزام عبر تعريف مشترك لمشكلات العمل وحلولها: يعتبر التعريف الواضح لمشكلة العمل نقطة الإنطلاق الحقيقية لتحقيق التغيير الفعال حسب بير وآخرون Beer & al. إذ يجب التعريف بالمشكلة على أهم الأسئلة التي يرغب الموظفون بمعرفتها، كسؤال لماذا التغيير؟ الذي يمكن أن يرسى أساسا محفزا لكل الموظفين في كل المنظمة إذا ما تمت الإجابة عليه بشكل مقنع، أو سؤال ما هي درجة الضرورة الملحة التي تتطلب التغيير؟ حيث لا يمكن تحقيق أهداف التغيير إلا إذا كان 75% من مديريين مقتنعين حقا أن بقاء المنظمة على الوضع الراهن أكثر خطورة من تجربة مسار آخر، ولا يمكن أن يحدث التغيير دون شعور الموظفين بالضرورة الملحة في التغيير.

والجزء الثاني لهذه الخطوة، بعد تعريف مشكلة العمل، هو تطوير حل لهذه المشكلة، وهنا أيضا لابد من مشاركة الموظفين، وهذا ما أحدثه جان تيمر Jane Timmer رئيس التنفيذ في شركة فيليبس Philips الهولندية، حيث حرك الطاقة والالتزام عبر تكوين إحساس بالحاجة الملحة وحث الجميع على المشاركة، رغم أنه بدأ برجال التنفيذ الفئة الأعلى، إلا أن مبادرته سرعان ما انتقلت إلى كل المستويات التي تليها.

2. تطوير رؤية مشتركة عن طرق التنظيم والإدارة لامتلاك القدرة على المنافسة: ينبغي على المسؤولين عن التغيير في المنظمة تطوير رؤية واضحة عن مستقبل جيد ومتغير، وعليهم أن يكونوا قادرين على نقل هذه الرؤية للآخرين بطرق توضح فوائد التغيير. وفي نقل الرؤية يجب تحديد كيف سيكون التغيير والتحسين في العمل (عبر رضا الزبائن أو جودة المنتجات أو الإنتاج العالي أو عوائد المبيعات...)، وكيف سيستفيد الموظفون من هذه التحسينات (عبر أجورا أعلى أو علاوات أكبر أو فرصا للتقدم أو أمانا أكثر في العمل...). لكن ينبغي أن تكون الرؤية قابلة للترجمة من القادة والمؤوسين إلى أعمال يمكن أن تحقق نتائج ملموسة، كما يجب أن تتوافق الرؤية مع القيم الجوهرية للمنظمة.

3. تحديد القيادة: على المنظمة التأكد من وجود قائدا وراعيا للتغيير، أي شخصا يمتلك ويقود مبادرة التغيير، إذ يتوجب على القيادة أن تتصرف كالأبطال وتجمع الموارد الضرورية للمشروع، وتأخذ على عاتقها مسؤولية النجاح أو الفشل. والسؤال من هم الناس الأكثر ملائمة لقيادة التغيير؟ حيث يشترك قادة التغيير الناجحون حسب بير وآخرون في المواصفات التالية :

أ. لديهم معتقد ثابت يقضي بأن إعادة الحيوية هي مفتاح المنافسة، وقناعة عميقة أن للتغيير الجذري تأثيرا رئيسيا على الخط الأدنى؛

¹ Mike Beer, Managing Change and Transition, Harvard Business School: Boston, 1st ed, 2003, pp43-57.

ب. يصوغون قناعاتهم على شكل رؤية مقنعة، إذ لن يتقبل الناس صعوبة وجهد التغيير إلا إذا رأوا مستقبلا ملموسا أفضل مما يعيشون فيه في الوقت الحاضر؛
 ج. لهم تجربة عميقة في إدارة التشغيل، إذ تحد المعرفة البسيطة بأمور التشغيل من قدرة الأفراد على تحقيق التغيير.

4. التركيز على النتائج وليس على النشاطات: يرتكب الكثير من المنظمات خطأ التركيز على المقاييس والاهتمام الإداري بالتدريب، وتكوين الفريق، والنشاطات الأخرى التي ينبغي أن تعطي نتائج مرضية منطقيا، وإهمال التحسينات الفعلية في الأداء؛ وكبديل للبرامج التي تركز على النشاطات، ينصح سكايفر وتومسون بالانتقال إلى أهداف قصيرة المدى لتحسين الأداء، حتى ولو كانت حملة التغيير طويلة المدى.

5. ابدأ التغيير من المحيط، ثم دعه ينتشر في الوحدات الأخرى دون دفعه من القمة: كأن يبدأ التغيير في وحدة صغيرة أو فرع من المنظمة وبعد نجاحه يتم إعادة توزيع مسؤولي عملية التغيير في كافة المنظمة لقيادتها نحو التغيير بشكل كلي.

6. جعل النجاح جزءا من المنظمة عبر السياسات الرسمية والأنظمة: وذلك عن طريق ترسيخ النجاح الذي وصلت المنظمة من القمة للقاعدة وربطه بنظم المكافآت والحوافز.

7. مراقبة وتعديل الإستراتيجيات استجابة للمشكلات في عملية التغيير: لا تتقدم برامج التغيير غالبا حسب الخطة الموضوعية، إذ تظهر مشكلات غير متوقعة تعرقل مسيرة التغيير، لذلك ينبغي أن يكون قادة التغيير على قدر كاف من المرونة وسرعة التكيف وان تكون خططهم قوية على نحو يتحمل التغييرات في الجداول والتسلسل والموظفين.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

إن نجاح المنظمات في إحداث التغيير التنظيمي أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، يعتمد وبدرجة كبيرة على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، وهناك عدة إستراتيجيات يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير التنظيمي والتي تباينت واختلقت حسب علماء الإدارة كما سنبيين من خلال هذا المطلب.

I. التصنيف الأول لإستراتيجيات التغيير التنظيمي.

حسب بان وشين Benne & Chin فإن التغيير التنظيمي يقوم على الإستراتيجيات التالية¹:

1. الإستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الإنسان عقلائي ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية لذلك تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون التغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وطالما أن الفرد عقلائي ومدفوع بمصالحه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير، وتقوم المنظمات وفقا لهذه الإستراتيجية، بتصميم برامج تدريبية ولقاءات دورية تركز بشكل رئيس على تزويد العاملين بالمعلومات عن عملية التغيير، بافتراض أن الاختيار الرشيد للعاملين سيقود إلى نجاح عملية التغيير.

2. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم هذه الإستراتيجية على أن الفرد يقاد في أفعاله بالأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، لذلك فالتغيير غير حاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته واتجاهاته وقيمه، وحيث أن كثير من عوائق العمل والإنتاج إنما تعود أصلا لمثل تلك الأنماط السلوكية، لذا يتم تحديد ما يجب تغييره بالتعاون مع خبير التطوير، حيث يقوم التغيير التنظيمي أساسا على هذا النوع من الإستراتيجيات.

وهناك نوعين من الأساليب لتطبيق هذه الإستراتيجية، الأولى تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية والتقنية، التي تحول دون تحقيق أهدافه، والثانية زيادة قدرات الأفراد والذين هم أساس التنظيم، حيث أن نمو العنصر الإنساني سيفجر الطاقات الإبداعية ومن ثم يرفع كفاءة التنظيم.

3. إستراتيجية القوة القسرية: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يذعنون لهؤلاء الأكثر سلطة، ولا شك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة في كل العلاقات الإنسانية، حيث تلجأ هذه الإستراتيجية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها، ويمكن إدراج الأساليب التالية تحت إستراتيجية القوة القسرية كما يلي :

- القوة غير العنيفة، ويتم من خلالها إحداث التغيير بالأعمال السلمية كما فعل غاندي في مطالبته بالاستقلال لبلاده.

- القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية، وذلك عن طريق إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لإحداث التغيير.

- التحكم في المجموعات المؤثرة، وذلك عن طريق أخذ السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث تغيير اجتماعي مثلا.

¹ عبد الله الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 9-11.

II. التصنيف الثاني لإستراتيجيات التغيير التنظيمي.

- لم يكتفي أحمد الجهني بإستراتيجيات التغيير التنظيمي التي ذكرها بان وشين، بل إلى جانب هذه الإستراتيجيات أضاف إستراتيجيات أخرى للتغيير التنظيمي يمكن للمنظمات إتباعها وهي¹:
1. **إستراتيجية المواجهة:** وتلجأ المنظمات لهذه الإستراتيجية عندما تعاني من درجة عالية من الصراعات الداخلية، حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة معينة من العاملين، لتكون كموجه لإحداث التغيير المطلوب.
 2. **إستراتيجية الزمالة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على التفاعل الاجتماعي وروح الزمالة والألفة والبعد عن الصراع.
 3. **الإستراتيجية الإقتصادية:** وترتبط هذه الإستراتيجية بتحسين الأوضاع الإقتصادية للمنظمة والتقليل من النفقات.

III. التصنيف الثالث لإستراتيجيات التغيير التنظيمي.

يذكر محمد العطييات مجموعة أخرى من الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اعتمادها عند إحداث التغيير التنظيمي وهي²:

1. **إستراتيجية التغيير المتدرج:** تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير مخططاً له مسبقاً، أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، ويمكن استخدام الأساليب التالية لضمان ونجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كما يلي:
 - أ. **المشاركة واسعة النطاق:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذا ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد والذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة لهم تجعلهم عارفين بتفاصيل هذا التغيير و محفزين له وينفذونه بكل بساطة.
 - ب. **المشاركة المركزة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي لكي يشرك جميع العاملين في عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يتصل بالأفراد المهمون والحاسمون لنجاح هذه العملية، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

¹ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص110.

² محمد العطييات، مرجع سبق ذكره، صص209-213.

ج. أسلوب الإقناع: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير عالية ودرجة إلحاحه منخفضة، حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المنظمة.

د. أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير التنظيمي وهناك مقاومة عالية له من قبل العاملين، وخاصة عندما يفشل أسلوب الإقناع أو يرى القادة أنه يأخذ وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة يفضل إتباع أسلوب الجبري مع ضرورة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية هذا التغيير.

2. إستراتيجية التغيير البنيوي: يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئاً مختلفاً عما كانت، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

أ. إستراتيجية البراعة القيادية: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ودرجة إلحاح التغيير منخفضة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب. إستراتيجية المشاركة الواسعة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملون فيها يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة منخفضة، وهنا لابد من اللجوء إلى المشاركة الواسعة النطاق، وتكون الصفة الغالبة لهذه الإستراتيجية هي غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين وإقناعهم بأن ما تنوي المنظمة القيام به هو الأفضل لهم وللمنظمة.

ج. إستراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بأسلوب الإلزام أو الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، ويجب على القائد هنا أن ينفذ عملية التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية وطمأنتهم لما يريد إحداثه من تغيير.

د. الإستراتيجية الديكتاتورية القسرية: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير قوية والمنظمة تعاني من أزمات كبيرة، فإن الإستراتيجية الديكتاتورية هي الأنسب لإحداث التغيير من أجل إنقاذ المنظمة، حيث قد تتضمن هذه الإستراتيجية بعض القسوة والتي قد تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية.

IV. التصنيف الرابع لإستراتيجيات التغيير التنظيمي.

لقد صنف لاري كرينر Larry Greiner إستراتيجيات التغيير التنظيمي على أساس كيفية إحداث التغيير التنظيمي كما يلي¹:

1. الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: وتؤكد هذه الإستراتيجية على الفرد وموقعه بالسلطة لإحداث التغييرات أو تعديل الهيكل التنظيمي.

2. إستراتيجية المشاركة: وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي بمشاركة الجماعة وكذا في حل المشاكل التنظيمية بشكل جماعي وبمشاركة العاملين في المنظمة.

3. إستراتيجية السلطة المفوضة: حيث تعهد مسؤولية تحديد المشكلات التنظيمية ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، تدريب الحساسية وتدريب الجماعة، حيث يشارك العاملين الذين يتم تفويض السلطة لهم في برنامج التغيير التنظيمي.

من خلال ما سبق نلاحظ رغم تعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي، إلا أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية يمكن استخدامها لإحداث التغيير بإيجابية، بل يتوقف اختيار واحدة من هذه الإستراتيجيات على الظروف النابعة من المنظمة ومن البيئة المحيطة بها وكذا على حسب أهداف قادتها؛ وهذا ما حدا بالباحثة لعرض العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي في النقطة الموالية من هذا المبحث.

V. العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

حاول العديد من الكتاب والمختصين في مجال التغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الإستراتيجيات والمناهج المختلفة التي سبق ذكرها، حيث لوحظ أن أهم العوامل التي تؤثر في اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي المناسبة هي: أهداف التغيير، الوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير، الموارد والفرص المتاحة والقيود والتهديدات الموجودة وكذا وسيط التغيير كما يلي²:

1. أهداف التغيير التنظيمي: يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم الجوانب في عملية التغيير، لما يشهده من صعوبات، حيث أن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو العمل على إيجاد منظمة حيوية، متجددة، مبدعة ومتكيفة، لكن تضارب وتعارض أهداف التغيير أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة بالتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما: مضمون الأهداف وكيفية تحديد هذه الأهداف؛ إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير

¹ خضير الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 344-345.

² أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 38-41.

أو من قبل الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير، إذ لكل إستراتيجية طريقة معينة لتحديد الأهداف.

2. الوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير: يمكن أن تكون الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية: الفرد، و/أو الجماعة، و/أو المنظمة، وهذا الموضوع قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، فمنهم من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. حيث من منظور المدى البعيد سيتناول التغيير الوحدات والجهات الثلاثة، لكن القرار حساس وهام في المدى القصير فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير، وهذا القرار سيؤثر حتما على اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي.

3. الفرص المواتية والقيود المضادة: إن التعرف على الموارد المتاحة والفرص التي يمكن استغلالها، وكذا على القيود والتهديدات المتوقعة أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير التنظيمي سابقة الذكر.

4. وسيط التغيير: وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير التنظيمي، وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة، كما قد يكون من داخل المنظمة المعنية بالتغيير وقد يكون من خارجها، وبذلك فإن الاختيار الصائب لإستراتيجية التغيير التنظيمي يعتمد على وسيط التغيير.

المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي.

تختلف مداخل التغيير التنظيمي من منظمة لأخرى وفقا لاختلاف الأهداف المراد تحقيقها من عملية التغيير، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لدى المنظمة وكذا رسالة المنظمة ورؤية قادتها، وفي هذا المطلب سنحاول عرض بعض هذه المداخل كما يلي:

I. مدخل إعادة هندسة العمليات Reengineering.

يعتبر مايكل هامر Michael Hammer أول من استخدم تعبير Reengineering وذلك في مقال له نشر بمجلة هارفارد للأعمال، وكان يريد به إحدى مداخل التغيير التنظيمي الجذري، حيث ترجم هذا المصطلح الإنجليزي إلى عدة مصطلحات عربية كإعادة هندسة النظم، إعادة الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات والهندرة، وفي سنة 1993م قام هامر رفقة زميله جيمس تشامبي James Champy بنشر كتاب لهما بعنوان Reengineering the corporation- A manifesto for business revolution ليقدما الباحثان إعادة هندسة العمليات كممارسة فعلية لها أسسها ومتطلباتها ويمكن تطبيقها في جميع أنواع

المنظمات¹، حيث يعرفها الباحثان على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصيغة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة وسرعة الأداء"²، وفي تعريف آخر لهما أنها: "البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، فلا تعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"³.

ويعرفها كل من صالح والنجار على أنها: "المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجماعي والعمليات وهو الأمر الذي لا بد وأن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز"⁴.

بينما يرى أحمد ماهر أنه من الممكن تعريفها بثلاث كلمات: "تغيير جذري سريع"⁵.

فإعادة هندسة العمليات تقنية إدارية متقدمة تتجاوز الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، بل وتتجاوز أيضا المداخل التطويرية الأخرى كالإصلاح والتطوير الإداري، لأنها تمثل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة، بالتخلي عن العمليات القائمة واستبدالها بنظم عمل جديدة، فهي بمثابة إعادة تفكير أساسي وإعادة تصميم جذري لكل العمليات بالمنظمة للوصول إلى تحقيق انجازات وتحسينات فائقة في الجودة والتكلفة والسرعة والخدمة.

II. مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

يعرف كل من ستيفن كوهن ورونالد براند Steven Cohen & Ronald Brand إدارة الجودة الشاملة على أنها: "عملية تحسين للجودة باستمرار من خلال التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة وتحقيق رغبات الزبائن، والعمل على إيجادها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، وذلك من خلال معرفة احتياجات الزبون أولا ثم معرفة مدى رضائه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"⁶. ويعرفها علي الحمادي على أنها: "مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات للاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية

¹ David K. Carr & Henry J. Johansson, Best practices in reengineering: What work and what doesn't in reengineering process, McGraw-hill: New York, 1sted, 1995, P 6.

² Jean Brillman, Les meilleurs pratiques de management, Editions d'organisation: Paris, 3^{ème}éd, 2001, P 364.

³ علي الحمادي، الطريق إلى لا (15 طريقة للتغيير)، دار ابن الحزم: بيروت، ط1، 1999، صص 122-123.

⁴ طاهر الغالبي وأحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص44.

⁵ أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية: الإسكندرية، ط1، 2007، ص550.

⁶ عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، العدد6، 2008، ص160.

المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة وتحقيق الأهداف المرجوة، بأقل تكلفة، وأقصر وقت، وأدنى جهد، وأفضل جودة في جميع مجالات وعناصر العمل، بحيث يتم إشباع حاجات العملاء ورضاهم¹.

بينما يعرفها فيليب كروسبي Philip Crosby على أنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث تمثل الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"².

بينما يعرفها عمر عقيلي على نحو أكثر تفصيلاً كما يلي: "إنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء...، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم"³.

وبشكل مختصر يعرفها جون أوكلاند John Oakland كما يلي: "إنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"⁴.

فإدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد في المنظمة، سواء كانوا عاملين في خطوط الإنتاج وفي حقول النوعية، المصالح المالية، المصالح التقنية، المصالح التسويقية، إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، أي أنها مهمة كافة العناصر التنظيمية، وهدفها تحقيق الجودة في كل الممارسات التنظيمية؛ وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة وفلسفة إدارة كاملة، لكن لا بد من الإشارة أن هناك فرق بين إدارة الجودة الشاملة TQM وشهادة الإيزو ISO، فالإيزو ما هي إلا شهادة تحصل عليها المنظمة لكي تبين أنها استوفت بعض شروط الجودة التي حددتها منظمات المواصفات والمقاييس الدولية، أما إدارة الجودة الشاملة تعني جودة الإدارة في كل كبيرة وصغيرة، جودة القرار، جودة الشراء، جودة التنظيم، جودة التسويق وجودة المعلومات، أي الالتزام بالجودة في كل الميادين في المنظمة وبشكل كامل وشامل.

1 علي الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص114.

2 خضير حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة: عمان، ط4، 2009، ص75.

3 عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل: عمان، ط2، 2009، ص31.

4 خضير حمود، مرجع سبق ذكره، ص74.

III. مدخل إعادة الهيكلة Restructure.

يصف عادل الشبراوي إعادة الهيكلة بأنها أكثر الحلول الجذرية شمولاً وعمقاً في التغييرات وقد تشمل التحول من تنظيم وظيفي إلى أسس أخرى تحددها المنظمة وحسب حاجاتها¹. حيث تعرف إعادة الهيكلة على أنها: "التقنية التي تعتمد المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري، وتتكون هذه التقنية من الآليات التالية: تقليص الحجم، تقليص المدى والشراء المرفوع مالياً"². ويعرفها أحمد ماهر بأنها: "تغيير جوهري في الهياكل الإدارية والهياكل المالية للمنظمة، وقد يكون هذا التغيير من خلال أنظمة إدارية تحل مكان القديم، أو اندماج بين الوحدات، أو إلغاء وحدات، أو تصغير أجزاء بالمنظمة، أو تقليل واضح في العمالة، أو تغيير في هيكل رأس المال، أو تغيير في محفظة الاستثمار، أو اندماج بين منظمة ومنظمة أخرى"³. كما تعرف بأنها: "إعادة تنظيم هيكل المنظمة أو أحد قطاعاتها أو أجزاءها الرئيسية لتحسين مستوى أدائها والذي يتناول عدة مجالات: إعادة هيكلة القيادات العليا والنظم الإدارية، إعادة هيكلة الخدمات والمنتجات، إعادة هيكلة نظم الإنتاج والجودة، إعادة هيكلة النظم المالية والتمويل، إعادة هيكلة مجالات الاستثمارات الجديدة ونظم المعلومات"⁴.

ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشبهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في مسارها، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة ووظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام والإجراءات الخاصة بالعمل.

IV. مدخل التحسين المستمر Kaizen.

كايزن Kaizen كلمة يابانية مشكلة من مقطعين، Kai يعني التغيير، بينما zen يعني الأفضل أو الأحسن، وتترجم إجمالاً إلى التحسين المستمر أو التغيير المستمر على كافة المستويات⁵. حيث يعرف كايزن على أنه: "التغيير الجيد لعمليات المنظمة وأفرادها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية"⁶. ويصفه نجم عبود نجم بأنه: "ابتكار جزئي بصيغة إضافات وتعديلات صغيرة لسمات المنتج ليلاءم حاجات معينة في السوق"⁷.

بينما يعرف التحسين المستمر عموماً على أنه: "فلسفة إدارية تعمل على تحسين العمليات والأنشطة المرتبطة بالآلات والمعدات والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة، وذلك لتقليل العيوب في منتجاتها

¹ علاء طالب وعبد الفتاح محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء: عمان، ط1، 2009، ص139.

² طاهر الغالبي وأحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص43.

³ أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص558.

⁴ علاء طالب وعبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص139.

⁵ على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر العولمة، دار غريب: القاهرة، ط1، 2009، ص149.

⁶ ديون عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص165.

⁷ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل: عمان، ط1، 2009، ص152.

والوقوف لمواجهة المنافسة في السوق ومحاولة وصول المؤسسة إلى الإتقان بالتحسين في العمليات الإنتاجية بشكل مستمر"¹.

ويعرفه أحمد ماهر بأنه: "تطوير مستمر يركز على تحسين العمليات والأنظمة والإجراءات في كافة مجالات العمل باستخدام مجموعة متكاملة من الأفكار الإدارية التي تخدم العميل"².

فأسلوب كايزن ينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأني، ومتتالية ومتلاحقة بشكل مستمر، فاليابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات، ويركزون على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي؛ وفي المقابل يركز الاتجاه الأمريكي على الخطوات الواسعة والقفزات العريضة الجذرية الإبداعية كأسلوب للتحسين المستمر، كما يركز على التكنولوجيا المتطورة في المقام الأول ثم على العنصر البشري في المقام الثاني³.

V. مدخل التعلم التنظيمي Organizational Learning.

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، حيث ظهرت أولى محاولات تحديده في سنة 1974م من قبل كل من أرجيريس وشوان Argyris & Schön في كتابهما Organizational Learning، إذ حاول المنظران من خلاله الإجابة على سؤال مفاذه هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ وتوصل المنظران إلى أن التعلم التنظيمي هو: "تلك العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم؛ والمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، مهما كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات أو ممارسات)".

أما حسب ليفيت ومارش Levitt & March فإن التعلم التنظيمي هو: "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بترميز تجاربها وتدخلاتها التي قامت بها في الماضي وتحويلها إلى ممارسات روتينية". كما يعرفه تارندو Tarendeau كما يلي: "التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية لأنه يفترض أن اكتساب المعارف حتى ولو كانت فردية، فإن لها آثار على المنظمة أو على مجموع أعضائها". بينما يعرفه نيكولاس Nicolas على أنه: "العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من مجموع أعضاء المنظمة من أجل أن تتجح هذه الأخيرة في التوجه نحو توحيد المعايير"⁴.

¹ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية: الإسكندرية، دط، 2004، ص233.

² أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص563.

³ عمر عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص134-135.

⁴ عيشوش خيرة و علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي: الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص5-7.

أما مصطلح منظمات التعلم أو المنظمات المتعلمة فذكر لأول مرة سنة 1990م على يد بيتر سانج Peter Senge في كتابه *The Fifth Discipline*، حيث حدد سمات أساسية لهذه المنظمات كالتفكير النسقي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، بناء الرؤية المتقاسمة وبناء الفريق. ويعرف كل من روبنس وكولتر Robbins & Coulter المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل".

بينما يعرفها بتمان وسنال Bateman & Snell: "بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء، اكتساب، ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة".

ويعرفها دافت Daft على أنها: "المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغيير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها"¹.

وهكذا يتجلى الفرق بين مصطلحي التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، حيث يستعمل مصطلح التعلم التنظيمي لوصف عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل بطريقة سهلة ومحفزة في إطار معين من المنظمات هي منظمات التعلم.

VI. مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking.

تعود الجذور التاريخية لمصطلح المقارنة المرجعية إلى الجهود التي قام بها الصناعي الإنجليزي فرنسيس لويل Francis Lowell سنة 1810م، ولجهود صاحب خط التجميع هنري فورد Henry Ford سنة 1913م، وكذا لتطبيقات اليابانيين لهذا الأسلوب في بداية الخمسينات من القرن الماضي، وكذا لتطبيقات شركة Xerox الرائدة في هذا الأسلوب².

حيث تعرف المقارنة المرجعية حسب هارينتون Harrington بأنها: "طريقة نظامية لمعرفة وفهم وإيجاد أفضل المنتجات، الخدمات، التصميم، التجهيز، العمليات، الممارسات لتحسين أداء المنظمة"³.

بينما يعرفها كل من كريثر وكينيكي Kreither & Kinicki بأنها: "العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات المنافسة الأخرى ذات الأداء المتميز"⁴.

فالمقارنة المرجعية أو المعايير هي قيام المنظمة باختيار وتحديد معيار كلي يدعى "النموذج المثالي" لمقارنة إنجازاتها به، وبالتالي تعتبر المقارنة المرجعية بمثابة تقييم كلي لأداء المنظمة مع منظمة رائدة ذات سمعة طيبة تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه، ولديها نفس الإمكانيات تقريبا، بناء عليه نجد أن المقارنة

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق: عمان، ط2، 2008، صص 259-260، بتصرف.

² علاء طالب وعبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، صص 26-27.

³ المرجع نفسه، ص28.

⁴ المرجع نفسه، ص29.

المرجعية وسيلة تمكن المنظمة من معرفة وضعها الراهن مقارنة بالنموذج المثالي أو الرائد، من خلال التركيز على: تحديد نقاط التقصير مقارنة بهذا النموذج، والعمل على معالجة هذا التقصير ووضع السبل الكفيلة بذلك، وكذا تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة على النموذج المثالي، والعمل على تدعيمها وتعزيزها لتبقى دوماً متفوقة على النموذج المثالي¹.

VII. مدخل الهدم الخلاق Creative Destruction.

يعرف مصطلح الهدم الخلاق أو التدمير البناء حسب كل من الدوري وصالح على أنه: "عملية إحلال مجموعة من العناصر والمنتجات الجديدة التي تتحدى أنماط التنظيم والإنتاج القديمة، لتحقيق التفوق على المنافسين"².

ويعرفه أحمد ماهر على أنه: "ترك أساليب الإدارة القديمة ومبادئها وأفكارها والتحول إلى أساليب ومبادئ وأفكار جديدة، أي أنه نبذ القديم في سبيل ما هو جديد وكفاء"³.

بينما يرى أحمد سيد مصطفى أن الهدم الخلاق عبارة عن: "مفهوم إداري حديث يعنى بتبني أفكار ومبادئ إدارية ثورية جديدة وإهمال أخرى قديمة، واستبدال أسس وأساليب تنظيمية وتكنولوجية قائمة بأخرى أفضل، إنه تغيير مخطط يقوم على قرارات لإحداث تحسينات مرحلية، وقرارات واعية تصدر في توقيتات دقيقة مبكرة"⁴.

قد يتداخل مفهوم الهدم الخلاق في بعض الجوانب مع إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات، من حيث السعي للتطوير الجذري وترك الممارسات القديمة، إلا أن هناك اختلاف في أسس وخطوات كل تقنية من هذه التقنيات⁵؛ حيث يقوم مدخل الهدم الخلاق على عدة مراحل من بينها: تقليل حجم العمالة، إشباع احتياجات أصحاب المصلحة، التوجه بالعمل، دخول السوق ومحاولة الاحتفاظ بالسوق الذي دخلته المنظمة⁶.

¹ عمر عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص153.

² طاهر الغالبي وأحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص45.

³ أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص567.

⁴ أحمد سيد مصطفى، الهدم الخلاق هل تأخذ به كمدخل للتغيير، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظل التغيير، مركز وايد سيرفيس: القاهرة، 1996، ص216.

⁵ طاهر الغالبي وأحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص45.

⁶ أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص568-572.

المبحث الثالث: قيادة ومقاومة التغيير التنظيمي.

تشير المقاومة في الفيزياء وعلوم المادة إلى مدى مقاومة المواد لتغيير حالتها الراهنة، وفي المنظمة فإن مقاومة التغيير هي رد فعل العاملين السلبي اتجاه عملية التغيير التنظيمي، وهي عموماً ظاهرة يصعب تجنبها، وتؤثر على عملية التغيير التنظيمي من حيث إبطاء أو إعاقة عملية التغيير، أو زيادة الوقت والتكلفة المطلوبة لعملية التغيير، حيث قد تؤدي إلى فشل أفضل برامج التغيير خاصة إذا كانت القوة التي تقف وراء مقاومة التغيير كبيرة ويشارك فيها المديرين والعاملين الذين يفترض بهم قيادة عملية التغيير، ومع ذلك فإن مقاومة التغيير قد تكون إيجابية أحياناً لأنها تساعد القادة على تبني رؤية متعددة الجوانب للتغيير التنظيمي؛ وهذا ما حدا بنا لتخصيص المطلب الأول لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأبعادها المختلفة، ومن ثم تخصيص المطلب الثاني لقيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مقاومة التغيير التنظيمي بين المفهوم والأبعاد.

يعد التغيير التنظيمي عملية لا تخلو من الصعوبات والعراقيل، التي تتمثل أساساً في ردود الأفعال السلبية والمقاومة للتغيير التنظيمي من قبل أصحاب المصالح والعاملين غير المدركين لمزايا هذا التغيير، وفي هذا المطلب ستعرض الباحثة لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي ولأسبابها المختلفة وكذا لأنواعها وأساليب معالجتها.

I. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمقاومة التغيير التنظيمي في أدبيات الإدارة، واختلفت بين الاختصار والشمول، وبين النظرة السلبية والإيجابية، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها: يعرف زاندر Zander مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹. ويعرفها كل من أحمد العامري وناصر الفوزان على أنها: "أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع أو هي الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير"².

كما يعرفها كل من عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي بأنها: "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى

¹ خليل الشماخ وخضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة: عمان، ط3، 2007، ص385.

² أحمد العامري وناصر الفوزان، مرجع سبق ذكره، ص356.

الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة التي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته¹. أما ماكريمون McCrimmon فيصف مقاومة العاملين للتغيير بأنها: "المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والتقدم"². ويعرفها آخرون على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"³.

وفي هذا السياق يؤكد عاصم الأعرجي على أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، حيث أن هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها، كما قد تأخذ مقاومة التغيير الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري⁴.

بناء على ما تقدم يتضح أن مقاومة التغيير هي امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة، وقد تكون هذه المقاومة سلبية كما قد تكون إيجابية، وتأخذ مقاومة التغيير الصفة الفردية أو الجماعية، كما قد تكون سرية أو علنية؛ خاصة أن العامل عند حدوث التغيير ينظر له من منظوره الخاص، ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية والسياسية وكيفية إشباعها في ظل التغيير المقترح، فإذا كان التغيير ضارا وهادما بالنسبة له قاومه علنا ودون خوف، وإذا كان في التغيير تهديدا لاستقراره وأمنه قاومه سرا، أما إن أدرك عدم وضوح التغيير ونتائجه بالنسبة له كان احتمال قبوله وإجازته بحذر، بينما إن رأى في التغيير وسيلة لتحقيق أهدافه كان مشاركا في إحداثه ونجاحه.

ويؤكد أحمد الجهني أن مفهوم مقاومة التغيير مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتشكل لدى الإنسان بفعل العوامل الآتية⁵:

1.العوامل النفسية: وتشمل مكونات الشخصية الإنسانية، الإدراك، التفكير، الدوافع، الاتجاهات والخبرات العلمية والعملية.

2.العوامل الاجتماعية: وتضم علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجهات وضغط البيئة الخارجية.

3.العوامل الحضارية والثقافية: وتشمل القيم والأعراف و التقاليد والعادات السائدة في المجتمع.

¹ عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08 و09 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح: ورقة، 2005، ص498.

² سامي الباحثين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المؤتمر القومي العربي الثاني حول التحديات المعاصرة للإدارة العربية: القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الشارقة، 2006، ص38.

³ أحمد العامري وناصر الفوزان، مرجع سبق ذكره، ص357.

⁴ أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص43-44.

⁵ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 106.

4.العوامل التنظيمية: وتضم أسس توزيع العمل، وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

5.العوامل الاقتصادية: بما فيها من رواتب ومكافآت وحوافز مادية.

II.أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

يرى بعض الأفراد في المنظمة أن التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت من أجل العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، وهدرا للطاقات الحالية، ويرى البعض الآخر فيه تهديدا لمصالحه الخاصة، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله، ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي¹:

1.انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديدا للأمن النفسي خصوصا لدى الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2.توقع الخسارة: فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض التقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصا أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو بالإحباط في الإنجاز. كما قد يكون التغيير من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف وتعديل جدول الأولويات وترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض الآخر، مما يجعل الكثير من الأفراد يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.

3.التخوفات الاقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معادلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال، الأمر الذي قد لا يرضيه أو يلبي طموحاته، وخصوصا أنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

4.القلق الاجتماعي: قد يولد التغيير بطبيعته خوفا من المجهول عند بعض الأفراد بسبب تفكك الجماعات الحالية، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، وربما يستلزم الأمر الارتباط بعناصر لا يحبذون التعامل معها بسبب عدم الانسجام في القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.

5.الخوف من لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة: إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحب هذا الدور أن يبدل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي، الأمر الذي يجعله متعثرا في مسيرته ووظيفته.

¹ خضر الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص ص75-76.

ويرى أحمد دودين أن من أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين ما يلي¹:

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير متعود عليها.

2. العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا مبرمجا إلى حد ما.

3. سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير التنظيمي.

4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، وهذا ما يخلق لدى الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا ما يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وحسب ابتسام حلواني يمكن إرجاع مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي لأسباب عديدة من

بينها²:

1. الجهل بهدف التغيير التنظيمي وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والأشخاص المشمولين بالتغيير والنتائج المترتبة عليه.

2. تأثر مصالح الفرد إما الشخصية أو الوظيفية، كفقدان المركز الوظيفي أو سلطة معينة.

3. وجود أسباب شخصية كالحقد أو الغيرة، مما يتسبب في إيجاد الصراع مع عملية التغيير.

4. التخوف من نتائج التغيير، وعدم الثقة بمستقبله، وعدم الإلمام بإيجابياته.

5. ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج.

¹ أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

² ابتسام حلواني، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وعلى نحو أكثر تفصيلا قدم جيمس أوتول James Outoul أكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير من بينها: عدم الاتزان، الخوف، المصلحة الذاتية، نقص المعلومات، الغرور، التفكير الضيق وغيرها من الأسباب¹.

أما أحمد العامري وناصر الفوزان فقدما أسباب مقاومة التغيير بشكل أكثر تنظيما وتنسيقا حيث قاما بتصنيف هذه الأسباب على النحو التالي²:

1. أسباب تنظيمية موضوعية: هي مجموعة الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح قد لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، وبهذا الخصوص يذكر الطجم أن الموظفين يقاومون التغيير على أسس منطقية عقلانية تعتمد على التحليل الموضوعي لجدوى إحداث التغيير، وترتكز مقاومتهم للتغيير في حساب تكلفته المادية والمعنوية، ومقدار الوقت الذي يحتاجه، وهناك أيضا من يضيف بأن عدم إحساس الموظفين بتوفر الكفاءات البشرية المؤهلة لتنفيذ التغيير قد يكون عاملا مساعدا في مقاومتهم للتغيير.

2. أسباب تنظيمية سياسية: يقصد بها تلك الأسباب الناتجة من الخلطة التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة. وفي هذا الإطار يذكر كل من زولتمان ودنكن Zaltman & Duncan أن الموظفين يقاومون التغيير إذا سبب أي تهديد للسلطات أو النفوذ التي يتمتعون فيها. ففي دراسة قام بها هذان الباحثان وجدا أن أصحاب النفوذ في المنظمة هم الذين يقاومون التغيير وخصوصا إذا أحسوا بأن هذا التغيير سيؤدي إلى تقليص ما يتمتعون به من نفوذ وسلطة. كذلك يذكر الطجم أن من المصادر الرئيسية للتغيير ذات التأثير البالغ العامل السياسي، وفيه يؤكد على أن المتأثرين بالتغيير سيرفضونه من أجل الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات واستمرارية القوة لأن في ذلك حفظا للمصالح المكتسبة والمنافع المختلفة التي يضمنها لهم النظام القائم.

3. أسباب إجرائية فنية: لإنجاح التغيير على الوجه المطلوب فإن ذلك يتطلب وضوحا في الإجراءات والتعليمات والمتطلبات الفنية لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين على بيئة مما هو مطلوب منهم. فإحساس الموظفين بأن التغيير لا يسير وفقا لمخطط مدروس يعطيهم انطباع على أن الأمور تتم بتلقائية ولامبالاة وهذا بدوره سيولد لديهم شعورا بأن ما يتم من تغيير يعتبر شكليا وليس جديا. إن إدراك الموظفين لكيفية تحقيق متطلبات التغيير وللأمر الفنية الأخرى المرافقة مطلب أساسي، وغياب ذلك قد يجعل الموظفين يقاومون التغيير لعدم وضوح الرؤية التي من خلالها يمكن تحقيق التغيير المقترح. إذا، للحد من مقاومة العاملين للتغيير لا بد من وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذه وذلك

¹ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

² أحمد العامري وناصر الفوزان، مرجع سبق ذكره، ص 357-363.

عن طريق قيام الجهة المشرفة على برنامج التغيير بعقد دورات تدريبية يطرح من خلالها فوائد التغيير وأهدافه ونحو ذلك.

4. أسباب شخصية اجتماعية: يميل الإنسان بطبعه إلى حب الاجتماع وبناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وذلك لما تحققه من إشباع لبعض حاجاته. وجماعة العمل تعد الجماعة المرجعية النفسية الأولى لأعضاء التنظيم في مختلف المنظمات. هذه الجماعة لها معاييرها وقيمتها التي تنمو وتتطور مع الزمن حتى تصبح هذه القيم والمعايير مسلمات غير قابلة للنقاش، وإن تهديد التغيير لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة قصد الإبقاء على تماسك وترابط الجماعة وبالتالي المحافظة على العلاقات الاجتماعية والإنسانية قائمة ومستقرة وثابتة؛ والحقيقة أن جميع من تعرض إلى موضوع أسباب مقاومة الموظفين للتغيير أكد على أن تهديد التغيير للتماسك الثقافي بين الأفراد داخل الجهاز الإداري والإضرار بالمصالح الاجتماعية المشتركة سيقابله مناهضة ليست فردية بل جماعية.

5. أسباب شخصية اقتصادية: يشير الكثير من الباحثين إلى أن من أهم الأسباب التي تجعل الموظفين لا يمتثلون للتغيير ويرفضونه ترجع إلى أسباب اقتصادية في المقام الأول، فمثلا يذكر نور الله أن خوف الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يترتب عليها من تسريح للعاملين من وظائفهم إما لعدم ملاءمتهم لمتطلبات التقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص ومستلزمات العمل الجديد.

كما يرى الطجم أن هذا السبب منطقي وعقلاني لأن السؤال دائما يثار عن ماذا سيترتب على التغيير المقترح بخصوص الموظفين؟ وهل سينتج عنه فقدان وظائف جديدة؟ إن فقدان بعض الوظائف يعني تسريح بعض العاملين في الجهاز الإداري، وبالتالي فإن ذلك سيؤدي إلى إحداث بطالة. فعلاوة على تأثيره الاقتصادي عليهم فإن البعض يقاومه لعدم منطقيته وعقلانيته. وأخيرا، تذكر جوردن Gordon أن من أهم مصادر مقاومة الموظفين للتغيير إدراك العاملين بأنه تهديد لخبراتهم وأمنهم ووضعهم الوظيفي، ومن هذا يمكن الاستنتاج أن التأثير السلبي المتوقع على العامل الاقتصادي للفرد الموظف سبب رئيس في مناهضته لجهود التغيير والتطوير في المنظمة. ورغم هذا الموقف بالنسبة للموظف الذي يخشى نتائج التطوير والتحديث بسبب متطلبات المهارات الفنية للواقع الإداري المتطور، فإن بإمكانه أن ينخرط في دورات تدريبية في مجال عمله ليحقق المزيد من التنمية الذاتية ليواكب متطلبات التقدم في مجال عمله بشكل خاص ومنظّمته بشكل عام.

6. أسباب شخصية عاطفية: للشخص دوافع معينة تحرك سلوكه باتجاهات محددة وإذا ما وجد أن هناك ما يهدد مستقبله فإنه يندفع تلقائيا لمقاومته. فخوف الموظفين من المجهول وارتياحهم للمألوف يجعلهم يرفضون التغيير أو يتحفظون عليه، وإن درجة الارتياح والرضا تظهر عندما تكون معروفة ومألوفة لأن هذا الوضع

سيمكن الفرد من القدرة على التنبؤ بتصرفات وتوقعات وردود فعل الآخرين من حوله وكذلك ستكون النتائج بالنسبة له معروفة، لكن التغيير عادة يجلب أوضاعا جديدة غير مألوفة تجعل التنبؤات والتصرفات صعبة وغير واضحة وهذا ما يثير مشاعر القلق والخوف بين الأفراد. فانطلاقا من المحافظة على الوضع القائم وتحقيقا للاستقرار والرتابة، فإن الموظفين يرفضون التغيير، ومن هنا تظهر أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية باعتبارها أداة للتغيير والتطوير وذلك بتوجه الموظف نحو التقدم والتطور من خلال التعامل الجيد معه وتحفيزه لمصلحة التطوير وتدريبه وتحسين أوضاعه المادية في المجال الوظيفي ما أمكن.

7. أسباب قيمة ثقافية: يعرف شاين Schein الثقافة التنظيمية بالمستوى العميق من المسلمات والاعتقادات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة وتعمل بصورة غير مدركة وتحدد بطريقة مسلمة (غير قابلة للنقاش) كيفية رؤية المنظمة لنفسها أو لبيئتها الخارجية، بمعنى آخر هي نمط المسلمات الأساسية التي ابتكرتها أو اكتشفتها أو طورتها منظمة معينة للتعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والانسجام الداخلي والتي أثبتت بصورة كافية مدى صدقها وبالتالي وجوب تعليمها إلى أعضاء المنظمة الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس بهذه المشكلات. هذا المعنى لثقافة المنظمة يعني أن لكل منظمة قيما وعادات وسلوكا وممارسات تنشأ مع الزمن وتتطور حتى تصبح معتقدات ومسلمات لأفراد التنظيم يصعب تغييرها. ولعل من المؤكد أن التغيير قد يرافقه إدخال تقنيات جديدة للمنظمة الأمر الذي يعني إحداث تغييرات جوهرية في قيمها ومسلماتها، مما يؤدي بأعضاء التنظيم لرفضه إذا لم يوافق قيمهم واعتقاداتهم وقبوله إن أدركوا تماما أنه أفضل مما كان معمولا به.

ومن الباحثين المؤيدين لهذا الرأي الأعرجي الذي يؤكد على أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير اعتيادهم على نمط معين من العمل، وقناعتهم بطرق معينة في أدائهم له أثبتت نجاحها في الماضي، وحبهم للمحافظة على قيم وثقافة العمل المتوارثة. ويضيف كل من زولتمان ودنكن في هذا الصدد على أن عدم انسجام القيم التي يدعو لها التغيير مع القيم والعادات السائدة سوف يعطي مقاومة كبيرة من معظم أفراد التنظيم.

8. أسباب فكرية معرفية: يعد الجهل وعدم المعرفة العقبة الكبيرة في طريق التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء، ومن الصفات العائقة لعملية التغيير والنتيجة عن الجهل والتخلف والانغلاق الفكري، عدم القدرة على التعامل مع التجريد، وقلة الدوافع للإنجاز، وعدم إدراك الموظفين لعمليات التغيير ولأهميته وعدم إحساسهم بمدى الحاجة إليه. وهذا ما يؤكد كل من زولتمان ودنكن في قولهما إن عدم إحساس الموظفين بالحاجة للتغيير وعدم استعدادهم للتغيير وكذلك إحساسهم بعدم قدرة المنظمة على إحداثه وأن العاملين يرفضون التغيير انطلاقا من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئا وغير صحيح وحفاظا على ماء الوجه فإنهم يقاومونه، وفي هذا الإطار يشير

الأعرجي إلى أن الموظفين لا يقاومون التغيير بسبب عدم إدراكهم إلى الحاجة إليه فحسب، بل كذلك عندما لا يكونون مقتنعين ببرنامج التغيير المقترح أو بكفاءة القائمين عليه أو عندما يتطلب مجهودا فكريا أو جسديا كبيرا.

9. أسباب تنسيقية: إن عدم إدراك أهمية التغيير قد تعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له، حيث يرى كوتر وسكلسنجر Kotter & Schlesinger أن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد التغيير الشيء الذي يطور مقاومة شديدة للتغيير المقترح. ويضيف هذان الباحثان أن ضعف الاتصال والتنسيق بين المديرين أو القائمين على التغيير وبين الموظفين يؤدي إلى ما يعرف بالتقويم المختلف أي أن كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي تلقاها وهو ما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والإدارة لفوائد التغيير وتكاليفه، كذلك يذهب كل من زولتمان ودنكن إلى التأكيد على أن ضعف أو غياب نظم الاتصال الفعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث التغيير، من جانب آخر يؤكد هذان الباحثان على أهمية الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا فغالبا ما يبدأ التغيير على المستوى الأعلى على أن يرافقه دعم مستمر ومتصل من القيادات العليا. فضعف الاتصال والتنسيق سيساعد على وجود أرضية خصبة لمقاومة التغيير مستندة على سوء الفهم والإدراك ومحدودية الثقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا. كما أن افتقار الموظفين إلى المعلومات الكافية عن ماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن تطبيق التغيير؟ يعد من مصادر مقاومة التغيير حسبما أشارت جوردن.

وفي إطار مقاومة التغيير عموما يشير داريل كونر Daryl Conner مؤسس ورئيس مركز تطوير المؤسسات والمنظمات وصاحب كتاب الإدارة على إيقاع التغيير إلى نقطة هامة هي: "إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة - مقاومة التغيير - مقولة مضللة، فإلناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد"¹؛ ويعبر كولين كارنال Colin Carnall على هذه الفكرة بطريقة مختلفة نوعا ما حيث يؤكد على أن: "مقاومة التغيير هو في الحقيقة مقاومة لعدم التأكد، لذلك فإن المقاومة تنتج من عملية التعامل مع التغيير، وإدارته، وليست من التغيير في حد ذاته"².

¹ بلال السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة: عمان، ط1، 2009، ص319.
² كولين كارنال، ترجمة سرور علي سرور، صندوق أدوات إدارة التغيير، دار المريخ: الرياض، دط، 2004، ص16.

III. أساليب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

قد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فقد يعلن الأفراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة، ويبلغون ذلك لرؤسائهم، وتعرف الإدارة العليا أنهم يعارضونه، كما قد يلجأ أفراد المنظمة لأساليب خفية أو غير مباشرة، كالتمارض، انتحال الأعذار لعدم الاستجابة لمتطلبات التغيير، عدم إبداء الحماس تجاهه وعدم التعاون في تنفيذ خطواته، وقد يحدث ذلك بصورة فردية، كما قد يحدث بصورة جماعية حين تتفق جماعة العمل على معارضة التغيير، وعدم التجاوب معه، أو عرقلة الإدارة عن تنفيذه، أو محاولة إفشال نتائجه حتى تقلع الإدارة عنه¹؛ حيث يرى عامر الكبيسي أن المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير تتجلى في أشكال عدة من بينها²:

1. التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض بدائل؛
 2. معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياهم ومقاصدهم؛
 3. التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته؛
 4. الانسحاب من الاجتماعات واللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم؛
 5. رصد وكشف الأخطاء والآثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله؛
 6. التحول للسلوكيات الدفاعية والعدائية لإشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية لتحويل دون نجاح مشروعها وبالتالي إفشال خططها؛
 7. تكوين الجماعات غير الرسمية المقاومة للتغيير التنظيمي لتصبح كشبكة العنكبوت في تغطيتها لمواقفهم؛
 8. بث الإشاعات السلبية الموضحة لمخاطر التغيير بعد تضخيمها والمبالغة في آثارها؛
 9. الاستعانة بوسائل الإعلام لنشر مواقفهم العدائية وإيصالها للرأي العام؛
 10. وقد تتجه القوى المعارضة للتغيير لأساليب أكثر عنفا وتطرفا عندما تلجأ للاعتصام والإضراب أو الاتصال بقوى خارجية تنتظر مثل هذه الذرائع للتدخل في القضايا الداخلية للمنظمة.
- أما أحمد الجهني فيصف المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير على النحو التالي³:

1. السلوك الدفاعي: والذي يبدو في الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو اللجوء إلى النقابات والرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
2. السلوك الدفاعي المستتر: ويظهر على صورة ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة تأخير وتأجيل العمل، وكذا التناسي أو الانسحاب في العمل، أي سلوك دفاعي بشكل غير مباشر وغير صريح.

¹ علي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 212.

² عامر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، محاضرة مقدمة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، د ت، ص ص 24-25.

³ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 162.

3.الاستسلام: يتم الاستسلام دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة ومن نتائجه زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

IV.الوجه الايجابي لمقاومة التغيير.

يتفق العديد من الباحثين في العلوم الإدارية على سلبية مقاومة التغيير وما تخلفه من عراقيل لمسار التغيير التنظيمي، إلا أن النظرة الحديثة لبعض علماء الإدارة ترى أن لمقاومة التغيير نواحي إيجابية في مسيرة التغيير التنظيمي لا يمكن تجاهلها، حيث تتمثل النواحي الإيجابية لمقاومة التغيير في ما يلي¹:
يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على التفحص الجيد لمقترحاتها، وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة قد تمنع الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة؛ كما يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛ يمكن للمقاومة أن تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكثر حتى يفهموه بصورة أفضل.

V.خطوات التغلب على مقاومة التغيير.

بعد تجربة عملية على عينة تزيد عن ثلاثة آلاف من القادة والمؤوسين في مشروع الإدارة التفاعلية، توصل خبراء الإدارة في مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية الأمريكية (DDI)، إلى أن هناك خطوات أساسية تمكن قادة التغيير التقليل والتخفيف من مقاومته، سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي²:

1.الخطوة الأولى/ تقديم جميع المعلومات عن التغيير: من خلال تزويد المؤوسين بشرح مفصل عن حالة التغيير ومراحله، وكيف سيكون تأثيره على المنظمة والعاملين ومجموعات العمل بشكل محدد.

2.الخطوة الثانية/ بيان أثر التغيير على العاملين: وجد أن العاملين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المراد إحداثه، وبيان مزايا التغيير وسلبياته بكل أمانة وانفتاح، حيث تبين أن ذلك يضيف مصداقية

¹ حسين الحريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص389.

² أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص164-167.

كبيرة وثقة أكبر في القادة، خاصة إذا حرص القادة على أن تكون المعلومات صحيحة صادقة مع عدم التركيز على السلبيات، لأن خلاف ذلك يزيد من فرص المقاومة.

3. الخطوة الثالثة/ مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: ويتم ذلك بالتواصل مع المتأثرين بالتغيير، وبيان أن الهدف هو إنجاحه وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك، ولا بد من تفهم شعور المرؤوسين تجاه هذا التغيير حتى ولو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة وعصبية، وهنا يأتي دور قيادة التغيير بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات، حيث يفضل سؤال المتأثرين بالتغيير عما لديهم من أفكار للتغلب على المعوقات وأخذ ملاحظاتهم واستفساراتهم والإجابة عليها بصدق وأمانة، والعمل على تقديرها وبيان أهميتها في التخفيف من مشاكل التغيير وكذا وضع الخطط للحد من مقاومته.

4. الخطوة الرابعة/ الاتفاق على إحداث التغيير: وفي هذه الخطوة تكون إدارة المنظمة قد توصلت إلى اتفاق على تطبيق التغيير المراد إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة ميسرة وسهلة، خاصة وأنه قد تم تحديد احتياجات العاملين للقيام بالأعمال من خلال النقاش والشرح، وكذا تحديد الموارد المتاحة المساعدة على إحداث هذا التغيير.

5. الخطوة الخامسة/ تنفيذ التغيير ومتابعته: ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على القادة والمرؤوسين أن يعملوه، ومن هم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ، لجعل الأمور واضحة بين القادة وبين من يقومون بذلك، كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر وأن قيادة المنظمة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب.

6. الخطوة السادسة/ تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير: وفي هذه الخطوة ينبغي على قائد التغيير أو من يتولى مسؤوليته أن يلخص ما تم التوصل إليه، من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة العاملين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع روحهم المعنوية، ويجعلهم أكثر تعاوناً لتنفيذ التغيير.

ويرى كل من كوتر وسكلسنجر Kotter &Schlesinger أن هناك طرائق أخرى يمكن أن تستعملها المنظمة للحد من مقاومة التغيير والمتمثلة فيما يلي¹:

1. التعليم والاتصال: يتعين على قيادة المنظمة مشاركة الأطراف المتأثرة بعملية التغيير في كل من المعرفة، الإدراك الحسي والأهداف، وهذا الأمر قد يكون من خلال الاشتراك في البرامج التدريبية أو عمليات النصح أو اللقاءات الجماعية أو توزيع التقارير.

2. المشاركة: من الضروري أن تسعى قيادة المنظمة إلى إشراك الجهات المعارضة للتغيير في عملية تخطيط التغيير وتنفيذه، بقصد التخفيف من مستوى معارضتهم وضمان ولاءهم فضلاً عن تخفيف مستوى القلق لديهم وضمان الاستخدام الفعال لما هو موجود من مهارات ومعرفة.

3. التسهيل والدعم: يحتاج الأفراد بصورة دائمة إلى الدعم الإداري والإسناد من أجل التغلب على معوقات التغيير والتغلب على حالة الخوف والقلق المصاحبة لهذه العملية.

4. المفاوضة والاتفاق: ربما يكون من الضروري إجراء محادثات مع الجهات التي تتأثر بالتغيير، بقصد سماع وجهة نظرهم والوصول إلى تسوية أو اتفاق يرضي جميع الأطراف، وهنا قد تكون عملية التغيير نفسها عرضة للتعديل بما ينسجم ونتائج هذه العملية.

5. المناورة ومنح الامتيازات: قد تسعى المنظمة إلى تجنب المقاومة المحتملة للتغيير من خلال الاستعانة بالجوانب العاطفية أو تزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر مزايا عملية التغيير، وبنفس الوقت يمكن الاستعانة بإعطاء الأفراد المعارضين للتغيير بعض الامتيازات في عملية اتخاذ القرار.

6. الإكراه الضمني والظاهر: قد تلجأ قيادة المنظمة إلى الأساليب القسرية كالجوء إلى القوة أو التهديد، أو التلويح بالنقل من المنظمة، أو حجب الترقيّة، أو الوقوف أمام المسار الوظيفي للفرد في محاولة التغلب على المقاومة الحادثة ضد عملية التغيير التنظيمي، إلا أن العديد من علماء الإدارة لا يفضل اللجوء إلى هذه الطريقة وجعلها في آخر المطاف عند فشل الطرائق السابقة.

¹ Predișcan Mariana &al, Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change, Annals of the University of Oradea: Roumanie, Vol 22, Issue1, 2013, p1607.

المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي.

هناك وجهات نظر مختلفة بشأن إيجاد مفهوم محدد ودقيق لعملية التغيير التنظيمي، وذلك لشمولية هذه العملية وامتدادها لجميع الجوانب التنظيمية في المنظمة، لكن المتفق عليه أن فشل جل عمليات التغيير التنظيمي يعزى لعدم وجود قيادات واعية تقف وراء مساعي التغيير وترعى عملياته، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لمفهوم قيادة التغيير التنظيمي وإلى أبعادها المختلفة.

I. مفهوم قيادة التغيير التنظيمي.

يرى سعيد عامر وعلي عبد الوهاب أن القائد الإداري القادر على إحداث التغيير يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال كيفية معالجة تفاصيل القضايا الإدارية، والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة لتحقيق النتائج المرجوة¹؛ كما أوضح كوتر Kotter أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير²؛ أما شوان Schön فيعرف القائد بأنه: "الشخص الذي يجمع ويجسد كافة المهارات لتدعيم أسس التغيير الإيجابي البناء داخل المنظمة ويتحمل مسؤولية العمليات الأساسية التي تحقق التغيير المنظم"؛ كأن شوان اختصر دور القائد الإداري في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة بما يحمله هذا الدور من تحديات وتحولات، بينما ركز كل من عامر وعبد الوهاب وكوتر على قيادة التغيير كمفهوم وعملية لها أهميتها خلال هذه الفترة الانتقالية للمنظمة. حيث تعرف قيادة التغيير على أنها: "مجموع المعارف الفنية، الطرق، التقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة"³.

ويرى هاربر Harper أن: "قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، وفي أي جهد للتغيير يمثل تنفيذ التغيير مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية"⁴. أما منى مؤتمن فتعرف قيادة التغيير على أنها: "قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة"⁵.

بينما يعرفها سارج راينال Serge Raynal على أنها: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر"⁶.

¹ سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص555.

² بلال السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص340.

³ Olivier Meier & al, Gestion du Changement, Dunod: Paris, N éd, 2007, P217.

⁴ بلال السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص338.

⁵ منى مؤتمن، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان، دط، 2003، ص68.

⁶ نوال بوعلاق وبجي سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، العدد11، 2014، ص188.

أما فهيمة باديسي ونبيل سوفي فوصفا قيادة التغيير بأنها: "المسؤولة بالدرجة الأولى على متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة ما تعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية، وهنا يبرز دور القائد كباعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد والمجموعات"¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن التغيير التنظيمي لا يحدث تلقائياً أو عشوائياً وإنما يحدث إذا اقتنعت القيادة الإدارية بضرورته وقامت بصياغة رؤية جديدة ثم تعبئة كافة الوسائل البشرية، والإمكانات المادية والفنية في سبيل تحقيق هذه الرؤية؛ وفي هذا الإطار لا يمكن تجاهل التداخل الكبير بين مفهوم إدارة التغيير وقيادة التغيير، لكن الاحتكام لرأي باكوفاك Bukovec ربما يزيل الغموض ويضع نوعاً من الفواصل التي تحدد كل من معالم إدارة التغيير وقيادة التغيير، حيث يرى باكوفاك أن: "إدارة التغيير تعد كافية لمتابعة ومراقبة التغيير التدريجي، بينما تعد قيادة التغيير ضرورية لتنفيذ التغيير الجذري والإستراتيجي"².

II. دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.

يشير جون كوتر John Kotter في مقال له بعنوان " قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التحويل؟" إلى أهمية قيادة المنظمة ودورها الفاعل في عملية التغيير التنظيمي، مؤكداً على أن جل مبادرات التغيير والتحويل التي قامت بها العديد من المنظمات خلال السنوات الأخيرة بائت بالفشل، ويرجع السبب في هذا بشكل كبير لافتقار هذه المنظمات لقادة تغيير يتمتعون بالقدرة على إلهام وحفز الأفراد للعمل بشكل مختلف، كما يستطرد حديثه قائلاً: "يكاد يخطئ الجميع عندما يرون أنهم يستطيعون إدارة التغيير داخل المنظمة، بينما تعتبر في الواقع قيادة التغيير أكثر أهمية من ذلك بكثير، أو بمعنى آخر، إن أي عملية تغيير يقوم بها المديرون ستبوء بالفشل، بينما تنجح عمليات التغيير التي يقوم بها قادة المنظمة... فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير، بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة"³؛ مما سبق نستنتج أن التغيير يحتاج إلى أن يقاد لا أن يدار.

وفي مقال دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية يشير محمد زرقون إلى: "أن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، أدى إلى ازدياد حاجة هذه المؤسسات إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات، وإلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد"⁴؛ ومن هنا تبرز أهمية

¹ فهيمة باديسي ونبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي: أم البواقي، العدد 1، 2014، ص 13.

² Romana Martincic, Op.cit, p81.

³ John P.Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Op.cit, p p60-62.

⁴ محمد زرقون، مرجع سبق ذكره، ص 124.

قيادة التغيير كضرورة تنظيمية لاستيعاب الطبيعة الدينامية للبيئة الخارجية لمنظمات اليوم بما تحمله من تحولات وتحديات.

ويؤكد ديل كارينجي وآخرون في سياق دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي على أن: "مجرد الإدارة لم يعد كافيا الآن، لقد أصبح العالم غير متوقع التطورات، شديد الحركة والتغيير، سريع الإيقاع بحيث لم يعد يصلح معه هذا الأسلوب. المطلوب الآن شيء أكثر عمقا من الإدارة التجارية العتيقة، المطلوب الآن أن تكون هناك قيادة لمساعدة الناس على إنجاز ما يستطيعون إنجازه، على أن يكونوا رؤية مستقبلية مع تشجيعهم على القيادة والإدارة، وإقامة علاقات ناجحة والحفاظ عليها"¹؛ ومنه نستنتج أن البيئة شديدة التغيير تحتاج إلى قيادة وإدارة في ذات الوقت، فالإدارة وحدها لم تعد كافية لإدارة هذا الزخم الهائل من التطور والتغيير.

بينما ذهب كل من سيد الهواري، جيمس بيرنز James Burns، برنارد باس Bernard Bass، بينيس ونانس Bennis & Nanus إلى مصطلح آخر وهو قيادة التحويل بدل قيادة التغيير والقائد التحويلي بدل قائد التغيير، لكن يضل المغزى والمضمون واحد؛ حيث يؤكد سيد الهواري على: "إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه داعية تغيير Change Agent"²؛ أما بينيس ونانس فقد خلصت دراساتهم عن القادة التحويليين إلى: " أن القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة تغيير"³.

III. عناصر قيادة التغيير التنظيمي وأساليبها.

تتكون عملية قيادة التغيير التنظيمي من عناصر وهي⁴:

1. موضوع التغيير: أي الموضوع أو المجال الذي يتناوله التغيير التنظيمي.

2. قائد التغيير أو المغير: وهو الشخص الذي يطالب بعملية التغيير وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير، ويمكن ملاحظة أربعة أساليب من قادة التغيير وهم: ***القائد الماهر:** ومن صفاته أنه لا يشتغل بتفاصيل الأعمال، يعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق، يركز اهتمامه على المنتجات والعملاء، اهتمامه محدود بالاتصالات وتقييم وتطوير الفريق، يقيد جهود النمو والتطوير في المنظمة وممارسته الإدارية محدودة بشكل كبير.

***القائد البطل:** يقضي وقته في إدارة العمل، ينظر إليه كل المرؤوسين في المنظمة كبطل، يبادر بوضع الإجراءات الروتينية للإدارة رغم انخفاض مستوى مهارة مرؤوسيه، الوحيد الذي يعرف مجريات الأمور،

¹ ديل كارينجي وآخرون، ترجمة مكتبة جرير، اكتشاف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل، مكتبة جرير: الرياض، ط1، 1999، ص19.

² سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21، مرجع سبق ذكره، ص73.

³ ماجدة الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص101.

⁴ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص17-105، بتصرف.

تظهر مهاراته في أوقات الأزمات، يحتفظ بالمهام الرئيسية الهامة لنفسه، لا يهتم بتدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات، ليس لديه الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي المستقبلي أو التعامل الفعال مع التغيير، لديه القدرة على تطوير أداء المنظمة، ولكن بمعدل نمو أقل مما تتطلبه البيئة الخارجية.

***القائد الفضولي:** يعمل هذا القائد على رفع مستوى المهارات الإدارية إما عن طريق التدريب أو التعيين، إلا أنه لا يستطيع تسيير الأمور والمهام الروتينية، يقضي الكثير من وقته في تعديل واقتراح النظم التي قد لا تكون ضرورية، يحرص على القراءة والإطلاع ليصبح أكثر معرفة، عندما يفوض الأعمال للآخرين يقضي جل وقته في متابعتهم ومراقبتهم ويتدخل لمنع حدوث الأخطاء.

***القائد الاستراتيجي:** أكثر الأساليب ملائمة لإدارة التغيير التنظيمي، قادر على رؤية المستقبل، والمحافظة على استمرارية سير عملية التغيير وتقديمها وتحفيز وإعطاء الصلاحيات الكاملة للموظفين، يحرص على تطوير مستوى مهارات وقدرات فريق العمل إلى أقصى حد ممكن، يحرص على تخصيص الثلث من وقته ووقت المرؤوسين المتميزين في التفكير الاستراتيجي، والثلث الثاني في متابعة وحل مشاكل العمل بينما يخصص الثلث الأخير من وقته في تحفيز وتطوير وتوجيه المرؤوسين.

3. المؤيدون للتغيير: وهم الأفراد الذين يقدمون الدعم والمساعدة لعملية التغيير التنظيمي المراد في المنظمة، من خلال المساهمة فيها والمطالبة بها.

4. المحايدون: وهم الأفراد الذين لا يشكلون رأياً أو يتبنون موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير التنظيمي، حيث لا يبذلون التأييد ولا يظهرون المقاومة.

5. المقاومون للتغيير: وهم الأفراد الذين يرفضون ويقاومون عملية التغيير التنظيمي المتبناة في المنظمة بأقصى ما لديهم من قوى، حيث يسعون إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6. مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

IV. عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

قام مركز التطوير الإداري بشركة جنرال إلكتريك سنة 1992م بتكليف إحدى الفرق البحثية بدراسة البحوث والنظريات المتعلقة بالتغيير وربطها بعوامل نجاح التغيير، حيث قامت هذه الفرقة بدراسة

عن ما يزيد على مائة كتاب ومقال متعلق بالتغيير التنظيمي، حددوا من خلالهم سبعة عوامل حيوية لنجاح التغيير التنظيمي هي¹:

1. **قيادة التغيير:** وجود قائد للتغيير يمتلك ويقود مبادرة التغيير التنظيمي في المنظمة، حيث يختلف القائد عن المدير بشكل أساسي، في أن القائد يكون له رؤية لتحسين الواقع في المستقبل فهو وكيل تغيير ومهمته الأساسية هي تحريك المشاعر السلبية للمرؤوسين في اتجاه إيجابي؛
2. **خلق حاجة مشتركة:** أي جعل التغيير ضرورة وحاجة مشتركة لكل من القيادة الإدارية والمرؤوسين داخل المنظمة، لضمان الإدراك الجيد لمدى الحاجة لهذا التغيير وتجنب مقاومته؛
3. **تكوين رؤية:** بمعنى تقوم القيادة الإدارية بوضع رؤية مستقبلية واعدة للمنظمة، ثم تحاول توضيح هذه الرؤية والأهداف والنتائج المرجوة من هذا التغيير لكافة العاملين في هذه المنظمة؛
4. **الحث على الالتزام:** أي تحاول قيادة التغيير تعبئة الالتزام بمبادئ وخطط التغيير التنظيمي، من خلال الدعم المستمر لكل المرؤوسين وكذا مشاركتهم في عملية التغيير المتبناة؛
5. **تعديل النظم والهيكل:** تحاول قيادة التغيير تعديل النظم والهيكل التنظيمية للمنظمة لتتوافق مع التغيير التنظيمي المراد، من خلال استخدام أدوات وتقنيات إدارة الموارد البشرية كالتعيين، التطوير الإداري، التقييم، نظم المكافآت والاتصالات وغيرها؛
6. **مراقبة التقدم في العمل:** حيث تقوم قيادة التغيير بوضع نقاط للمراجعة ومعايير محددة لقياس التقدم في الأداء، ومدى التقدم في تنفيذ خطط التغيير التنظيمي المتبناة؛
7. **المحافظة على استمرارية التغيير:** ويتم هذا من خلال التأكد من تطبيق خطط التغيير والنظم والهيكل الجديدة التي تتماشى معه، وجعل التغيير عملية مستمرة وسمة من سمات المنظمة لمواكبة تطورات العصر ومتطلبات العملاء.

خلاصة.

يعتبر التغيير التنظيمي عملية إدارية منظمة تمر بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة اختلفت حسب أدبيات الإدارة فمنهم من اختصرها في ثلاثة مراحل ومنهم من فصلها لتشمل ثمانية مراحل فأكثر، ومهما كانت المراحل التي تمر بها عملية التغيير التنظيمي، فإن التغيير التنظيمي منهج فكري لإحداث التغيير السلوكي والاجتماعي والإداري والتطبيقي لمختلف طرق وأساليب العمل على مستوى المنظمة والمجتمع ككل، وذلك من خلال طائفة من الخصائص والصفات التي ينبغي توفيرها في عملية التغيير التنظيمي، كي تتم بكل فعالية ونجاح، ومنها التخطيط، الاستمرار، الاستهداف والمشاركة.

أما عن الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تطبيق التغيير التنظيمي فهي عديدة كالإستراتيجية العقلانية الميدانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، إستراتيجية القوة القسرية، إستراتيجية الزمالة

¹ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

وإستراتيجية المواجهة وغيرها من الإستراتيجيات المختلفة، إلا أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية يمكن استخدامها لإحداث التغيير بإيجابية، بل يتوقف اختيار واحدة من هذه الإستراتيجيات على الظروف والمعطيات النابعة من المنظمة ومن البيئة المحيطة بها وكذا على حسب أهداف قادتها؛ كما تختلف مداخل التغيير التنظيمي من منظمة لأخرى وفقا لاختلاف الأهداف المراد تحقيقها من عملية التغيير، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لدى المنظمة وكذا رسالة المنظمة ورؤية قادتها ومن بين هذه المداخل التي تناولتها الباحثة في هذا الفصل: مدخل إعادة هندسة العمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل إعادة الهيكلة، مدخل التعلم التنظيمي ، مدخل التحسين المستمر، مدخل المقارنة المرجعية ومدخل الهدم الخلاق.

كما يتبين من خلال ما سبق أن مصطلح إدارة التغيير التنظيمي يستخدم لوصف عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المنظمة، فإذا كان التغيير التنظيمي غاية المنظمة التي تجسد رؤيتها المستقبلية الطموحة التي وضعها قادة التغيير بها لتقلها نقلة حضارية، فإن إدارة التغيير التنظيمي هي الوسيلة التي ستحقق هذه الغاية، كما تعتبر من مهام القادة الإداريين في المنظمة لما تتطلبه من تخطيط محكم وتنسيق وتنفيذ دقيقين.

فالتغيير التنظيمي يحتاج لقيادة تغيير تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتضع الإطار العام لعملية التغيير التنظيمي بها، كما يحتاج لإدارة تغيير تضع هذا الإطار موضع التنفيذ وتتابعه وتهتم بكل تفاصيله لتحقيق الأهداف المرجوة منه؛ خاصة أن هذا التغيير غالبا ما يواجه عقبات وصعوبات كمقاومة التغيير التنظيمي، التي تعنى امتناع العاملين عنه أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة، وهذا لعدة أسباب إما نفسية، اجتماعية، تنظيمية، ثقافية أو اقتصادية، لكن يضل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن التغيير التنظيمي المراد في المنظمة، ومشاركة العاملين في عملية تخطيطه وتنفيذه من بين الخطوات التي يتبعها قادة التغيير للتغلب أو التخفيف من حدة هذه المقاومة؛ وبهذا الفصل نكون قد استوفينا الجزء النظري لهذه الدراسة لننتقل للجزء التطبيقي في الفصل الرابع.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر

تمهيد.

شهد قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كغيره من القطاعات الحيوية في الجزائر خلال العقدين الأخيرين منعرجا تاريخيا هاما، وتحريرا اقتصاديا فريدا من نوعه، أدى إلى العديد من التغييرات الجذرية والهيكلية، وهذا بموجب القرار رقم 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000م والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت كل من مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر مستقلتين في تسييرهما عن وزارة البريد والمواصلات واكتفت هذه الأخيرة بمهمة المراقبة بواسطة المديرية الجهوية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

وخلال هذا الفصل سنحاول عرض مختلف حيثيات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر وذلك في المبحث الأول من هذا الفصل الموسوم بالطريقة والأدوات، بينما سنعرض نتائج الدراسة الميدانية وكذا تفسير نتائجها ومناقشتها في المبحث الثاني منه.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث سنعرض من خلال المطلب الأول لطريقة الدراسة متناولين منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة، أما من خلال المطلب الثاني وتحت عنوان أدوات الدراسة فسنعرض لأداة الدراسة ولمختلف إجراءات التأكد من صدق وثبات هذه الأداة وكذا للمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمنهج الدراسة أولا، ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة، وبعدها لشرح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها.

I. منهج الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ودراسة الحالة، وهذا خلال مرحلتين رئيسيتين، حيث على صعيد المنهج الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا لبلورة الفرضيات والمنطلقات الأساسية للدراسة، وكذا الوقوف عند أهم الدراسات السابقة

ونتائجها، أما على صعيد دراسة الحالة، فقد اعتمدنا على أسلوب المسح باستخدام العينات وذلك من خلال تصميم إستبانه لأغراض هذه الدراسة وتوجيهها إلى عينة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر وهي: مؤسسة بريد الجزائر، مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية، مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مؤسسة اتصالات الجزائر للانترنت جوب، الوكالة الوطنية للذبابات، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ كما استعملنا أسلوب المقابلة والملاحظة كلما أمكن ذلك، وبعدها قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعّة من خلال الإجابة على هذه الإستبانه، وهذا باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة مستعينين ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 20، ثم حاولنا تفسير وتحليل نتائج هذه الدراسة على ضوء المقابلات والملاحظات التي أجريناها بالقطاع محل الدراسة إلى جانب نتائج الدراسات السابقة.

II. مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع القادة الإداريين بالمؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر وهي: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية، مؤسسة اتصالات الجزائر للانترنت جوب، مؤسسة بريد الجزائر، الوكالة الوطنية للذبابات، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والبالغ عددهم 10397 قائدا إداريا وهذا حسب الإحصائيات المقدمة من طرف المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية ورقلة.

ونظرا لتعذر استخدام الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة نظرا لاعتبارات الجهد والوقت والتكلفة، فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوب العينات، حيث بلغ حجم عينة الدراسة الحالية 370 مفردة بناء على جدول تحديد العينات لأوما سيكاران¹ Uma Sekaran، أما عن طريقة اختيار العينة فتمت حسب طريقة العينة العنقودية، التي تم اختيارها وفق مرحلتين أساسيتين وذلك على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** تم اعتبار مؤسسات قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كعناقيد وهي: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية، مؤسسة اتصالات الجزائر للانترنت جوب، مؤسسة بريد الجزائر، الوكالة الوطنية للذبابات، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

¹ Uma Sekaran, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, John Wiley & Sons, inc: New York, Snd Edition, 1993, p253.

- المرحلة الثانية: تم اختيار من كل مؤسسة من المؤسسات السابقة أي من كل عنقود عينة من القادة الإداريين (أي المديرين العامين والفرعيين، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، رؤساء الورشات والمكاتب) لتوزيع قوائم الإستبانة عليهم لاستيفائها في الدراسة الحالية، حيث تم توزيع 370 إستبانة على إجمالي عينة الدراسة، وقد بلغ العدد الإجمالي للإستبانات الواردة والقابلة للمعالجة الإحصائية 325 إستبانة أي بنسبة إسترداد 88% من إجمالي الإستبانات الموزعة؛ و(الجدول 02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 325 قائدا حسب خصائصهم الديموغرافية.

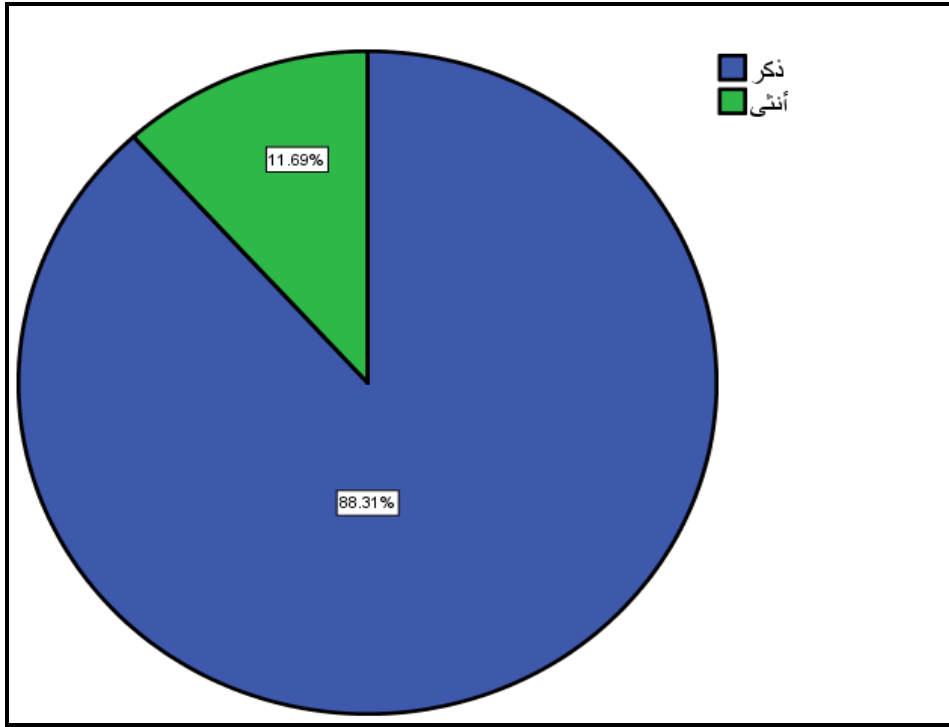
الجدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	287	88.3
	إناث	38	11.7
السن	20 سنة فأقل	00	00
	من 21-30 سنة	33	10.2
	من 31-40 سنة	216	66.5
	من 41-50 سنة	50	15.4
	51 سنة فأكثر	26	08
المؤهل العلمي	دراسات عليا	14	04.3
	مهندس دولة	32	09.8
	الليسانس	223	68.6
	تقني وتقني سامي	24	07.4
	ثانوي أو أقل	32	09.8
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	13	04
	من 6-15 سنة	236	72.6
	من 16-25 سنة	32	09.8
	من 26-35 سنة	44	13.5
المسمى الوظيفي	مدير عام أو فرعي	73	22.5
	رئيس قسم أو مصلحة	207	63.7
	رئيس ورشة أو مكتب	45	13.8

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

1. الجنس:

الشكل 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

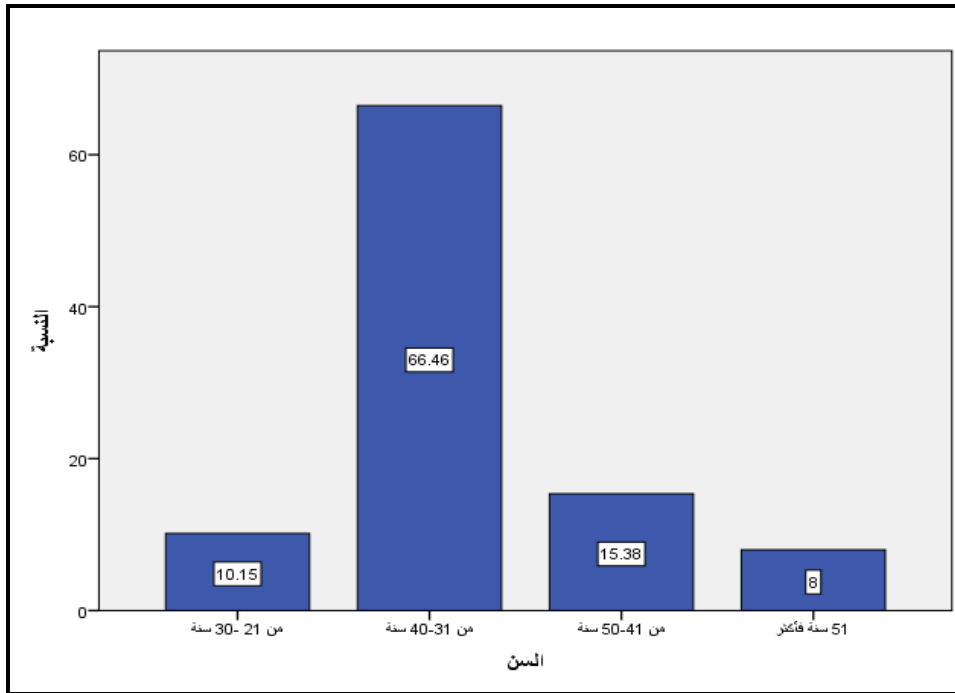


المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 88.3% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للقطاع حيث أن أغلب القادة الإداريين في القطاع هم من الذكور، وربما يعزى هذا لطبيعة التخصصات المطلوبة في بعض مؤسسات القطاع كالكوالة الوطنية للذبذابات واتصالات الجزائر الفضائية التي تعتبر بعيدة نوعا ما عن الاهتمامات النسوية، مع أن قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ككل تترأسه السيدة الوزيرة هدى إيمان فرعون بعدما كانت تترأسه السيدة الوزيرة السابقة زهرة دردوري.

2. السن: يلاحظ من خلال الجدول 02 والشكل أدناه أن 66.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، و 15.4% تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، وهذا يعني أن أكثر من 80% من القادة المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 31-50 سنة، ولعل هذا ينسجم مع الواقع إذ أن الجزء الأكبر من الموارد البشرية في المنظمات عادة ما يكون ضمن هذه الفئة العمرية، بينما تبلغ نسبة القادة المبحوثين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 08% فقط نظرا لقربهم من سن التقاعد، وفي المقابل تبلغ نسبة القادة المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 31 سنة 10.2% فقط وهذه نسبة طبيعة كون الشباب الموظف حديثا لا بد أن يمر على مراحل ودرجات وظيفية حتى يتقلد منصبه كقائد إداري.

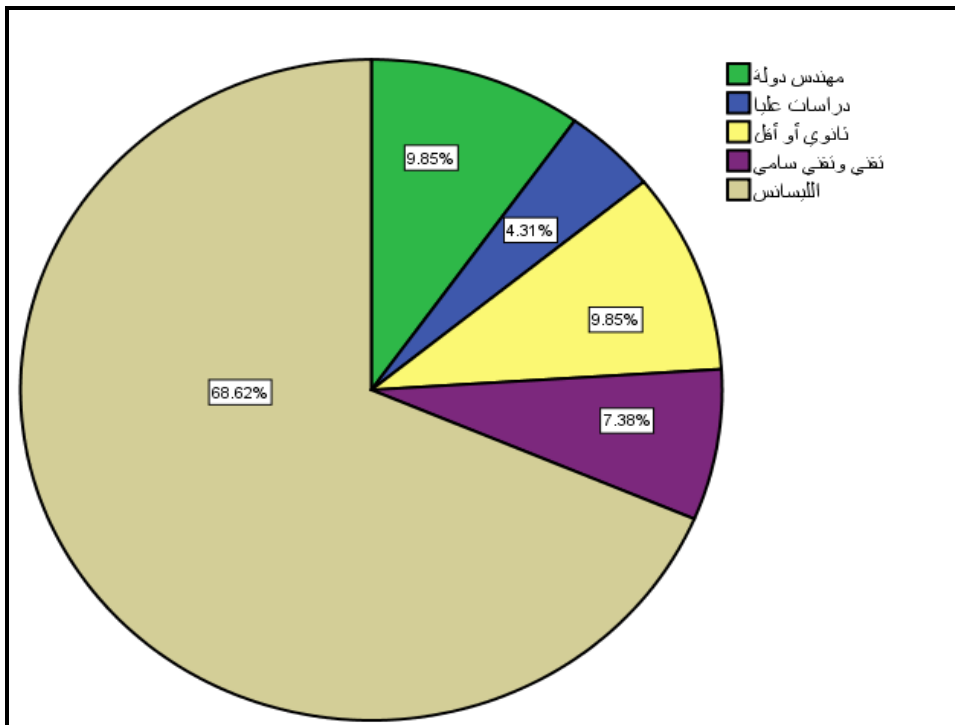
الشكل 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

3. المؤهل العلمي:

الشكل 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

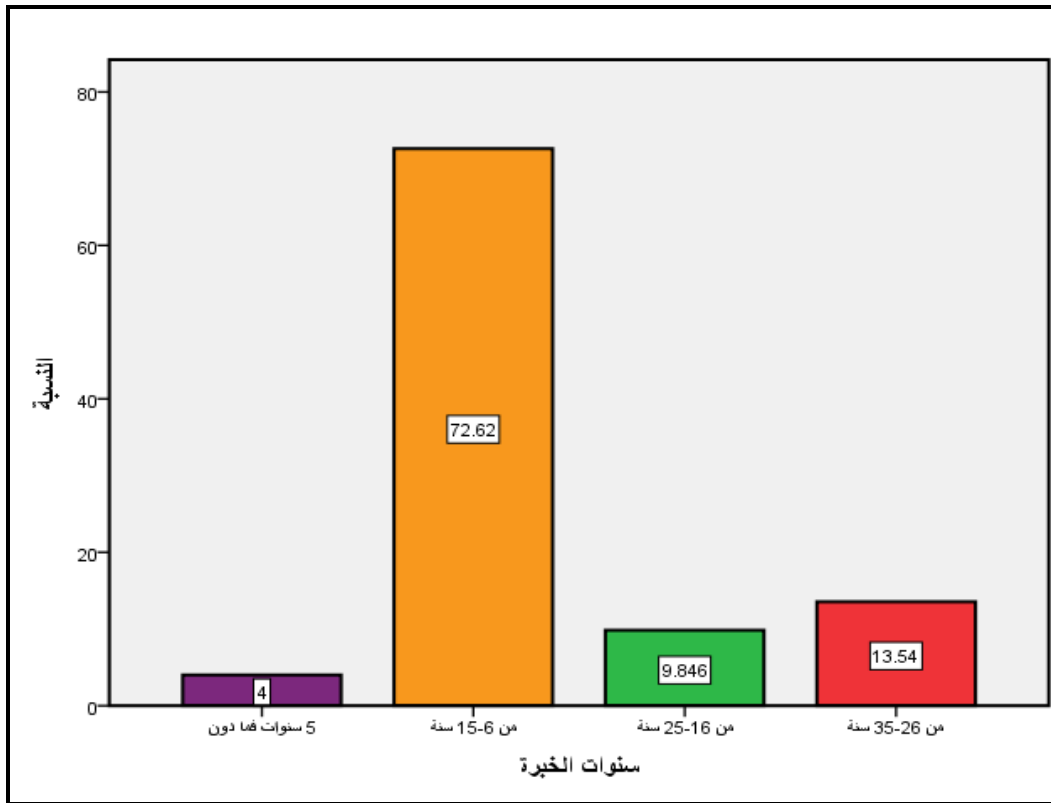


المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

تبين من خلال الجدول 02 والشكل أعلاه أن نسبة 68.6% من القادة المبحوثين يحملون شهادة الليسانس، وأن 32 قائدا من أصل القادة المبحوثين يحملون شهادة مهندس دولة، وأن 14 قائدا منهم يحملون شهادات ماستر أو ماجستير أو دكتوراه، أي أن أكثر من 80% من القادة ممن يحملون شهادات جامعية، وهذه نسبة جيدة تدل على سياسة التوظيف على أساس الشهادة التي تتبعها جل مؤسسات القطاع، كما تعزى هذه النسبة العالية إلى الدور الفعال الذي تلعبه المعاهد الوطنية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في تكوين القادة والمرؤوسين، وقطعهم شوطا ممتازا في إطار البحث العلمي والتكوين وكان هذا بفتحهم لمدارس دكتوراه على مستوى هذه المعاهد حتى يتسنى لكل الموظفين في القطاع العمل والدراسة معا.

4. سنوات الخبرة:

الشكل 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

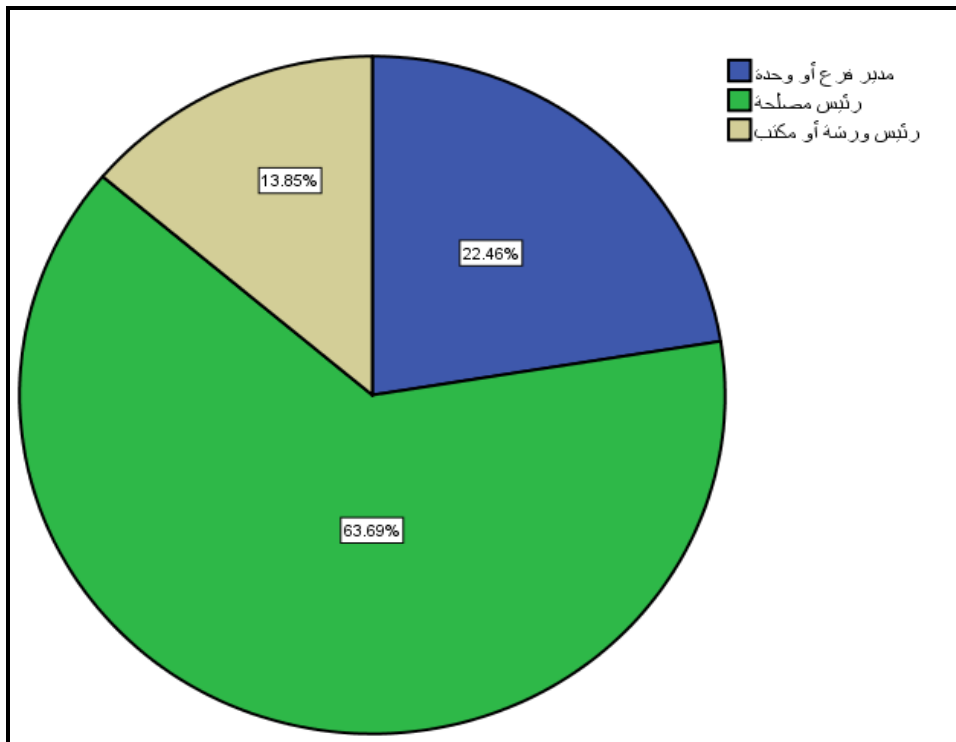


المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

تبين من خلال الشكل أعلاه أن 72.6% من القادة المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية من 06-15 سنة، تليها نسبة 13.5% للقادة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 26-35 سنة، ثم نسبة 9.8% بالنسبة للقادة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 16-25 سنة، أي أن أكثر من 90% من القادة المبحوثين ممن تكبر خبرتهم عن 06 سنوات وهذه نسبة طبيعية لها علاقة جد وطيدة بسياسة التوظيف والترقيات الوظيفية داخل القطاع.

5. المسمى الوظيفي:

الشكل 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

من خلال الجدول 02 والشكل أعلاه، تبين أن نسبة القادة المديرين قد بلغت 22.5% من إجمالي القادة المبحوثين نظرا لرفض العديد من القادة المديرين الإجابة على الإستبانة، لعدم تفرغهم ولكثرة ارتباطاتهم المهنية واجتماعاتهم المهنية، بينما بلغت نسبة القادة رؤساء الأقسام والمصالح 63.7% كونهم الأكثر تفرغا مقارنة مع غيرهم من القادة المبحوثين وكذا يعود لنسبتهم الكبيرة ضمن التعداد الكلي لمجتمع الدراسة، أما نسبة القادة رؤساء الورشات والمكاتب فكانت 13.8% فقط نظرا لعدم تفهم هذه الفئة لأغراض البحث العلمي ولوجود العديد من أفراد هذه الفئة في فترات تكوينية بالخارج.

III. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

اعتمدنا في هذه الدراسة على جملة من المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطه وهذا حتى نتمكن من الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث يمكن إجمالها فيما يلي:

1. المتغيرات المستقلة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة كما يلي:

أ. الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 01 إلى غاية السؤال 13.

ب. معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 14 إلى غاية السؤال 26.

ج. عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 27 إلى غاية السؤال 40.

2. المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع فيما يلي:

أ. درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 41 إلى غاية السؤال 56، ولها أربع أبعاد رئيسية وهي (بعد التخطيط، بعد التنظيم، بعد التوجيه والتحفيز وبعد التقويم والتقييم).

3. المتغيرات الوسيطة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة كما يلي:

أ. الجنس: ويتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة وينقسم إلى فئتين هما (ذكور وإناث).

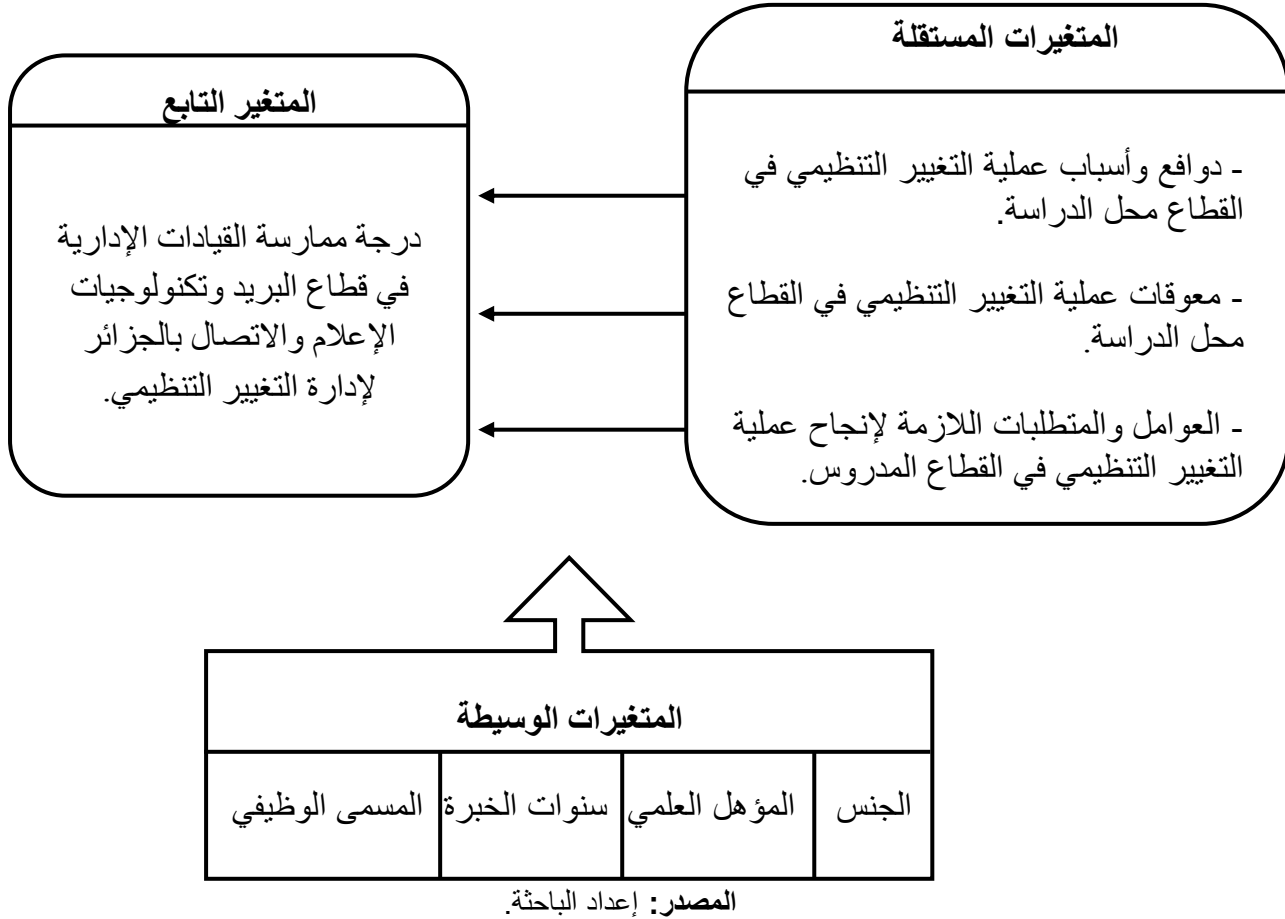
ب. المؤهل العلمي: ويتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة وينقسم إلى خمس فئات وهي (دراسات عليا، مهندس دولة، الليسانس، تقني وتقني سامي، ثانوي أو أقل).

ج. سنوات الخبرة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة ولها أربع مستويات وهي (5 سنوات فأقل، من 6-15 سنة، من 16-25 سنة، من 26-35 سنة).

د. المسمى الوظيفي: ويتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة وله ثلاث فئات وهي (فئة مدير عام أو فرعي، رئيس قسم أو مصلحة، رئيس ورشة أو مكتب).

4. نموذج الدراسة: بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذجاً للدراسة الحالية كما يبين الشكل 11.

الشكل 11: نموذج الدراسة.



المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تم تقسيم هذا المطلب لثلاث فروع أساسية، فخلال الفرع الأول سنعرض للأداة المستخدمة في هذه الدراسة، أما خلال الفرع الثاني سيتم الوقوف على كيفية التحقق من صدق وثبات هذه الأداة، بينما سنخصص الفرع الثالث للمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

I. الأداة المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا في هذه الدراسة إستبانة صممت لأغراض هذه الدراسة بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت هذه الإستبانة من جزئين رئيسيين، الجزء الأول خاص بمعلومات عامة حول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بينما تضمن الجزء الثاني فقرات الإستبانة، وعلى نحو أكثر تفصيلاً.

1. الجزء الأول: ويشمل هذا الجزء معلومات عامة معبرة عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كالجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، باعتبارها متغيرات أساسية يمكن إستخدامها لقياس مدى التباين في إجابات القادة الإداريين نحو مجالات الدراسة، وهي كما يلي:

أ. الجنس: وله فئتان ذكور وإناث.

ب. السن: وهو إلى خمس فئات كما يلي (فئة 20 سنة فأقل، فئة من 21-30 سنة، فئة من 31-40 سنة، فئة من 41-50 سنة، وفئة 51 سنة فأكثر).

ج. المؤهل العلمي: وينقسم إلى خمس فئات وهي (دراسات عليا، مهندس دولة، الليسانس، تقني وتقني سامي، ثانوي أو أقل).

د. سنوات الخبرة: ولها أربعة مستويات وهي (5 سنوات فأقل، من 6-15 سنة، من 16-25 سنة، من 26-35 سنة).

هـ. المسمى الوظيفي: وله ثلاث فئات وهي (فئة مدير عام أو فرعي، رئيس قسم أو مصلحة، رئيس ورشة أو مكتب).

2. الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الإستبانة وعددها 56 فقرة تمت صياغتها بالاعتماد على عدة دراسات سابقة ومقالات علمية منها (دراسة مأمون دقاسمة، دراسة مد الله الشراري، دراسة يوسف النصير، دراسة فاديا عماوي، ومقال عبد الباري درة، ومقال جون كوتر)، حيث أجريت على فقرات الإستبانة عدة تعديلات بما يناسب أغراض الدراسة الحالية خاصة بعد خضوعها للتحكيم العلمي، وقد توزعت هذه الفقرات على أربعة مجالات رئيسية حسب فرضيات الدراسة كما يلي:

أ. الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 01 إلى غاية السؤال 13.

ب. معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 14 إلى غاية السؤال 26.

ج. عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 27 إلى غاية السؤال 40.

د. درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 41 إلى غاية السؤال 56، ولها أربع أبعاد رئيسية وهي (بعد التخطيط المحدد بالسؤال 41 إلى غاية السؤال 44، بعد التنظيم المحدد بالسؤال 45 إلى غاية السؤال 47، بعد التوجيه والتحفيز المحدد بالسؤال 48 إلى غاية السؤال 52، وبعد التقييم والتقويم المحدد بالسؤال 52 إلى غاية السؤال 56).

علما بأن إجابات أفراد العينة ستخضع لمقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة، حيث تعطى درجة (1) لعبارة غير موافق عليها بشدة، ودرجة (2) لعبارة غير موافق عليها، بينما تمنح درجة (3) لعبارة محايد في إجابتها، وتمنح درجة (4) لعبارة موافق عليها، بينما يتم منح درجة (5) لعبارة موافق عليها جدا هذا بالنسبة للعبارات الإيجابية؛ أما بالنسبة للعبارات السلبية فتعطى درجة (1) لعبارة موافق عليها بشدة، ودرجة (2) لعبارة موافق عليها، بينما تمنح درجة (3) لعبارة محايد في إجابتها، وتمنح درجة (4) لعبارة غير موافق عليها، بينما يتم منح درجة (5) لعبارة غير موافق عليها بشدة؛ وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات الثلاثة وفقا للخطوات الإحصائية التالية:

- حساب المدى: المدى = أعلى درجة على المقياس - أدنى درجة على المقياس أي (4-1=3).

- حساب طول الفئة: طول الفئة = المدى / عدد الفئات أي (3/4 = 0.75).

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 1 إلى أقل من 2.33 فإن هذا يدل على مستوى موافقة منخفضة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 2.33 إلى أقل من 3.66 فإن هذا يدل على مستوى موافقة متوسطة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 3.66 إلى غاية 5 فإن هذا يدل على مستوى عال من الموافقة.

II. صدق وثبات أداة الدراسة.

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ومتخصصين في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة فرحات عباس سطيف والجامعة الأردنية عمان وجامعة الملك فيصل السعودية، كما تم عرضها على مجموعة من القادة الإداريين المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية ومؤسسة موبيليس إلى أن تمت صياغتها بشكلها النهائي، بعد تعديل بعض أجزائها وفق ما أشارت إليه ملاحظات الأساتذة المحكمين والقادة المبحوثين.

وقد تم التأكد من ثبات الإستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، وذلك بعد توزيع قوائم الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها 30 قائدا إداريا من مختلف المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر، وبعدها تم حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة ومجالاتها وكانت مرتفعة، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الإستبانة بشكل إجمالي حيث بلغت نسبته 92.1% وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وكافية لأغراض الدراسة والتحليل؛ و(الجدول 03) يبين قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للأداة ككل ولكل مجال من مجالات الدراسة.

الجدول 03: معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل ولمجالاتها.

المجال	الفقرات	قيمة ألفا
الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة	13-01	0.831
معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة	26-14	0.863
عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة	40-27	0.883
درجة ممارسة القادة الإداريين لإدارة التغيير في القطاع محل الدراسة	56-41	0.905
الأداة ككل	56-01	0.921

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

III. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

استخدمنا في هذه الدراسة عدة مقاييس واختبارات إحصائية بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 20، ومن بين هذه المقاييس والاختبارات ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ وهذا للوقوف على درجة ثبات الإستبانة ومدى الاتساق الداخلي لمجمل أبعادها وفقراتها.

- القيمة الإجمالية والنسب المئوية وهذا لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإستبانة وكذا الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي، ثم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الإستبانة وكذا الأهمية النسبية لكل مجالات وأبعاد الإستبانة، ليتسنى لنا ترتيب الفقرات والمجالات والأبعاد حسب أهميتهم النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا لإثبات أو عدم إثبات صحة بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية المبحوثة في درجة ممارستهم للتغيير التنظيمي تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية الآتية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

- تحليل T-test وهذا لإثبات أو عدم إثبات صحة بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية المبحوثة في درجة ممارستهم للتغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- حساب معامل الارتباط سبيرمان للمتغير التابع درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير على المتغيرات المستقلة دوافع وأسباب التغيير، معوقات عملية التغيير، ومتطلبات نجاح جهود التغيير، وهذا للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة للدراسة، أي اختبار ضعف ارتباطها ببعضها

البعض وعدم اعتماد قيمة كل متغير منها على قيمة المتغير الآخر، كشرط أساسي من شروط القيام بتحليل الانحدار المتعدد فيما بعد.

- استخدام الرسم البياني (Scatterplot) وهذا لإيجاد شكل الانتشار للقيم المعيارية المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ لاختبار شروط تحليل الانحدار، فإذا تحققت جميع الشروط فإن شكل هذا الانتشار سيكون عشوائياً أي أنه يكون موزع بشكل عشوائي على المعلم¹.

- تحليل التباين للانحدار لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضية الخامسة، ومدى تأثير المتغيرات المستقلة (دوافع وأسباب عملية التغيير التنظيمي في القطاع المدروس، معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة والعوامل والمتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في هذا القطاع) على المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة).

- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

بعد عرض طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، سيخصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال مطلبين، يتناول المطلب الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية، بينما يتناول المطلب الثاني مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

نتناول في هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، لكن قبل عرض هذه النتائج رأينا من الضروري عرض مسيرة التغيير التنظيمي التي شهدتها قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

I. التطور التاريخي ومسيرة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

أنشئ بريد الجزائر لأول مرة طرف سلطات الاحتلال الفرنسية وذلك سنة 1913م تحت إسم البريد الجديد، وكان مسيراً من طرف مؤسسة (PTT) الفرنسية، حيث تميزت هذه الفترة بهيكل وإدارة وتسيير على النمط الفرنسي، وفي سنة 1962م أي بعد الاستقلال مباشرة استرجعت السلطات الجزائرية وأطلقت عليه إسم البريد المركزي، وكانت مهمته الرئيسية القيام بأنشطة البريد وكذا المواصلات، ونظراً لحيوية القطاع وأهميته في الدولة أفردت له الجزائر وزارة وصية وهي وزارة البريد والمواصلات السلكية

¹ محمد الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل: عمان، ط2، 2004، ص252.

واللاسلكية، وفي سنة 1974م أطلق عليه اسم مؤسسة البريد والمواصلات، وبعد سنة وتحديدا بتاريخ 30 ديسمبر 1975م أصدر المرسوم رقم 89/75 المتعلق بتنظيم وتمديد وتغيير صلاحيات وتخصصات خدمات البريد والمواصلات في الجزائر، حيث شهدت هذه الفترة إنشاء أول محطة أرضية للهاتف والبريد التلفزيوني والإذاعي (DOMSAT) كما تم ربط الجزائر بالشبكة العالمية للهاتف والتلفزيون، وفي سنة 1984م شهدت المؤسسة إطلاق القمر الصناعي (ARABSAT)، وخلال الفترة الممتدة من سنة 1991م إلى غاية 1999م، تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى كما ونوعا مع الأوضاع الداخلية والخارجية للاقتصاد الوطني، حيث شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وذلك بتقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات حسب المناطق، كما يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم رقم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992م، وفي سنة 2000م وبموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات، تم تحرير قطاع البريد والمواصلات بالجزائر وانفتاحه أمام المنافسة العالمية، كما تم بموجب هذا القرار تغيير اسم وزارة البريد والمواصلات إلى اسم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت كل من مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر مستقلتين في تسييرهما عن الوزارة واكتفت هذه الأخيرة بمهمة المراقبة بواسطة المديرية الجهوية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي 14 جانفي 2002م تم الميلاد الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشط في مجال البريد والخدمات المالية البريدية والحوالات البريدية، وفي 01 جانفي 2003م تم الميلاد الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات، وبعد سنة أي في 01 جانفي 2004م تم الإعلان الرسمي عن مؤسسة موبيليس فرع جديد من فروع اتصالات الجزائر مهمته استغلال شبكة الهاتف النقال في الجزائر، بينما وكلت خدمات الانترنت لفرع اتصالات الجزائر جواب، أما مهمة الاتصالات الفضائية فتم توكيلها لفرع اتصالات الجزائر الفضائية الذي تم الإعلان على ميلاده رسميا في 29 جويلية 2006م.

II. عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "يعتبر دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في (الجدول 04).

الجدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر.

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
عالية	06	0.97	04.04	1. التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية للقطاع هي الدافع الأساسي لعملية التغيير
عالية	02	0.84	04.31	2. مواكبة المنافسة العالمية التي يشهدها القطاع
عالية	01	0.78	04.31	3. مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج
متوسطة	08	01.16	03.65	4. تغيير أهداف القطاع، ورسالته دفع به للتغيير التنظيمي
عالية	04	01.06	04.18	5. تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن والعمل على إرضائهم
عالية	05	01.06	04.16	6. الوصول إلى مستوى جودة عالي يتماشى مع المقاييس العالمية
عالية	07	0.95	03.91	7. العمل على تقليل التكاليف وتحقيق الفعالية والكفاءة
عالية	03	0.83	04.26	8. تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن
متوسطة	13	01.24	02.99	9. التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع
متوسطة	12	01.20	03.23	10. الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للعاملين
متوسطة	09	01.21	03.57	11. وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالقطاع إلى التغيير التنظيمي
متوسطة	11	01.04	03.27	12. الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي للمجتمع دفع القطاع لتبني التغيير التنظيمي
متوسطة	10	01.09	03.55	13. توفر الأيدي العاملة المؤهلة القادرة على تنفيذ برامج التغيير التنظيمي
عالية	/	0.56	03.80	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات المتغير المتعلق بدوافع وأسباب عملية التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر بلغ 03.80 بانحراف معياري قدره 0.56، وقد احتلت الفقرة رقم 03 (مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 04.31 وانحراف معياري بلغ 0.78، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 (مواكبة المنافسة العالمية التي يشهدها القطاع) بنفس قيمة المتوسط الحسابي لكن بانحراف معياري قدره 0.84، بينما احتلت الفقرة رقم 08 (تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 04.26 وانحراف معياري قدره 0.83، في حين جاءت الفقرة رقم 09 (التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 02.99 وانحراف معياري قدره 01.24، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة عالية مما يدل على وجود اتفاق عالي للقيادات

الإدارية المبحوثة حول معظم دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع والمحددة في الجدول 04، حيث كان أقوى تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج، ودافع مواكبة المنافسة العالمية، وكذا دافع تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن، بينما تمثلت الدوافع الأقل تأثيرا في عملية التغيير التنظيمي في كل من دافع الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للعاملين، ودافع التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع.

III. عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن: "تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في (الجدول 05).

الجدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
14. قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع	02.96	01.21	02	متوسطة
15. ضعف مشاركة بعض العاملين في برامج التغيير واقتصارها على الإدارة العليا	02.42	01.12	10	متوسطة
16. خوف بعض العاملين من الخسارة المادية أو فقدان السلطة بعد التغيير	02.67	01.21	05	متوسطة
17. خوف بعض العاملين من التغيير ومقاومتهم له ورغبتهم في الاستقرار	02.58	01.90	06	متوسطة
18. تعارض الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية نتيجة لهذا التغيير	02.81	01.01	04	متوسطة
19. عدم التحديد الدقيق لأهداف التغيير التنظيمي من قبل الإدارة العليا	02.51	01.08	07	متوسطة
20. سوء فهم بعض العاملين لنتائج التغيير التنظيمي	02.28	0.92	11	منخفضة
21. غياب دافع الإبداع لدى بعض العاملين مما يعيق مسيرة التغيير	02.19	0.99	12	منخفضة
22. لا يوجد تنسيق وتعاون في تنفيذ برامج التغيير بين جميع أقسام القطاع	02.19	01.04	13	منخفضة
23. إهمال الإدارة العليا لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها عن الوضع الحالي قبل التغيير	02.44	01.08	08	متوسطة
24. إحساس العاملين بأنهم أجبروا على التغيير التنظيمي	02.42	01.09	09	متوسطة
25. نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي	03.09	01.37	01	متوسطة
26. طول الوقت اللازم لتنفيذ خطط وبرامج التغيير التنظيمي	02.84	01.17	03	متوسطة
المتوسط العام	02.56	0.67	/	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات المتغير المتعلق بمعوقات عملية التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر بلغ 02.56 بانحراف معياري قدره 0.67، وقد احتلت الفقرة رقم 25 (نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 03.09 وانحراف معياري بلغ 01.37، تحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 14 (قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع) بمتوسط الحسابي قدره 02.96 وانحراف معياري قدره 01.21، بينما احتلت الفقرة رقم 21 (غياب دافع الإبداع لدى بعض العاملين مما يعيق مسيرة التغيير) المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط قدره 02.19 وانحراف معياري قدره 0.99، في حين جاءت الفقرة رقم 22 (لا يوجد تنسيق وتعاون في تنفيذ برامج التغيير بين جميع أقسام القطاع) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ هو الآخر 02.19 ولكن بانحراف معياري قدره بـ 01.04، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة مما يعكس وجود موافقة متوسطة للقيادات الإدارية المبحوثة حول معوقات التغيير التنظيمي بالقطاع والمحددة في الجدول 05، كما يعكس الانحراف المعياري الذي تراوح ما بين (0.92-01.90) التشتت العالي في اتجاهات القيادات الإدارية المبحوثة بخصوص هذه المعوقات.

IV. عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: "إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير الموارد المالية والمادية اللازمة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في (الجدول 06).

يظهر من خلال الجدول أدناه أن المتوسط العام لفقرات المتغير المتعلق بمتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر بلغ 03.88 بانحراف معياري قدره 0.70، وقد احتلت الفقرة رقم 32 (تركز الإدارة على تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 04.26 وانحراف معياري بلغ 0.77، تحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 34 (توفر الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره 04.03 وبانحراف معياري قدره 0.94، بينما احتلت الفقرة رقم 37 (تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 03.98 وانحراف معياري قدره 01.05، في حين جاءت الفقرة رقم 30 (تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 03.53 وانحراف معياري قدره بـ 01.12، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة موافقة عالية مما يدل على وجود اتفاق عالي للقيادات الإدارية المبحوثة حول كل متطلبات ومقترحات نجاح عملية التغيير التنظيمي بالقطاع والمحددة في الجدول 06، حيث كانت المتطلبات الأكثر أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي كل من

متطلب تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة، ومتطلب توفير الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير، وكذا متطلب تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير، بينما تمثل المتطلب الأقل أهمية في نجاح عملية التغيير بالقطاع حسب وجهة نظر القادة المبحوثين في قيام الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي.

الجدول 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
27. وجود قناعة واضحة للإدارة العليا بأهداف التغيير التنظيمي	03.92	0.84	07	عالية
28. توضح الإدارة الهدف من عملية التغيير التنظيمي لكافة العاملين	03.93	0.96	06	عالية
29. تنطلق عملية التغيير في القطاع من خطط مدروسة ومحددة سلفا	03.93	0.91	05	عالية
30. تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي	03.53	01.12	14	متوسطة
31. تحرص الإدارة على تكوين الإطارات اللازمة لقيادة عملية التغيير	03.91	01.08	08	عالية
32. تركز الإدارة على تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة	04.26	0.77	01	عالية
33. قيام الإدارة بتوظيف إطارات وعامل جدد ذوي تأهيل عالي	03.72	01.07	13	عالية
34. توفر الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير	04.03	0.94	02	عالية
35. تركز الإدارة على الاتصال وتوعية العاملين قبل القيام بالتغيير	03.90	0.91	09	عالية
36. تعمل الإدارة العليا على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير	03.97	0.94	04	عالية
37. تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير	03.98	01.05	03	عالية
38. تعمل الإدارة على تشخيص عوامل عدم رضا العاملين وعوامل مقاومتهم للتغيير بأسلوب علمي	03.80	0.96	10	عالية
39. تربط الإدارة العليا برامج التغيير التنظيمي بنظام الحوافز في القطاع	03.74	01.12	12	عالية
40. تستعين الإدارة ببيئات ومراكز استشارية خارجية في عملية التغيير	03.77	0.96	11	عالية
المتوسط العام	03.88	0.70	/	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

V. عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: "يمارس القادة الإداريين إدارة التغيير التنظيمي بشكل متوسط مع التركيز على بعد تخطيط إدارة التغيير مع إغفال بعد التنظيم وبعد التوجيه والتحفيز وبعد التقييم والتفويض"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في (الجدول 07).

الجدول 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أ. بعد تخطيط التغيير التنظيمي	03.22	0.83	رابعا	متوسطة
41. تبنى مسؤولي القطاع لفلسفة تغيير تنظيمي واضحة وبسيطة وسهلة التفسير للأفراد	03.26	0.84	13	متوسطة
42. اهتمام مسؤولي القطاع بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين به	03.42	0.78	09	متوسطة
43. قيام المسؤولين باستشارات قبل تحديد إستراتيجية التغيير المناسبة	03.21	01.16	15	متوسطة
44. دمج آراء الزبائن والموردين في إستراتيجية التغيير المتبعة	03.03	01.06	16	متوسطة
ب. بعد تنظيم عملية التغيير التنظيمي	03.62	0.77	ثانيا	متوسطة
45. يوفر القادة مستلزمات التغيير من موارد مادية، فنية وبشرية	03.62	0.95	07	متوسطة
46. يقوم القادة بتفويض السلطة للعاملين أثناء القيام بعملية التغيير	03.29	0.83	12	متوسطة
47. يحرص القادة على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير التنظيمي	03.97	01.24	01	عالية
ج. بعد التوجيه والتحفيز على التغيير التنظيمي	03.53	0.77	ثالثا	متوسطة
48. يحرص القادة على شرح فوائد التغيير لكل العاملين	03.36	0.97	10	متوسطة
49. يستثمر مسؤولي القطاع آخر الابتكارات في تقنيات الإعلام والاتصال	03.69	0.84	05	عالية
50. يشجع القادة الإداريين التغيير التدريجي (خطوة-خطوة)	03.57	0.78	08	متوسطة
51. يعتمد قادة القطاع على إستراتيجية التغييرات السريعة	03.30	01.16	11	متوسطة
52. يربط قادة القطاع برامج التغيير التنظيمي بنظم الحوافز في المنظمة	03.74	01.06	04	عالية
د. بعد التقييم والتقييم لعملية التغيير التنظيمي	03.63	0.78	أولا	متوسطة
53. يتنبأ قادة القطاع بالمعارضات ويتصورون مسبقا كيفية السيطرة عليها	03.25	0.95	14	متوسطة
54. ينظم المسؤولين دورات تدريبية للموظفين حول إستراتيجيات التغيير التنظيمي	03.66	0.83	06	عالية
55. يشخص القادة عوامل عدم الرضا ومقاومة التغيير بأسلوب علمي	03.80	01.24	03	عالية
56. يتابع المسؤولون عملية التغيير ويحرصون على تصحيح مسارها	03.83	01.20	02	عالية
المتوسط العام	03.49	0.56	/	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات المتغير المتعلق بدرجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر بلغ 03.49 بانحراف معياري قدره 0.56، وقد احتلت الفقرة رقم 47 (يحرص القادة على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير التنظيمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 03.97 وانحراف معياري بلغ 01.24، لتحتل

المرتبة الثانية الفقرة رقم 56 (يتابع المسؤولين عملية التغيير ويحرصون على تصحيح مسارها) بمتوسط حسابي قدره 03.83 وانحراف معياري قدره 01.20، بينما احتلت الفقرة رقم 55 (يشخص القادة عوامل عدم الرضا ومقاومة التغيير بأسلوب علمي) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 03.80 وانحراف معياري قدره 01.24، في حين جاءت الفقرة رقم 43 (قيام المسؤولين باستشارات قبل تحديد إستراتيجية التغيير المناسبة) في المرتبة ما قبل الأخيرة ل فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي قدره 03.21 وبانحراف معياري قدره 01.16، واحتلت الفقرة رقم 44 (دمج آراء الزبائن والموردين في إستراتيجية التغيير المتبعة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 03.03 وبانحراف معياري بلغ 01.06، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة مما يعكس درجة متوسطة لممارسة القيادات الإدارية المبحوثة لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع، وأن هذه القيادات الإدارية تعطي أهمية وأولوية ل بعد تقييم وتقويم عملية التغيير التنظيمي عن باقي الأبعاد الأخرى وذلك بمتوسط حسابي قدره 03.63 وبانحراف معياري بلغ 0.78، بينما يحتل بعد تنظيم عملية التغيير المرتبة الثانية ضمن أولوياتهم بمتوسط حسابي قدره 03.62 وبانحراف معياري بلغ 0.77، يليه بعد التوجيه والتحفيز على التغيير بمتوسط حسابي قدره 03.53 وبانحراف معياري بلغ 0.77، وأخيرا بعد تخطيط عملية التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 03.22 وبانحراف معياري بلغ 0.83.

VI. عرض نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

نصت الفرضية الخامسة للدراسة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير وبين (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير) بالقطاع محل الدراسة"، ومن خلال الفرضية الخامسة يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير وبين (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير) بالقطاع محل الدراسة.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير وبين (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير) بالقطاع محل الدراسة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في الجداول أدناه

الجدول 08: معامل الارتباط سبيرمان للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Corrélations						
		الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير	معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي	عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي	درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي	
Rho de Spearman	الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير	Coefficient de corrélation	1.000	.169**	.300**	.539**
		Sig. (bilatérale)	.	.002	.000	.000
		N	325	325	325	325
	معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي	Coefficient de corrélation	.169**	1.000	-.089-	.120*
		Sig. (bilatérale)	.002	.	.109	.030
		N	325	325	325	325
	عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي	Coefficient de corrélation	.300**	-.089-	1.000	.535**
		Sig. (bilatérale)	.000	.109	.	.000
		N	325	325	325	325
	درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي	Coefficient de corrélation	.539**	.120*	.535**	1.000
		Sig. (bilatérale)	.000	.030	.000	.
		N	325	325	325	325

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 20.

يظهر الجدول السابق أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية بقطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي) وبين المتغيرات المستقلة (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير بالقطاع)، وكانت أقوها بين المتغير التابع وبين دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.539 عند مستوى المعنوية 0.000، تليها علاقة المتغير التابع بعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير بقيمة 0.535 عند مستوى المعنوية 0.000 وعموما كلتا العلاقتين متوسطة وموجبة، بينما سجلت أقل قيمة ارتباط بين المتغير التابع وبين معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي وذلك بقيمة 0.120 عند مستوى المعنوية 0.03 وعموما تعد علاقة موجبة وضعيفة، أما بالنظر إلى بقية العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة فنجد أنها ضعيفة موجبة كعلاقة معوقات وعراقيل التغيير بدوافعه والتي لم تتعدى 0.169 عند مستوى المعنوية 0.002، وأحيانا أخرى ضعيفة سالبة كعلاقة عوامل ومتطلبات نجاح التغيير بمعوقاته وعراقيله التي لم تتجاوز -0.089 والتي لم تكن دالة إحصائية. ومن خلال الجدول السابق ظهر جليا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة، لذا سنحاول في النقطة الموالية محاولة تمثيل هذه

العلاقة، وذلك من خلال تحليل الإنحدار المتعدد؛ لكن قبل إجراء هذا التحليل لابد من توفر بعض الشروط والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة للدراسة، أي اختبار ضعف ارتباطها ببعضها البعض وعدم اعتماد قيمة كل متغير منها على قيمة المتغير الآخر، كشرط أساسي من شروط القيام بتحليل الانحدار المتعدد فيما بعد.

جدول 09: معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance).

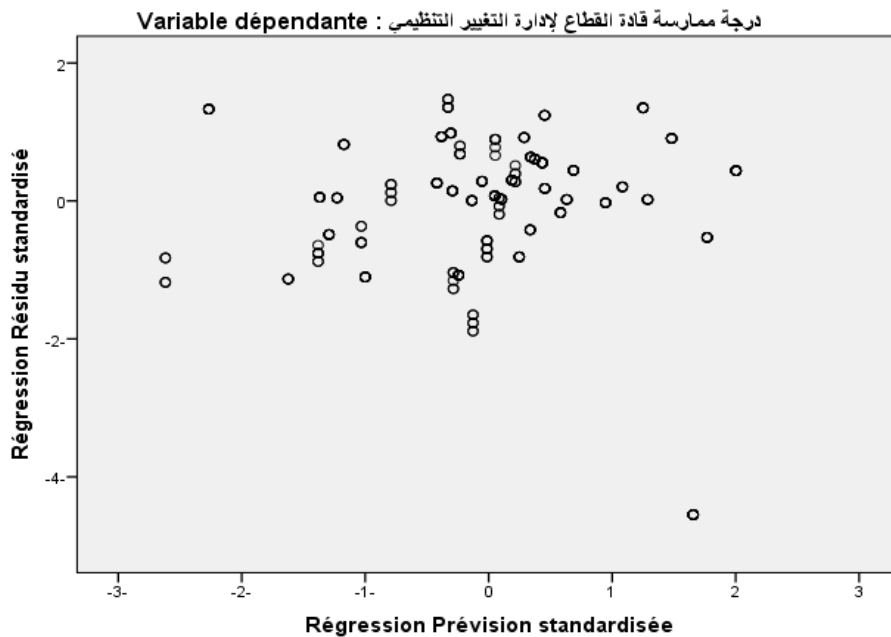
Coefficients ^a			
المتغيرات المستقلة		Statistiques de colinéarité	
		Tolerance	VIF
3	الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير	.910	01.099
	معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي	.955	01.047
	عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي	.949	01.053
a. Variable dépendante : درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) كانت كلها أقل من القيمة (10) حيث تراوحت قيمها من 01.047 إلى غاية 01.099، كما أن قيم التباين المسموح به Tolerance لتلك المتغيرات كانت أكبر من (0.05) إذ تراوحت قيمها بين 0.910 إلى غاية 0.955، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة.

2. استخدام الرسم البياني (Scatterplot): وهذا لإيجاد شكل الانتشار للقيم المعيارية المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ لاختبار شروط تحليل الإنحدار، فإذا تحققت جميع الشروط فإن شكل هذا الانتشار سيكون عشوائياً أي أنه يكون موزع بشكل عشوائي على المعلم، كما يبين الشكل أدناه.

الشكل 12: لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ.



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر الشكل السابق لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ، حيث تبين من خلالها أن شكل الانتشار عشوائي مما يدل على أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي، كما يدل شكل الانتشار العشوائي على تحقق جميع الشروط للقيام باختبار تحليل الانحدار.

3. تحليل التباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة نقوم بتحليل التباين للانحدار كما هو مبين في (الجدولين 10 و 11).

الجدول 10: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	73.709	03	24.570	87.194	.000 ^b
	الخطأ	90.451	321	.282		
	المجموع	164.160	324			
a. Variable dépendante : درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير						
b. Valeurs prédites : دوافع وأسباب التغيير، معوقات وعراقيل عملية التغيير، متطلبات وعوامل نجاح عملية التغيير						

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

الجدول 11: معامل الارتباط للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل
1	.670 ^a	.449	.444
a. Valeurs prédites : دوافع وأسباب التغيير، معوقات وعراقيل عملية التغيير، متطلبات وعوامل نجاح عملية التغيير			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يتضح من خلال الجدول 10 أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 87.194 وهي قيمة مرتفعة عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات الحرية (3, 321)، وبما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة، كما يظهر الجدول 11 أن المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) تفسر على نحو ما مقداره 44.9% من التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر)، أما باقي هذه النسبة أي 55.1% تعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج بسبب إغفالنا لها وعدم التفطن لها أثناء القيام بهذه الدراسة قد تؤثر في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة، أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي؛ وكل هذا يؤكد دور وأثر (دوافع القيادات الإدارية بقطاع محل الدراسة للقيام بعملية التغيير التنظيمي، ومعوقات وعراقيل هذه العملية بحسب رأيهم وكذا متطلبات وعوامل نجاحها من وجهة نظرهم) في تفسير درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، وبناء عليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية الخامسة عن طريق تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي.

4. تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise): لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع.

الجدول 12: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise).

Coefficients ^a					
المودج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T المحسوبة	مستوى المعنوية
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
3	المقدار الثابت	-.372-	.249	-1.495-	.136
	عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير	.476	.043	.469	11.019
	الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير	.450	.055	.358	08.247
	معوقات وعراقيل عملية التغيير	.122	.045	.115	02.719

a. Variable dépendante : درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة : المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت ب (-1.495) و قدر مستوى المعنوية المقابل لها ب 0.136 وبما أنه أكبر من قيمة α المعتمدة 0.05 فهي قيمة غير دالة إحصائيا وبالتالي يمكن إهمال القيمة الثابتة، بينما قدرت بقية قيم T المحسوبة للمتغيرات المستقلة (عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي، دوافع وأسباب التغيير التنظيمي، ومعوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي) ب (02.719 / 08.247 / 11.019) على التوالي وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير وبين (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير) بالقطاع محل الدراسة، حيث يتضح من خلال الجدول 12 أن معاملاتها أخذت القيم التالية: 0.476 بالنسبة لعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، 0.450 بالنسبة للدوافع والأسباب التي أدت للتغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، 0.122 بالنسبة لمعوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة.

VII. عرض نتائج اختبار الفرضية السادسة.

نصت الفرضية السادسة للدراسة على أن: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي"، ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية السادسة 1: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة 2: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة 3: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة 4: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1. اختبار صحة الفرضية السادسة 1: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس.

الجدول 13: توزيع إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس.

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	
.04038	.68170	03.4651	285	ذكور	درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي
.13213	.81449	03.8240	38	إناث	

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

الجدول 14: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير الجنس.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي	افتراض تساوي التباينات	07.316	.007	-2.976-	321	.003
	افتراض عدم تساوي التباينات			-2.598-	44.184	.013

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر من خلال الجدول 14 أن قيمة F تساوي 07.316 ومستوى المعنوية المقابل لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير في القطاع، وبالتالي سوف نختار اختبار T في حالة عدم تساوي التباينات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-2.598) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس؛ ويظهر من خلال الجدول 13 أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع قد بلغ 03.4651 وهي درجة ممارسة متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع 03.8240 وهي درجة ممارسة عالية، ومنه القادة الإناث أكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي من القادة الذكور بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

2. اختبار صحة الفرضية السادسة 2: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

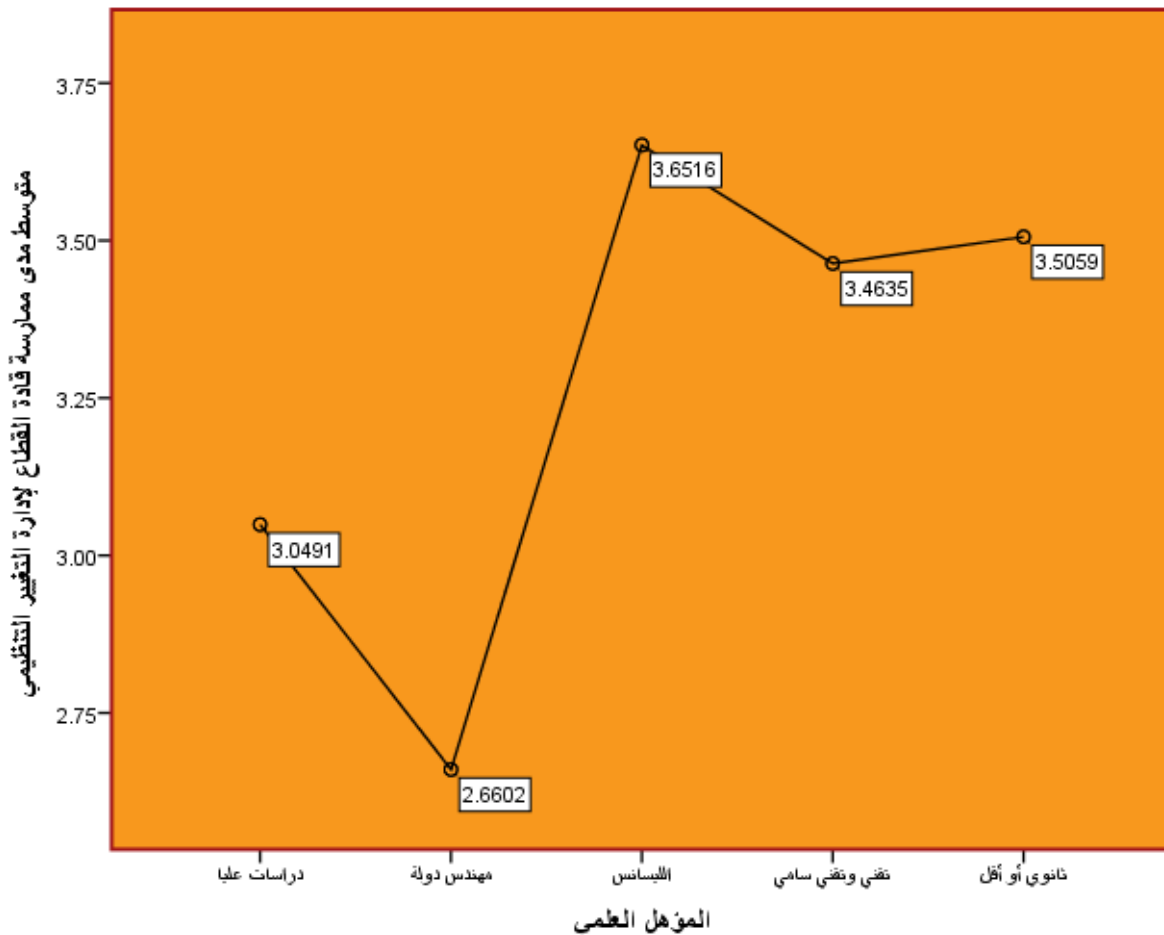
الجدول 15: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير المؤهل العلمي.

ANOVA à 1 facteur					
درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	30.577	04	7.644	18.312	.000
داخل المجموعات	133.583	320	.417		
المجموع	164.160	324			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر الجدول 15 أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 18.312 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.000، مما يشير إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للتغيير حسب متغير المؤهل العلمي، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة مهندس دولة كونها الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة ببقية الفئات الأخرى، كما هو موضح في الجدول 01 من الملحق 02 وفي الشكل أدناه.

الشكل 13: التمثيل البياني لمصدر الفروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

3. اختبار صحة الفرضية السادسة 3: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

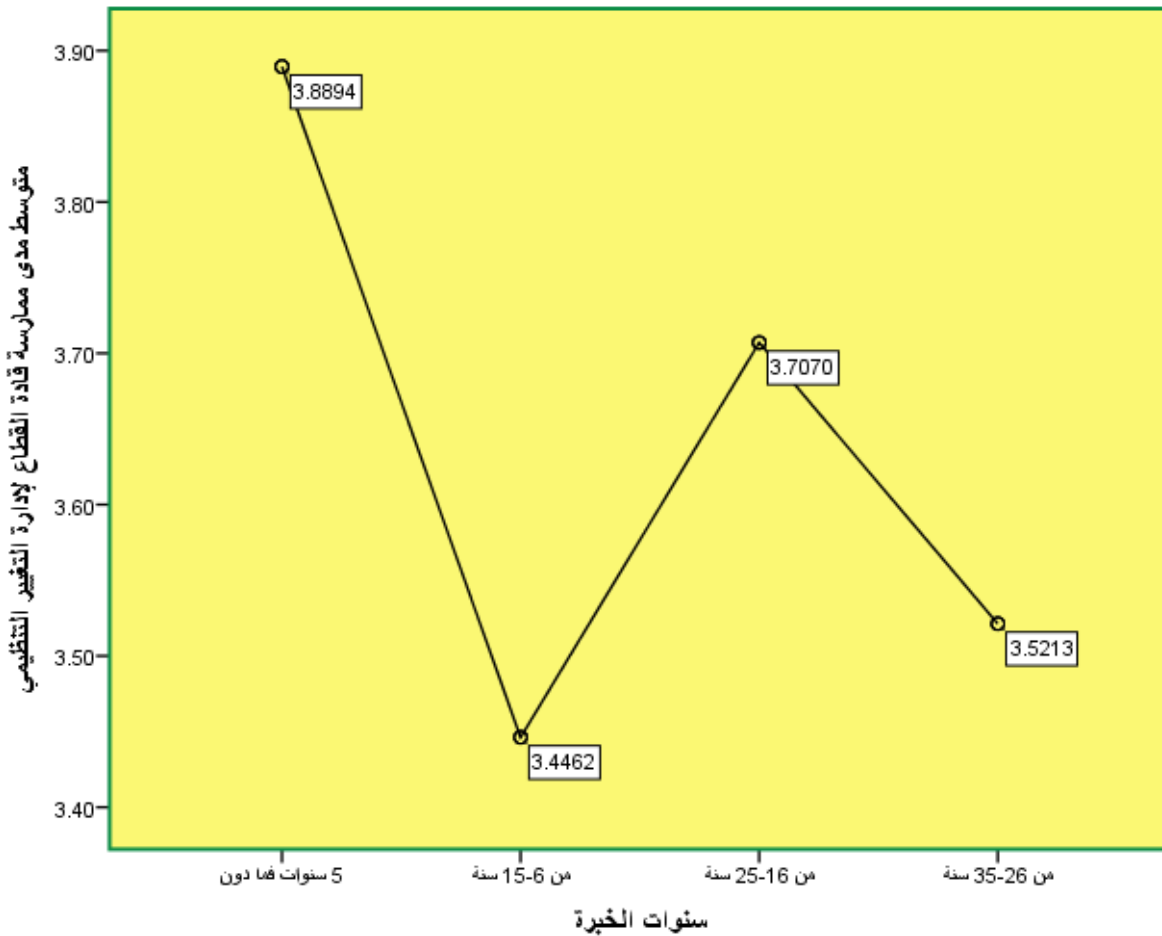
الجدول 16: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير سنوات الخبرة.

ANOVA à 1 facteur					
درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	04.045	03	01.348	02.703	.046
داخل المجموعات	160.115	321	.499		
المجموع	164.160	324			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر الجدول 16 أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 02.703 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.046، مما يشير إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للتغيير حسب متغير سنوات الخبرة، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة)؛ وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة ذات سنوات خبرة 5 سنوات فما دون كونها الفئة الأكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة ببقية الفئات الأخرى، كما هو موضح في الجدول 02 من الملحق 02 والشكل أدناه.

الشكل 14: التمثيل البياني لمصدر الفروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

4. اختبار صحة الفرضية السادسة 4: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

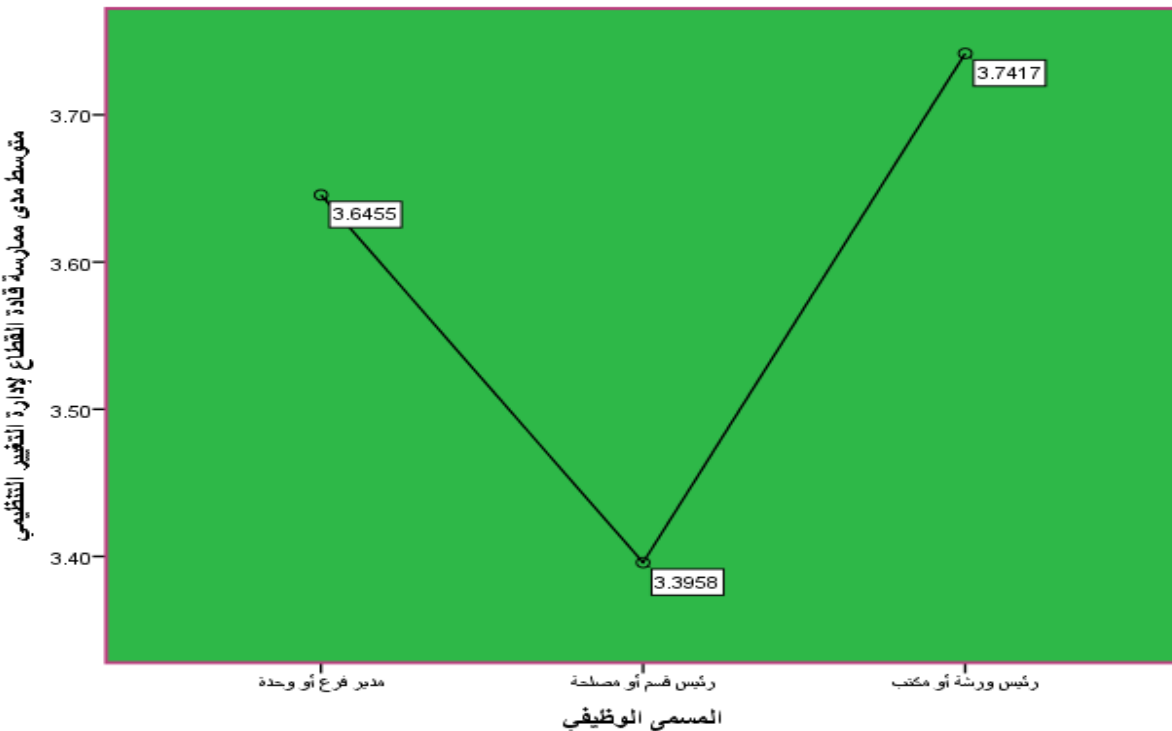
الجدول 17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير حسب متغير المسمى الوظيفي.

ANOVA à 1 facteur					
درجة ممارسة قادة القطاع لإدارة التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	06.421	02	03.210	06.553	.002
داخل المجموعات	157.739	322	.490		
المجموع	164.160	324			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

يظهر الجدول 17 أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 06.553 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.002، مما يشير إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للتغيير حسب متغير المسمى الوظيفي، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي).

الشكل 15: التمثيل البياني لمصدر الفروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 20.

وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق، اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة رئيس قسم أو مصلحة كونها الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة ببقية الفئات الأخرى، كما هو موضح في الجدول 03 من الملحق 02 والشكل 15 أعلاه.

VIII. انعكاسات التغيير التنظيمي على أنشطة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

تكللت مسيرة التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، بعدة نتائج إيجابية، سواء على مستوى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن من طرف مؤسسات القطاع، وعلى مستوى النتائج المالية والحصص السوقية ومؤشرات أداء هذه المؤسسات، وفيما يلي سنعرض لبعض هذه المؤشرات والانجازات وذلك بالمقارنة بين نتائج سنتي 2014م و2001م كما يلي¹:

* قدر عدد مشتركى الهاتف الثابت لمؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2014م بـ 3 098 787 مشترك، بعدما كان يقدر بـ 1 880 000 مشترك سنة 2001م.

* بلغ رقم أعمال نشاط الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر 81 مليار دينار جزائري سنة 2014م، بعدما كان يقدر بـ 21 مليار دينار جزائري سنة 2001م.

* قدر عدد مشتركى الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بـ 116 000 مشترك سنة 2001م، ليصل إلى 13 022 295 مشترك سنة 2014م، بحصة سوقية تعادل 30.08%، مكنتها من احتلال المرتبة الثانية مباشرة بعد مؤسسة أوراسكوم تيلكوم الجزائر، التي تحتل الصدارة بحصة سوقية تقدر بـ 42.99% وبإجمالي مشتركين يعادل 18 612 184 مشترك.

* بلغ عدد مشتركى الانترنت ADSL لدى مؤسسة اتصالات الجزائر جواب بـ 1 500 000 مشترك سنة 2014م، في حين بلغ عدد مشتركى الانترنت الجيل الرابع للهاتف الثابت 71 402 مشترك، علما أن عدد مستعملي الانترنت سنة 2001م لم يتجاوز 200 000 مستعمل.

* قدر عدد مكاتب البريد على المستوى الوطني بـ 3633 مكتب بريدي سنة 2014م يقومون بتقديم خدمات البريد للمواطنين بمعدل مكتب بريدي لكل 10 489 مواطن، بينما كان هناك 3252 مكتب بريدي سنة 2001م بمعدل مكتب بريدي لكل 9700 مواطن.

* قدر عدد المتعاملين في سوق البريد في الجزائر بأكثر من 50 متعامل سنة 2014م، يقومون بتقديم خدمات البريد الدولي السريع أو/و خدمات البريد للطرود أكثر من 50 غ، بعدما كان هناك متعاملين اثنين فقط سنة 2002م إلى جانب بريد الجزائر وهما: مؤسسة DHL التي تنشط في الجزائر منذ 1993م، ومؤسسة UPS التي باشرت نشاطها في الجزائر منذ 2002م.

¹ Rapport Annuel 2014, Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications. & Rapport Annuel 2002, Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

* قدر رقم الأعمال لمؤسسة بريد الجزائر بـ 28.8 مليار دينار سنة 2014م، بعدما كان يقدر بـ 9.14 مليار دينار جزائري سنة 2001م.

* بلغ عدد الحسابات البريدية الجارية لدى مؤسسة بريد الجزائر بـ 18 080 000 حساب جاري سنة 2014م، بينما كان عددهم يقدر بـ 5 800 000 حساب جاري سنة 2001م.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: "يعتبر دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث احتلت الفقرة رقم 03 (مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج) المرتبة الأولى، لتحل المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 (مواكبة المنافسة العالمية التي يشهدها القطاع)، بينما احتلت الفقرة رقم 08 (تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن) المرتبة الثالثة، في حين جاءت الفقرة رقم 09 (التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة عالية مما يدل على وجود اتفاق عالي للقيادات الإدارية المبحوثة حول معظم دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع والمحددة في الجدول 04، حيث كان أقوى تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج، ودافع مواكبة المنافسة العالمية، وكذا دافع تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن، بينما تمثلت الدوافع الأقل تأثيرا في عملية التغيير التنظيمي في كل من دافع الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للعاملين، ودافع التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع، وتتفق هذه نتائج مع دراسة مأمون دقاسمة ودراسة نضال الحوامدة وصلاح الدين الهيتي.

ونصت الفرضية الثانية للدراسة على أن: "تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث احتلت الفقرة رقم 25 (نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي) المرتبة الأولى، لتحل المرتبة الثانية الفقرة رقم 14 (قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع)، بينما احتلت الفقرة رقم 21 (غياب دافع الإبداع لدى بعض العاملين مما يعيق مسيرة التغيير) المرتبة ما قبل الأخيرة، في حين جاءت الفقرة رقم 22 (لا يوجد تنسيق وتعاون

في تنفيذ برامج التغيير بين جميع أقسام القطاع) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة مما يعكس وجود موافقة متوسطة للقيادات الإدارية المبحوثة حول معوقات التغيير التنظيمي بالقطاع والمحددة في الجدول 05، كما يعكس الانحراف المعياري الذي تراوح ما بين (0.92-01.90) التشتت العالي في اتجاهات القيادات الإدارية المبحوثة بخصوص هذه المعوقات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة مأمون دقاسمة على كون قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير يعتبر من بين أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي، لكن يختلفان في كون نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي كأهم معوقات عملية التغيير التنظيمي.

بينما نصت الفرضية الثالثة للدراسة على: "إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير الموارد المالية والمادية اللازمة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث احتلت الفقرة رقم 32 (تركز الإدارة على تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة) المرتبة الأولى، لتحل المرتبة الثانية الفقرة رقم 34 (توفر الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير)، واحتلت الفقرة رقم 37 (تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير) المرتبة الثالثة، في حين جاءت الفقرة رقم 30 (تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة موافقة عالية مما يدل على وجود اتفاق عالي للقيادات الإدارية المبحوثة حول كل متطلبات ومقترحات نجاح عملية التغيير التنظيمي بالقطاع والمحددة في الجدول 06، حيث كانت المتطلبات الأكثر أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي كل من متطلب تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة، ومتطلب توفير الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير، وكذا متطلب تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير، بينما تمثل المتطلب الأقل أهمية في نجاح عملية التغيير بالقطاع حسب وجهة نظر القادة المبحوثين في قيام الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي، حيث تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مأمون دقاسمة.

ونصت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: "يمارس القادة الإداريين إدارة التغيير التنظيمي بشكل متوسط مع التركيز على بعد تخطيط إدارة التغيير مع إغفال بعد التنظيم وبعد التوجيه والتحفيز وبعد التقويم"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة مما يعكس درجة متوسطة لممارسة القيادات الإدارية المبحوثة لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع وهذا ما يتوافق مع نص الفرضية الرابعة، وعموما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مد الله الشراري ودراسة فاديا عماوي، وتتفاى هذه النتائج مع دراسة يوسف النصير ودراسة عطا الله العنزي.

كما أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية المبحوثة تعطي أهمية وأولوية لبعدها تقييم وتقويم عملية التغيير التنظيمي عن باقي الأبعاد الأخرى، بينما يحتل بعد تنظيم عملية التغيير المرتبة الثانية ضمن أولوياتهم، يليه بعد التوجيه والتحفيز على التغيير، وأخيرا بعد تخطيط عملية التغيير التنظيمي وهذا ما يتنافى وصحة هذه الفرضية، وكذا يتنافى ونتائج دراسة حياة بن سعيد التي توصي على التخطيط والتصميم الجيد لعملية التغيير لما له من دور مهم في نجاحها، وكذا نتائج دراسة فاديا عماوي التي تؤكد هي الأخرى على أنه: "لا يمكن لأي منظمة تحقيق فعالية عالية إذا لم تستند على تخطيط فاعل وسليم".

ونصت الفرضية الخامسة للدراسة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير وبين (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير) بالقطاع محل الدراسة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية بقطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي) وبين المتغيرات المستقلة (دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع، معوقات وعراقيل عملية التغيير بالقطاع، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير بالقطاع)، وكانت أقوىها بين المتغير التابع وبين دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 53.9% عند مستوى المعنوية 0.000، تليها علاقة المتغير التابع بعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير بقيمة 53.5% عند مستوى المعنوية 0.000 وعموما كلتا العلاقتين متوسطة وموجبة، بينما سجلت أقل قيمة ارتباط بين المتغير التابع وبين معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي وذلك بقيمة 12% عند مستوى المعنوية 0.03 وعموما تعد علاقة موجبة وضعيفة، كون أن العراقيل عادة ما تقف أمام جهود التغيير التنظيمي ونادرا ما تشكل حافزا لخوض تجارب تغيير ناجحة، أما بالنظر إلى بقية العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة فنجد أنها ضعيفة موجبة كعلاقة معوقات وعراقيل التغيير بدوافعه والتي لم تتعدى 16.9% عند مستوى المعنوية 0.002، وأحيانا أخرى ضعيفة سالبة كعلاقة عوامل ومتطلبات نجاح التغيير بمعوقاته وعراقيله التي لم تتجاوز 8.9% والتي لم تكن دالة إحصائية، وهذه النتيجة تتماشى ونظرية إدارة التغيير لكيرت ليون Kurt Lewin التي تؤكد على الموائمة بين القوى المعرقلة لعملية التغيير والقوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي؛ وعموما نجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) تفسر على نحو ما مقداره 44.9% من التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر) وهي نسبة تفسير جيدة، أما باقي النسبة أي 55.1% تعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج، بسبب إغفالنا لها أثناء القيام

بالدراسة الحالية قد تؤثر في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي.

كما أوضحت النتائج أن تأثير وأهمية المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) بالنسبة للمتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر) لم تكن بنفس الحجم، بل كانت بمعاملات مختلفة حسب أهمية ودرجة تأثير كل منها فيه، حيث أخذت معاملات المتغيرات المستقلة القيم التالية: 0.476 بالنسبة لعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، 0.450 بالنسبة للدوافع والأسباب التي أدت للتغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، 0.122 بالنسبة لمعوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة؛ وهذه نتيجة منطقية كون توفر متطلبات نجاح التغيير يساهم بشكل كبير في دعم مسيرة التغيير، كما تشكل دوافع وأسباب التغيير التنظيمي دافع قوي لدى القيادات الإدارية لرفض الوضع الراهن ومحاولة تغييره وتطويره، أما بالنسبة لمعوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي فتعد ذات أهمية ضعيفة بالنسبة لدرجة ممارسة التغيير لدى القيادات الإدارية، مقارنة بالمتغيرات السابقة كون المعوقات والعراقيل عادة ما تقف حاجزا أمام مسيرة التغيير، ونادرا ما تشكل تحدي لدى القيادات الإدارية للإصرار على تنفيذ خطط التغيير التنظيمي.

بينما نصت الفرضية السادسة للدراسة على أن: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي"، ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديموغرافية الأخيرة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، مما يثبت صحة الفرضية السادسة 1، كما تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع قد بلغ 03.4651 وهي درجة ممارسة متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع 03.8240 وهي درجة ممارسة عالية، ومنه القادة الإناث أكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي من القادة الذكور بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، كون الإناث أكثر ممارسة للتغيير حتى في الحياة اليومية، كما أجابت إحدى الباحثات: "مثلا نغير ديكور المنزل، وطريقة الطبخ نقوم بالتغيير حتى في العمل"، وأجابت أخرى: "عدم التغيير يعني الروتين والروتين ممل جدا"، وتتنافى هذه النتائج ودراسة موسى اللوزي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ مما يثبت صحة الفرضية السادسة 2، حيث تتفق هذه النتيجة ودراسة موسى اللوزي، وتتنافى ودراسة مأمون دقاسمة ودراسة يوسف النصير؛ وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة مهندس دولة لأنها الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنةً بفئة الفئات، وهذا يعود لتخوف هذه الفئة من التغيير التكنولوجي بما يحمله لهم من تعقيد وتهديد، حيث عادة ما يتمشى هذا النوع من التغيير مع إجراء العديد من التربصات والتكوينات داخل الوطن وخارجه لهذه الفئة تحديداً، كما يكلفهم هذا التغيير تحمل مسؤولية كبيرة لفهم تكنولوجيا أكثر تطوراً وأكثر تعقيداً وفي فترة محدودة ومحاولة الالتزام بتطبيقها قبل أن تتقادم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ مما يثبت صحة الفرضية السادسة 3، وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة ذات سنوات خبرة 5 سنوات فما دون كونها الفئة الأكثر ممارسة لإدارة التغيير مقارنةً بفئة الفئات الأخرى، وهذا يعود لكونهم بمثابة روح جديدة لهذا القطاع وكونهم الأكثر اندفاعاً لخوض تجارب تغيير جديدة وتطبيق بعض المعارف النظرية على أرض الواقع، حيث تتفق هذه النتيجة ودراسة مد الله الشراري، وتتنافى هذه النتيجة مع دراسة فاديا عمالي، دراسة يوسف النصير، دراسة مأمون الدقاسمة ودراسة موسى اللوزي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية السادسة 4، وتتفق هذه النتيجة ودراسة موسى اللوزي، وتتنافى ونتائج دراسة مد الله الشراري؛ وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة رئيس قسم أو مصلحة كونها الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي، بينما سجلت باقي الفئات كفئة مدير فرع أو وحدة وفئة رئيس مكتب أو ورشة مستويات ممارسة عليا لإدارة التغيير التنظيمي، ويفسر هذا بانشغال فئة رئيس مصلحة أو قسم بتحرير التقارير اليومية والأسبوعية حول العمل لترفع للإدارة العليا مما يحول دون ممارستهم لإدارة التغيير، بينما فئة رؤساء المكاتب والورشات يعتبرون الأكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي كونهم يجدون في هذه المسؤوليات التقنية متنفس للقيام بأعمال يومية بطريقة مختلفة يوم عن يوم، كما يمارس مدراء الفروع والوحدات إدارة التغيير بدرجة عالية وهذا لكون هذه الفئة تتمتع بحرية

تسيير عالية وبوعي كبير أنه لا يمكن الاستمرار في محيط متقلب دون تغيير، خاصة مع دخول المتعاملين الأجانب في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

خلاصة.

شهد قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر تغييرا تنظيميا كبيرا، ولتقييم عملية التغيير التنظيمي هذه ودور القيادات الإدارية في إدارتها وتفعيلها، وجدنا النتائج التالية:

- يعتبر كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج، ودافع مواكبة المنافسة العالمية، وكذا دافع تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن، أقوى الدوافع تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي، بينما تمثلت الدوافع الأقل تأثيرا في عملية التغيير التنظيمي في كل من دافع الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للعاملين، ودافع التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع.

- ومن أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع، أما أقل المعوقات تأثيرا في عملية التغيير التنظيمي كل من عائق غياب دافع الإبداع لدى بعض العاملين، وعائق غياب التنسيق والتعاون في تنفيذ برامج التغيير بين جميع أقسام القطاع.

- تمثلت المتطلبات الأكثر أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي في كل من متطلب تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة، ومتطلب توفير الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير، وكذا متطلب تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير، بينما تمثل المتطلب الأقل أهمية في نجاح عملية التغيير بالقطاع حسب وجهة نظر القادة المبحوثين في قيام الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي.

- إن درجة ممارسة القيادات الإدارية المبحوثة لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة متوسطة، وهذا ما يتوافق مع نص الفرضية الرابعة، وأن هذه القيادات الإدارية تعطي أهمية وأولوية لبعد تقييم وتقييم عملية التغيير التنظيمي عن باقي الأبعاد الأخرى، بينما يحتل بعد تنظيم عملية التغيير المرتبة الثانية ضمن أولوياتهم، يليه بعد التوجيه والتحفيز على التغيير، وأخيرا بعد تخطيط عملية التغيير التنظيمي وهذا ما يتنافى وصحة هذه الفرضية، ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل جزئي.

- كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) تفسر على نحو ما مقداره 44.9% من التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر) وهي نسبة تفسير جيدة، أما باقي هذه النسبة

أي 55.1% تعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج أغفلناها أثناء القيام بالدراسة قد تؤثر في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي.

- إن القيادات الإدارية النسوية أكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة بالقيادات الرجالية بالقطاع محل الدراسة.

- تعتبر فئة مهندس دولة الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة ببقية الفئات، وهذا يعود لتخوف هذه الفئة من التغيير التكنولوجي بما يحمله لهم من تعقيد وتهديد، حيث عادة ما يتماشى هذا النوع من التغيير مع إجراء العديد من التربصات والتكوينات داخل الوطن وخارجه لهذه الفئة تحديدا، كما يكلفهم هذا التغيير تحمل مسؤولية كبيرة لفهم تكنولوجيا أكثر تطورا وأكثر تعقيدا وفي فترة محدودة ومحاولة الالتزام بتطبيقها قبل أن تتقادم.

- تعتبر فئة ذات سنوات الخبرة 5 سنوات فما دون الفئة الأكثر ممارسة لإدارة التغيير مقارنة ببقية الفئات الأخرى، وهذا يعود كونهم بمثابة روح جديدة لهذا القطاع وكونهم الأكثر اندفاعا لخوض تجارب تغيير جديدة وتطبيق بعض المعارف النظرية على أرض الواقع.

- تعد فئة رئيس قسم أو مصلحة الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي، بينما سجلت باقي الفئات كفئة مدير فرع أو وحدة وفئة رئيس مكتب أو ورشة مستويات ممارسة عليا لإدارة التغيير التنظيمي، ويفسر هذا بانشغال فئة رئيس مصلحة أو قسم بتحرير التقارير اليومية والأسبوعية حول العمل لترفع للإدارة العليا مما يحول دون ممارستهم لإدارة التغيير، بينما فئة رؤساء المكاتب والورشات يعتبرون الأكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي كونهم يجدون في هذه المسؤوليات التقنية متنفس للقيام بأعمال يومية بطريقة مختلفة يوم عن يوم، كما يمارس مدراء الفروع والوحدات إدارة التغيير بدرجة عالية وهذا لكون هذه الفئة تتمتع بحرية تسيير عالية وبوعي كبير أنه لا يمكن الاستمرار في محيط متقلب دون تغيير، خاصة مع دخول المتعاملين الأجانب في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

الخاتمة

استهدفت هذه الدراسة بحث موضوع دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، واتخذت من قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر ميدانا للدراسة، حيث جاءت هذه الدراسة في ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي للإجابة على إشكالية الدراسة الممتلة في السؤال التالي: **كيف يساهم القادة الإداريون لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي؟**

حيث يستخدم مصطلح إدارة التغيير التنظيمي لوصف عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المنظمة، فإذا كان التغيير التنظيمي غاية المنظمة التي تجسد رؤيتها المستقبلية الطموحة التي وضعها قادة التغيير بها لتقلها نقلة حضارية، فإن إدارة التغيير التنظيمي هي الوسيلة التي ستحقق هذه الغاية، كما تعتبر من مهام القادة الإداريين في المنظمة لما تتطلبه من تخطيط محكم وتنسيق وتنفيذ دقيقين.

فالتغيير التنظيمي يحتاج لقيادة تغيير تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتضع الإطار العام لعملية التغيير التنظيمي بها، كما يحتاج لإدارة تغيير تضع هذا الإطار موضع التنفيذ وتتابعه وتهتم بكل تفاصيله لتحقيق الأهداف المرجوة منه؛ خاصة أن هذه العملية غالبا ما تواجه عقبات وصعوبات كمقاومة التغيير التنظيمي، التي تعنى امتناع العاملين عنه أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة، وهذا لعدة أسباب إما نفسية، اجتماعية، تنظيمية، ثقافية أو اقتصادية، لكن يضل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن التغيير التنظيمي المراد في المنظمة، ومشاركة العاملين في عملية تخطيطه وتنفيذه من بين الخطوات التي يتبعها قادة التغيير للتغلب أو التخفيف من حدة هذه المقاومة؛ وكتقييم لعملية التغيير التنظيمي هذه، ودور القيادات الإدارية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر في إدارتها وتفعيلها، وجدنا النتائج التالية:

- يعتبر كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج، ودافع مواكبة المنافسة العالمية، وكذا دافع تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن، أقوى الدوافع تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي، وتتفق هذه نتائج مع دراسة مأمون دقاسمة ودراسة نضال الحوامدة وصالح الدين الهيتي.

- إن أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع، وتتفق هذه النتائج مع دراسة مأمون دقاسمة على كون قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير يعتبر من بين أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي، لكن يختلفان في كون نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي كأهم معوقات عملية التغيير التنظيمي.

- تمثلت المتطلبات الأكثر أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي في كل من متطلب تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة، ومتطلب توفير الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير، وكذا متطلب تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير، حيث تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مأمون دقاسمة.

- إن درجة ممارسة القيادات الإدارية المبحوثة لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة متوسطة، وهذا ما يتوافق مع نص الفرضية الرابعة، وعموما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مد الله الشراري ودراسة فاديا عماوي، وتتنافى هذه النتائج مع دراسة يوسف النصير ودراسة عطا الله العنزي.

- إن هذه القيادات الإدارية المبحوثة تعطي أهمية وأولوية لبعث تقييم وتقويم عملية التغيير التنظيمي عن باقي الأبعاد الأخرى، بينما يحتل بعد تنظيم عملية التغيير المرتبة الثانية ضمن أولوياتهم، يليه بعد التوجيه والتحفيز على التغيير، وأخيرا بعد تخطيط عملية التغيير التنظيمي، وهذا يتنافى وصحة الجزء الثاني من الفرضية الرابعة، وكذا يتنافى ونتائج دراسة حياة بن سعيد التي توصي على التخطيط والتصميم الجيد لعملية التغيير لما له من دور مهم في نجاحها، وكذا نتائج دراسة فاديا عماوي التي تؤكد هي الأخرى على أنه: "لا يمكن لأي منظمة تحقيق فعالية عالية إذا لم تستند على تخطيط فاعل وسليم".

- كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) تفسر على نحو ما مقداره 44.9% من التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر) وهي نسبة تفسير جيدة، أما باقي هذه النسبة أي 55.1% تعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج بسبب عدم التقطن لها أثناء القيام بهذه الدراسة قد تؤثر في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي.

- كما أوضحت النتائج أن تأثير وأهمية المتغيرات المستقلة (متغير الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي، ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي) بالنسبة للمتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر) لم تكن بنفس الحجم، بل كانت بمعاملات مختلفة حسب أهمية ودرجة تأثير كل منها فيه، حيث شكلت متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي ودوافعه الأهمية الأعلى مقارنة بمعوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة؛ وهذه نتيجة منطقية كون توفر متطلبات نجاح التغيير يساهم بشكل كبير في دعم مسيرة التغيير، كما تشكل دوافع وأسباب التغيير التنظيمي دافع قوي لدى القيادات الإدارية لرفض الوضع الراهن ومحاولة تغييره وتطويره، أما بالنسبة لمعوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي فتعد ذات أهمية ضعيفة بالنسبة لدرجة ممارسة التغيير لدى القيادات الإدارية، مقارنة بالمتغيرات

السابقة كون المعوقات والعراقيل عادة ما تقف حاجزا أمام مسيرة التغيير، ونادرا ما تشكل تحدي لدى القيادات الإدارية للإصرار على تنفيذ خطط التغيير التنظيمي.

- كما أكدت نتائج الدراسة على أن القيادات الإدارية النسوية أكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي من القيادات الرجالية بالقطاع محل الدراسة، وتتفانى هذه النتائج ودراسة موسى اللوزي.

- تعتبر فئة مهندس دولة الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة ببقية الفئات، وهذا يعود لتخوف هذه الفئة من التغيير التكنولوجي بما يحمله لهم من تعقيد وتهديد، حيث عادة ما يتمشى هذا النوع من التغيير مع إجراء العديد من التربصات والتكوينات داخل الوطن وخارجه لهذه الفئة تحديدا، كما يكلفهم هذا التغيير تحمل مسؤولية كبيرة لفهم تكنولوجيا أكثر تطورا وأكثر تعقيدا وفي فترة محدودة ومحاولة الالتزام بتطبيقها قبل أن تتقادم.

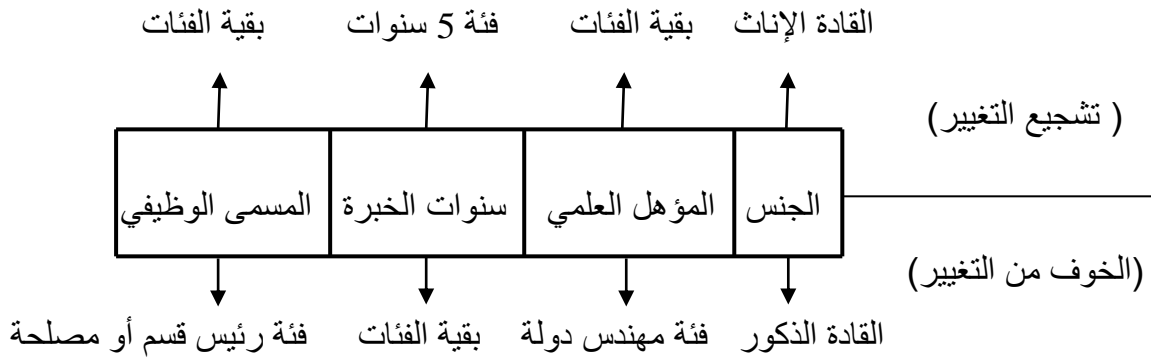
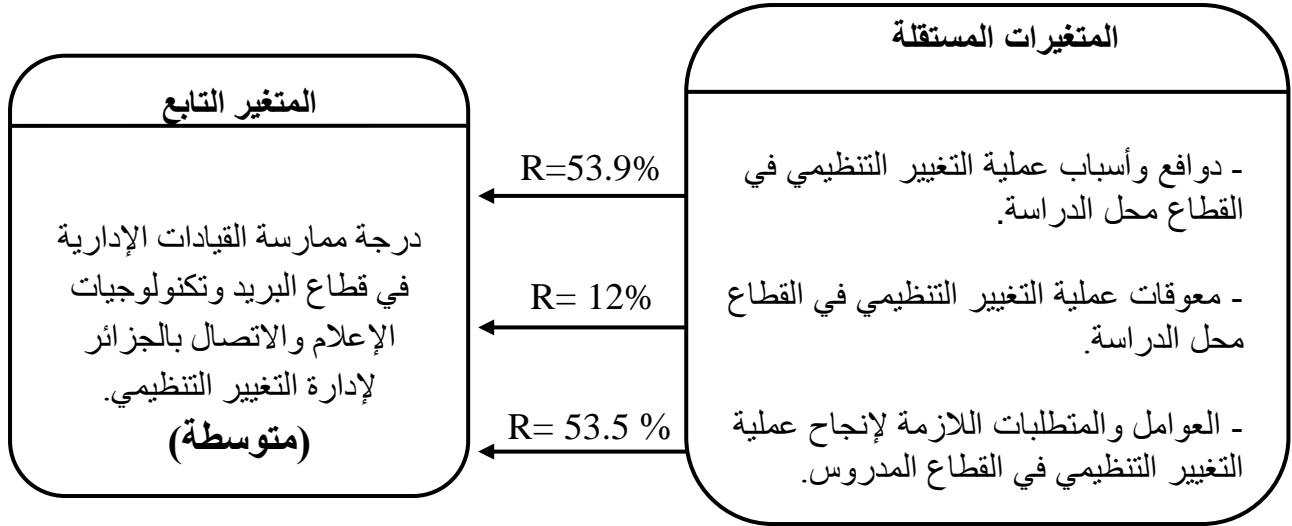
- تعتبر فئة ذات 5 سنوات خبرة فما دون الفئة الأكثر ممارسة لإدارة التغيير مقارنة ببقية الفئات الأخرى، وهذا يعود كونهم بمثابة روح جديدة لهذا القطاع وكونهم الأكثر اندفاعا لخوض تجارب تغيير جديدة وتطبيق بعض المعارف النظرية على أرض الواقع.

- تعد فئة رئيس قسم أو مصلحة الفئة الأقل ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي، بينما سجلت باقي الفئات كفئة مدير فرع أو وحدة وفئة رئيس مكتب أو ورشة مستويات ممارسة عليا لإدارة التغيير التنظيمي، ويفسر هذا بانشغال فئة رئيس مصلحة أو قسم بتحرير التقارير اليومية والأسبوعية حول العمل لترفع للإدارة العليا مما يحول دون ممارستهم لإدارة التغيير، بينما فئة رؤساء المكاتب والورشات يعتبرون الأكثر ممارسة لإدارة التغيير التنظيمي كونهم يجدون في هذه المسؤوليات التقنية متنفس للقيام بأعمال يومية بطريقة مختلفة يوم عن يوم، كما يمارس مدراء الفروع والوحدات إدارة التغيير بدرجة عالية وهذا لكون هذه الفئة تتمتع بحرية تسيير عالية وبوعي كبير أنه لا يمكن الاستمرار في محيط متقلب دون تغيير، خاصة مع دخول المتعاملين الأجانب في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- كما تبين من خلال الدراسة الحالية أن رغم الممارسة المتوسطة لإدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، إلا أن هذا لم يمنع القطاع من تحقيق قفزات نوعية خلال العقد الأخيرين وعلى كل الأصعدة، سواء من ناحية تحسين مستويات الخدمات المقدمة للزبائن ومن ناحية النتائج المالية والحصص السوقية ومؤشرات الأداء العالية التي شهدتها القطاع، والتي تفسر وبشكل صريح الجهود الكبيرة التي بذلها قادة هذا القطاع في سبيل إنجاح مساعي التغيير التنظيمي وإرساء مبادئه من جهة، ومواكبة التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية من جهة ثانية.

- بعد حوصلة النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن تعديل نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل 16: نموذج الدراسة بعد النتائج.



المصدر: إعداد الباحثة.

وطبقا للنتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توفير الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، إما عن طريق التكوين والتدريب إما عن طريق التوظيف الخارجي للكفاءات ذات التجارب الناجحة في التغيير، وذلك في الوقت المناسب خاصة أن معظم مؤسسات القطاع محل الدراسة تتبنى سياسة التسيير التوقعي للأفراد والكفاءات (G P E C).
- تقديم الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع سواء من طرف الوزارة والإدارات العليا والعمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض عملية التغيير التنظيمي.
- الحرص على تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة كمتطلب رئيسي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، وعلى العاملين الأخذ بجدية عملية التكوين هذه، ومحاولة الاستفادة الفعلية منها في تطوير

معارفهم ومساهمهم المهني؛ خاصة وأن هناك معهدين عاليين للتكوين تابعين لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

- تشجيع الإدارة بكل المستويات على العمل بروح الفريق الواحد وفي كافة مراحل عملية التغيير التنظيمي.
- محاولة رفع درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير من الدرجة المتوسطة إلى العليا، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتعرف على الأصول العلمية لعملية التغيير التنظيمي، خاصة إذا تم عقد ندوات مشتركة بين مختلف مؤسسات القطاع للاستفادة من تجارب بعضهم البعض وكذا تبادل الخبرات والآراء حول التغيير.

- تشجيع القيادات الإدارية للاهتمام أكثر ببعث تخطيط عملية التغيير التنظيمي وإدراجه ضمن أولوياتهم الأولى، كونه الخريطة التي ترشدهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات بكل قوة.
- الاستفادة أكثر من القيادات النسائية في تحفيز عملية التغيير ونشرها من إدارة إلى أخرى، وذلك عن طريق إعادة توزيع القيادات النسوية ذات تجارب التغيير الرائدة عن الإدارات ومؤسسات القطاع الأقل تغييراً أو الأكثر خوفاً من التغيير.

إن حيوية موضوع البحث والقطاع المبحوث، يدفع بنا لمواصلة البحث وفتح المجال واسعا لدراسة مواضيع أخرى في أوقات قادمة، خاصة وأن هذه الدراسة لم تتعرض لبعض المتغيرات المستقلة التي يمكن أن تفسر على نحو أكثر دقة التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي)، وهذا يعود لعدم التفطن لها أثناء القيام بالدراسة الحالية، ومن بين هذه المتغيرات المستقلة المقترحة: مستوى نضج المرؤوسين، أسلوب القيادة الإدارية السائد في المنظمة، المناخ التنظيمي، نطاق الإشراف، المسؤولية الاجتماعية للقادة والمسافة الهيكلية بين القائد والمرؤوسين؛ كما نقترح مجموعة من المواضيع كما يلي:

- دور القيادات النسوية في إدارة التغيير التنظيمي.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.
- اتجاهات القيادة الإدارية نحو ممارسة إدارة التغيير التنظيمي.
- درجة ممارسة القيادة التحويلية لإدارة التغيير التنظيمي.
- دور القيادات الإدارية في إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- دور القيادات الإدارية في تفعيل مدخل المقارنة المرجعية.
- دور القيادة الإدارية في تفعيل إعادة هندسة العمليات.
- دور القيادات الإدارية في إرساء مبادئ التحسين المستمر.

تم بحمد الله، نسأل الله التوفيق أوله وآخره.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية.

الكتب والمعاجم.

1. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة: اسطنبول، ط1، 1989.
2. ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 5، د ط، 1968.
3. -----، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 12، ط1، 2000.
4. إحسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء: عمان، ط1، 2011.
5. أحمد الجهني، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات، دار قرطبة: الرياض، ط1، 2011.
6. أحمد العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، النشر العلمي: الرياض، ط1، 2002.
7. أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري: عمان، ط1، 2012.
8. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000.
9. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية: بيروت، د ط، 1983.
10. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية: الإسكندرية، ط1، 2010.
11. -----، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003.
12. -----، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية: الإسكندرية، ط1، 2007.
13. أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية: عمان، ط1، 2012.
14. بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة: عمان، ط1، 2009.
15. -----، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة: عمان، ط1، 2010.
16. ثابت إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003.
17. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة: عمان، ط1، 2010.
18. جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002.
19. جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر: القاهرة، د ط، 1991.
20. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد: عمان، ط1، 2003.

- 21.-----، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، 2004.
- 22.خضر الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد: عمان، ط1، 2011.
- 23.خضير الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة: الشارقة، ط1، 2009.
- 24.خضير حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة: عمان، ط4، 2009.
- 25.خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس: باريس، د ط، 1987.
- 26.خليل الشماع وخضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة: عمان، ط3، 2007.
- 27.ديل كارينجي وآخرون، ترجمة مكتبة جرير، اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل، مكتبة جرير: الرياض، ط1، 1999.
- 28.ديل كارينجي، ترجمة ياسر حماية، كيف تكون قائدا ناجحا مبدعا، كنوز للنشر: القاهرة، ط3، 2008.
- 29.زكي هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001.
- 30.سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس: القاهرة، ط2، 1998.
- 31.سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2004.
- 32.سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل: القاهرة، د ط، 1976.
- 33.-----، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، دار الجيل: القاهرة، ط2، 1999.
- 34.سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية: عمان، ط1، 2012.
- 35.صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد: عمان، ط1، 2005.
- 36.صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001.
- 37.طاهر الغالي وأحمد صالح، التطوير التنظيمي- مدخل تحليلي، دار وائل: عمان، ط1، 2010.
- 38.طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، د ط، 1992.
- 39.عاكف خصاونه، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد: عمان، ط1، 2011.
- 40.عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه: الجزائر، د ط، 2003.
- 41.عبد الرحمن عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003.
- 42.عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001.
- 43.عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الإستراتيجيات، دار حافظ: جدة، ط1، 1995.
- 44.عثمان السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء: المنصورة، ط1، 2000.
- 45.علاء طالب وعبد الفتاح محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء: عمان، ط1، 2009.
- 46.على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر العولمة، دار غريب: القاهرة، ط1، 2009.

47. علي الحمادي، الطريق إلى لا (15 طريقة للتغيير)، دار ابن الحزم: بيروت، ط1، 1999.
48. عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل: عمان، ط2، 2009.
49. الفيروز آبادي ومجد الدين يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة: بيروت، ط2، 1987.
50. كولين كارنال، ترجمة سرور علي سرور، صندوق أدوات إدارة التغيير، دار المريخ: الرياض، ط1، 2004.
51. كيث جرينت، ترجمة حسين التلاوي، القيادة: مقدمة قصيرة جداً، هنداوي: القاهرة، ط1، 2013.
52. ماجدة الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، ط1، 2011.
53. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق: عمان، ط1، 2003.
54. محمد العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد: السلط، ط1، 2006.
55. محمد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، د ط، 2003.
56. محمد الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل: عمان، ط2، 2004.
57. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، ط2، 2004.
58. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط1، 2003.
59. مصطفى أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001.
60. منى مؤتمن، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان، ط1، 2003.
61. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل: عمان، ط1، 2005.
62. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل: عمان، ط1، 2009.
63. -----، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق: عمان، ط2، 2008.
64. -----، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء: عمان، ط1، 2011.
65. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان، ط3، 1999.
66. هناء بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002.
67. يورك برس، إدارة التغيير، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط1، 2005.

المجلات والدوريات.

68. ابتسام حلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، العدد67، 1990.
69. أحمد العامري وناصر الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، المجلد37، العدد3، 1997.
70. أيمن المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية: عمان، المجلد9، العدد2، 2013.
71. الحسن ربحي، التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، العدد27، 1980.
72. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت: الكويت، المجلد23، العدد1، 1995.
73. عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد: بغداد، المجلد9، العدد4، 1981.
74. عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، العدد6، 2008.
75. فهيمة باديسي ونبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي: أم البواقي، العدد1، 2014.
76. فؤاد القاضي، منهج التغيير المخطط كأسلوب للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية: القاهرة، المجلد16، العدد1، 1983.
77. مأمون دقاسمة، التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة: مسقط، المجلد24، العدد88، 2002.
78. محمد النجار، القيادة الكارزمانية نظرية قديمة- حديثة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت: الكويت، المجلد24، العدد1، 1996.
79. محمد خميس، القيادة الإدارية مفهومها وأنواعها، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية: القاهرة، المجلد10، العدد4، 1978.

80. محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات، جامعة غرداية: غرداية، العدد 11، 2011.
81. موسى اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية: عمان، المجلد 25، العدد 2، 1998.
82. نائل العواملة، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك: إربد، المجلد 8، العدد 2، 1992.
83. نبيل عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة: مسقط، المجلد 12، العدد 42، 1990.
84. نعمة خضير وآخرون، قياس السمات القيادية للمدراء دراسة اختبارية في منظمات صناعية بالجمهورية العراقية، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان، المجلد 16، العدد 1، 1994.
85. 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.
86. هدى محمد صالح، القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن: عدن، العدد 2، 2008.
87. وفيق الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، جامعة الأزهر: غزة، المجلد 12، العدد 2، 2010.

المذكرات والرسائل الجامعية.

88. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين- دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر: باتنة، 2008/2007.
89. عطا الله العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، 2008/2007.
90. فاديا عماوي، درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 2010.
91. مد الله الشراري، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير وأنموذج مقترح لتحسينها، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 2010.

92. يوسف النصير، واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 2010.

الملتقيات والمؤتمرات وأوراق العمل.

93. أحمد سيد مصطفى، الهدم الخلاق هل نأخذ به كمدخل للتغيير، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير، مركز وايد سيرفيس: القاهرة، 1996.

94. حسين رحيم وعبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب: البليدة، يومي 12 و13 ماي 2010.

95. سامي الباحثين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المؤتمر القومي العربي الثاني حول التحديات المعاصرة للإدارة العربية: القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الشارقة، 2006.

96. عامر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، محاضرة مقدمة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، د.ت.

97. عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005.

98. علي عبد الوهاب، التغيير مناهجه- مقوماته- خطواته- مقاومته، الإدارة في ظلال التغيير، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير، مركز وايد سيرفيس: القاهرة، 1996.

99. عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي: الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

المراجع باللغة الأجنبية.

الكتب والمعاجم.

100. Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997.

101. Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, Dunod : Paris, N éd, 2004.

102. David K. Carr & Henry J. Johansson, *Best practices in reengineering: What work and what doesn't in reengineering process*, McGraw-hill: New York, 1st ed, 1995.
103. Gilbert Probst & al, *Organisation et management: Gérer le changement organisationnel*, Editions d'organisation: Paris, 2^{ème} éd, 1995.
104. J. A. Litterer, *The analysis of organization*, John Wiley & Sons: New York, 2nd ed, 1973.
105. James Burns, *Leadership*, Harper & Row: New York, 1st ed, 1978.
106. Jean Brilman, *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'organisation: Paris, 3^{ème} éd, 2001.
107. Jean Pierre & Amassasse Poulot, *Stratigor Politique Générale Stratégie-Structure- Décision*, Dunod: Paris, 3^{ème} éd, 1997.
108. Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001.
109. John P. Kotter, *Qu'est-ce que le leadership?*, Harvard Business Review: Le leadership, Editions d'organisation: Paris, 6^{ème} éd, 1999.
110. John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, HBR Publishing: Boston, 1995.
111. Ken Starkey & Alan McKinlay, *Strategy and the Human Resource*, Blackwell Publishers: UK, 1st ed, 1993.
112. Michele Myers & Gail Myers, *Managing by communication: An organizational approach*, McGraw-Hill: New York, N éd, N d.
113. Mike Beer, *Managing Change and Transition*, Harvard Business School: Boston, 1st ed, 2003.
114. Olivier Meier & al, *Gestion du Changement*, Dunod: Paris, N éd, 2007, P217.
115. Philippe Migani, *Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle*, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993.

116.Thomas G.Cummings &Christopher G.Worley, Organization Development & Change, Cengage Learning: USA, 9thed, 2009.

117.Uma Sekaran, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, John Wiley & Sons, inc: New York, 2nd Edition, 1993.

118.Wind,J & Main,Y, Driving Change-How The Best Companies Are Preparing For The 21ST Century, Kogah Page: London, 1sted, 1999.

المجلات والدوريات.

119.Anthony Mento &al, A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice, Journal of Change Management: USA, Vol 3, N°1, 2002.

120.B. Yvan &G. Christian, Un leader, Revue française de gestion, RFG: Paris, N° 14, 1999.

121.Farahani M &al, An Exploration of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, Case Study in Iran, International Business Research: Canada, Vol 4, N°4, 2011.

122.Predisçan Mariana &al, Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change, Annals of the University of Oradea: Roumanie, Vol 22, Issue1, 2013.

المذكرات والرسائل الجامعية.

123.Hayet ben Said, Gestion du Changement dans L'Administration Publique en Vue de sa Modernisation: Études de canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des Hautes Études Commerciales Affiliée à L'université de Montréal, 2000.

المراجع المتوفرة عبر شبكة الإنترنت.

124.Malcolm Higgs &Deborah Rowland, All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership, Journal of Change Management, Taylor &Francis Group Ltd, Vol 5, N°2, 2005, p p121-151, Vue le 24/11/20013.[En ligne]

[file:///C:/Users/home/Downloads/all_changes_great_and_small_-_exploring_approaches_to_change_and_its_leadership%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/home/Downloads/all_changes_great_and_small_-_exploring_approaches_to_change_and_its_leadership%20(1).pdf)

125.Romana Martincic, Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study, Managing Global Transitions, Vol 8, Issue1, 2010, p p79-96, vue le 26/11/2013. [En Ligne]

http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/8_079-096.pdf

تقارير النشاط السنوي لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

126.Rapport Annuel 2014, Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

127.Rapport Annuel 2002, Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

الملاحق

الملحق الأول: استبانة إدارة التغيير.

جامعة قاصدي مرباح بورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
استبانة إدارة التغيير.

السيدة الكريمة / السيد الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح بورقلة، واختارت الباحثة دراسة حالة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على أساس أن هذا القطاع شهد تطورات وتغييرات تنظيمية كبيرة أدت إلى إعادة هيكلته، حيث قامت الباحثة بإعداد الاستبانة المرفقة كأداة للدراسة، والمكونة من 56 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال دوافع وأسباب التغيير التنظيمي، مجال معوقات التغيير، مجال متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي ومجال مدى ممارسة القادة لإدارة التغيير التنظيمي.

لذا أرجو منكم التكرم بملء الاستبانة المرفقة بعد قراءتها بشكل دقيق، وذلك بوضع إشارة عند الجزء الذي ترونه صحيحاً، كما نعدكم بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة: أ. سميرة صالح.

الأستاذ المشرف: أ. د. إبراهيم بختي / الأستاذ المشرف المساعد: أ. د. عبد الناصر موسى .

الجزء الأول: معلومات عامة.

1. الجنس:..... ذكر أنثى
2. السن: 20 سنة فأقل . 21-30 سنة . 31-40 سنة . 41-50 سنة . 51 سنة فأكثر .
3. المستوى الدراسي أو المؤهل العلمي:.....
4. سنوات الخبرة: 5 سنوات فما دون . 06-15 سنة . 16-25 سنة . 26-35 سنة .
5. المسمى الوظيفي: مدير عام . مدير فرع/وحدة . رئيس مصلحة/قسم . رئيس ورشة/مكتب .
6. نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافكم):.....

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجالات
أولاً: الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال					
					1. التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية للقطاع هي الدافع الأساسي لعملية التغيير التنظيمي
					2. مواكبة المنافسة العالمية التي يشهدها القطاع
					3. مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي وسائل الإنتاج
					4. تغيير أهداف القطاع، ورسالته دفع به للتغيير التنظيمي
					5. تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن والعمل على إرضائهم
					6. الوصول إلى مستوى جودة عالي يتماشى مع المقاييس العالمية
					7. العمل على تقليل التكاليف وتحقيق الفعالية والكفاءة
					8. تحسين إنتاجية القطاع للوفاء بمتطلبات الزبائن
					9. التخفيف من الصراعات والنزاعات الداخلية التي يشهدها القطاع
					10. الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للعاملين
					11. وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالقطاع إلى التغيير التنظيمي
					12. الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي للمجتمع دفع القطاع لتبني التغيير التنظيمي
					13. توفر الأيدي العاملة المؤهلة القادرة على تنفيذ برامج التغيير التنظيمي
ثانياً: معوقات وعراقيل عملية التغيير التنظيمي في القطاع					
					14. قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع
					15. ضعف مشاركة بعض العاملين في برامج التغيير واقتصرها على الإدارة العليا
					16. خوف بعض العاملين من الخسارة المادية أو فقدان السلطة بعد التغيير
					17. خوف بعض العاملين من التغيير ومقاومتهم له ورغبتهم في الاستقرار
					18. تعارض الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية نتيجة لهذا التغيير
					19. عدم التحديد الدقيق لأهداف التغيير التنظيمي من قبل الإدارة العليا
					20. سوء فهم بعض العاملين لنتائج التغيير التنظيمي
					21. غياب دافع الإبداع لدى بعض العاملين مما يعيق مسيرة التغيير

					22. لا يوجد تنسيق وتعاون في تنفيذ برامج التغيير بين جميع أقسام القطاع
					23. إهمال الإدارة العليا لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها عن الوضع الحالي للقطاع قبل القيام بالتغيير
					24. إحساس العاملين بأنهم أُجبروا على التغيير التنظيمي
					25. نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي
					26. طول الوقت اللازم لتنفيذ خطط وبرامج التغيير التنظيمي
ثالثا: عوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع					
					27. وجود قناعة واضحة للإدارة العليا بأهداف التغيير التنظيمي
					28. توضيح الإدارة الهدف من عملية التغيير التنظيمي لكافة العاملين
					29. تنطلق عملية التغيير في القطاع من خطط مدروسة ومحددة سلفا
					30. تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط التغيير التنظيمي
					31. تحرص الإدارة على تكوين الإطارات اللازمة لقيادة عملية التغيير
					32. تركز الإدارة على تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة
					33. قيام الإدارة بتوظيف إطارات وعمال جدد ذوي تأهيل عالي
					34. توفر الإدارة الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير
					35. تركز الإدارة على الاتصال وتوعية العاملين قبل القيام بالتغيير
					36. تعمل الإدارة العليا على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير
					37. تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير
					38. تعمل الإدارة على تشخيص عوامل عدم رضا العاملين وعوامل مقاومتهم للتغيير بأسلوب علمي
					39. تربط الإدارة العليا برامج التغيير التنظيمي بنظام الحوافز في القطاع
					40. تستعين الإدارة بهيئات ومراكز استشارية خارجية في عملية التغيير
رابعا: بعد ممارسة القادة الإداريين لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع					
أ. مجال تخطيط التغيير التنظيمي					
					41. تبني مسؤولي القطاع لفلسفة تغيير تنظيمي واضحة وبسيطة وسهلة التفسير للأفراد
					42. اهتمام مسؤولي القطاع بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين به
					43. قيام المسؤولين باستشارات قبل تحديد إستراتيجية التغيير المناسبة

					44. دمج آراء الزبائن والموردين في إستراتيجية التغيير المتبعة
ب. مجال تنظيم عملية التغيير التنظيمي					
					45. يوفر القادة مستلزمات التغيير من موارد مادية، فنية وبشرية
					46. يقوم القادة بتفويض السلطة للعاملين أثناء القيام بعملية التغيير
					47. يحرص القادة على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير التنظيمي
ج. مجال التوجيه والتحفيز على التغيير التنظيمي					
					48. يحرص القادة على شرح فوائد التغيير لكل العاملين
					49. يستثمر مسؤولي القطاع آخر الابتكارات في تقنيات الإعلام والاتصال
					50. يشجع القادة الإداريين التغيير التدريجي (خطوة-خطوة)
					51. يعتمد قادة القطاع على إستراتيجية التغييرات السريعة
					52. يربط قادة القطاع برامج التغيير التنظيمي بنظم الحوافز في المنظمة
د. مجال التقييم والتقييم لعملية التغيير التنظيمي					
					53. يتنبأ قادة القطاع بالمعارضات ويتصورون مسبقاً كيفية السيطرة عليها
					54. ينظم المسؤولين دورات تدريبية للموظفين حول إستراتيجيات التغيير التنظيمي
					55. يشخص القادة عوامل عدم الرضا ومقاومة التغيير بأسلوب علمي
					56. يتابع المسؤولين عملية التغيير ويحرصون على تصحيح مسارها

تم التحكيم من طرف كل من:

- 1/ أ.د. هاني حامد الضمور، نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية وأستاذ التسويق وإدارة الأعمال بالجامعة الأردنية.
- 2/ د. محمد ياغي، أستاذ الإدارة العامة بالجامعة الأردنية.
- 3/ د. عرابية الحاج، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- 4/ أ.د. عمار عماري، أستاذ تعليم عالي، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة فرحات عباس سطيف.
- 5/ إبراهيم هنتاهات، رئيس مصلحة المستخدمين، المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- 6/ د. رشيد مناصرية، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- 7/ حنان برباش، نائبة رئيس مصلحة المستخدمين، المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- 8/ فاطمة بن الدين، رئيس مصلحة المستخدمين، اتصالات الجزائر الفضائية بورقلة.

الملحق الثاني: جداول اختبار C de Dunnett

الجدول 01: اختبار C de Dunnett لمصدر الفروق حسب متغير المؤهل العلمي.

Variable dépendante: درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي					
C de Dunnett					
(I) qualification	(J) qualification	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
دراسات عليا	مهندس دولة	.38895*	.11985	.0244	.7535
	الليسانس	-.60252*	.10106	-.9132-	-.2919-
	تقني وتقني سامي	-.41443-	.14339	-.8495-	.0206
	ثانوي أو أقل	-.45675-	.18070	-.9915-	.0780
مهندس دولة	دراسات عليا	-.38895*	.11985	-.7535-	-.0244-
	الليسانس	-.99147*	.08940	-1.2472-	-.7358-
	تقني وتقني سامي	-.80339*	.13543	-1.2010-	-.4058-
	ثانوي أو أقل	-.84570*	.17445	-1.3507-	-.3407-
الليسانس	دراسات عليا	.60252*	.10106	.2919	.9132
	مهندس دولة	.99147*	.08940	.7358	1.2472
	تقني وتقني سامي	.18808	.11912	-.1607-	.5369
	ثانوي أو أقل	.14577	.16212	-.3218-	.6134
تقني وتقني سامي	دراسات عليا	.41443	.14339	-.0206-	.8495
	مهندس دولة	.80339*	.13543	.4058	1.2010
	الليسانس	-.18808-	.11912	-.5369-	.1607
	ثانوي أو أقل	-.04232-	.19139	-.6003-	.5157
ثانوي أو أقل	دراسات عليا	.45675	.18070	-.0780-	.9915
	مهندس دولة	.84570*	.17445	.3407	1.3507
	الليسانس	-.14577-	.16212	-.6134-	.3218
	تقني وتقني سامي	.04232	.19139	-.5157-	.6003

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

الجدول 02: اختبار C de Dunnett لمصدر الفروق حسب متغير سنوات الخبرة.

Variable dépendante: درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي					
C de Dunnett					
(I) experience	(J) experience	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
5 سنوات فما دون	من 6-15 سنة	.44318*	.08051	.2161	.6703
	من 16-25 سنة	.18239	.08001	-.0474-	.4122
	من 26-35 سنة	.36812*	.11472	.0513	.6849
من 6-15 سنة	5 سنوات فما دون	-.44318*	.08051	-.6703-	-.2161-
	من 16-25 سنة	-.26079*	.07040	-.4473-	-.0743-
	من 26-35 سنة	-.07507-	.10823	-.3623-	.2122
من 16-25 سنة	5 سنوات فما دون	-.18239-	.08001	-.4122-	.0474
	من 6-15 سنة	.26079*	.07040	.0743	.4473
	من 26-35 سنة	.18572	.10785	-.1034-	.4749
من 26-35 سنة	5 سنوات فما دون	-.36812*	.11472	-.6849-	-.0513-
	من 6-15 سنة	.07507	.10823	-.2122-	.3623
	من 16-25 سنة	-.18572-	.10785	-.4749-	.1034

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

الجدول 03: اختبار C de Dunnett لمصدر الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي.

Variable dépendante: درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي					
(I) titre	(J) titre	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
مدير فرع أو وحدة	رئيس مصلحة	.24971*	.09392	.0259	.4735
	رئيس ورشة أو مكتب	-.09612-	.10690	-.3536-	.1613
رئيس قسم أو مصلحة	مدير فرع أو وحدة	-.24971*	.09392	-.4735-	-.0259-
	رئيس ورشة أو مكتب	-.34583*	.08946	-.5609-	-.1308-
رئيس ورشة أو مكتب	مدير فرع أو وحدة	.09612	.10690	-.1613-	.3536
	رئيس مصلحة	.34583*	.08946	.1308	.5609

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 20.

الفهرس

الفهرس.

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة
2.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية
2.....	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية
4.....	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية
5.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي
5.....	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالتغيير التنظيمي
10.....	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتغيير التنظيمي
13.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
13.....	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
25.....	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
26.....	خلاصة
28.....	الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة
29.....	تمهيد
29.....	المبحث الأول: القيادة الإدارية بين المفاهيم والأبعاد
29.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه
29.....	I. معنى القيادة وأصولها
31.....	II. مفهوم القيادة الإدارية

33.....	III. القيادة والرئاسة
33.....	IV. القيادة والإدارة
35.....	V. القيادة والزعامة
36.....	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
36.....	I. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه
36.....	II. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم
37.....	III. تحقيق الهدف الوظيفي
38.....	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها الحديثة
38.....	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية
38.....	I. نظريات السمات
40.....	II. النظريات السلوكية
46.....	III. النظريات الشرطية
53.....	IV. نظرية القيادة التحويلية
58.....	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية
58.....	I. القيادة العاطفية
60.....	II. القيادة الافتراضية
60.....	III. القيادة العائلية
61.....	IV. القيادة الزبونية
62.....	V. القيادة الخدمائية (القائد الخادم)
63.....	VI. القيادة النسوية
64.....	خلاصة
66.....	الفصل الثالث: التغيير التنظيمي وأهميته في الإدارة
67.....	تمهيد
67.....	المبحث الأول: التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد
67.....	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه
67.....	I. معنى التغيير والتنظيم وأصولهما
69.....	II. العلاقة بين التغيير والتغير والتطور والتحول
70.....	III. تعريف التغيير التنظيمي
72.....	IV. التغيير التنظيمي والمفاهيم المتداخلة معه
75.....	V. إدارة التغيير التنظيمي

76.....	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي بين الخصائص، الدوافع، المجالات والأنواع
76.....	I. خصائص التغيير التنظيمي
78.....	II. دوافع التغيير التنظيمي
81.....	III. مجالات التغيير التنظيمي
83.....	IV. أنواع التغيير التنظيمي
85.....	المبحث الثاني: مراحل وإستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي
85.....	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي
85.....	I. نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin)
87.....	II. نموذج ليببت وواطسون وويستلي (Lippit & Watson & Westly)
87.....	III. نموذج افانوفيتش (Ivancevich) لإدارة التغيير
88.....	IV. نموذج كوتر لإدارة التغيير (Kotter)
89.....	V. نموذج لورنس ولارش (Lawrence & Larch)
89.....	VI. نموذج الخطوات السبع للتغيير التنظيمي
91.....	المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
92.....	I. التصنيف الأول لإستراتيجيات التغيير التنظيمي
93.....	II. التصنيف الثاني لإستراتيجيات التغيير التنظيمي
93.....	III. التصنيف الثالث لإستراتيجيات التغيير التنظيمي
95.....	IV. التصنيف الرابع لإستراتيجيات التغيير التنظيمي
95.....	V. العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي
96.....	المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي
96.....	I. مدخل إعادة هندسة العمليات Reengineering
97.....	II. مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
99.....	III. مدخل إعادة الهيكلة Restructure
99.....	IV. مدخل التحسين المستمر Kaizen
100.....	V. مدخل التعلم التنظيمي Organizational Learning
101.....	VI. مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking
102.....	VII. مدخل الهدم الخلاق Creative Destruction
103.....	المبحث الثالث: قيادة ومقاومة التغيير التنظيمي
103.....	المطلب الأول: مقاومة التغيير التنظيمي بين المفهوم والأبعاد
103.....	I. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

105.....	II.أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....
111.....	III.أساليب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي.....
112.....	IV.الوجه الايجابي لمقاومة التغيير.....
112.....	V.خطوات التغلب على مقاومة التغيير.....
115.....	المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي.....
115.....	I.مفهوم قيادة التغيير التنظيمي.....
116.....	II.دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.....
117.....	III.عناصر قيادة التغيير التنظيمي وأساليبها.....
118.....	IV.عوامل نجاح التغيير التنظيمي.....
119.....	خلاصة.....
121.....	الفصل الرابع: دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.....
122.....	تمهيد.....
122.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
122.....	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
122.....	I.منهج الدراسة.....
123.....	II.مجتمع وعينة الدراسة.....
129.....	III.متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.....
130.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
130.....	I.الأداة المستخدمة في الدراسة.....
132.....	II.صدق وثبات أداة الدراسة.....
133.....	III.المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.....
134.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....
134.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
134.....	I.التطور التاريخي ومسيرة التغيير في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.....
135.....	II.عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى.....
137.....	III.عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية.....
138.....	IV.عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....
139.....	V.عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة.....
141.....	VI.عرض نتائج اختبار الفرضية الخامسة.....
146.....	VII.عرض نتائج اختبار الفرضية السادسة.....

153	VIII. انعكاسات التغيير التنظيمي على أنشطة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر..
154	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....
159 خلاصة
161 الخاتمة
168 قائمة المراجع
178 الملاحق
185 الفهرس