



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي

بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في علوم التسيير

تخصص: مناجمات المنظمات

تحت إشراف الدكتور:

محمد قريشي

إعداد الطالب:

بلال هري

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	إسماعيل حجازي
مشرقا ومقربا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضرا	محمد قريشي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضرا	جوهرة أقطي
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضرا	محمد حامدي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضرا	عيسى نجيمي
مناقشا	المركز الجامعي مياة	أستاذ محاضرا	فاروق بوالريحان

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي
جَعَلَ مِنَ الْحَدِيدِ
سَلَامًا وَسُبْحَانَ
اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

البداية الشكر والحمد لله، جلا في علاه، فالإيه ينسب الفضل كله، في إكمال

- والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل.

وبعد فإنني أتوجه إلى أستاذي الدكتور "قريشي محمد" بالشكر

والتقدير الذي لن تفي به أي كلمات حق، فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم

هذا العمل، وبعدها فالشكر موصول إلى الدكتورة "بن سماعيل حياة" التي

بدأت معها رحلة إعداد هذه الأطروحة، كذلك الشكر موصول لأعضاء لجنة

المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وكذا أعضاء لجنة تكريم

الاستبيان لما بدر منهم من نصح وتوجيه، وكذلك لكل من ساهم من بعيد أو

قريب في إتمام هذا العمل، أو كان عوناً لي.

الباحث

إهداء

إلى من أمر الله جل وعلا بأن لا يعبد إلا بالإحسان إليهما، ومصاحبتهما في الدنيا بالمعروف، أمي وأبي حفظهما الله وشفاهما وأطال في عمريهما.

إلى من ساندتني بكل إخلاص، ودعمتني وحثتني على المثابرة والإتقان زوجتي، جعلها الله عوناً لي فيما تبقى من مشوار.

إلى قرة عيني ولداي، صهيب، وهيثم حفظهما الله، من كل سوء وبلاء وزينهما بالتربية والصلاح.

إلى عائلتي كل باسمه من إخوة وأخوات وأولادهم وأولادهن، جعلهم الله لعمرة واحدة على الخير والصلاح.

إلى كل قريب و صديق وزميل، خير سند عند طرق الأبواب طلباً للعون والإرشاد.

بلال

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مجمع -صيدال- وحدة قسنطينة. إذ تضمنت الدراسة أربعة فصول، خصص الفصل الأول منها لأساسيات حول المهارات القيادية، في حين تناول الفصل الثاني بعض جوانب عملية التغيير التنظيمي، فيما عالج الفصل الثالث موضوعي قيادة وإدارة التغيير التنظيمي والتخفيف من حدة مقاومته. أما الفصل الرابع فكان عبارة عن دراسة ميدانية قادتنا إلى المؤسسة محل الدراسة. حيث حاولنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي قياس وتحليل موقف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة من درجة توافر المهارات القيادية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها في عملية التغيير التنظيمي.

وللإجابة على الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبيان مكون من 65 فقرة، وتوزيعه على 173 موظفا من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، ليتم استرجاع 155 استبيانا صالحا للتحليل الكمي، وباستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد ومجموعة من المؤشرات الإحصائية المناسبة وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 25، وبرنامج Eviews تم اختبار أنموذج الدراسة المعتمد وكذا الإجابة على مختلف فرضيات الدراسة.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يرتبط باختبار فرضيات الدراسة، والتي أكدت وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي. في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية.

ومن أجل نجاح القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تم تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها مساعدة المسؤولين، لعل من أبرزها ضرورة إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع من خلال زيادة الاهتمام بتطوير المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والفكرية) مع ضرورة إنشاء خلية أو وحدة متخصصة في قيادة عملية التغيير التنظيمي (فريق قيادة التغيير) بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

المهارات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، عملية التغيير التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

Summary:

This study aimed at finding out the effect of Leadership Skills (Technical, Human, and Intellectual) on the process of organizational change from the viewpoint of employees in the complex - pharmacy- unit of Constantine. The study included four chapters: the first chapter is devoted to basics about leadership skills; the second dealt with some aspects of the organizational change process and the third dealt with the issues of leadership and management of organizational change and mitigating its resistance. As for the fourth chapter, it was a field study that led us to the institution under study, where we tried to use the Likert pentagon scale to measure and analyze the position of employees in the institution under study from the degree of availability of leadership skills, among officials in the institution under study and its impact on the process of organizational change.

To answer the problem and achieve the goal of the study, a questionnaire consisting of 65 paragraphs was prepared and distributed to 173 Employees from the various classes of workers in the institution, to retrieve 155 valid questionnaires for quantitative analysis, and using multiple linear regression equation and a set of appropriate statistical indicators, and using the statistical packages for social sciences program **SPSS 25**, and **Eviews** program the approved study model was tested. as the answer to the various hypotheses of the study.

Finally, the study concluded a set of results, the most important of which are related to testing the study hypotheses. Which confirmed the presence of a positive effect of statistically significant dimensions of leadership skills (technical skills, human skills, intellectual skills) in the process of organizational change from the viewpoint of the individuals in the study sample. While the study demonstrated the absence of statistically significant differences between the study sample individuals towards the process of organizational change due to gender, age, family status, academic level, job title, seniority.

For the sake of the Leadership's success in managing Organizational Change in the Institution under study, some suggestions were made that would help officials, perhaps the most prominent of which is the necessity to realize the importance of Change emanating from the requirements of reality by increasing interest in developing Leadership Skills (Technical, Human and Intellectual) with the need to create a cell or A unit specialized in leading the organizational change process (Change Leadership Team) in the organization under study.

Keywords:

Leadership Skills, Technical Skills, Human Skills, Intellectual Skills, Organizational Change Process, Economic Enterprise.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
VI	الملخص باللغة العربية والانجليزية
X	فهرس المحتويات
XV	قائمة الجداول والأشكال
02	مقدمة

الفصل الأول: أساسيات حول المهارات القيادية وأهم تصنيفاتها

25	تمهيد
26	المبحث الأول: الإطار الفكري والمفاهيمي للمهارات
26	المطلب الأول: ماهية المهارات
31	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالمهارات وأهم أركانها
33	المطلب الثالث: جوانب المهارة وشروط اكتسابها
36	المبحث الثاني: التأصيل النظري للقيادة.
36	المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها.
43	المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة.
45	المطلب الثالث: مداخل دراسة فعالية القيادة
47	المطلب الرابع: عناصر القيادة ومصادر قوتها
49	المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية
50	المطلب الأول: ماهية المهارات القيادية.
52	المطلب الثاني: تصنيف مهارات القيادة الإدارية
54	المطلب الثالث: تنمية المهارات القيادية
59	المبحث الرابع: المهارات القيادية المعتمدة في الدراسة
60	المطلب الأول: المهارات الفنية (التقنية) Technical Skills

61	المطلب الثاني: المهارات الإنسانية Humain Skills
72	المطلب الثالث: المهارات الفكرية Intellectual Skills
89	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل إلى أهم مضامين التغيير التنظيمي

91	تمهيد
92	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهدافه
92	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي وتطور الاهتمام بدراسته
95	المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
98	المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي
98	المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه
103	المبحث الثاني: مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله
103	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي
106	المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي
108	المطلب الثالث: إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي
109	المطلب الرابع: مداخل التغيير التنظيمي
126	المبحث الثالث: أحدث مداخل وآليات التغيير التنظيمي
127	المطلب الأول: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
131	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم
135	المطلب الثالث: التمكين
140	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة وقيادة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته

142	تمهيد
143	المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي
143	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأساليبها

146	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير ومبادئها
150	المطلب الثالث: مسؤولية إدارة التغيير داخل المنظمة
152	المطلب الرابع: الإدارة في ظل الظروف المتغيرة
154	المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
155	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها
160	المطلب الثاني: أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي وأساليبها
163	المطلب الثالث: استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
167	المطلب الرابع: عوامل وخطوات نجاح إدارة التغيير التنظيمي
171	المبحث الثالث: قيادة التغيير وأهم نماذجها
171	المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير
175	المطلب الثاني: أبعاد قيادة التغيير، خصائصها وأهم مبادئها
179	المطلب الثالث: نماذج قيادة التغيير التنظيمي
191	المطلب الرابع: وهم سهولة قيادة التغيير
193	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة	
195	تمهيد
196	المبحث الأول: لمحة عامة عن المجمع الصناعي صيدال
196	المطلب الأول: نشأة و تطور مجمع صيدال
198	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لمجمع صيدال
203	المطلب الثالث: نظرة عن مجمع صيدال وحدة قسنطينة
208	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
208	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
209	المطلب الثاني: أداة الدراسة

221	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة
221	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الأولى
222	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
225	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
242	المطلب الثالث: اختبار جودة أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الأولى
254	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية
254	المطلب الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
255	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
260	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
265	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
269	خلاصة الفصل
271	خاتمة
282	قائمة المراجع
294	الملاحق

الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	ر. ج
45-44	نقاط توضح الفوارق بين القيادة والإدارة	01
149	لوحة التعاطف	02
156	السلوكيات المتوقعة من الفرد تجاه أبعاد التغيير المختلفة	03
210	أقسام ومحاور أداة الدراسة	04
211	سلم "ليكرت" Likert الخماسي	05
213-212	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد	06
214-213	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد	07
215-214	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد.	08
217-216	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات عملية التغيير التنظيمي والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المنتمية له كل عبارة	09
217	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من محور (المهارات القيادية) والدرجة الكلية للمحور	10
218	معامل الارتباط بين درجة كل مؤشر من بعد (المهارات الإنسانية) والدرجة الكلية للبعد	11
218	معامل الارتباط بين درجة كل مؤشر من محور (المهارات الفكرية) والدرجة الكلية للبعد	12
219	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من محور (عملية التغيير التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور	13
220-219	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات المحور الأول -المهارات القيادية-	14
220	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات المحور الثاني -عملية التغيير التنظيمي-	15

222	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
222	توزيع أفراد العينة حسب العمر	17
223	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	18
223	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	19
224	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	20
224	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	21
226	نتائج إجابات المستجوبين على عبارات البعد الأول -المهارات الفنية-.	22
230-228	نتائج إجابات المستجوبين على عبارات البعد الثاني -المهارات الإنسانية-.	23
235-232	نتائج إجابات المستجوبين على عبارات البعد الثالث -المهارات الفكرية-.	24
240-238	نتائج إجابات المستجوبين على عبارات عملية التغيير التنظيمي	25
243	الارتباط بين أبعاد المهارات القيادية، وعملية التغيير التنظيمي	26
244	نتائج اختبار معنوية معلمات النموذج	27
245	اختبار جودة النموذج ANOVA	28
245	معاملات الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي	29
246	إختبار التعددية الخطية	30
247	مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات و معنوية الارتباط	31
247	بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر	32
248	قيمة إختبار KMO لاختبار الكفاية	33
253	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	34

254	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	35
255	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	36
256	نتائج اختبار الفرضيات المساعدة لبعء المهارات الإنسانية	37
260	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	38
261	نتائج اختبار الفرضيات المساعدة لبعء المهارات الفكرية	39
265	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	40
266	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر	41
266	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	42
267	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي	43
267	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	44
268	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	أ نموذج الدراسة الفرضي	01
33	مخطط يوضح جوانب المهارة	02
54	مهارات القيادة بالنسبة لكل مستوى إداري	03
104	نموذج لوين لمراحل التغيير التنظيمي.	04
110	أهم مداخل التغيير التنظيمي من سنة 1960 - 2003م	05
148	خصائص إدارة التغيير التنظيمي	06
160	أنواع القوى المقاومة للتغيير	07
181	نموذج "ايدغار ف. هوس لقيادة التغيير.	08
182	نموذج "ADKAR" لقيادة التغيير.	09
184	نموذج "John Kotter" لقيادة التغيير في المؤسسة	10
185	نموذج الأداء والتغيير لـ "BURKE & LITWIN".	11
188	نموذج الجيل الجليدي لقيادة التغيير التنظيمي لـ WILFRIED Kruger	12
202	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	13
203	مراكز التوزيع ومصانع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال	14
249	نتائج اختبار White	15
250	مناطق القبول والرفض لاختبار Durbin-Watson	16
251	منحنى التوزيع التكراري للبواقي	17
251	منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي	18
252	انتشار البواقي	19

هفتاد و نه

مع بداية الألفية الثالثة شهد العالم المعاصر تغيرات رهيبية ومتسارعة في جميع مجالات الحياة التقنية والإقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وتلاحقا في الأفكار والنظريات في جميع ميادين المعرفة الإنسانية بشكل لم يشهد له تاريخ البشرية مثيلاً من قبل، ومما زاد في حدة هذه التغيرات وتسارعها تنامي ظاهرة العولمة التي تسعى إلى إزالة الحواجز الاقتصادية والثقافية والسياسية بين الدول، كذلك ساهمت القفزات الهائلة في مجال الإعلام والتطور التقني في وسائل الاتصالات والمواصلات في إذابة الحواجز الجغرافية، وزيادة سرعة التبادلات التجارية والمعلوماتية حتى أصبح العالم كالقرية الصغيرة أكثر ترابطاً واندماجاً، وأصبحت السمة البارزة لهذا العصر الجديد هي التغير السريع والمتلاحق في شتى مناحي الحياة.

وفي ظل هذه التغيرات برزت تحديات جديدة أمام الدول والمنظمات والأفراد، وبات لزاماً على كل دولة تريد اللحاق بركب الحضارة أن تضع الخطط الإستراتيجية اللازمة لذلك، وأن تعيد ترتيب الأولويات لمواجهة هذه التحديات، والتي في مقدمتها تنمية الموارد البشرية، فهم ورقة الرهان الراجحة في هذا التسابق المحموم نحو التغيير والريادة، والمورد الأهم، والعنصر المتحكم في العملية الإدارية والإنتاجية، وهم الأساس الذي تبنى عليه التنمية الشاملة في أي مجتمع وهذا ما تؤكدته التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 1990م، 1991م، 1992م، حيث تؤكد "أن البشر هم أساس الثروة عبر التاريخ، وأن التنمية لا تتم إلا بالإنسان ومن أجله، فهو غاية التنمية، وهو وسيلتها الرئيسية، وبغض النظر عن مدى وفرة الموارد الطبيعية أو المالية المتاحة فإنها تظل وفرة محدودة الأهمية إذا لم يتوافر الإنسان القادر على التعامل معها، واستثمارها، بما يحقق أهداف التنمية في بناء الحضارة."

مما تقدم يتضح أن إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية هي الوسيلة المثلى لمواكبة التغيرات العالمية، ويأتي تأهيل و تنمية القيادات الإدارية على رأس الأولويات التي يجب أن تركز عليها خطط تنمية الموارد البشرية للدول والمنظمات لضمان نجاح عملية التغيير والتطوير لديها، فالقيادات الإدارية هم مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة وبابه الذي لا سبيل للولوج إلى المنظمات إلا منه، وهم يشكلون عقل العمل الإداري وقلبه النابض ومفاصله المحركة لأطرافه ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، فعلى عاتقهم تقع مسؤولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وتفجير طاقات الابتكار لديهم ومتابعة وتقويم أدائهم وإنتاجيتهم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة، والكثير من المهام الأخرى التي لا غنى للعملية الإدارية عنها.

وعلى الرغم مما حققته الدول المتقدمة في مجال تطوير القيادات الإدارية وتنميتهم إلا أن المتابع للفكر الإداري لديهم يلاحظ أن هناك قلقاً متزايداً نحو ندرة القادة الذين يمكن إيجادهم لتولي إدارة المنظمات الحكومية والخاصة، يقول كوهين في هذا الشأن "ومن أكثر ما يشغلني حاجة بلدنا إلى المزيد من القادة المتميزين من كل نوع لقيادة

آلاف مؤلفة من الشركات والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، والمصالح الحكومية، والنوادي، والجمعيات، والمدارس، والجامعات وكثير من المنظمات الأخرى. إننا ما لم نحصل على هؤلاء القادة، فسوف يتدهور بلدنا. قد لا يكون ذلك في الحرب.. ولكن في شيء لا يقل عنها أهمية، ألا وهو قدرته على دفع مجتمعه ومصالح مواطنيه إلى الأمام قدما." فإذا كان هذا لسان الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تعد من أكبر دول العالم تقدما في عالمنا المعاصر! فكيف يكون الحال في الدول النامية ومن بينها الجزائر.

وتأسيسا على ما تقدم ذكره فإنه من الضروري والحتمي الاهتمام على الصعيدين الحكومي والخاص بصنع القادة وحسن اختيارهم وتنمية مهاراتهم وفق أحدث أساليب الفكر الإداري المعاصر، ولقد أكد كل من علماء النفس والاجتماع والإدارة على حقيقة مؤداها أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون. وهنا يبرز دور التدريب كأحد أهم الوسائل الإدارية المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف الجديدة أو تطوير ما لديهم منها.

1- إشكالية الدراسة:

إنّ منظمات اليوم تحتاج إلى أنواع مختلفة تماما من القادة تمتلك مهارات متعددة وقابلة للتطوير باستمرار، فلم يعد بالإمكان الاعتماد على بعض المهارات الموروثة أو المكتسبة من الخبرة العملية لقيادة المنظمات في عصر العولمة. فلقد أصبحت المهارات القيادية كاللبنات في بناء الشخصية القيادية كلما ازداد القادة تمتعا بهذه المهارات كلما كان ذلك ادعى لاكتمال النموذج القيادي المثالي القادر بإذن الله على قيادة المنظمات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، لتحقيق أهدافها والدخول بها في سباق المنافسة العالمية نحو الريادة بكل اقتدار.

إن تطوير القادة وتزويدهم بالمعارف والمهارات باستمرار أمر يفرضه تقادم المعرفة، وهذا ما يتفق مع الدراسة التي أوردها جيريست والتي أجريت على (120) مديرا أمريكيا حول أهم عوامل التغييرات الإدارية، حيث أشارت النتائج إلى أن حاجة استخدام المعارف والمهارات كانت في المرتبة الأولى من بين (13) دافعاً وعاملاً للتغيير.

كما أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العشرينين الأخيرتين، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمنظمتنا إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعاشيش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته. ويحتاج مجهد التغيير التنظيمي الناجح إلى قيادة إدارية تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه، مما يحسن من مستوى أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتطويرها.

ونظرا لأهمية قطاع الصحة وحيويته بالنسبة للأمم والمجتمعات (الأمن الصحي) فقد وقع الاختيار على مجمع صيدال لصناعة الأدوية، بهدف الإجابة على إشكالية البحث المبورة في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال - وحدة قسنطينة - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية والفرضيات وهو ما سنكتشفه تاليا.

2- تساؤلات الدراسة

لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية، و بغية الوصول إلى إطار علمي يمكننا من بلورة إطار نظري و تطبيقي حول أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر المهارات القيادية بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما هو واقع التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أثر المهارات الفنية على التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أثر المهارات الإنسانية على التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أثر المهارات الفكرية (التنظيمية) على التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية هي عبارة عن تخمين مبدئي، وتفسير أولي لأسئلة الدراسة، والتي تظل صحته وصلاحيته موضع اختبار، واعتمادا على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة باتباع أسس البحث العلمي وبناء على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية أعلاه كالاتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي بالجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي بالجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفكرية (التنظيمية) في عملية التغيير التنظيمي بالجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التغيير التنظيمي بالجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وفقا للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:
- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل المهارات القيادية خاصة الحديثة منها والتي يحتاجها قائد التغيير في عصرنا الحالي؛
 - التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي وقيمتها الجوهرية والداعمة وأبعادها المختلفة، و عناصرها وسبل إنجاحها في منظمات القرن الحادي والعشرين؛
 - اختبار مدى إدراك الموظفين بالمؤسسات الجزائرية لمفاهيم المهارات القيادية والكشف عن درجة توافرها في قياداتها، وكذا واقع عمليات التغيير التنظيمي، وانعكاس ذلك على إنجاح برامج التغيير والتطوير المطبقة في مؤسساتنا الوطنية؛
 - تحديد درجة أهمية المهارات القيادية لمسؤولي مؤسساتنا الوطنية في ضوء متطلبات برامج التغيير التنظيمي، ودرجة ممارستها من قبل قياداتها؛
 - اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود أثر لأبعاد المهارات القيادية (المتغير المستقل) في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (المتغير التابع).
 - التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) حول واقع عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة أفراد الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية هذه الدراسة في أهمية وحدائتها متغيراتها (المهارات القيادية، التغيير التنظيمي)، والتي يمكن بلورت هذه الأهمية في جملة من النقاط نذكر منها:

- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها والمتمثلة في مهارات القيادة وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية، فلقد جذبت القيادة اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في الدول المتقدمة حتى اعتبرها البعض منهم جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وما ذاك إلا اعترافا منهم بالدور الكبير الذي يلعبه القادة في نجاح المنظمات واستمرارها.

- أصبح نجاح القيادة مرهون باستيعاب وممارسة المفاهيم والاستراتيجيات المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد المهارات القيادية للمديرين تحديدا واضحا يساعدهم على فهم الأدوار الجديدة التي ينبغي عليهم ممارستها لإدارة عملية التغيير في منظماتهم بشكل ناجح. (منظمات القرن الحادي والعشرين بحاجة إلى القادة أكثر من حاجتها لمدراء روتينيين).

- تواجه القيادة الإدارية الكثير من التحديات والمستجدات في نواحي الحياة، الأمر الذي يجعلها مضطرة للتكيف مع التغيير ومسايرته، واكتساب المهارات اللازمة وحسن تطبيقها في إنجاح عملية التغيير، أين أصبح التغيير من الاتجاهات الحديثة التي تتطلب التعامل معها بشيء من الأهمية والتقدير.

- تنمية وعي القيادات الإدارية في مختلف المستويات، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في ضوء أبعاد قيادة التغيير التنظيمي لما لموضوع التغيير التنظيمي من أهمية كبيرة في هذا العصر، فالمنظمة التي تريد الاستمرار يجب عليها التكيف مع مختلف التغييرات.

- وتندرج هذه الدراسة على المستوى الميداني ضمن الإشكاليات الرئيسة التي تواجه مجمع صيدال في الجزائر باعتباره المؤسسة الوطنية الوحيدة المختصة في صناعة الأدوية، خصوصا بعد خضوع أغلب وحدائته للتقييم، والتصنيف والمساءلة عن الأداء باستمرار من قبل الجهات الوصية، وكذا إقدام القائمين عليه على إحداث إصلاحات عميقة وتغييرات شاملة دون اختبار أثرها في غالب الأحيان، لدى يأمل الباحث من الناحية التطبيقية أن تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن المهارات اللازمة لإدارة عملية التغيير التنظيمي يمكن أن يستفيد منها مديرو منظماتنا وصانعو القرارات الإدارية في بلادنا في توجيه عمليات التغيير والتطوير في منظماتنا لتطويرها والرقى بها.

6- مبررات اختيار الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع و اختياره كان نتيجة أسباب ومبررات موضوعية، لا من باب الصدفة والعشوائية، والتي من أهمها:

- الاهتمام الشخصي من الباحث بموضوعي القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، لما لهما من دور كبير في نجاح واستمرار أي منظمة سواء كانت خاصة أو عامة، اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية. وكذا تجددتها وتعدد الملتقيات والمؤتمرات الدولية والعربية المتعددة من أجل دراستهما.
- محاولة الباحث الإجابة على العديد من الأسئلة التي لطالما راودته عن سبب خروج العديد من مؤسساتنا الوطنية من المنافسة، وإغلاق العديد منها في الثلاثة عقود الماضية.
- يقول بيتر دراكر مبينا أهمية القادة للمنظمات "إن القادة هم المورد الهام، والمقدس لأي منظمة أعمال، كما يعزى الفشل الجزئي لكثير من الأعمال إلى عدم فعالية القيادة وافتقارها للمهارات اللازمة".
- تميز العصر الذي نعيشه بسرعة التغيير، مما يجعل من عملية التغيير أمرا حتميا في منظماتنا، حتى تصبح هذه الأخيرة قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعها، وتكون القيادة فيها مستعدة دوما للتغيير، بل ومهيأة لتقوم بالدور الريادي المناط بها نحو إحداث التغييرات التي تواكب التغيرات الحاصلة والمتسارعة.
- الوقوف على مدى توافر المهارات القيادية لدى المدراء والمسؤولين (مدير، مدير فرعي، رئيس قسم...) في المنظمة الوطنية، وواقع استغلالهم لهذه المهارات في إنجاح عملية التغيير التنظيمي والحد من مقاومته.

بعد تقديم إشكالية الدراسة وتوضيح أسئلتها وفرضياتها الرئيسية والفرعية، أهدافها وأهميتها، ومبررات اختيار موضوع الدراسة، نتطرق إلى الأسس المنهجية المعتمدة لمعالجة هذه الإشكالية.

7- المعالجة المنهجية للدراسة:

إرتبط تقدم البحث العلمي وتحصيل المعرفة العلمية بضرورة وجود منهج للبحث والتحصيل، فإن غاب المنهج خضع البحث للعشوائية و أضحت المعرفة غير علمية، فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع، وبشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين".

فطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها، و كيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب لذلك. و لأجل معرفة واقع المهارات القيادية وأثرها في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وذلك لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تتطلب ذلك.

وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة تعبيرا كفييا وكميا، كما يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع وخاصة أن هذه الدراسة مرتبطة بالظواهر الإنسانية كالسلوك الإداري، ويعتبر هذا المنهج ذات قيمة علمية في حد ذاته، لأنه لا ينتهي

عند مجرد استكشاف البيانات حول الظواهر، وإنما تطبيق البيانات وتحديد خصائصها، والروابط القائمة بينها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

وقد تم اختيار هذا المنهج لوصف و تحليل العلاقة و الأثر الذي تلعبه أبعاد المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة، من وجهة نظر الموظفين ومختلف المسؤولين فيها في مختلف المصالح. وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية التي مكنتنا من جمع المعلومات حول مشكلة البحث، و التي قمنا بتبويبها وتصنيفها وتحليل محتواها للخروج بمجموعة من النتائج.

و بما أن المنهج الوصفي التحليلي له عدة مداخل، فقد اعتمدنا على ثلاث مداخل وذلك حسب مقتضيات الدراسة و ذلك كما يلي:

أ- **المدخل الوثائقي:** يسمح هذا المدخل بالوصول إلى تصور معرني عام عن موضوع الدراسة، وذلك بالاستناد إلى مراجع أولية وأخرى ثانوية، ومن ثم تحليل محتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابات أسئلة البحث، و قد طبقنا هذا المدخل في إعداد الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق إلى الإطار العام للمهارات القيادية و كذا عملية التغيير التنظيمي ومحاولة الوصول إلى استخراج العلاقة التي تربط بينها، والأثر الموجود بينهما. أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد اعتمدنا على دراسة الحالة و المسح الميداني بطريقة العينة.

ب- **مدخل دراسة الحالة:** يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج الأخرى بكونه يهدف للتعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة. و دراسة الحالة تركز الاهتمام على حالة واحدة قائمة بحد ذاتها، تتعلق بفرد أو جماعة أو شركة، وهي عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار. وتوظف دراسة الحالة أكثر من أسلوب، فهي تستخدم المنهج التاريخي، والوصفي والمقابلة والاستبيان، ومقاييس التقدير، وتبرز قيمتها في الجوانب التشخيصية، والإدارية والعلاجية وأنها تعمل على تطوير الأفكار التي تقود إلى النتائج و أحيانا إلى الفرضيات المراد فحصها، ويمكن أيضا أن تستخدم في تطوير مفاهيم جديدة أو فحص مفاهيم موجودة أو قائمة.

و على هذا الأساس استخدمنا هذا المدخل أو المنهج لتحليل حالة المهارات القيادية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مركزين على الجانب المتعلق بالمهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي. وذلك بالاعتماد على البحث الاستطلاعي، وكذا تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة.

ج- **مدخل المسح الميداني بطريقة العينة:** و الذي يعرف بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، و ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بحيث يجب أن تكون هذه العينة ممثلة وتحمل صفات مشتركة للمجتمع الأصلي المعني بالبحث. واعتمدنا

هذا المدخل لكونه يستخدم في الدراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة، و نظرا لعدم كفاية المدخل الأخرى من الإلمام بكل جوانب الموضوع محل الدراسة.

8- حدود الدراسة:

تمثلت حدود دراستنا هذه في:

الحدود الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة في معرفة درجة مستوى توافر المهارات القيادية بأبعادها (الفنية والإنسانية والفكرية) لدى المسؤولين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية صيدال -وحدة قسنطينة-، وواقع عمليات التغيير التنظيمي بها، وأثر هذه المهارات في التغييرات التي حدثت في المؤسسة محل الدراسة.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وحدة قسنطينة لصناعة الأدوية التابع للمجمع الوطني صيدال، ووقع اختيارنا على هذه المؤسسة نظرا للتغيرات والتطورات السريعة و المتلاحقة التي شهدتها، ما يجعل من التغيير صفة ملازمة ومطلبا رئيسا لهذه المؤسسات من أجل النمو والتطور في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع صناعة الأدوية.

الحدود الزمانية: هو الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة، أين تم إجراء الجانب الميداني خلال السنة الدراسية 2018/2019، حيث كانت الإنطلاقة في ديسمبر 2018، بزيارات متكررة للمؤسسة للحصول على الموافقة والتعرف عليها بجمع بعض البيانات والمعلومات التي سمحت لنا بإعداد الإستبيان الأولي، قبل القيام بتعديله بناء على المعطيات المستجدة، وتوجيهات المشرف والمحكمين، وكذا بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، ليقوم بعدها رؤساء المديرية الفرعية بتوزيع الإستبيانات بحسب عينة بحثنا التي حددناها لهم، وقد بلغت مدة الدراسة الميدانية ستة أشهر كاملة حتى نهاية شهر ماي تقريبا (تأخر كبير في استرجاع الإستبيان نظرا للانشغالات الكبيرة للكثير منهم).

الحدود البشرية: وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدة العينة، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من كل فئات العمال الموجودين في المنظمة (إطارات، عمال تحكم، والتنفيذيون) نظرا لطبيعة الموضوع وتعلقه بظاهرة تمس كل شرائح المؤسسة ألا وهي عملية التغيير التنظيمي.

بعد تقديم إشكالية الدراسة وتحديد خيارات المعالجة المنهجية لها، نتساءل عن مكانة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات والأبحاث السابقة الأجنبية منها والعربية.

9- الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة سواء الأجنبية منها أو العربية، نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، سواء من ناحية متغير المهارات القيادية وأبعادها، أو من ناحية متغير عملية التغيير التنظيمي وإنجاحها، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من المستحيل حصرها وعرضها وتحليلها جميعا في إطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير نموذج الدراسة

وتحليل العلاقة النظرية بين أبعاد المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي. وعليه سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى أهم الدراسات الأجنبية والعربية، ثم التعقيب عليها، وتحديد موقع دراستنا منها.

أ- الدراسات الأجنبية:

يقصد بالدراسات الأجنبية تلك التي تم إعدادها من قبل باحثين أجانب وبغير اللغة العربية، سواء تم نشرها داخل الوطن العربي أو خارجه.

- دراسة (Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard, 2015)، بعنوان: **How Effective Leadership Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation"can** ، كيف يمكن للقيادة الفعالة تسهيل التغيير في المنظمات من خلال التحسين والابتكار.

Global Journal of Management and Business Research: A, Administration and Management, Volume 15 Issue 9 Version 1.0 Year 2015, Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal, Publisher: Global Journals Inc. (USA), Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة القيادة الفعالة وإدارة التغيير، وذلك من خلال توضيح معنى القيادة الفعالة، وكيف يمكنها أن تحقق التغيير الإيجابي الذي يساعد المنظمة على أن تتحسن وتكون مبتكرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وكذا تأثيرها على عوامل أخرى في المنظمة كالثقافة، وتوضيح الرؤية، وغرس الثقة في الأتباع تسهيلات لعملية التغيير. والقيادة هي واحدة من العوامل الرئيسية في تحقيق التغيير الإيجابي للمنظمة. لأنه إذا لم تكن هناك قيادة في المنظمة فلن يتمكنوا من تحقيق التغيير في الاتجاه الذي يرغبون فيه ويمكن أن تتعرض المنظمة بدلا من ذلك لتغيير سلبي.

ولقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات في ال.م.أ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القيادة الفعالة ضرورية في إدارة التغيير، وأن التغيير هو الطريقة الوحيدة للحفاظ على المنظمة في بيئة الأعمال الحالية، ويرى الباحثان أنه على القادة تعلم مهارات القيادة الفعالة التي يمكن أن تساعدهم في كسب ثقة الموظفين، مما يجعل المهام الأخرى أسهل للعمل لأن الموظفين يثقون في قادتهم. هذا ما يجعل أجزاء أخرى من إدارة الأعمال أسهل أيضا، ومن هذه المهارات تشكيل الثقافة، تشجيع وتحفيز الموظفين في المنظمة للتعلم والتواصل والعمل في شكل فرق، الابتكار والإبداع، حل المشكلات وإدارة الأزمات، تفويض الموظفين، لأن مثل هذه المهارات تمكن القادة من قيادة موظفيهم في الاتجاه الصحيح، وفقا لرؤية المنظمة ورسالتها.

- دراسة (Colette M. Taylor , Casey J. Cornelius, Kate Colvin, 2014) ، بعنوان **Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness** ، القيادة البصيرة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية Leadership & Organization Development Journal, ISSN: 0143-7739, Publication date: 29 July 2014

والغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين القيادة البصيرة وتصور الفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية. فمن المتوقع أن يكون للقادة ذوو المستويات العالية من المهارات القيادية ما يجعل من منظماتهم أكثر فعالية، تم جمع البيانات من 135 من قادة المنظمات و 221 من مرؤوسيه من 52 منظمة غير ربحية مختلفة موزعة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. أكمل القادة مقاييس سلوك القيادة والمهارات والفعالية التنظيمية المتصورة في حين قدم الأتباع تقييمات لأسلوب القيادة لدى قادتهم من منظورهم، ودرجة توفر المهارات لدى قادتهم، وحجم التغيير التنظيمي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقات قوية بين القيادة البصيرة والفعالية التنظيمية المتصورة. كما أظهر تحليل الانحدار أيضا بعض التأثيرات المهمة بين سلوكيات القيادة العالية والفعالية التنظيمية المتصورة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الرائدون ذوو المهارات القيادية العالية (الإنسانية، الفكرية) سهلوا الفعالية التنظيمية أكثر في مؤسساتهم.

- دراسة (Ronalda Packery, 2014)، بعنوان: **Change & Communication Management- Factors Influencing, The Successful Communication Of Change At a Workplace, وإلتصال: العوامل المؤثرة، والتواصل الناجح للتغيير في مكان العمل.**

Business Administration, Faculty Of Business, Cape Peninsula Of Technology.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية إسهام كل من عامل المستوى التعليمي، والمركز الوظيفي، والعمر في إنجاح اتصالات التغيير في أماكن العمل، وأجريت الدراسة في قطاع الخدمات المصرفية بالو.م.أ، جمعت البيانات من خلال طرق البحث الكمية والنوعية، باستخدام الإستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، ومن أجل تحليلها تم استخدام برنامج SPSS، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود فروق في إدراك أفراد العينة لإستراتيجية تغيير الإتصالات تبعا للتغيير التعليمي، كانت لصالح مؤهل التعليم العالي، أين فضل 83% من المبحوثين ذوي مؤهل التعليم العالي التواصل اللفظي، وقد أكدت الدراسة بشكل عام أن القادة في مختلف للمستويات التنظيمية تدرك أهمية الإتصالات عند التغيير بنفس الدرجة تقريبا.

- دراسة (Vincent 2013)، بعنوان: **Effective leadership: Explains The Hard Facts of Soft Skills Management، القيادة الفعالة: تفسير لحقائق ثابتة بخصوص القيادة بالمهارات الناعمة.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المهارات الناعمة وكيفية استخدام المهارات الناعمة في عملية القيادة لدى المدراء والقادة. وأوضحت الدراسة أنه كلما زاد حجم الشركة كلما زاد الاضطراب والتوتر وضغط العمل الذي تواجهه الشركة وموظفيها، مما يستدعي استخدام ما يسمى بالمهارات الناعمة في القيادة والإدارة وأوضحت الدراسة أيضا أن المدراء يجب أن يواجهوا هذه المشاكل بأن يكونوا قادرين على التواصل بشكل جيد وشرح القرارات التي يتم اتخاذها في عملية التغيير، كما يجب أن يكونوا مستمعين جيدين.

وخلصت الدراسة إلى أن أهم المهارات الناعمة التي يجب توافرها لتحقيق القيادة والإدارة السليمة هي مهارات التعامل مع الآخرين، العمل ضمن فريق، مهارات التفاوض، مهارات الاتصال والتواصل مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة أن يعمل المدراء على تطوير مهاراتهم الناعمة وذلك لتطوير علاقاتهم مع الموظفين مما يؤدي إلى تجنب العديد من المشاكل الإدارية بين المشرفين وموظفيهم عند إحداث التغيير.

- دراسة (Tang, 2013)، بعنوان: **Leadership Skills Of Deans In Three Malaysian Public Universities**، المهارات القيادية الناعمة لعمداء الكليات في ثلاثة جامعات حكومية في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى دراسة مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، وهي فحص وتوضيح العناصر الرئيسية الثمانية في المهارات القيادية الناعمة (بناء فرق العمل، مهارات الاتصال، المبادرة، القدرة على القيادة، حل المشكلات، التدريب، الشخصية، التفويض)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة المقابلة لجمع البيانات وأخذ عينة عشوائية من 82 موظفا في الجامعات المطلعين على عمل عمداء الكليات وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة محاولة العمداء تطوير العلاقات الشخصية ذات الجودة العالية مع الموظفين لديهم في الكليات.

- دراسة (Bejestani, Hamid Shafaei , 2011)، بعنوان: **Improving Project Change Leadership Spirit Management Using**، تحسين مشاريع التغيير التنظيمي باستخدام روح القيادة.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على المهارات القيادية، والتعرف على آثار مقاومة الموظفين للتغيير وتقييم دور المهارات القيادية في إدارة مشروع التغيير. وفي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، ومن الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات الاستبيان والمقابلات، وتم اخذ عينة الدراسة من فريق الرقابة والإشراف على مشروعين مختلفين، أحدهما صناعي وآخر في البناء. ومن نتائج هذه الدراسة: أن روح القيادة لها تأثير في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير. وان توافر المهارات القيادية لقادة التغيير وبخاصة المهارات الإنسانية والفكرية تزيد من فعالية تنفيذ المشروع وكفاءته خلال عملية التغيير.

- دراسة (Abbas Wasim, Asghar Imran, 2010)، بعنوان: **The Role of Leadership In Organizational Change: Relating the successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership**، دور القيادة في التغيير التنظيمي: ربط التغيير الناجح بالقيادة البصيرة والمبتكرة.

Faculty of Engineering and Sustainable Development, Department of Industrial Development, IT and Land Management, England

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة في عملية التغيير التنظيمي من خلال الرؤية والإبتكار الذي تتوافر عليه القيادة. يمكن للقائد كشخص مسؤول أو كعامل تغيير في إدارة مؤسسة أو عملية التغيير التنظيمي

بشكل أكثر فعالية النجاح إذا كان قادرا على استغلال مهاراته وقدراته المختصة. لقد أجبرت التطورات التكنولوجية السريعة والتوقعات العالية للعملاء ومواقف السوق المتغيرة باستمرار المنظمات على إعادة تقييم وإعادة تقييم كيفية عملها وفهم واعتماد وتنفيذ التغييرات في نموذج أعمالهم استجابة للاتجاهات المتغيرة باستمرار. التغيير التنظيمي هو مطلب اليوم ، وهو ضروري للمؤسسات من أجل البقاء، ونظرا لأن القيادة لها دور مركزي في تطور المنظمة وتمييزها، فإن عملية التغيير التنظيمي تتطلب قيادة فعالة للغاية وذات كفاءة ومهارات عالية قادرة على إدراك الشكل المرغوب فيه للمنظمة ومعالجة مسألة التغيير التنظيمي بأنسب الطرق، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن أن يؤدي التغيير التنظيمي الناجح إلى الابتكار في التنظيم، والذي يعد مفتاح النجاح والاستدامة على المدى الطويل. هذه الورقة البحثية كنتيجة لذلك اقترحت نمودجا مستمدا من الكفاءات والمهارات القيادية لإحداث التغيير التنظيمي والنجاح المستدام وغرس ثقافة الابتكار. هذا النموذج يعبر عن العلاقة بين التغيير التنظيمي الناجح والقيادة بناءً على خصائصها ومهاراتها التي يجب أن تتوفر فيها (فنية، إنسانية وفكرية وتنظيمية). تجدر الإشارة إلى أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي والاستكشافي للإجابة على إشكالية الدراسة.

- دراسة (Field, 2008)، بعنوان: **Leadership: A comparison of Leadership Definition of and management online**، تعريف القيادة: مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت من وجهة نظر ثقافات مختلفة من عدة دول. استخدم الباحث محرك البحث Google (الإستبيان الإلكتروني) من أجل إنشاء صور بحث عن القيادة والإدارة، فكل بحث أنتج آلاف الملاحظات وتم اختيار أول مائتي صورة لكل بحث عن كل من القيادة والإدارة. ولقد شارك في هذه الدراسة أشخاص أكثر من دول مختلفة ومن القارات الخمسة، وتم ترجمة الكلمات الخاصة بالدراسة إلى أشهر اللغات الموجودة في كل قارة، وتكمن أهمية هذه الدراسة في بعدين هما: تحديد شامل لتعريف القيادة وتعريف الإدارة من وجهة نظر الثقافات المختلفة. المعلومات لم تؤخذ من خلال الاتصال المباشر وبالتالي كان التعريف من قبل هؤلاء الأشخاص في غاية الموضوعية.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما يراه عامة الناس وما هو موجود في الأدب الأكاديمي في أن هناك اختلافا بين الإدارة والقيادة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز السلوك القيادي لدى المدراء، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الإداري في المنظمات المعاصرة، لأن المهام التقليدية والروتينية للمدراء والمسؤولين لم تعد تجدي نفعا في عصر التغيير والتجديد.

- دراسة (Diefenbach, 2007)، بعنوان: **The Managerialistic Ideology of Organizational Change Management**، الأيديولوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات

التنظيمية، وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية ما بين أعوام 2004 و 2006، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري الذي ينتهجه القادة وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير. كما سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

- دراسة (Dan Cohen, 2005)، بعنوان: **The heart of change- Field guide: Tools and tactics for**

your organization leading change in دليل ميداني: آليات وطرق قيادة التغيير في

منظمتك Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Etats-Unis of America, 2005

وكانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني لآليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.

كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين، وأن المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، إلا أن فرص تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة التعامل، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنه لا يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم فرصاً لحل المشكلات والتعامل معهم دائماً بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

ب- الدراسات العربية

- دراسة (عزيزة عبد الله، أسماء ناصر الوشمي، 2016)، بعنوان: ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات

المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية/ العدد الثاني/مجلد

2/ أبريل 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية (الذاتية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدارية) لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهم، والكشف عن الاختلافات في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. تكون مجتمع البحث من 30 مديرة و 840 معلمة، أما عينة البحث فتم اختيارها بأسلوب

الحصر الشامل لجميع المديرات، واختيار 210 معلمة (25%) من إجمالي المعلمات وبعدها متساوي من كل مدرسة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة. ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل كانت كبيرة جداً، إذ كانت درجة ممارسة كلا من المهارات الذاتية، الفنية والمهارات الإدارية كبيرة جداً، أما المهارات الإنسانية والفكرية فكانت درجة ممارستها من قبل المديرات كبيرة فقط.

- دراسة (أمجد قاسم 2012) بعنوان: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية - دراسة بحثية كتب في 29 أبريل 2012، في التربية والثقافة، دراسات تربوية، الأردن.

وتهدف هذه الدراسة لاستعراض بعض المفاهيم والقضايا حول التغيير، وأثر ذلك على العنصر البشري، ودور هذا العنصر في إحداث التغيير، إضافة لاستعراض واقع التغيير في وزارة التربية والتعليم، وكذا معرفة تقبل الموظفين لدور إدارة التغيير، وأثر ذلك على الأداء، ولقد استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات الإداريين في وزارة التربية والتعليم (مركز الوزارة). والبالغ عددهم حوالي (2000) موظف وموظفة، وقد حرص الباحث على توزيع أداة القياس لتشمل معظم الموظفين في الوزارة ومن الجنسين، أين بلغت عينة الدراسة (عينة عشوائية، 200 موظف وموظفة) بنسبة تمثيل قدرها 20% من مجتمع الدراسة الأصلي. أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس مدى تقبل الموظفين والموظفات لإدارة التغيير، ومن نتائج الدراسة ضرورة إجراء تغيير في أساليب العمل مما ينتج عنه توفير للجهد والوقت والمال، وخلق مناخ تنظيمي وصحي لأداء العمل، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة. ويمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة على أساليب العمل لتغيير السائد التقليدي، بإحلال القيادة والإدارة التحويلية المتضمنة إدارة التغيير كأسلوب عمل جديد في وزارة التربية والتعليم للإرتقاء بأداء العاملين. استجلاء إمكانية التغيير في النمط الإداري السائد لدى موظفي وزارة التربية والتعليم.

- دراسة (جبران علي محمد 2011)، بعنوان: المدرسة المتعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر العاملين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

هدفت للكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ونحو مديرهم كقادة تعليميين في الأردن، والتعرف على الاختلاف في وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات المؤهل، الخبرة، الجنس، العمر. واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين في الأردن، أما العينة فتكونت من 439 معلماً (عينة مقصودة)، أما الأداة فهي الاستبيان، ولقد خلصت الدراسة إلى نتائج مهمة: جاءت تصورات المعلمين للمدير كقائد تعليمي من حيث مهارة التحفيز والتشجيع، بدرجة أدنى من المتوسطة، أما في مجال بناء العلاقات التشاركية (المهارات الإنسانية) بدرجة مرتفعة، والمهارات الإدارية واستثمار الأفكار الجديدة بدرجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشاركين تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل.

- دراسة (وفيق حلمي الأغا، 2010) بعنوان: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة، والذي يبلغ عددهم (630) موظفا وموظفة وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث (245) موظفا وموظفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية التي تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية تلعب دورا كبيرا في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين قدرة ومهارات القيادة الإدارية و عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي من وجهة نظر المستجوبين.

- دراسة (صالح بن سليمان الفائز، 2007)، بعنوان: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته - دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2007/2008.

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعرف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير، وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر ستمته الأساسية التغيير السريع، وأن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع التغيرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بالاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية، وكذلك ومن أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، واحتواء القوى المعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.

- دراسة (عبد الله مسفر الغامدي، 2007)، بعنوان: مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة، جامعة عدن اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة، والكشف عن الاختلاف في وجهات نظر المديرين والمعلمين في درجة مستوى المهارات القيادية لدى مديري هذه المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي، واستخدمت الإستيبيان كأداة مكونة من خمسة مجالات، كما تكون مجتمع الدراسة من 35 مديرا و 273 معلما، أما العينة فهي نفسها مجتمع الدراسة، وأهم نتائج هذه الدراسة: تتمتع المديرين بمستوى مهارات القيادة الإستراتيجية والفنية والتنظيمية والإتصال وإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات بدرجة كبيرة بوجه عام، أما مهارة حل المشكلات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات متوسطة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقدير مهارات الإتصال واتخاذ القرار وإدارة الاجتماعات، ما عدا القدرة على تنسيق جهود الآخرين وبث الحماس لدى العاملين، وخلق روح المبادرة والمساهمة في النقاش ومهارة تحديد عدة بدائل واختيار الأمثل فهناك اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقدير هذه المهارة.

- دراسة (محمد النمران العطيّات، 2006) بعنوان: إدارة التغيير والتحديات العصرية لمدير القرن الحادي والعشرين. هدفت هذه الدراسة إلى شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنها، والمساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع إدارة التغيير، وزيادة قدرة المديرين للتعامل مع المشكلات الإنسانية الناجمة عن سرعة معدلات التغيير، بالإضافة إلى تحديد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المدير وتحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث عينة عشوائية من الإدارة العليا والوسطى في الخطوط الجوية العربية السعودية واختار الباحث مجموعة ثالثة تقع ضمن مستوى الإدارة العليا والوسطى في نفس المؤسسة إلا أنها أخذت دورات علمية (تدريبية) في إدارة التغيير وقد كان عددهم الإجمالي 519 مفردة وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يعتبر التغيير من الظواهر المعاصرة وأكثرها أهمية بالنسبة للإداريين والقادة، سواء على مستوى المؤسسات العامة أو الخاصة.
- لقد حدثت تغيرات وتطورات شتى أصبحت تمثل تحديات لكل مدير ومسئول، وخاصة في مجال التقدم العلمي وثورة المعلومات والتي أثرت في سلوك وأداء الإداريين والقادة، حيث أصبحت التغييرات والتجديدات شاملة ومؤثرة بشكل كبير وسريع على الأفراد والجماعات
- إن نجاح وتقدم المؤسسات في تقديم خدمات مميزة لمن يطلبها، يتوقف على قدرتها على تحديد تحديات التغيير العصرية الملحة، وكيفية التعامل معها بفعالية.

- دراسة (عماد الدين منى مؤتمن، 2004) بعنوان: قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن، وزارة التربية والتعليم.

هدفت الدراسة إلى استعراض أهم القيم التي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وإبراز ملامحها واعتمدت الدراسة على التجارب والملاحظات الميدانية التي تناولت 100 مؤسسة من المؤسسات المختلفة التي نجحت في قيادة التغيير بالأردن وتم توزيع استمارة استبيان على المسؤولين بهذه المؤسسات وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته ، وأن دعم الإدارة العليا وصانعي القرار لعملية التغيير يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية، إن إيجاد نظم تواصل فعالة تحقق الترابط والتنسيق بين أجزاء المؤسسة.

ج- التعقيب على الدراسات السابقة

انقسمت الدراسات السابقة بين الدراسات النظرية والدراسات العملية التطبيقية، واستخدمت فيها أدوات جمع معلومات مختلفة كاستمارات الاستبيان والمقابلات الشخصية، مع استخدام وسائل إحصائية متعددة لتحليل البيانات المستخرجة من استمارات الاستبيان كاستخدام الوسائل الإحصائية الوصفية وتحديد (النسب المئوية، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري)، وقد توزعت الدراسات السابقة بين الأجنبية والعربية بمجموع (18) دراسة، منها 10 دراسات أجنبية بنسبة 55.6 % و 8 دراسات عربية بنسبة 44.4 % للفترة الممتدة ما بين عامي 2004 و 2016 حسب ترتيبها الزمني. وللوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة التي بين أيدينا، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها انقسمت من حيث أغراض الدراسة وأهدافها إلى:

- تناول بعضها الأساليب القيادية وإدارة التغيير التنظيمي مثل دراسة: (الأغا، 2010) و (Bejestani, 2011).
- تطرق بعضها إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة في عملية التغيير التنظيمي، مثل دراسة: (Abbas, 2010)، (Imran & Wasim, Asghar, 2010)، (أمجد قاسم، 2012)، (Colette M. Taylor & all, 2014).
- أكدت بعض الدراسات أهمية التغيير وحثمته وإدارته وإسهامه في تطوير المؤسسات ومنها دراسة: (Moo & rashad, 2015)، (العطيات، 2006)، دراسة (أمجد قاسم، 2012)، دراسة (Dan Cohen, 2005).
- أظهرت بعض الدراسات وجود تجارب ميدانية محلية وعربية وعالمية ناجحة لإدارة التغيير ومنها دراسة: (مؤتمن، 2004)، (Moo & Rashad, 2015).
- حاولت بعض الدراسات التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة في مدراء المؤسسات محل الدراسة مثل دراسة: (عبد الله مسفر الغامدي، 2007)، (جبران علي محمد، 2011)، (عزيزة عبد الله وأسماء ناصر الوشمي 2016)، (Tang, 2013)، (Vincent, 2013).
- سعت بعضها إلى إجراء مقارنة بين القيادة والإدارة مثل دراسة: (Field, 2008)، (جبران علي محمد، 2011).

- اهتمت بعض هذه الدراسات بمقاومة التغيير التنظيمي مثل دراسة: (Bejestani, 2011) ، (صالح بن سليمان الفائز، 2007)، دراسة (Dan Cohen, 2005).
- تبنت بعض الدراسات بعض الطرق والأساليب التي تساعد في نجاح عملية التغيير مثل دراسة (الآغا، 2010)، (Dan Cohen, 2005) ، (Moo& Rashad , 2015).
- عرضت بعض الدراسات نماذج ناجحة للتغيير المخطط، وقدمت نصائح عملية لتخطيط التغيير مثل دراسة: (Diefenbach, 2007)، (Dan Cohen, 2005) ، (Abbas Imran & Wasim Asghar, 2010).
- تناولت بعض الدراسات واقع إدارة التغيير مثل دراسة: (Ronalda Packery, 2014) ، (أمجد قاسم، 2012).
- كشفت بعض الدراسات عن واقع ممارسة قيادة التغيير في المؤسسات، ومدى فاعليتها، مثل دراسة: (صالح بن سليمان الفائز، 2007)، (Dan Cohen, 2005) ، (Moo& Rashad , 2015).

أما من حيث المنهج المستخدم فقد تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي (وهو المنهج المعتمد في دراستنا) بالاعتماد على أدوات الاستبيان أو المقابلة، وجزء منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحي أو النظري، والاستكشافي، وبعضها على المنهج المقارن، ولقد اشتركت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في استخدامها للاستبيان كأداة رئيسة أو كأحدى أدوات الدراسة.

وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة باختيارها المؤسسات الإقتصادية نموذجاً لدراسة الحالة، سواء الخاصة منها أو العمومية مثل دراستنا هذه (المجمع الوطني لصناعة الأدوية - وحدة قسنطينة-) ودراسات: (Moo& Rashad , 2015). (مؤتمن، 2004)، (Bejestani, 2011)، (العطيات، 2006) في الخطوط الجوية العربية السعودية، ومنها ما أجري في منظمات غير ربحية (Colette M. Taylor, 2014)، ومنها من استهدفت مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة: (Tang, 2013) ، (Diefenbach, 2007)، وهناك دراسات أخرى استهدفت المدارس التعليمية مثل دراسات: (عزيزة عبد الله، أسماء ناصر الوشمي، 2016)، (جبران علي محمد، 2011)، (الغامدي، 2007)، في حين استهدفت دراسات أخرى قطاع الخدمات المصرفية مثل دراسات: (Ronalda Packery, 2014) قطاع الخدمات المصرفية بالو.م.أ، و (الآغا، 2010) بالبنوك العاملة في قطاع غزة، أما دراسة كلا من (أمجد قاسم، 2012)، و (صالح بن سليمان الفائز، 2007) فقد استهدفت وزارتي التربية والتعليم الأردنية، ووزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية تواليًا. أما دراسة (Field, 2008) فقد استهدفت المجتمع الافتراضي لإجراء الدراسة الميدانية.

د- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة مكتملة لجهود الدراسات السابقة، وهذا هو حال مجال البحث العلمي فهو بناء يكمل أحدها الآخر، الماضي هو الأساس والحاضر مكمل البناء ليقدم فائدة للمجتمع والمجالات العلمية المختلفة. فموضوع بحث القيادة هو عامل متحكم في نشاط كل المنظمات، فلا بد لكل منظمة من قائد بغض النظر عن الاختصاص وعليه لا بد للمدير والرئيس من معرفة القيادة من صفات ومهارات وتجارب وبحوث ودراسات لما لها من تأثير في مجالات العمل المتعددة. ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسات أيضا من أجل بناء الدراسة الحالية فهي تمثل الأساس المنطقي ومدخلا نظريا وعمليا لدراسة المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي التي تم انتقاؤها من قبل الباحث لما يرى من كونها لها علاقات ارتباطية مع موضوع البحث نظريا وهذا ما سنحاول إثباته عمليا.

وبغية تحديد موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، التي تم استعراضها وتحديد أبرز مجالات الاستفادة منها فمن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن قسما من الدراسات تناولت مجال مهارات القيادة منفردة كمتغير مستقل مثل دراسة: (Tang, 2013)، (عزيزة وأسماء، 2016)، (الغامدي، 2007)، ودراسات تناولت التغيير التنظيمي كمتغير تابع مثل دراسة: (Moo & Rashad, 2015)، (Bejestani, 2011)، (Abbas Imran & Wasim Asghar, 2010)، (الأغا، 2010)، أما الدراسات التي تناولت أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي، فقد لاحظنا قلة هذه الدراسات التي تناولت وبشكل مباشر هذا الأثر، وإن كان بعضها تطرق إلى الأثر أو العلاقة ولكن بشكل غير مباشر وفي أغلب الدراسات تم استخدام مصطلح القيادة بصفة عامة وليس مهارات القيادة مثل دراسات: (Moo & Rashad, 2015)، (Vincent 2013)، (Bejestani, 2011)، (Abbas Imran & Wasim Asghar, 2010)، (Diefenbach, 2007)، (Dan Cohen, 2005)، (عزيزة وأسماء، 2016)، (الأغا، 2010)، (جبران علي محمد، 2011).

وفي ضوء ما سبق وفي حدود إطلاع الباحث فإن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بالآتي:

- اختلاف بيئة وعينة الدراسة المبحوثة عن الدراسات المشابهة المدرجة ضمن الدراسات السابقة.
- الأبعاد التي اعتمدها الباحث في دراسته لمتغيرات الدراسة، لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بنفس التنظيم والمنهجية.
- حاولت هذه الدراسة إبراز درجة تأثير المهارات القيادية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمة الجزائرية، أي إيجاد العلاقة التفسيرية للمهارات القيادية (المتغير المستقل) بأبعادها المختلفة (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي (المتغير التابع)، وبذلك بناء أنموذج تفسيري لعلاقة الأثر بين متغيري الدراسة لعله يكون لبنة بناء لدراسات لاحقة في هذا الموضوع.

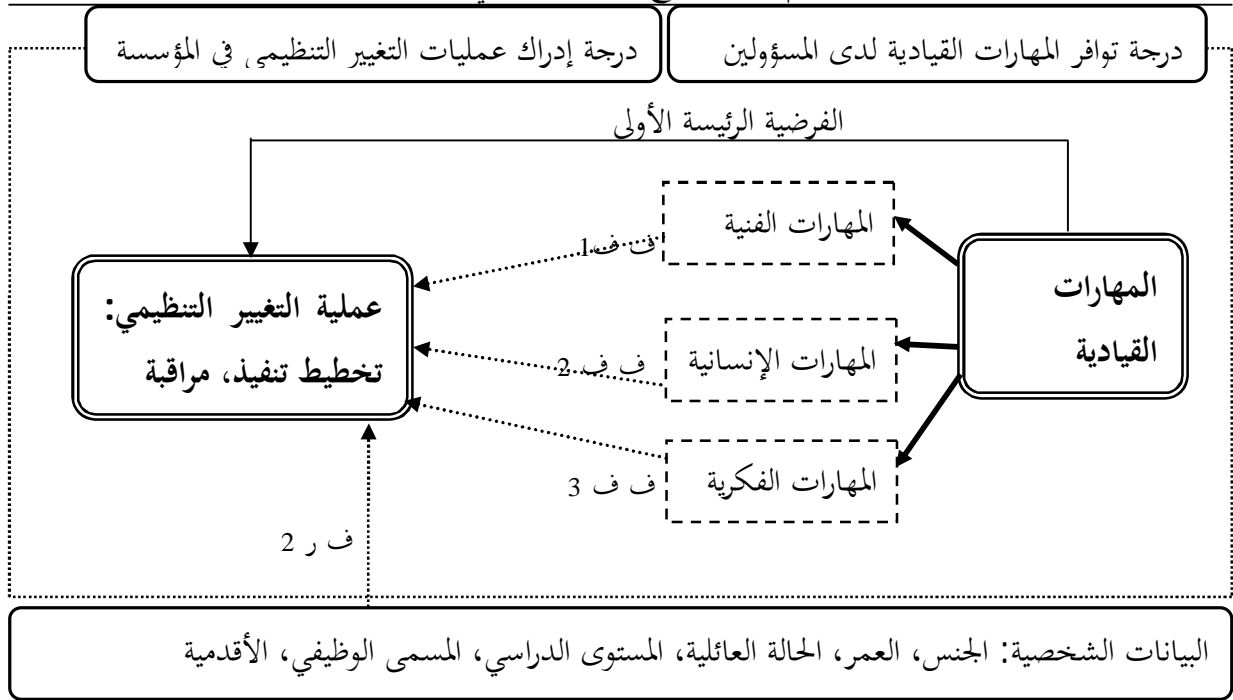
10- هيكلية الدراسة وخطتها البحثية

تتضمن هيكلية الدراسة وخطتها البحثية: أنموذج الدراسة الافتراضي، التصميم العام للدراسة والمحاور الأساسية في خطتها البحثية، لتوضح في الأخير صعوبات الدراسة.

• أنموذج الدراسة الفرضي

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي للمهارات القيادية (katz) وعملية التغيير التنظيمي (LEWIN).

شكل رقم (1): أنموذج الدراسة الفرضي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

يربط نموذج الدراسة بين المهارات القيادية كمتغير مستقل، وعملية التغيير التنظيمي كمتغير تابع، فيما يتعلق بالمتغير المستقل تمثله: المهارات الفنية التي تعتبر ضرورية لأي قائد من الناحية التقنية لأداء عمله، والمهارات الإنسانية المتمثلة في بناء وقيادة فريق العمل، الإتصال والتفاعل مع الآخرين، وكذا تحفيز الموظفين كمؤشرات مساعدة لهذا البعد، بالإضافة إلى المهارات الفكرية التي تعتبر جد مهمة خاصة للقيادة في المستويات الإدارية العليا والتي تشمل في دراستنا هذه: الإبداع والإبتكار، التفاوض وإدارة الأزمات، تفويض الصلاحيات، حل المشكلات واتخاذ القرار كمؤشرات مساعدة لهذا البعد كذلك. أما المتغير التابع المتمثل في دراستنا بعملية التغيير التنظيمي فقسمناه ضمناً لتسهيل عملية التحليل فقط إلى تخطيط، تنفيذ ومراقبة عملية التغيير التنظيمي.

• خطة وهيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وفق السياق التالي:

تعتبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وهي تتضمن: تقديم وطرح الإشكالية، المعالجة المنهجية للدراسة، تحليل الدراسات السابقة وتوضيح ما ستضيفه الدراسة مقارنة معها، وهيكل الدراسة وخطتها البحثية؛

ولقد خصص الفصل الأول للمعالجة النظرية للمتغير المستقل أو المهارات القيادية، إذ يشتمل أربعة عناصر أساسية هي: الإطار الفكري والمفاهيمي للمهارات، التأصيل النظري للقيادة، مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية، المهارات القيادية المعتمدة في دراستنا؛

وبالنسبة للفصل الثاني فتم تخصيصه للمعالجة النظرية للمتغير التابع أو عملية التغيير التنظيمي، من خلال ثلاثة عناصر هي: ماهية التغيير التنظيمي وأهدافه، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله، أحدث مداخل وآليات التغيير التنظيمي؛

بعد التحليل النظري لكل متغير (المستقل والتابع) على حدة في الفصلين الأول والثاني، يتم في الفصل الثالث الربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ليحمل هذا الفصل عنوان إدارة وقيادة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، ويشمل هذا الفصل ثلاثة مستويات يمثل كل منها عنصراً أساسياً لهذا الفصل على النحو التالي: إدارة التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير التنظيمي؛

من خلال التحليل النظري والمنهجي تم التطرق للإطار الميداني، أو الفصل الرابع الموسوم بالإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات، هذا الفصل يتضمن أربعة عناصر، تقدمنا في المبحث الأول منه نبذة موجزة عن المجتمع الصناعي صيدال بصفة عامة مع التركيز على وحدة قسنطينة، والمبحث الثاني منه عبارة عن إطار عام للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فخصص لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار أتمودج الدراسة والفرضية الرئيسية، في حين عالج المبحث الرابع والأخير فرضيات الدراسة الفرعية والتعليق عليها.

اعتماداً على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الرابع، تتجلى للباحث نتائج الدراسة وتطبيقاتها، اقتراحات الدراسة وآفاقها والتي تم إدراجها في الخاتمة.

ولا شك أن كل هذه المراحل أو إتباع مراحل البحث العلمي في الدراسة يجعل الباحث يواجه بعض الصعوبات على المستويين النظري والميداني.

صعوبات الدراسة:

- إن ذكر مثل هذه الصعوبات ليس من باب خلق الأعذار عن تقصيرنا في إنجاز هذا البحث، وإنما من أجل تذليل بعضها لخلق بيئة أكثر ملائمة للبحث العلمي وتحسينه وخاصة في جوانب الدراسات الميدانية.
- تشعب مفاهيم المهارات القيادية وتعدد تصنيفاتها، مما خلق لنا صعوبة في ضبط أبعاد المتغير المستقل في دراستنا، وبالتالي صعوبة حصرها نظرياً؛
 - صعوبة الربط النظري بين المتغيرين، خاصة وأن هناك العديد من الباحثين من يتعامل مع مصطلح المهارات كمصطلح مماثل للصفة أو السمة.
 - حساسية وتردد بعض المسؤولين من توزيع إستبيان الدراسة لتعلقه بتقييمهم من قبل رؤوسهم، مما سبب لنا تأخراً كبيراً في إتمام الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

أساسيات حول المهارات القيادية وأهم تصنيفاتها

المبحث الأول: الإطار الفكري والمفاهيمي للمهارات التنظيمية.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للقيادة

المبحث الثالث: المهارات القيادية

المبحث الرابع: المهارات القيادية المعتمدة في دراستنا (المهارات

القيادية المكونة لأنموذج دراستنا)

موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، ولقد تطورت فكرة القيادة والإدارة مع تطور واختلاف مراحل الحياة الإنسانية حتى بلغت أرقى مراحل تطور علومها ومعارفها، أين ولجت وبسرعة عصر العولمة من أوسع الأبواب، فتطورت نظم الحياة وتغيرت حتى شمل التطور والتغير كافة جوانبها (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، فكرية...)، ولعل من أبرز هذه التطورات ثورة التكنولوجيا والاتصالات والمواصلات والأقمار الصناعية وتطور الحاسوب وانتشار استعماله بشكل منقطع النظير، وظهور شبكة الانترنت والفضائيات والهواتف المنقولة... الخ.

إن كل هذه التغيرات والتطورات اجتاحت وبكل تأكيد مجال الإدارة والقيادة لتفرض عليها واقعا جديدا يجاري العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة، حيث دخلت إلى مجال القيادة والإدارة مفاهيم ومتطلبات جديدة لا بد أن يتقنها كل من أراد النجاح في قيادة أي منظمة وإدارتها، لهذا أصبح لزاما على القائد الإداري اليوم إتقان فنون الحاسب الآلي والانترنت وتطوير مختلف المهارات القيادية اللازمة لقيادة وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين. لذلك زاد الاهتمام بموضوع القيادة في الفكر الإداري المعاصر كما قلنا نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة.

ولقد نالت المهارات القيادية في الآونة الأخيرة أهمية قصوى نظرا لامتدادها كل مظاهر الحياة الإنسانية عبر اللغات المنطوقة، الحركات والطقوس، الرموز والصور، وغيرها من الأشكال المتجددة، ومن أهم هذه المهارات (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية)، وتمثل هذه المهارات أهم المجالات التي تتأثر بالتغيرات العالمية على مستوى الدول والمنظمات، ولقد فرضت الضرورة الملحة لمواجهة هذه التحديات، التميز في أسلوب القيادة والتفوق في مجال البحث والتطور، والاهتمام بالجودة في إنتاج السلع والخدمات، والانتقال بأساليب القيادة من المحلية إلى العالمية.

لدى حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة، فكل دراسة أو بحث علمي لا بد له من تقديم المرتكزات النظرية التي تساعد على فهم التصورات الواضحة لحثيات الدراسة، لتوجهه في انتقاء المتغيرات التي يبنى عليها فرضياته التي يتحقق من ثبوتها في ميدان الدراسة العملية، وقد جاءت الأسس النظرية لهذا الفصل على وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار الفكري والمفاهيمي للمهارات.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للقيادة.

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية.

المبحث الرابع: المهارات القيادية المعتمدة في دراستنا. (المهارات القيادية المذكورة في أدبيات الدراسة).

المبحث الأول: الإطار الفكري والمفاهيمي للمهارات

تعد المهارات في بيئة اليوم المتميزة بالتقلبات السريعة، محور اهتمام العديد من الباحثين في مجال التسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص نظرا للدور الذي تلعبه كمصدر مهم للتميز والمنافسة في عصر التحديات بمختلف أنواعها (تكنولوجية، معرفية، ثقافية...).

المطلب الأول: ماهية المهارات

إن مصطلح المهارات لا يعد حديث النشأة، بل قد تم التطرق إليه من قبل أعمال فريديريك تايلور، والذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد لمهارات معينة في مجال تخصصه، إلا أن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم المهارات كان في سنوات السبعينات وخاصة أثناء الأزمة النفطية (1973)، والتي انعكست نتائجها على اقتصاديات كل الدول واضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمؤهلات¹. أين ظهر الإشكال في تحديد الأساس الذي يتم بموجبه الإبقاء على العمال أو تسريحهم (أساس الخبرة والأقدمية أم على أساس المؤهلات).

ليتحلى تطور مفهومها أكثر في سنوات الثمانينات- التي شهدت تطورات هامة في بيئة أعمال المنظمات، أين فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة لتنافس المؤسسات الأمريكية المتشعبة بأفكار بورتر للفكر الاستراتيجي، أين تبين أن عوامل تحقيق مزايا التفوق التنافسي تأتي من الموارد الداخلية للمؤسسة، وبالضبط من المعارف والمهارات -وخاصة مع ظهور متطلبات المحيط الجديدة من حيث نوعية المنتجات، العلاقة مع الزبائن، الليونة، التكاليف². لدى وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح المهارات الذي حل محل المؤهلات، التي لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة، وفي الثمانينات تطور مفهومها تطورا ملحوظا نتيجة التطور والتغير المستمر في قواعد المنافسة، التي فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية بنوعية جيدة وبشروط ومتطلبات جديدة، هذه الموارد ذات قدرات عالية وتتمتع بالليونة للتكيف مع المتغيرات، تمتاز بروح المبادرة والقدرة على الإبداع والتحلي بروح المسؤولية³.

ولقد كانت هذه الحقبة أول ميلاد لمقاربة المهارة في مجال الموارد البشرية على يد "بويتيزيس Bouytizis" سنة 1982 من ضمن سيكولوجيا العمل، إذ عرفها على أنها: "خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد، قد تكون دافعا، صفة، قدرة، جانب من صورته أو دوره، أو معارفه التي يستخدمها"⁴.

غير أنه ومع بداية سنوات التسعينات بلغت المهارات (كمصطلح فرض نفسه أكثر في مجال القيادة والتسيير) أوجها نتيجة تزايد ظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية كالنوعية، الخدمة، رد الفعل والإبداع⁵. من منطلق أن الضغوط المتزايدة للتنافسية لا تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية إلا بتحديد والمحافظة على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، والتي تعبر عن مدى قدرتها على

¹ - Guy LeBoterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Les édition d'organisation, Paris, 2001, P 13.

² - Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Edition liaison, Paris, 2001, p25 .

³ - عبد الوهاب بن بركة وآخرون، **دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات**، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 23-24 فيفري، بسكرة، 2012، ص 03.

⁴ - رياض عيشوش، يمينة محبوب، **تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23-24 فيفري، بسكرة، 2012، ص 6.

⁵ - Guy LeBoterf, op.cit, p 15.

إنشاء وإيجاد توفيقات جديدة لمختلف مواردها عن طريق الإبداع المستمر¹. كل هاته المتغيرات فرضت على المؤسسات البحث عن قيادات ماهرة، قادرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة، لأنه حالياً لا يتكلم عن العامل الذي ينفذ المهمة فقط والقادر على حل المشاكل وعلى تسيير المشاريع، وإنما العامل الذي يتحكم في عدم اليقين.

ورغم اتفاق الباحثين فيما يتعلق بمكونات المهارة والموارد المشكّلة لها متمثلة في المعارف والسلوكيات والممارسات من جهة، وارتباطها المباشر من جهة أخرى بالعمل، إذ لا يمكن الكلام عن المهارات إلا في إطار عمل معين. فإن آرائهم اختلفت وتعددت وجهات نظرهم في وضع مفهوم مشترك للمهارات. وفيما يلي ذكر لأهم التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا المجال.

1- مفهوم المهارات:

كما قلنا آنفا هناك العديد من التعريفات التي قدمها علماء الإدارة وعلماء النفس والإجتماع لمصطلح المهارة كل حسب خلفيته الفلسفية وانتمائه الإيديولوجي، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

حسب لسان العرب لا بن منظور فالمهارة تعني: "الحذق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال مهر الشيء مهارة، أي حكمه وصار به حاذقاً². والمهارة هي الترجمة الصحيحة لمصطلح "skills" ويعرفها "كوترييل Cottrell" بأنها: "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، والمهارات أنشطة متعلمة يتم تطويرها خلال ممارسة نشاط ما، تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي"³.

كما عرفت المهارات بأنها "شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتم تعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وخصائصها والهدف من تعلمها. أو هي نمط متوافق ومنتظم لنشاط جسمي أو عقلي، عادة ما يتضمن عمليات استقبال وعمليات استجابة، وقد تكون المهارات حركية أو يدوية أو عقلية أو مصاحبا لشيء آخر ويدل عليه"⁴.

ويعرف G.Le Boterf المهارات بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الوارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية"⁵.

يتضح من هذان التعريفات بأن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف. وهذا يعني ضرورة توافر المعارف النظرية، العملية والسلوكية. على أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في المهارات وهو الخبرة والتي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات المهارات ويرجع ذلك لعدم قابليتها لتحول من منظمة إلى أخرى.

¹ - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص 42.

² - ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، 1998، ص 1634.

³ Cottrell S., The study skills hand book, macmillan press/ L td, London, 1999, p21.

⁴ الشريف شوقي السيد، معجم مصطلحات العلوم التربوية، مكتبة العبيكان، الأردن، 2001، ص 237.

⁵ - Philippe Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation, Paris, 2000, P85.

لذلك تظهر كنقطة محورية في التعريف الذي اقترحه الجمعية المهنية الفرنسية MEDEF* بقولها بأن المهارات: "هي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والسلوكيات الممارسة في إطار محدد، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"¹.

أما "هوغ Hogg" فيرى في المهارات بأنها: "مجموعة من الخصائص التي تساعد القائد على إثبات قدراته، والتي تمنحه أداء فعالاً ضمن حدود العمل، مع إمكانية تحويل هذه القدرات من مكان لآخر"².

وبحسب "جاكلين بيروود وآخرون Jacqueline Barraud et autre" فإنه وعلى عكس المفهوم التايلوري للمهارة المبني على التكرار المتواصل للعمل ليتحكم العامل من خلالها في تخصصه، فإن المهارة بحسبها: "هي القدرة على حل مشكل مهني معين غير متوقع، من خلال استجماع القائد لإمكانياته المعرفية النظرية وقدراته مهارية وخبراته المتراكمة"³.

وفي إطار تسليط الضوء أكثر على مفهوم المهارات قدم كل من "كادين وأماديو Cadin Et Amadieu" أربع مقاربات للمهارات يمكن من خلالها أن نستوعب مفهوم هذه الأخيرة، وهي:⁴

- **المقاربة بالإمكانات المحتملة:** هذا المسار الذي طرحه "Hay-McBER" يرى بأن المهارات هي: "خاصية ضمنية للفرد تمثل السبب، نتيجة الأداء المتوسط أو العالي في وظيفة ما."
- **المقاربة بالمعارف المهنية:** وبحسب هذه المقاربة فإن المهارات هي: "مجموعة من المعارف الموصوفة". هذه المقاربة تستعمل كثيراً من قبل المكاتب الإستشارية في عمليات التكوين، وتهدف إلى تقريب أصحاب الشهادات من الواقع العملي، أين يتم إعداد بروفایل (Profil) لمهارات قطاع مهني معين.
- **المقاربة بالمهارات العملية:** وينظر إلى المهارات هنا على أنها: مجموعة من المعارف قدرات العمل، السلوكيات المهيكلة، والمعبئة لهدف ما وفي موقف محدد."
- **المقاربة بالمسارات الفكرية:** فالمهارات بحسب هذه المقاربة هي: "القدرة على الحل الفعال للمشاكل في سياق تنظيمي." أي طريقة الإستجابة لمتطلبات المنظمة.

يمكن القول مما سبق أن المهارات القيادية تعتبر مكتسبة يمكن تطويرها من خلال التدريب والعمل بها، والمهارة بصفة عامة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة، مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة، وهناك

* اتحاد الشركات الفرنسية (MEDEF) منظمة لأرباب العمل، تأسست في عام 1998، وتمثل أكثر من 750000 شركة فرنسية، وهي المنظمة الرئيسية للشركات الفرنسية، وتمارس دوراً في الحوار الاجتماعي الفرنسي مع السلطة والحكومة الفرنسية..

¹ - إسماعيل حجازي، **مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة نوفمبر 2006، ص 401.

² - Seema sanghi, **The hand book of competency mapping**, 2 éd, Sage published, India, 2007, p 9.

³ - Jacqueline Barraud. et autres, **La Fonction Ressources Humaines: Métiers, Compétences et Formation**, Dunod, France, 2004, p 98.

⁴ - فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -، رسالة دكتوراه،

Jean-françois AMADIEU Et Loic CADIN, Compétence Et Organisation Qualifiante : نقلا عن: ص 99.

درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات وممارسات معينة. وهو ما يجعلنا نتساءل عن الفرق بين مفهوم المهارة وبعض المفاهيم المشابهة لها.

2- الفرق بين المهارة وبعض المصطلحات المشابهة:

كثيرا ما يشكل على الباحثين والمهتمين وحتى المؤلفين في كتب الإدارة في التمييز والتفرقة بين مهارات القيادة وسمات القيادة، فنجد الكثيرين منهم يعنون مقالا بمهارات القيادة بينما يدرج تحته عددا من الصفات والسمات، وكذلك هناك من يخلط بين المهارات والقدرات وبعض المصطلحات المشابهة. لذا يتوجب علينا قبل مواصلة الخوض في موضوع المهارات محاولة إبراز الفرق بين كل من المهارة والقدرة والسمة.

- **تعريف السمة:** هي مميزات فطرية تسمح للفرد بالقيام بشيء عقلي أو جسماني، وهي ما يُجبل عليه الفرد. وتطلق على العاقل فقط.

- **تعريف الصفة:** أما الصفة فقد تكون فطرية أو مكتسبة من البيئة وبدون تعليم أو تدريب وهي للعاقل وغير العاقل.
- **الفرق بين السمة والصفة:** أن السمة تطلق على العاقل فقط وتكون فطرية فقط، بينما الصفة تطلق على العاقل وغير العاقل ومنها ما هو مكتسب.¹

- **الفرق بين السمة والمهارة:** المهارة كما قلنا شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب بشتى أنواعه. أما السمة: فهي فطرية لا يمكن تعلمها أو التدرب عليها.

- **تعريف القدرة:** القدرة بمفهومها العام هي إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.² كما تعني القدرة الإستعدادات الفطرية و المواهب والملكات المولودة مع الإنسان، والموجودة لديه والتي تتشكل وتتلور في وتنمو وتتطور معه خلال مراحل حياته ويمكن اكتشافها في الأداء أو الممارسة ويمكن لهذه القدرات تهيئته للنجاح في ميدان معين وهي الأساس الذي يؤهل الفرد لاكتساب المعارف والمهارات. ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قدرات وظيفية خاصة مثل القدرات العقلية وما يندرج تحت وظائف العقل من التفكير والتعبير والإبداع ومنها ما يتعلق بالسلوك السمات الشخصية كالصبر والجلد وسعة الصدر وما يندرج تحت هذا النوع من مهارات اجتماعية.³

- **الفرق بين المهارة والقدرة:** المهارة هي أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بذلك تختلف عن القدرة، فالقدرة غالبا ما تتوافر لدى جميع الأفراد وذلك لإمكانيتهم على أداء أي عمل بغض النظر عن مدى سرعة كل منهم ودقته في الأداء، في حين لا يمكن أن تتوافر المهارة في أداء هذا العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية

¹- مشعل العدواني، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، المملكة العربية السعودية، ص2. نقلا عن الموقع dr-meshaal.com le 09/07/2017 à 12h19m ، ص3.

²- أمل بنت راشد الحمدان، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2009، ص3.

³ /أ-هو-الفرق-بين-المهارة-و-القدرة-و-المعرفة /Bassam, AL-Mujamami, [/https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/184206](https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/184206) le 23/03/2019, a 21:47 h.

والممارسة الفعلية لهذا العمل لفترة زمنية طويلة نسبيا، لكي يتميز أداؤه بالسرعة الكبيرة وبالدفقة الفائقة لإنجاز متطلبات هذا العمل. أو من خلال التدريب على العمل وتعلم طرق وأساليب إنجازه بسرعة ودقة.¹

بعد تطرقنا لمفهوم المهارة، والفرق بينها وبين بعض المصطلحات المشابهة لها، يمكننا أن نحدد أهم الخصائص التي تتميز بها المهارة عن غيرها من المصطلحات التي تتقاطع معها في العنصر التالي.

3- خصائص المهارات:

مما سبق ذكره من مفاهيم للمهارة والمصطلحات المشابهة لها يمكن أن نلخص خصائص المهارة في جملة من النقاط أبرزها:

- تمكن المهارات الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكفي العامل بالنقل فقط. أما عن هذه المستويات فترتب على النحو التالي:
مهارات التقليد؛ - مهارات الإسقاط؛ مهارات الإبداع.²
- يتعلق مفهوم المهارة بالشخص لا بالمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة.
- المهارة يمكن تعلمها واكتسابها، فهي ليست فطرية بالضرورة كالصفة أو السمة، إلا أنها قد تكون فطرية مع قابليتها للتطوير والتنمية من خلال التدريب والتعلم.
- المهارة هي نتاج تراكم خبرات علمية وعملية لدى الفرد عبر الزمن.
- توافر المهارات في الأفراد يساعد المؤسسة على المنافسة والتطور في بيئة ميزتها الأساسية التغير المستمر.

كما توصل "داني كوكس و جون هوفر، Danny Cox & John Hoover" في دراسة تحليلية لهما عن طبيعة المهارات وخصائصها إلى عدة خصائص للمهارات منها³:

- أن المجالات التطبيقية للمهارة واسعة ومتداخلة، وهذا يعني أنه لا يمكن الجزم بأن هناك مهارة تختص بمجالات بعينها، بل الأصح أن نقول أن هناك مهارة تستخدم بدرجة أكبر في أحد المجالات دون غيرها.
- أن المهارات والمحتوى يرتبط كل منهما بالآخر ويكمله، ومن ثم لا يمكن تعلم أي منهما بمعزل عن الآخر، فالمتعلم بحاجة إلى للمهارات لفهم المحتوى واستيعابه وهو أيضا بحاجة للمحتوى كمادة خام يجري عليها المعالجات والعمليات العقلية التي تساعد على إكساب وتنمية المهارات، كما أن لكل مهارة جانبا معرفيا أو نظريا إذا عرفها المتعلم فإنه يكتسبها بدرجة أسرع ويتقنها بشكل أفضل.

¹ - مشعل العدواني، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² - إسماعيل حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 402.

³ - داني كوكس وجون هوفر، الخطوات السبع لإعداد أعلى مستويات الأداء، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، ط1، دار الفاروق للإستشارات الثقافية،

- تختلف نسبة كل من الجانب العقلي والحركي المتضمن في كل مهارة تبعا لطبيعتها، فالمهارات الفكرية يغلب عليها الجانب العقلي، بينما نجد أن المهارات الفنية يغلب عليها الجانب الحركي.
 - هناك اتفاق عام حول الخاصية الوظيفية للمهارات، أي الفائدة العملية التي تعود على المتعلم بعد اكتسابها، ويعني ذلك أنه لا ينبغي النظر إلى المهارات كغاية في حد ذاتها بل إنها وسائل لتحقيق غايات أبعد لدى المتعلمين، أو هي وسائط للتعلم في المواقف الجديدة المشابهة.
 - تمثل العمليات العقلية جانبا أساسيا في أداء كافة المهارات على اختلاف أنواعها.
 - إن المهارات بعد اكتسابها تكون عرضة للنسيان ما لم يتم تعزيزها بالتدريب وبالاستخدام المستمر.
 - أنه نظرا لأهمية المهارات للمتعلم من جهة وارتباطها مع بعضها البعض من جهة أخرى ينبغي أن يخطط لتنميتها بصورة منهجية منظمة أي من خلال مخطط شامل ومنظم ومتدرج.
- وهو ما يجعلنا نتساءل عن سبب الإهتمام المتزايد بموضوع المهارات في الآونة الأخيرة، والذي سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أسباب الإهتمام بالمهارات وأهم أركانها

إن الإهتمام المتزايد بموضوع المهارة ليس وليد الصدفة أو العفوية، بل يعود لأسباب متعددة ومتنوعة، أوردتها العديد من الكتاب في مصنفات مختلفة، كما أن للمهارة أركان عدة لا بد من توافرها في المهارة ليتمكن الفرد من اكتسابها.

1- أسباب الإهتمام بالمهارة:

ترى راوية حسن أن أهم التحولات التي عرفتها الدول المتقدمة خلال السنوات الماضية أدت إلى ظهور بعض العوامل التي ساعدت على انبعاث المهارة والتي من أبرزها¹:

- عالمية الإنتاج وظهور تقسيم عالمي جديد للعمل: سمح تطور وتنوع الإنتاج بالدول المتقدمة خاصة إلى تقسيم مختلف القطاعات إلى وحدات ذات مهارة عالية، وأخرى ذات مهارة متوسطة أو ضعيفة.
- تحول أشكال المنافسة: والتي أصبحت تتحكم فيها عدت عوامل منها الميزة التنافسية، الجودة والإبداع المتواصل في المنتج، تعدد التخصص في المنصب الواحد والتي فتحت بابا كبيرا أمام التكوين المستمر.
- اقتصاد المعرفة: وذلك بفعل الانفجار التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال الذي فرض تدفقا كبيرا للمعلومات ومرونة اكتساب المعارف مما جعل التكوين كأداة لتنمية مهارة الأفراد طيلة حياتهم المهنية.
- تضاعف نسبة البطالة: خاصة عند المؤهلين، فأصبحت المؤسسات تعتمد على العقلانية في التوظيف على المتكويين الأكثر كفاءة ومهارة، لأن ذلك يكون أقل تكلفة من تكوين الوافدين الجدد للمؤسسة، ويسمح باندماجهم السريع مع مناصب عملهم.

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة، ط3، الإسكندرية، 2005، ص 250.

وعليه فقد أصبح محور تركيز المنظمات منصبا على المهارات والمعرفة، فاهتمام التنظيمات الحديثة أصبح منصبا بدرجة أكبر على أنواع للمهارات التي تحتاجها لأداء العمل، لأنه وعند القيام بأداء المهام المطلوبة فليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو ما يجب الإهتمام به، ولكن المفروض أن يكون الإهتمام منصبا على تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ومتطورة تمكنهم من تحقيق مستويات الأداء الماهر. (يطلق مصطلح الأداء الماهر على المستوى المرتفع من الإنجاز الفعلي للفرد، وهو يتميز عن الأداء العادي بالسرعة والدقة والسهولة وعدم وجود الأخطاء أو ندرتها¹). إن معرفتنا بأهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بموضوع المهارات، وضرورة توافرها في الموظفين والمسؤولين على حد سواء، يجعلنا نتساءل عن أهم المبادئ والأركان التي تبنى عليها تعليم المهارة، وهو ما سنحاول التطرق إليها تاليا.

2- أركان تعليم المهارات:

هناك قائمة بالشروط الأساسية لتعليم المهارات التي حاول المختصون في مجال الإدارة وعلم النفس والاجتماع تحديدها، أين قدموا مجموعة من الأركان الأساسية لتعليم المهارة تمثلت أساسا في كل من: النضج، الممارسة، الدافعية، خصائص المهارة المطلوب تعلمها، الصفات و الخصائص المختلفة للمتعلم، الخبرة السابقة للمتعلم، وقدم لها وليد صلاح الدين، في مقال له بعنوان سحر الإقناع بالإيجاء الشرح التالي²:

- **النضج:** ويقصد به التغيرات الداخلية في الكائن الحي والتي ترجع إلى تكوينه الفسيولوجي والعضوي وخصوصا الجهاز العصبي، وهي تغيرات سابقة على الخبرة والتعلم، ولا تلعب العوامل البيئية أي الخارجية دورا في خلق هذه التغيرات وإبداعها، ولكن يقتصر دور العوامل البيئية على تدعيمها وتوجيهها. ويعتبر النضج في كافة جوانبه سواء كانت الجسمية العضوية منها أو الإنفعالية أو الإجتماعية أو العقلية من العوامل الهامة المؤثرة في التعلم لأنه يحدد إمكانيات سلوك الفرد وبالتالي يحدد مدى ما يستطيع أن يقوم به الفرد من نشاط وما يحصله من مهارة وخبرة.

- **الممارسة:** تعتبر الممارسة شرطا أساسيا وهاما من شروط التعلم، فالتعلم هو تغيير شبه دائم في أداء الكائن الحي، وللممارسة دورا أساسيا في تعلم المهارات سواء كانت هذه المهارات المتعلمة حركية أم لفظية أم عقلية، وتساعد ممارسة الأداء على استمرار الإرتباط بين الاستجابات و المثيرات لفترة أطول مما يؤدي إلى حدوث التعلم.

- **الدافعية:** تعتبر الدافعية من الشروط الأساسية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف من عملية التعلم في أي مجال من مجالاته المتعددة، سواء في تعلم أساليب وطرق التفكير أو تعلم المهارات أو تعلم الإتجاهات والقيم أو تعديل بعضها أو في تعلم حل المشكلات أو جميع أساليب السلوك التي تخضع لعوامل التدريب والممارسة.

- **خصائص المهارة المطلوب تعلمها:** تمثل خصائص المهارة المطلوب تعلمها أهمية كبيرة لعلاقتها بالأداء الفعلي، وهي تصف بدقة الفروق بين الأفراد في الأداء، و يمكن القول أن أكثر الخصائص تأثيرا على قدرة الفرد أثناء تعلم المهارة هي: درجة ترابط و تماسك المهارة من جهة، ومستوى التعقد من جهة أخرى.

¹ - محمد أبو هاشم، سيكولوجية المهارات، مكتبة الزهراء الشرق، الطبعة 1، القاهرة، 2004، ص 25.

² وليد صلاح الدين، سحر الإقناع بالإيجاء، نقلا عن الموقع: <https://drwell.academy/> 10/05/2018، a20:36 -vue شروط-تعلم-وأكتساب-المهارة

- **الصفات والخصائص المختلفة للمتعلم:** حيث أن السلوك الإنساني نشاط كلي مركب يشتمل على ثلاث جوانب أساسية، هي جانب عقلي معرفي، جانب حركي، جانب وجداني، و تعمل هذه الجوانب الثلاثة معا في وحدة وتكامل (فالسلوك خبرة لا تتجزأ).

- **الخبرة السابقة للمتعلم:** تساعد الخبرة السابقة للمتعلم على خفض الفترة الزمنية اللازمة لممارسة المهارة، أو نمط السلوك المطلوب تعلمه، أي أن ممارسة الأعمال أو المهارات المألوفة لدى الفرد مع وجود درجة معينة من المعرفة لدى الفرد عن المتغيرات المستقلة في الموقف التعليمي، يساعد على الوصول للهدف بدرجة أسرع مما لو كانت الاستجابات المطلوب تحقيقها والمثيرات المقدمة جديدة على المتعلم، و يمكن تصنيف الخبرة التي يمر بها الفرد إلى نوعين هما: الخبرة المباشرة، والخبرة الغير مباشرة.

المطلب الثالث: جوانب المهارة وشروط اكتسابها

يرى العديد من العلماء في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية أن للمهارة جوانب عدة لا يعيها الكثير من الأفراد، كما يؤكدون أن لتعلم المهارة أيا كان نوعها شروطا لا بد من توفرها. وهو ما سنلقي عليه الضوء بشيء من التفصيل في هذا المطلب من دراستنا.

1- جوانب المهارة:

الكثيرون لا يدركون أن للمهارة بشكل عام عدة جوانب هامة، يسهم مجموع تلك الجوانب في تحديد درجة وقدرة ودقة تلك المهارة لدى الفرد، فمخطئ من يظن أن المهارة تعتمد على الأداء فقط، فقبل الأداء والجانب العملي للمهارة توجد أمور أخرى يجب الاهتمام بها، ولا تقل أهمية عن الجانب الأدائي، ويمكن عرض تلك الجوانب على النحو التالي:

شكل رقم (2): مخطط يوضح جوانب المهارة



المصدر: تامر الملاح، 2017، نقلا عن الموقع <https://www.new-educ.com/author/tamer-elmalah> vue le 24/12/2018, a 22:18.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الجوانب الثلاث¹:

- **الجانب المعرفي للمهارة:** ويختص هذا الجانب بالمعلومات والمعرفة اللازمة للفرد لأجل القيام بالمهارة، فمن الطبيعي أن لا يستطيع الفرد القيام بتصميم المواقع الإلكترونية كمهارة إلا في حالة إذا كان لديه المعرفة الكاملة والكافية عن علم التصميم، وبالتحديد تصميم المواقع الإلكترونية، لذا من الضروري العمل على هذا الجانب وتنميته لدى الأفراد والعينات

¹- تامر الملاح، المهارات، جوانبها وكيفية قياسها في البحوث، نقلا عن: المهارات، -، جوانبها- وقياسها <https://www.new-educ.com/>

في البحوث قبل أن يتم التنفيذ العملي والأدائي للمهارة، فهذا الجانب التحصيلي للمهارة هو بمثابة الخريطة التي تنظم العمل الأدائي وهو الجانب التالي، ويتم قياس هذا الجانب في البحوث العلمية من خلال "الاختبارات التحصيلية".

- **الجانب الأدائي أو العملي:** ويأتي في المرتبة الثانية، فبعد أن يتعلم الفرد المقدار المناسب من المعارف حول المهارة، يجب عليه أن يقوم بالتطبيق والتنفيذ العملي لتلك المهارة في ضوء ما درس في الجانب النظري أو المعرفي لها، فيسعى الفرد في هذا الجانب أن يقوم بتطبيق ما تعلمه وما توصل إليه حيث نرى المنتجات ونتيجة الأداءات المهنية، ويتم قياس هذا الجانب في البحوث العلمية من خلال "بطاقات الملاحظة و بطاقات التقييم".

- **الجانب الاتصالي للمهارة:** ويغفل الكثيرون هذا الجانب من جوانب المهارات، وهو يعني قدرة الفرد أثناء التنفيذ العملي للمهارة على الاتصال بها، والاتجاه نحوها، فهل يقوم بها عن رغبة، أم يقوم بها مجبراً ، فتحدد هذا الاتجاه سيحدد مدى قدرة الفرد على الإبداع في الجانب الأدائي، والاحتفاظ بالجانب المعرفي، فقدرتك على الاتصال بما تقوم بفعله وأدائه ستحدد جودة هذا الأداء أو المنتج، ويتم قياس هذا الجانب في البحوث العلمية من خلال "مقاييس الاتجاه" أو إعداد "بطاقات إتصال خاصة".

إن إدراك أهم هذه الجوانب المختلفة للمهارات يفتح الطريق أمام الأفراد لمعرفة ما إذا كانت تتوافر فيهم الشروط المناسبة لاكتساب هذه المهارات التي تعتبر مطلباً ضرورياً للنجاح على المستوى الشخصي والمهني.

2- شروط اكتساب المهارة:

هناك بعض الشروط الواجب توافرها لاكتساب المهارة، وهذه الشروط كما حددها بعضهم هي الإقتران، الطريقة الكلية أو الجزئية، التمرين المجمع و التمرين المجزأ، معرفة النتائج و التغذية الراجعة، توجيه المتعلم و إرشاده إلى طبيعة الأداء الجيد، الإفراط في التعلم، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر¹:

- **الإقتران:** وعادة ما يشار إليه في ميدان اكتساب المهارة بمفاهيم التوقيت والتآزر والترتيب الصحيح، وهذا يعني أن المهارة تتطلب قدراً من التابع الزمني دون إبطاء، وإن كل وحدة في السلسلة تقوم بدور المثير للإستجابة التالية، ولذلك يهتم معظم خبراء التدريب على المهارات بعامل التوقيت.

- **الطريقة الكلية أو الجزئية:** تم إجراء العديد من الدراسات حول الدور النسبي لكل من الطريقة الكلية والجزئية في اكتساب المهارات، ويرى بعض العلماء أن تعلم المهارات بالطريقة الكلية ودون تجزئة المهارة إلى وحدات صغيرة يساعد على إدراك العلاقات بين عناصر المهارة مما يسهم في سرعة تعلمها وإتقانها، بينما يرى البعض الآخر أنه لم تظهر أي من الطريقتين تفوقاً على الأخرى في ضوء عدد المحاولات اللازمة، وفي دراسات أخرى كانت النتائج لصالح الطريقة الجزئية.

¹- وليد صلاح الدين، سحر الإقناع بالإيجاء، نقلا عن الموقع: <https://drwell.academy/>vue10/05/2019، a20:36-شروط-تعليم-وأكتساب-المهارة

- **التمرين المجمع و التمرين المجزأ:** التمرين المجمع هو الذي يهتم بالتدريب على المهارة ككل دون تجزئتها عند تعلمها أو تعليمها حتى إتقانها، بينما التمرين المجزأ هو الذي يركز على كل مكون من مكونات المهارة على حدة حتى يتم إتقانها، ثم الانتقال إلى المكون الذي يليه تباعاً حتى ننتهي من تعلم المهارة ككل. وقد أجريت دراسات عديدة حول فاعلية كل من طريقة التمرين المجمع و التمرين المجزأ في اكتساب المهارة و كانت النتائج تدل على أن التمرين المجمع أكثر فاعلية من التمرين المجزأ في اكتساب الأفراد للمهارات. بينما يرى البعض أن تعلم المهارة يتوقف على نوع المهارة المتعلمة، فقد يكون من الأفضل أحياناً إتقان كل مكون من مكونات المهارة على حدة قبل محاولة تعلم وممارسة المهارة كاملة. ونرى أن طريقة التمرين المجمع قد تكون أكثر فاعلية عند تعلم واكتساب المهارات البسيطة، بينما طريقة التمرين المجزأ على العكس تكون أكثر فاعلية مع المهارات الأكثر تعقيداً أو تركيباً.

- **معرفة النتائج و التغذية الراجعة:** أنواع التعلم لا يمكن اكتسابها وخاصة المهارات إلا بمعرفة النتائج أو بما يسمى التغذية الراجعة الإخبارية، و هنالك من الشواهد ما يدل على أن فورية التعزيز قد تكون هامة في تيسير تعلم المهارات، وقد اتضح بصفة عامة أن التغذية الراجعة التي تساعد مباشرة بعد الأداء على التعلم، وقد أجريت العديد من الدراسات والتي كانت نتائجها تدل على أهمية استخدام دوافع التعلم و التغذية الراجعة في اكتساب المهارات.

- **المتعلم و إرشاده إلى طبيعة الأداء الجيد:** يلعب التوجيه والإرشاد التعليمي دوراً هاماً في عملية اكتساب المهارات بشرط أن تتوفر للمعلم معرفة كافية بطبيعة الأداء الجيد، و هذا بدوره يتطلب تحليلاً للمهارة، وتوجد عدة وسائل لتحقيق التوجيه والإرشاد إلى طبيعة الأداء الجيد نوجزها فيما يلي:

- الوصف اللفظي للمهارة

- العرض التوضيحي لنماذج الأداء

- تلفظ المتعلم

- البروفة الذهنية (التسميع الذهني)

- التوجيه باستخدام الوسائل التعليمية المتاحة

- الدراسة القبليّة.

- **الإفراط في التعلم:** يلعب الإفراط في التعلم أو تجويد التعلم دوراً هاماً في المواد التعليمية ذات الطبيعة النظرية، والتي تتطلب الحفظ ولكن يختلف دوره هذا في المواد التعليمية ذات الطبيعة العملية والتي تتطلب اكتساب بعض المهارات حيث أن الإفراط في التعلم إذا زاد قد يؤدي إلى تعطيل وضعف الأداء.

وبالتالي فإن أكثر الأساليب اقتصاداً في اكتساب المهارات هي التي يصل فيها المتعلم إلى محك الإتقان، فإذا وصل المتعلم إلى هذا المحك تصبح المحاولات الزائدة عنه لا ضرورة لها، ويمكن توفيرها للمستقبل حيث يصبح من الضروري إعادة التعلم إلى المستوى الذي سبق أن وصل إليه المفحوص وخاصة إذا هبط بمرور الزمن.

ومن البديهي أن نفهم بأن مستوى المهارات لا يتصف بالثبات بل هو متغير تبعاً لمرور الزمن، فبالإضافة إلى إمكانية تحولها إلى سلوكيات عادية كما حدث بالنسبة لصناعة السيارات في الستينات حتى الثمانينات أين كانت تقاس الجودة بعدد الأخطاء على مستوى الوحدة المنتجة وهو ما ميز الصناعات اليابانية في ذات المجال عن الصناعة في باقي الدول الغربية، التي كانت تهتم فقط بالفوارق. غير أن التغيير كان ضرورياً في التسعينيات للحفاظ على التميز بالتحول إلى البحث عن الإزالة الجذرية للأخطاء. ويمكن أن نذكر جملة من الأسباب التي تعمل على إحداث التغيير في المهارات أهمها¹:

- إن تواجد المهارات في تشغيل معين يؤدي حتماً إلى تغيير أحد مكوناتها كالخبرة على الأقل.
- إن المعارف المحولة من فرد إلى آخر ستغير من مهارات الفرد المستقبل لها.
- التغييرات الهيكلية في قطاعات الأنشطة المختلفة تؤدي إلى إعادة النظر في قيمة المهارات الحالية. إلا أن صفة التغيير هذه التي تطبع المهارات إلى جانب الدور الذي تتميز به في إنشاء المزايا التنافسية تجعل من الضروري التفكير الجاد في إيجاد نموذج لتسيير المهارات يسمح بتقدير التغييرات المحتملة على مستوى هذه الأخيرة، طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة وطالما أن التعامل مع المهارات يتطلب متابعة تطوراتها ونتائجها على المؤسسة، فإنه تم اقتراح تطبيق أداة دورة الحياة كأداة لتسييرها لما يحققه من مزايا أهمها:
- إمكانية التعامل مع فترات زمنية جزئية بدل فترة واحدة
- تمكن الميزة السابقة من تحديد خصائص كل فترة ومتطلباتها

ونتيجة للميزتين السابقتين فمن الممكن تسيير كل فترة على حدا، لكن ليس بشكل مطلق لأن المراحل ليست مستقلة عن بعضها، إذ أن كل واحدة هي إما أساس للاحقتها أو نتاج لسابقتها ونتيجة لما سبق فإن تحديد المهارات المنتجة للمزايا التنافسية لكل فترة، يمكن تحديده بشكل مسبق. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن المهارات بالنسبة للمؤسسة ليست متجانسة، لكون المقاربة التنظيمية تسمح بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة مهارات، وهو ما يصطلح عليه المهارات الكلية، والتي تعد المصدر المحدد للمهارات الجماعية أو كما تسمى المهارات التنظيمية والتي بدورها تشكل أساساً لتحديد المهارات الفردية.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للقيادة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى القيادة بمفهومها العام، ثم التطرق لمفهوم القيادة الإدارية، مع تبيين الفرق بين القيادة من جهة وبعض المصطلحات الأخرى كالإدارة، لنعرج بعدها على أهمية القيادة الإدارية. وكذا القيادة الفعالة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

1- مفهوم القيادة:

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، سنحاول بداية تسليط الضوء على مفهوم القيادة من الناحية اللغوية والاصطلاحية قبل أن نستعرض مفهوم القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.

¹ - إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 407-408.

أ - القيادة لغة واصطلاحاً:

في الواقع تشكل القيادة محورا مركزيا مهما تدور في فلكه مختلف الأنشطة في المنظمة، وتتعدد تعريفات القيادة في الفكر الإنساني وتنوع. فلو رجعنا مثلا إلى الفكر اليوناني واللاتيني - باعتبارهما بداية تحديد معنى القيادة - نجد أن كلمة قيادة "leadership" مشتقة من الفعل: يفعل، أو يقوم بمهمة ما، ذلك أن الفعل اليوناني "Archein" ومعناه: يحرك أو يقود، يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere"، ومعناه يحرك أو يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى شطرين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. واستنتاجا من هذا التحليل فإن كلمة قيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ الفعل، ومن ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين، الدور الأول يمثل من يتولى القيام بالعمل ألا وهو القائد، ووظيفته إعطاء الأوامر وهو حق مقتصر عليه. أما الدور الثاني فيتعلق بمن ينجزون العمل وهم الأتباع، ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهو واجبهم. وأن قوة من يبدأ بالفعل ومقدرته - القائد - تتجسد في روح المبادرة بالفعل وفي المخاطر التي يتحملها في سبيله، أكثر من تجسدها في إنجاز هذه المهمة.¹

- القيادة لغة: القودُ : نقيض السُّوق؛ يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد دوما في المقدمة، كي يكون دليلا لجماعته على الخير، ومرشدا لهم، ومنيرا لهم الطريق، وقدوة لأتباعه في سلوكه، وكونه في المقدمة يستلزم كذلك أن يكون متميزا عن جماعته معرفة وجرأة وتخطيطا وفطنة كي يتمكن من الوصول بهم إلى بر الأمان.²

- القيادة اصطلاحاً: إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فبحسب وارين "بنيس وبيرت نانوس، Bert Nanos & Warren Pennes" فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، لكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.³

ب - مفهوم القيادة الإدارية:

تناول الكثيرون تعريف أصول القيادة والإدارة، ولكن اختلفت التعريفات إلى حد كبير، حيث كانت تلك التعريفات مثيرة للجدل والمناقشة، فالبعض كان يرى أن القيادة والإدارة هما نفس المفهوم ويقصد بهما إصدار الأوامر والقرارات للآخرين لتحقيق أهداف معينة، ويتم إصدار تلك القوانين وفقا للمركز الوظيفي الذي يتمتع به القائد المدير في المؤسسة، ولكن مع الوقت تم تعديل تلك النظرة وتحولت أصول القيادة لمفهوم مستقل يقصد به خصائص النشاط الفعال الذي يقوم به القائد للإشراف على عدد من الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه، ويستخدم القائد في هذه الحالة وسائل للتأثير مع الاستخدام للصلاحيات الإدارية التي يمتلكها عند الضرورة لتحقيق تلك الأهداف والتأثير على الآخرين، بهدف توحيد الجهود وتنظيم الأداء العام لمجموعة العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها للعمل، وتعتمد أصول القيادة والإدارة على تحديد تلك الأساليب

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص86.

² - ابن منظور، لسان العرب، مجلد 5، دار المعارف، القاهرة، ص 3770، 1998.

³ - مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ترجمة مكتبة جرير، ط1، السعودية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001، ص 24.

والخصائص التي تميز القائد الإداري عن غيره من الإداريين التقليديين، و تساعد تلك الصفات والتي منها الإلمام بقوانين العمل والقدرة على تمييز الأخطاء وتقبل النقد الإيجابي وكذلك القدرة على التصرف السريع واتخاذ القرارات والنضج الانفعالي والقدرة كذلك على تحسين بيئة العمل وامتلاك مواصفات القدوة الحسنة للآخرين، كل تلك المميزات تساعد في التأثير على الآخرين والتمكن من التأثير عليهم وتوجيههم وإرشادهم لتحقيق التعاون فيما بينهم، وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة من المهام الخاصة بهم في العمل، وبالطبع تمتلك القيادة الإدارية الفعالة سبل التعامل مع أية نزاعات تنشأ في بيئة العمل و تؤثر في مستوى الكفاية الإنتاجية بما يسهم في تحقيق أهداف العمل و بمستوى الكفاءة المطلوبة.

ولقد تعددت مفاهيم القيادة وتنوعت طبقاً لخلفية صاحب المفهوم المعرف وكذلك وفقاً للنظرية التي يعتنقها، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم في إطار مفهوم قيادة التغيير:

يرى "هوارد كارليس، Howard M. Carlisle" أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة Management وذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنه إذا كانت الإدارة هي عبارة عن معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة الإدارية تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال (الإستراتيجيات) التي يضعها القائد الإداري لتفعيل وإنجاح المؤسسة¹.

أما "كين بلانشارد، Ken Blanchard" وآخرون فيعرفونها بأنها أسلوب يعمد إلى حث وإثارة وتحقيق رضا ورغبات الموظفين - في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير - والتي تتجلى من خلال الموظفين في اتخاذ خطوة نحو العمل، وتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف².

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف³. فالقيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها.

ويعرف "آرثر ويمر Arthur Wiemer" القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين، ولكنه يفرق في نفس الوقت بين المدير، والمدير القائد؛ فالمدير القائد هو الذي يملك القدرة على التأثير، بحيث يدفع المرؤوسين للتفاعل مع الموقف ويرتفعون في مستويات أدائهم إلى مستوى أعلى من الكفاءة." ويقول بأن القيادة مجموعة من

¹ Howard M. Carlisle: **Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation**- Science Research Association Inc. USA, 1987,p1

² كين بلانشارد، وآخرون، **القائد الذي بداخلك**، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2006، ص 205

³ مقيص صبري، **دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة سكيكدة، ص 155.

الصفات الحسية التي تجدد صعوبة في تحديدها وتعميمها، والقائد الذي يدير العمل بنجاح هو الذي يكون قادرا على جعل الأشخاص العاديين يؤدون العمل بمستويات أكثر كفاءة¹.

أما "بيتر دراكر peter drucher" فيقول عن القيادة بأنها ليست مجرد عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما يرى بأن القيادة هي الإرتقاء برؤية الفرد على مستويات أعلى ورفع أدائه إلى معايير أسمى وبناء شخصية الفرد إلى ما وراء حدودها الإعتيادية.²

في حين يعرفها "ثيو هايمان Thyo Haimann" بأنها العملية التي يوجه من خلالها التنفيذي الأفراد ويرشد ويؤثر في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن أقصى رضا ممكن³.

من خلال ما سبق طرحه من تعريفات لعدد من مفكري وعلماء الإدارة والقيادة، يمكننا القول بأن القيادة من الناحية الإدارية، هي قدرة القائد على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف طربي التنظيم (المؤسسة والأفراد). وهذا التعريف هو الأكثر استخداما في أدبيات الإدارة، وهو مبني على أن القيادة تتصل وتحرك وتخفز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ضوء التحول إلى الأعمال الإلكترونية وقيادة العصر الرقمي الجديد والقائم على الانترنت قدم "جارلي مانز CARLY Manz" تعريفا آخر للقيادة والقائد الإداري، أطلق عليه مصطلح القيادة الخارقة أو القائد الخارق وهو الذي يظهر ويبين للآخرين كيف يقودوا أنفسهم بأنفسهم⁴. والواقع أن هذا التعريف يعبر عن الحاجة لقدرات ذاتية للعاملين الذين يتعاملون مع مختلف الأطراف (العملاء، الموردون، المنافسون...)، حيث أن السرعة في إنجاز الأعمال والمهام تتطلب عاملين متمكنين إداريا وفتيا، وقادرين على الاستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف الشركة في بيئة تنافسية، فالقيادة في الوقت الحاضر لم تعد تركز على التأثير في العاملين فقط، وإنما تركز على تمكين كل واحد منهم كي يكون قادرا على التحول إلى قائد بذاته في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائما لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة. فكلما كان العاملون مختارون على أسس ملائمة ومؤهلين جيدا كانوا قادرين على تحقيق مفهوم القيادة الذاتية، هذا المفهوم الذي أصبح أكثر قبولا في الشركات الحديثة⁵.

هذا التعريف يقدم بلا ريب معالجة جديدة للعلاقة بين القائد والأتباع، فالقائد ليس ذاك الذي يملك قوة التأثير على العاملين من أجل التنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم، وإنما يذهب القائد إلى أبعد من ذلك بجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

يترب على هذه التعريفات أنه لا توجد قيادة دون جماعة أو دون هدف أو بدون قائد يعمل على توجيه نشاط الجماعة لتحقيق الهدف، وارتباط فكرة القيادة بالجماعة جعل علماء الاجتماع يدرسونها كظاهرة اجتماعية ملازمة لوجود الجماعات، والقائد في نظر علماء الاجتماع هو الفرد الذي ينفرد بدور التأثير على الآخرين وتوجيههم

¹ - مجموعة من المدربين، مهارات القيادة الفعالة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الرياض، 2014، ص3.

² - B.Hirigappa, Organizational Behavior, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, P 199.

³ - ibid, p 199.

⁴ - Certo, S. C. and Certo, S.T, Modern Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, P 371.

⁵ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 24.

وهو دور مختلف عن أدوار التابعين رغم التأثير المتبادل بين القائد والتابعين، ويعتقد علماء الاجتماع أن ظاهرة القيادة تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد بدوره قدرا من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد، وتجدر الإشارة إلى أن لفظ القائد قد عرف قبل 1300 سنة قبل الميلاد، ولكن لفظ القيادة تعد حديثة الاستخدام ويعود تاريخ ظهورها في قواميس اللغة الإنجليزية إلى نحو 200 عام¹.

2- أهمية القيادة الإدارية:

تعود الأهمية الأساسية للقيادة الإدارية إلى قيامها بدور أساس يسري في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي تجعل الإدارة أكثر فاعلية، كما أنها أداة محركتها لتحقيق أهدافها، إذ ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى اعتبار القيادة "المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز"² أي أنها المعيار الذي يتم من خلاله تحديد نجاح أي تنظيم إداري. لهذا جعل الكثير من علماء الإدارة القيادة موضوعا رئيسا في دراساتهم؛ وشغل حيزا بارزا في معظم الكتابات المتعلقة بالإدارة العامة وإدارة الأعمال.

ولإبراز أهمية القيادة الإدارية ودورها في الإدارة يتطلب الأمر ابتداء بيان معنى الإدارة.

أ- تعريف الإدارة:

يعود أصل كلمة "إدارة" (Administration) إلى الكلمة اللاتينية (Administratio) المكونة من مقطعين هما: (Ad) ومعناه: (أن = To)، و (Ministratio) ومعناه: (يخدم = Serve)، فيجتمع فيها معنى (أن يخدم = To Serve). وعليه فالشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة (الإدارة) إنما يقوم بتنظيم شؤون الناس، وتنسيق جهودهم والعناية بأمورهم. ولقد تباينت مفاهيم الباحثين للإدارة تبعا لاختلاف نظرتهم وفلسفاتهم، وكذا المدارس التي ينتمون إليها، وإلى مكونات الوظيفة الإدارية، وكذلك لمفهومهم الأساسي للعملية الإدارية ذاتها، كما أن هناك من يرى ضرورة التفريق بين الإدارة كنشاط، والإدارة كمكان، والإدارة كأفراد.

فالإدارة كنشاط ذهني تهدف إلى التآليف والتوفيق بين عناصر الإنتاج المختلفة، من أفراد (قوى عاملة)، وآلات (معدات وماكينات)، ورأس مال (أموال المؤسسين والمالكين والمساهمين)، ومنظمين (مدراء ومشرفين)، للوصول بالمنظمة إلى أهدافها المنشودة بأحسن أداء ممكن، أي بأقل التكاليف وأقل وقت وأفضل أيجاد إنتاج أو خدمات ممكنة؛ أما الإدارة كمكان فهي ذلك البناء الذي يزاوُل فيه المدراء والمنظمين أعمالهم وفق تخصصاتهم وأدوارهم، فنقول الإدارة العامة، أو المدير العام، أو إدارة الإنتاج، أو التسويق أو المبيعات أو المالية وغيرها؛ أما الإدارة كأفراد فهي تعني الأشخاص الذين يشغلون المكان ويقومون بالنشاط الذهني لممارسة عمل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.³

وفيما يلي عرض موجز وبسيط لمجموعة من تعريفات الإدارة مأخوذة من رواد الفكر الإداري، قصد الإحاطة بمضمونها.

¹ - Yuki. Gary A, **Leadership in Organization**, 2nd Edition, Prentice Hall International, Inc, New York, 1989, p p 6-7.

² -Topping, peter.A, **managerial leadership**, McGraw-hill, 2001, p10.

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 16-17.

عرفها رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور (F. Taylor) "بأنها المعرفة السليمة لما يراد من العاملين القيام به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأفضل طريقة وبأرخص التكاليف."¹

أما هنري فايول (H.Fayol) فقد عرفها من خلال وظائفها التي يمارسها المدير بقوله: "معنى مدير أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر أوامر وتنسق وتراقب."²

ومن عرفها من المعاصرين المفكر سيسك (Sisk) حيث يرى بأنها: "تنسيق جميع الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف محددة."³

أما كريتنر (Kreitner) فيرى في الإدارة أنها: "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال آخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاية في بيئة متغيرة."³

في حين يرى كونتر وأدونل (Koontz and O'Donnell) أن الإدارة هي: "سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة، التي تبدأ بتحديد الأهداف، ثم رسم طريقة الوصول إليها من خلال إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو ما يعرف بالعملية الإدارية "The Management Process"⁴.

وفي كتابه الشهير "ممارسة الإدارة" يرد بيتر دراكر عن سؤال ما هي الإدارة؟ وما هو عملها؟ بقوله: "هناك إجابتان شائعتان: الأولى أن الإدارة هي الأفراد الذين في القمة، ومصطلح الإدارة أكثر لطفاً من مصطلح رئاسة؛ والثانية: تعرّف المدير على أنه الشخص الذي يقوم بتوجيه أعمال الآخرين، أي أنه ينقذ العمل عن طريق عمل الآخرين تحت إمرته."⁵

على ضوء ما سبق، وما تقدم من تعريفات لبعض رواد الفكر الإداري قديماً وحديثاً، نلاحظ أن الإدارة بمفهومها الحديث لا بد من النظر إليها بصورة متكاملة وشاملة، وذلك كي تضم في عناصرها مختلف المداخل الفكرية، وأن مفهومها يتركز على عمل ذهني يسعى إلى الإستخدام الأمثل لجميع الطاقات والإمكانات المتاحة في المنظمة بأعلى كفاءة متاحة، وأقل كلفة ممكنة، لذا يمكننا تقديم تعريف من وجهة نظرنا يستند إلى التعريفات السابقة، فنقول بأن الإدارة: "هي عمل ذهني للقيام بأنشطة العملية الإدارية، لإنجاز أهداف محددة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة."⁵

ب - أهمية القيادة الإدارية:

تلعب القيادة الإدارية دوراً فعالاً في المنظمات المختلفة، فهي همزة الوصل بين الملاك والعمال، وهي أيضاً حجر الأساس في العملية الإدارية، وهي المسؤولة على تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة من قبل المستويات الإدارية العليا، وفيما يلي تحليل موجز للأنشطة الإدارية وتبيان دور وأهمية القيادة الإدارية في تحقيق الترابط والتواصل بين مختلف هذه الأنشطة.

¹ -F.Taylor, **shop Management**, Harper and Brothers, NEW YORK, 1903, p 21.

² -H.Fayol, **General and Industrial Management**, Pitam Pub, co, NEW YORK, 1949, P 6.

³ -مصطفى نجيب شاويق، **الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف تطبيقات**، دار الفرقان، عمان، 2003، ص30.

⁴ -عسكر سمير أحمد، **أصول الإدارة**، دار القلم العربي، دبي، 2001، ص 23.

⁵ -بيتر دراكر، ترجمة مكتبة جرير، **ممارسة الإدارة**، مكتبة جرير، ط1، الرياض، 2000، ص16.

يقول جون كوتر في كتابه قيادة التغيير أنه في العالم الحقيقي تبوء معظم محاولات تغيير منظمات الأعمال والإرتقاء بها نحو الأفضل بالفشل بسبب¹:

- وجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائما في خطوة واحدة.
- الحاجة إلى قيادة ذات كفاءة ومهارة عالية بدلا من الإدارة، حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق والإمتياز. لذلك فإن تغيير أي مؤسسة من المؤسسات يتطلب في المقام الأول وقبل كل شيء قيادة تتفهم عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها.
- وإذا استيقنا أن تحقيق الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى القيادة توجيههم لأجل تحقيق الأهداف، فإن أهمية ودور القيادة من الناحية الإنسانية يبرز أكثر في عملية التوجيه عن غيرها من النشاطات الأخرى. وذلك على أساس أن عملية التوجيه تعتبر محور نشاط القيادة الإدارية التي تركز أساسا على السلوك الإنساني للعاملين، مستهدفة بذلك تنمية روح التعاون الإختياري بينهم عن طريق الإتصال الفعال بين القيادة الإدارية للمنظمة والعاملين فيها. وتتجلى لنا أهمية القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني إذا استعرضنا بعض مسؤولياتها الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في²:

- إقامة العلاقات الإنسانية مع الأتباع (المرووسين) على أساس من التفاهم المتبادل.
- إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، أو ما يسمى "الإدارة بالمشاركة".
- إشعار كل شخص بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود.
- حفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.
- تسوية المنازعات فيما بينهم. مع تمكينهم من استخدام مهاراتهم كاملة في العمل.

ويضيف جون كوتر حول أهمية القيادة في المنظمة أن هذه الأخيرة هي وحدها التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة، والقادة هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق. والقيادة وحدها التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في أذهان الموظفين³. وذلك من خلال الرقابة التي تمارسها القيادة من أجل ضمان تحقيق المنظمة أهدافها المسطرة، أين يتعين على القيادة متابعة العمل باستمرار لتتأكد من سير العمل وفق الخطة الموضوعة، ومدى مطابقتها للقرارات الصادرة في عملية التخطيط، وكذا مراقبة أداء عامليه وتقوم نشاط كل عامل على حدا، مما يساعد في تشجيع المتحمسين منهم، لذا على القيادة الإدارية الناجحة أن تمارس الرقابة، ليس باعتبارها وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث الأخطاء والانحرافات بسبب التقصير أو سوء النية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها، وإنما أيضا باعتبارها أداة للإصلاح والتقويم، ووسيلة لتنمية قدرات العاملين وتحفيز ذوي الكفاءات منهم⁴. كما تسهر القيادة على تحديد ما

¹ - جون كوتر، قيادة التغيير - خطة عمل -، ترجمة شبكة الخلاصة الإلكترونية، مطبوعة إلكترونية، نقلا عن الموقع:

<http://www.alkhulasah.com> 22/03/208, A 23 :28H

² - بشير العلق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

³ - جون كوتر، قيادة التغيير، مرجع سبق ذكره.

⁴ - عبد العزيز بن سعد الدغيث، الرقابة الإدارية، شبكة الألوكة، 2016، ص 8.

يجب عمله من أجل نجاح المنظمة، وما هي السياسات الممكنة إتباعها وما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات بغية تحقيق أهداف المنظمة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل. ووضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربط الأمور مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية. كما تعمل القيادة على وضع أسس تقسيم العمل، وتحديد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وتوزيع العاملين توزيعاً يراعى فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية. كما يقع على عاتقها عبء القضاء على أي مخالفة لمبادئ التنظيم، ومجابهة الظروف الإستثنائية، والأوضاع غير العادية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي، وذلك إما بتعديله بما يتلاءم مع هذه الظروف، وإما بإعادة التنظيم بأكمله إذا تطلب الأمر ذلك، أو إجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع، حتى تضمن القيادة السير الحسن للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها¹.

ولأجل هذا وذاك يقول جون كوتر: "إن القيادة هي السبيل الأساسي لبناء مؤسسات القرن الحادي والعشرين الناجحة والمحافظة عليها، ليس فقط من خلال وجودها على رأس التسلسل الوظيفي، ولكن كذلك على كافة مستويات المؤسسة، وهذا يعني أننا سنرى خلال العقود القليلة القادمة شكلاً جديداً من المؤسسات يظهر ليتكيف مع التحرك السريع والبيئات الأكثر منافسة وكذا نوع جديد من العمال في المنظمات الناجحة على الأقل، فعمال القرن الحادي والعشرين سيحتاجون أن يتعلموا المزيد عن القيادة والإدارة بشكل أكبر مما فعله نظرائهم من عمال القرن العشرين، كما سيحتاج مديرو القرن الحادي والعشرين إلى معرفة المزيد عن القيادة، فبدون هذه المهارات يستحيل قيام شركات حيوية قادرة على التكيف والتأقلم مع مناخ العمل سريع التغيير."²

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة

في كثير من الأحيان نجد أن هناك خلطاً كبيراً من قبل الباحثين في التفرقة بين القيادة والإدارة، إذ أنه ليس من السهل على أي كان التفريق بينهما، وذلك لتداخل هذين المفهومين وتقاطعهما في العديد من الوظائف والأدوار، إلا أن هناك العديد من المحاولات التي حاولت وضع حدود فاصلة بين هذين المصطلحين والتي من أبرزها ربما مجلة INC* التي لفتت على موقعها "إلى الاختلاف الكبير بين "القائد" و"المدير"، فالأول يتكهن بالتحديات المستقبلية ويحدد اتجاهاته وفقاً لتلك التحديات، أما الثاني فينظر دائماً للخلف للتأكد من تحقيق الأهداف التي حددها مسبقاً في الوقت الحاضر. وخلص التقرير إلى أن أدوار القائد والمدير تكاملية، ولا يغني دور عن آخر، وأي مؤسسة تحتاج إلى الفئتين معا لضمان استمرار نجاحها وتطورها، والجدول الآتي يوضح أهم هذه الفوارق³:

¹ - سليم ساعد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرمر للطباعة، الرياض، 1422هـ، ص32.

² - جون كوتر، قيادة التغيير، مرجع سبق ذكره.

* "INC" هي مجلة شهرية أمريكية مكرسة لخدمة الشركات سريعة النمو، تأسست سنة 1979 من قبل بيرني غولدهيرش bernie goldhirsch، مقرها في نيويورك new york، وهي تنشر قائمة سنوية تضم خمسمائة من الشركات الأسرع نمواً في الو.م.أ (INC 500).

³ - james ledbetter, According to, <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/384424>, 11/02/2018, a H 20.40

جدول رقم (1): نقاط توضح الفوارق بين القيادة والإدارة

التوضيح	الفوارق	
القائد هو من يحدد الاتجاه ويدفع المحيطين به لاتباعه لإحداث التغيير المطلوب، وهنا تأتي مهمة المدير الذي يتابع تنفيذ خطوات عملية التغيير للتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف الذي حددته القيادة	القيادة تلهم التغيير، الإدارة تدير التحول	1
يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على توقع ما هو قادم والتنبؤ بمستقبل المؤسسة، أما المدير الناجح فيجب أن يمتلك الإرادة والتصميم لتحقيق الأهداف التي حددها القائد وفعل كل ما يمكن أن يعمل لذلك	القيادة تتطلب الرؤية، الإدارة تتطلب الإصرار	2
القائد يستخدم خياله لتكوين رؤيته المستقبلية، وعلى المدير تفهم هذه الرؤية وتحديد "مهام معينة" يقوم بها الفريق الإداري لتحقيق تلك الرؤية	القيادة تحتاج للخيال، الإدارة تحتاج للتحديد	3
وفقا للتعريف العلمي فإن "التفكير المجرد" يعنى قدرة الشخص على إيجاد روابط بين معلومات تبدو غير مترابطة، وهذه القدرة تمنح القائد موهبة تخيل ما يمكن أن تصبح عليه الشركة في المستقبل، لكن المدير يحتاج إلى التحليل والمعلومات المادية الملموسة كأدوات للعمل تمكنه من تحقيق أفضل النتائج.	القيادة لديها رؤى مجردة، الإدارة تحتاج لبيانات مادية ملموسة	4
القائد الجيد هو من يستطيع وصف تفاصيل رؤيته بوضوح تام حتى يقنع المؤسسة بتنفيذها، أما المدير الجيد فهو الذي يستطيع تفسير هذه الرؤية بأسلوب يتيح لفريق العمل استيعابها وتنفيذها على النحو المطلوب	القيادة تتطلب القدرة على التفصيل، الإدارة تتطلب القدرة على التفسير	5
يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على "بيع" رؤيته للمؤسسة التي يعمل بها من خلال النجاح في إقناع جميع الأطراف المعنية بإمكانية تحقيق هذه الرؤية والنتائج الإيجابية التي ستجنيها المؤسسة جراء ذلك، ثم يأتي دور المدير لتعليم فريق العمل الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية.	القيادة تحتاج لموهبة البيع، الإدارة تحتاج لموهبة التعليم	6
من أهم الصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح هي القدرة على فهم البيئة الأكبر التي تعمل في نطاق المؤسسة حتى يتمكن من التنبؤ بالفرص بدقة أكبر ويتجنب سوء الاختيار، أما المدير فعليه فهم بيئة العمل الداخلية وحجم إمكانيات المؤسسة واستخدام مواردها المتاحة لإنجاز العمل المستهدف	القيادة تتطلب القدرة على فهم البيئة الخارجية، الإدارة تتطلب القدرة على فهم البيئة الداخلية.	7
القائد لديه استعداد للقيام بمخاطرات مدروسة، أما المدير فيلتزم بخطوات الخطة الموضوعية لضمان تحقيق الهدف على النحو المرغوب.	القيادة تتطلب المخاطرة، الإدارة تتطلب الالتزام	8

9	القيادة تتطلب الثقة في مواجهة الجهول، الإدارة تتطلب التعامل مع المعلوم	حياة القائد تمتلئ بالكثير من الغموض لأنه يحدد مسارا للشركة لا يعلم يقينا ما سينتج عنه، ومجرد تحديد المسار يلتزم المدير التزاما تاما بتنفيذ البرنامج الموضوع وتحقيق النتائج المتوقعة.
10	تأثير القيادة للمؤسسة تأثير الإدارة يقتصر على فريق عمل	وأخيرا فإن تأثير القائد يمتد للمؤسسة بأكملها، وهي مسؤولة ضخمة تقع على عاتق القائد، ورغم أن المسؤولية التي تقع على المدير ليست أقل أهمية إلا أنها أقل خطورة وتأثيرا إذ تقتصر على فريق العمل التابع له، فعلى كل مدير التأكد من قدرة كل عضو من فريقه على إنجاز العمل الموكل إليه.

Source: james ledbetter, According to, <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/384424>, 11/02/2018, a 20:40H.

المطلب الثالث: مداخل دراسة فعالية القيادة

لا يوجد تعريف محدد لفاعلية القيادة وكذلك لا يوجد تعريف محدد لمفهوم القيادة بحيث يكون مثل هذا التعريف متفق عليه ولكن هناك محاولات لتعريف فعالية القيادة. وهناك الكثير من الأفكار الجدلية المرتبطة بالقيادة وإحداها فكرة فعالية القيادة. وتعريف فعالية القيادة مرتبط ويعتمد على معيار الفعالية لنشاطات الجماعة فقد يكون المعيار النتيجة وما يترتب على نشاط الجماعة من تحقيق النمو وبقاء الجماعة والأداء العالي. وقد يكون المعيار إمكانية معالجة الأزمات أو رضا العاملين أو محافظة القائد على مكانته بين الجماعة. وقد عالجت مداخل دراسة الفعالية موضوع نجاح القائد وتحديد فعاليته باختصار كما يلي¹:

- أولا: يعالج مدخل دراسة القيادة الذي يركز على القوة موضوع الفعالية بأنه ناتج عن التأثير الذي تحدثه قوة القائد بحيث يحقق الفعالية مقاسا بإحدى معايير الفعالية، وتناسب الفعالية مع قوة التأثير تناسباً طردياً ونجاح القائد مرتبط بمدى استخدامه لقوة التأثير على المرؤوسين.

(قوة) ← تأثير ← (فعالية أو نجاح)

- ثانيا: يعالج مدخل السمات فعالية القائد ونجاحه كنتيجة حتمية لوجود سمات محددة في القائد وتمتعه بمهارات إنسانية وفنية وقيادية ويعزو أصحاب هذا المدخل نجاح القائد لمدى توفر السمات الشخصية والمهارات اللازمة.

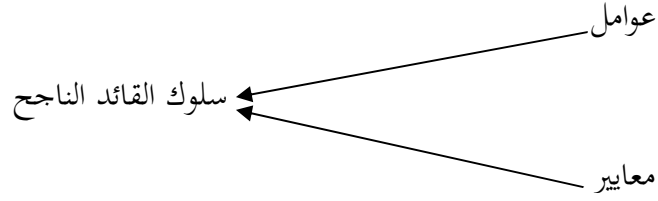
(سمات ومهارات) ← الإستغلال الأمثل ← (نجاح وفعالية القائد)

- ثالثا: يعالج المدخل السلوكي موضوع الفعالية بالتركيز على سلوك القائد المؤثر على المتغيرات الموجودة بحيث يؤدي هذا التأثير إلى النتائج المرغوبة.

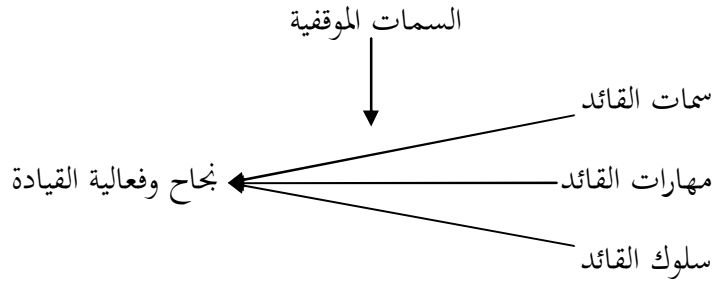
(السلوك الذي يمارسه القائد) ← المتغيرات الموجودة ← (النجاح والفعالية)

¹ - تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012،

- رابعا: المدخل الموقف الذي يركز على تأثير سلوك القائد بعوامل الموقف ومعايير الفعالية بحيث تحدد عوامل الموقف ومعايير الفعالية سلوك القائد ومدى نجاحه ولا يقلل المدخل الموقف من أهمية السمات الشخصية للقائد.



- خامسا: المدخل التفاعلي (التوفيقي) ويعتقد أصحاب هذا المدخل أن نجاح القائد في موقف ما أو فعالية القائد ترتبط بسمات القائد ومهاراته وسلوكه وبالعوامل الموقفية المؤثرة مثل السلطة والقوة والطموح.



لقد أثبتت الدراسات أن الادعاء بأن نجاح القائد تحدده سماته الشخصية والمهارات فقط هو ادعاء غير دقيق، وكذلك الادعاء بأن الموقف بما فيه من عوامل يحدد مدى النجاح هو كذلك ادعاء غير دقيق وكذلك مقولة أن قوة القائد هي المسؤولة فقط عن نجاحه غير صحيحة. ومن المرجح الآن أن نجاح القائد مرتبط بمدى القوة المتوفرة والمتاحة والمستخدمة مقرونة بتوفر السمات والمهارات اللازمة وبالعوامل الموقف ومدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد.¹

ومن المفيد ذكره أن قبول المرؤوسين يعتمد على قناعاتهم بمدى توفر سمات ومهارات في قائدهم تساعده على تحقيق أهدافهم وتعود عليهم بالمنفعة في مواقف محددة، ويشمل ذلك اعتقادهم بأن قائدهم هو أفضل فرد في المجموعة وخير من يرعى مصالحهم، وعندها يكون تعاونهم وجهودهم طوعية وليست إجبارية لتحقيق الأهداف المشتركة. وتلتقي جميع مداخل دراسة فعالية القيادة على عدد من المفاهيم التي تسهم بنجاح القائد والتي يمكن إيجازها في²:

- **علاقات القائد بالمرؤوسين:** ومن أهم العوامل التي يجب أن تسود هذه العلاقة بقصد تحقيق النجاح إظهار شعور الصداقة والصراحة والتعاطف ومساعدة المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم والمعاملة العادلة واحترام مشاعرهم.
- **علاقات القائد برؤسائه وزملائه:** يحتاج القائد إلى الدعم من رؤسائه وزملائه ليتمكن من تلبية حاجات المرؤوسين وعند عدم وجود الدعم يفقد القائد قدرته على تأمين حاجات المرؤوسين ويفقد بذلك جانبا من قدرته في التأثير عليهم.
- **أهمية المعلومات:** المعرفة قوة ومن يملك المعرفة يملك القوة وتنبع أهمية المعلومات من السيطرة عليها بشكل يساعد على حل المشكلات الفنية والإدارية ويساعد القائد على إظهار النجاح وإخفاء الفشل في أداء الجماعة

¹ - تحسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² - Yuki. Gary A, op.cit, p 276.

ويحافظ بذلك على مظهر القائد الخبير. كما أن السيطرة على المعلومات تجعل الأفراد يعتمدون على قائدهم في ترجمة الأحداث الخارجية بطريقة مؤثرة على الجماعة، ويجب أن لا يغيب عن الأذهان أن عمل المديرين ينحصر في جمع المعلومات وتحليلها وترجمتها واستخدامها في ترشيد القرارات الإدارية، والقادة يمتازون بالقدرة على استخدام المعلومات وقوة التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المحددة.

خلاصة القول أن فعالية القيادة تتأثر بمدى قوة القائد التي يمارسها على المرؤوسين ويساعد القائد في التأثير امتلاكه لسمات محددة ومهارات مطلوبة كما أن لكل موقف عوامله المهمة والمؤثرة التي يجب على القائد إدراكها والتعامل معها بشكل يسهل تحقيق هدف الجماعة معها.

المطلب الرابع: عناصر القيادة ومصادر قوتها

ترتكز عملية القيادة على مكونات وعناصر تساهم في تحقيق غايات القيادة وأهداف المنظمة، كما أن هذه العملية القيادية مستقاة من عدة مصادر.

- 1- **عناصر القيادة:** لكي تتحقق عملية القيادة لا بد من توافر عدة عناصر، وهي¹:
 - الجماعة أو الأتباع: حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد، وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح.
 - القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية ومهاراته المتنوعة من أهمية في نجاح العملية القيادية والرقى بها إلى مصاف العمليات.
 - الظروف أو الموقف: لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيس.
 - الهدف: يسعى القائد دوماً نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق الأتباع، وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.
 - الأنظمة والتعليمات والقواعد: فهي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابياً عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.
- 2- **مصادر القيادة:** تعتبر القوة من لوازم عملية القيادة وإيجابياتها، والتي يتم بها التأثير في سلوكيات المرؤوسين، ولذلك تتطلب عملية القيادة قدرة وقوة تأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة. ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى²:
 - أ- **المصدر الرسمي:** وهو مرتبط بالمركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة، ومنها:

¹- يشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 54.

²- يشير العلق، ص 55.

- **القوة القانونية:** ومصدرها المركز الذي يشغله القائد في المنظمة، وتدرج هذه القوة من أعلى إلى أسفل، فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها.
- **قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم بنجاح وامتثالهم لأوامر ورغبات القائد سيتبعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من القائد.
- **قوة الإكراه:** وتسمى القوة القسرية، ومصدرها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم امتثالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سيعرضهم للعقاب المادي أو المعنوي من طرفه، والذي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.
- ب- **المصدر الشخصي:** مرتبط بذات الشخص وليس بالمنصب الذي يشغله، أي قوة التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه، ومنها:
 - **القوة الفنية (التخصص):** أساس هذه القوة ومصدرها المعرفة والمهارات المكتسبة لدى القائد ويفرد بها عن غيره من الأفراد.
 - **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه أو تابعيه ببعض سمات القائد الشخصية ومهاراته المتميزة، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر جاذبية في شخصية القائد.
- وتعتمد القيادة المبنية على شخص القائد على بعدين أساسيين هما: قوة الجاذبية وقوة الإقناع، فالبعد الأول يعتمد على الخصائص الفيزيائية والنفسية للقائد وتموقعه وعلاقاته داخل المنظمة، فالجاذبية الفيزيائية والتقارب النفسي هما عاملان أساسيان في عملية الإدراك، أما البعد الثاني فيعتمد بدرجة كبيرة على مصداقية القائد الناجمة عن الخبرة المدركة والثقة. فالقائد الذي يتمتع بجاذبية فيزيائية يؤثر على من حوله ولو لم تكن حججه مقنعة، أما الفرد الذي لا يمتلك هاته الخاصية لكنه يتمتع بالخبرة فنجد أنه أكثر مصداقية وأكثر تأثيراً من الفرد الأول.¹ لذا نستطيع القول أن وجود أحد هاتين القوتين (قوة الجاذبية وقوة الإقناع) تؤثر على سلوك المرؤوسين لكن قد يكون هنالك تأثير أكبر إذا ما اجتمعتا معاً.
- وفي هذا الصدد تقول "مونيكا غاتر"، "أنه إذا ما سلمنا على الفور بأن بإمكان القيادة أن تمارس من طرف فاعلين داخل المؤسسة، فإننا سنتوصل إلى التمييز بين ستة مصادر رئيسية للقيادة في المؤسسة، وهي²:
- **وضعية النفوذ:** وهنا ستتحدد القيادة في وظيفة رئيس المؤسسة أو أحد مساعديه. فهم معينون من طرف السلطة الممثلة بالجماعة المحلية أو الدولة داخل المؤسسة العمومية. وهم المسؤولون عن تحديد الأولويات ونقل المعلومات والتوجيهات الصادرة عن السلطة المنظمة وضمن سير الجميع (في الاتجاه نفسه).
- **الوضعية الانتقائية:** تشتغل القيادة على أساس تفويض للسلطة يكون محدوداً زمنياً في الغالب - من طرف الإدارة العليا - وتلك هي حالة الموظفين الرئيسيين ورؤساء المشاريع والمنسقين المنتخبين أو المعيّنين من طرف نظرائهم.

¹ - مليكي سمير بهاء الدين، بوعناني حكيم، تأثير قادة الرأي على سلوك المستهلك، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2017/12، تلمسان، ص 359.

² - مونيكا غاتر تورلر، القيادة وأساليب ممارسة السلطة، ترجمة مكتبة رؤى في النظرية التربوية للمعنى، مجلة رؤى، العدد السادس والثلاثون 2012، ص 41.

- **الخبرة المهنية:** تشتغل القيادة على أساس الاعتراف بالكفاءات التي تطورت في هذا المجال المهني أو ذلك، كما هو الشأن مثلاً في التكنولوجيات الجديدة، أو في مساعدة المرؤوسين في وضعية صعبة. فالموظفون يتموقعون بسهولة أكبر، بوصفهم طالبين للمساعدة، كلما تأسست العلاقة على هدف مشترك وتركت الأوامر مكانها للحوار وللبحث الجماعي وأصبحت المراقبة ثانوية، إن لم نقل متجاوزة.
- **الشخصية الكاريزمية:** ترتبط القيادة هنا بقدرة بعض الأشخاص على تعبئة الآخرين ودفعهم إلى تبني هدف مشترك وإعطاء معنى للمشروع وللمسعى الجماعي وبث روح الأمل والثقة والإيمان والحماس. ويتطابق هذا النوع من القيادة مع الصورة الشائعة للقائد والمتمثلة في شخص يمتلك إشعاعاً وقوة في إقناع الحشود والتأثير عليها، شخص يجذب ويعري ويقنع، وفي الوقت نفسه، يخيف كل أولئك الذين يخشون من أن يتجاوز الحماس والديماغوجية، التفكير وحرية الرأي.
- **حس التنظيم:** هكذا ستكون القيادة شكلاً للخبرة، لكنها تهتم أساساً بديناميكية التغيير وبتطوره التنظيمي، أكثر من مضمونه. ويعتبر القائد هنا مورداً لا يعوض عندما يتعلق الأمر بخلق طاقات وتنظيم العمل وتقسيمه واقتراح المشروع كتابة والتفاوض بشأن المراحل الصعبة والاشتغال كوسيط وتنشيط الشبكات.
- **الموقع داخل النظام الاجتماعي:** يستمد القائد تأثيره في هذه الحالة، من اندماجه داخل الشبكات التي تتجاوز المؤسسة، والتي يقيم بفضلها روابط مع مؤسسات أخرى أو مع أشخاص موارد *Personnes-Ressources* ومع المحتضنين *Sponsors* أصحاب المساعدة المادية. وهذا النوع من القيادة ضروري لبعض المشاريع، لأنه أقل تمركزاً من غيره.

يتعلق الأمر في الحالتين، الأولى والثانية، بالقيادة النظامية. فالشخص الذي يمارسها، سواء أكان معيناً أم منتخباً، مطالب بلعب دور طبيعي. أما المصادر الأخرى للسلطة وللشرعية فتفضل قيادة لا نظامية بشكل أكبر، تتم أحياناً في الظل ويمكنها أن تنافس أو تقاوم القيادة النظامية. وتنبثق مصادر القيادة هذه من الرأسمال الاجتماعي والثقافي وحتى الاقتصادي للأشخاص. فبإمكانها أن تتراكم، كما يمكن أن يتعايش في إطارها، بنوع من التكامل، الفاعلون الذين يوقفون بين تأثيراتهم، من أجل تعبئة مجموع القوى الموجودة داخل المؤسسة، وتقدم لنا الدراسات حول المؤسسات الفعالة عدداً من الأمثلة حول هذه الممارسات التي تحقق نتائج مفيدة بفضل التركيب المنهجي للقوى وللجهود المبذولة من طرف مختلف الفاعلين.

ولكي تقدم لنا القيادة جرداً لأشكال المهارات والخصائص التي يتعين عليها امتلاكها أو تنميتها. فإنه وفي نظرنا، فإنه من المهم بما كان، وارتباطاً مع موضوع التغيير الذي يشغلنا، التعرف على مختلف المهارات التي يمكن للقيادة بمقتضاها، أن تمارس في علاقة مع بعض الأهداف والسياقات التنظيمية، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الآتي.

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية

يعرف القائد بقدرته على التأثير وإحداث التغيير في أتباعه، والتأثير بالنظرة القديمة للقيادة كان مصدره سمات جُبل عليها القائد، أي وُلد وهو يحملها، فالقائد بهذا المدخل يُعرف بنظرية "الرجل العظيم"، إلا أن هذا المدخل لم يعمر كثيراً وذلك بعد دراسات علماء النفس والاجتماع والسياسة والإدارة؛ حيث أتوا بمدخل حديث هو مدخل

السلوكيات؛ أي أن التأثير يأتي من السلوكيات التي يمارسها القائد، وما السلوكيات إلا مجموعة من المهارات التي يمتلكها، طورها أو اكتسبها من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرات¹.

والجدل حول هذه المهارات هو أنها تختلف عن سمات القائد، لأن مهارات القائد هي ماذا يمكن للقائد إنجازها، أما السمات فتتضمن من هو القائد، وحديثنا هنا هو عن المهارات وهو ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية المهارات القيادية

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أشخاص يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من حاجتها لممارسين للسلطة، ولم تعد التنظيمات الإدارية في حاجة إلى أن تدار فحسب بل أصبحت في حاجة إلى أن تقاد، ومن هنا بدأ الاهتمام بما يعرف بالمهارات القيادية لمواجهة المسؤوليات والمهام في هذه التنظيمات الإدارية.

1- مفهوم المهارات القيادية:

قد يكون مصدر المهارة الوراثية التي تمنح لبعض الأفراد قدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية، إذ أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير في الأتباع هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة. ولقد حاول العديد من الباحثين والممارسين للقيادة والإدارة تقديم عدة تعريفات للمهارة، وهي تعبر عن تباين وجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية والإيديولوجية في تأطير مفهوم وأبعاد هذه المهارات وأهميتها بالنسبة للقيادة. فعندما نتحدث عن مهارات القيادة ماذا نعني بالضبط؟ مهارات القيادة هي الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي يكون ناجحاً في تحفيز الآخرين وتوجيههم، لكن مهارات القيادة الحقيقية تنطوي على شيء أكثر، فهي القدرة على مساعدة الناس على النمو في قدراتهم الخاصة. ويمكن القول أن أكثر القادة نجاحاً هم أولئك الذين يقودون الآخرين لتحقيق نجاحهم الخاص².

كما أنها عبارة عن تلك المهارات التي يحتاجها القائد لتنظيم أشخاص آخرين للوصول إلى هدف مشترك. سواء كان في منصب إداري أو قيادة مشروع ما، تتطلب مهارات القيادة تحفيز الآخرين على إكمال سلسلة من المهام، غالباً وفقاً لجدول زمني. فالقيادة ليست مجرد مهارة واحدة بل هي مزيج من عدة مهارات مختلفة تعمل معاً³.

كما عرفت المهارات القيادية بأنها نقاط القوة، والقدرات التي يقدمها الأفراد والتي تساعد على الإشراف على العمليات، وتوجيه المبادرات وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف، مهارات القيادة هي عنصر أساسي يحتاجه المديرون التنفيذيون لاتخاذ قرارات مدروسة حول مهمة المنظمة وأهدافها، وتخصيص الموارد بشكل صحيح لتحقيق تلك التوجهات⁴.

¹ - مشعل العدواني، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص2.

² - Sean McPheat, **leadership skills**, MTD & Ventus Publishing APS, ISBN 978-87-7681-603-2, UK, 2010, p 10.

³ - Indeed Career Guide, **Leadership Skills: Definitions and Examples**, according to, <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills>, le 18/12/2018 a 21:30 h.

⁴ - Margaret Rouse **what is leadership skills** according to <https://searchcio.techtarget.com/definition/leadership-skills>, 25/10/2017, a 22:20 h.

في حين يرى آخرون أن المهارات القيادية هي: "مجموعة من التقنيات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية."

كما عرفت بأنها: "مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية، وهي أيضا قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة¹."

أما السلمي فقد عرفها بأنها: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات²."

من خلال الإطلاع على تعريفات المهارة ومفاهيم القيادة، ومفاهيم مهارات القيادة، يمكننا أن نعرف مهارات القيادة إجرائيا وبما يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: "ممارسات سلوكية وقدرات متخصصة تتمتع بها القيادة، وهي فطرية ومكتسبة يمكن تطويرها أو تعلمها والتدريب عليها، وهي تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد الإداري بكفاءة وفعالية عالية خلال إحداث عملية التغيير التنظيمي في منظمته، وتتضمن مجالات مختلفة (، فنية، إنسانية، وفكرية -تنظيمية-).

2- أهمية المهارات القيادية:

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز، إن نجاح أي قائد إداري يعتمد على ما يتمتع به من مهارات فكرية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة. وتتجلى أهمية مهارات القيادة الإدارية فيما يلي:

- تتجلى أهمية المهارات القيادية من أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولا إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي.
- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، فتغيير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.
- إن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليها البلدان.

¹ - ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال -دراسة تحليلية في مصري الرافدين والرشد "النحف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة- المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014، ص5.

² - علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، ص 23.

- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.
 - تسهم المهارات القيادية في خلق و تكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم و تحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب دون التركيز على التفاصيل المملة، و بما يضمن تحقيق الأهداف والتأكد من إتمامها على النحو الصحيح.
 - تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية.¹
 - يمكن أن تساعد مهارات القيادة القادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين، كما تسمح للقائد أيضا بالاستمتاع بالنجاح في مهنته، والمزيد من التحكم في مصيره. على عكس الاعتقاد الشائع، يمكن تعلم مهارات القيادة وتطويرها، حتى لو كان القائد لا يملك مركزاً قيادياً². فامتلاك مثل هذه المهارات ستفتح أمامه أبواب التميز والنجاح.
 - وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها.
- إن الأهمية البالغة للمهارات القيادية يجعلنا نتساءل عن أهم هذه المهارات التي يتوجب على القيادة اكتسابها واتقانها قصد أداء أعمالها على أحسن وجه يذكر.

المطلب الثاني: تصنيف مهارات القيادة الإدارية

يختلف علماء الإدارة والممارسون لها في تحديد المهارات القيادية والصفات الواجب توافرها في القائد الإداري، حيث يشير سيد هواري إلى أن القيادة مهنة تتطلب ثلاث مهارات هي المهارة الفنية، والمهارة الفكرية، والمهارة الإنسانية، وهو نفس الطرح الذي اقترحه "كاتز، Katz" سابقاً أين صنف مهارات القيادة إلى ثلاثة أصناف على النحو التالي³:

- **المهارات الفكرية:** وتعني قدرة القيادي على رؤية الشركة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحداها لا بد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى.
- **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة القيادي على العمل بفعالية كعضو في جماعة وبناء جهد تعاوني في إطار فريق.
- **المهارات الفنية:** يرى "كاتز" أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب، إنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بالطريقة التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص.

¹- صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، العدد الثاني والعشرون، مجلة الفتح 2005، ص 38-39.

²- Margaret Rouse **what is leadership skills**, ibid.

³- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 72-73.

أما النمر وآخرون فقد صنفوا المهارات القيادية إلى: مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية، وكل صنف من هذه الأصناف يندرج تحته عدد من المهارات القيادية¹. في حين كنعان استخلص مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد عدة دراسات قسمها إلى أربع مجموعات هي:

- المهارات الذاتية، - المهارات الفنية، - المهارات الإنسانية، - المهارات الذهنية وهذه الأخيرة تشتمل على نوعين من المهارات: المهارة السياسية وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام. والمهارة الإدارية والتي تعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم².

نظرا لتعدد المهارات القيادية التي توصل إليها علم الإدارة الحديث، وكذا تعدد التصنيفات فإنه من الصعب تناولها جميعا في هذه الدراسة، لذا فقد اعتمد الباحث تصنيف كاتز لأنه من وجهة نظر الباحث الأقرب إلى موضوع بحثه بالنسبة للقيادة الإدارية في قيادة التغيير التنظيمي في مؤسساتنا الوطنية. وقد صنف الباحث المهارات القيادية إلى: مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية. وسيستعرض الباحث هذه الأصناف بشيء من الإيضاح والتفصيل في البحث الأخير من هذا الفصل وكل صنف من هذه الأصناف سندرج تحته عددا من المهارات القيادية المناسبة لموضوع دراستنا.

ولقد ظهر في الآونة الأخيرة تصنيف جديد للمهارات، أين تم تقسيمها إلى مهارات صلبة ومهارات ناعمة، فالمهارات الصلبة هي المهارات الفنية القابلة للتعلم واللازمة لأداء مهمة معينة. وبالتالي لا يمكن إنكار أن المهارات الصلبة يمكن تطويرها من خلال التدريب والممارسة في مجال محدد، في المقابل المهارات الناعمة هي مهارات القبول لفرص العمل حيث لا يتم تدريس هذه المهارات في الدراسة وبالتالي يمكن تطويرها من خلال المحاولة والخطأ وهذه المهارات تتضمن مهارة الإتصال والتواصل وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والقيادة³. وتشير المهارات الصلبة عموما إلى العمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات بشكل محدد، أما المهارات الناعمة فهي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي آلية التفاعل والتواصل مع الآخرين⁴. المهارات الصلبة هي تلك المهارات المحددة والقابلة للتعليم ويمكن تعريفها وقياسها، على النقيض من ذلك فإن المهارات الناعمة غير ملموسة ويصعب قياسها كميًا⁵.

مما لا ريب فيه أنه على القائد الإداري أن يتميز بمهارات تمنحه القدرة على العطاء والنجاح والتميز في عمله، وكذا مساعدته على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم

¹ - سعود بن محمد النمر وآخرون . الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 5، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص 96.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ - chiu, L. K, & all, **Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective**. Vol.8, No.1. published by Candian Center of Scienceand Education, 2016, p125.

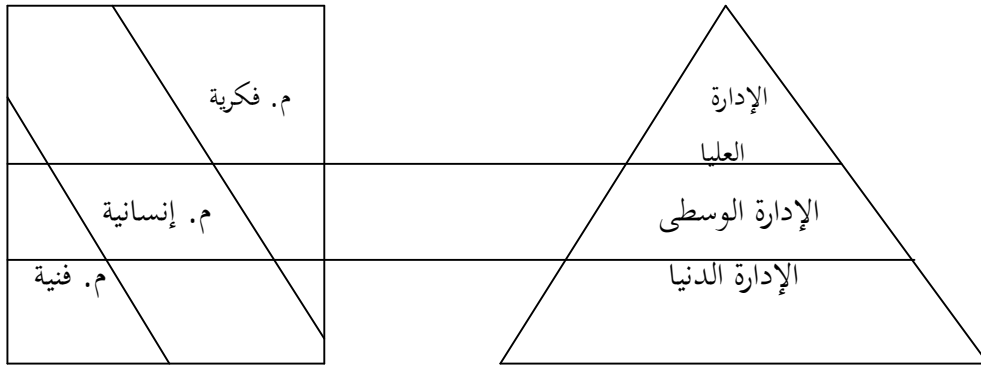
⁴ - Zain. M, & all, **Entrepreneurship Intention Among Malaysia**, Business Students. No.3, Vol.6. Canadinal Social Scince Malaysia, 2010, p 392.

⁵ - Investopedia, Hard skills, Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>, le 19/02/2019, a 14:34.

الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - الأتباع - الموقف)، لابد إن يكتسب عدة مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف العاملين ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى¹.

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسئول، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة.

شكل رقم (3): مهارات القيادة بالنسبة لكل مستوى إداري.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 59.

وكما هو واضح من الشكل أعلاه فإنه كلما تدرج الشخص وظيفيا إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية الثلاث.

المطلب الثالث: تنمية المهارات القيادية

في عصر تتطور فيه التقنيات، وتتفجر فيه المعلومات، وتتسابق الأفكار والنظريات بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، تصبح تنمية المهارات القيادية أمرا محتما، ويصبح تزويد القيادات الإدارية بما تحتاج إليه من معلومات ومهارات ومعارف تخدم التنظيم وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتشبع احتياجاتهم أمرا ضروريا، ويصبح تغيير ما يلزم من اتجاهات نحو العمل والعاملين وبيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية، أمرا حتميا. وعليه ينبغي أن تنفق المنظمات بمختلف أنشطتها وباختلاف ملكيتها (عامية، خاصة، مختلطة) بسخاء في سبيل تدريب القادة وتنمية مهاراتهم لعدة اعتبارات لعل أهمها²:

- تعقد الأعمال الإدارية واتساعها.
- زيادة الطلب على القادة الإداريين الأكفاء.

¹ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² - هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، 2010، ص 87، نقلا عن الموقع: www.rsscscs.info

- الاتجاه نحو استخدام المثقفين وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
 - ضمان حيوية المنظمات، وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات قادتها ومهاراتهم.
- وتسهم جمعيات ومعاهد الإدارة في كثير من الدول المتقدمة والنامية في توفير برامج تدريب القادة والمديرين في شكل دورات تدريبية أو حلقات مناقشة أو ورش عمل تعقد خصيصا لهذا الغرض، ويأتي في مقدمتها البرامج التي توفرها جمعية الإدارة الأمريكية في الولايات المتحدة، ومعهد الإدارة البريطانية في المملكة المتحدة.

إن تطوير و تدريب القادة هو أحد أسباب نجاح المنظمات فكلما كان هناك في المنظمة قادة في الصف الثاني كانت فرصة نجاح تلك المنظمة أكبر وذلك يكون بالتدريب المستمر للقادة، وأن يقوم قادة الصف الأول بتدريب قادة الصف الثاني ليحلوا محلهم إذا لزم الأمر لأي تغيير تنظيمي، ومن المهم أيضا أن يتلقى القادة تدريبهم من القادة الأعلى منهم ومن قادة معروفين بخبرتهم الواسعة ليتعلموا منهم ما لا يستطيعون معرفته من التدريبات و الكتب النظرية¹.

إن تزويد مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد والإدارة بقيادة وليس بمديرين، للاستفادة من الدور القيادي في بناء فرق العمل، وجلب الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، والتأثير عليهم، وتشجيع الأفكار الابتكارية والإبداعية لديهم، والعمل على تنفيذ الجيد منها لزيادة قدرات المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، بمعنى تفعيل مخرجات الثقافة التنظيمية بشكل يدعم تطوير الأداء يعد الاتجاه السائد في العصر الراهن².

إن عدم قدرة الكثير من المديرين على ممارسة دور القائد الواعي لمطلبات وشروط الإدارة الناجحة، جلب مشكلات تنظيمية ألحقت أضرارا فادحة بالمنظمات نتيجة انهماك المديرين في القيام بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة دون معاونة حقيقية أو صادقة من قبل المرؤوسين، نتيجة افتقاد الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة وتفويض السلطة، مما يترتب عليه اتجاه المنظمة لمسارات تنعدم فيها الضوابط الإستراتيجية التي تحفظ السير باتجاه استشراف المستقبل، وتمنع المنظمة من الخروج عن مسارات النجاح، بسبب عدم إدراك طبيعة الأدوار التي يجب أن يقوم بها المديرين³.

1- أساليب تنمية مهارات القيادة

يقصد بتنمية مهارات القيادة تلك العملية المنظمة والمستمرة، التي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حاليا ومستقبلا بنجاح. وذلك بهدف تجنب التراجع الإداري (تجنب الجمود والسعي نحو التحديد)، تخطيط عملية الإحلال

¹ hatim alsamman, <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/329008>, le 22/03/2019, a 23:10.

² - John Adair, **The Action Centered Leader**, Peter Runge house, London, 1998, p4.

³ - صالح بن سعد المريعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 22.

(تخدم عملية الترقية إلى المراكز العليا)، إرضاء مطلب النمو الذاتي (الوصول إلى المراكز العليا والشعور بالإنجاز)¹. وعادة ما يتم إعداد وتنمية مهارات القيادة باستخدام أحد الأسلوبين التاليين:

أ- **الأسلوب الأنجلو-أمريكي:** يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال تنمية المهارات القيادية من خلال مرحلتين²:

- **البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية:** كليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.

- **البرامج التدريبية في معاهد متخصصة:** وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزاجية بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها.

ب- **الأسلوب الفرنسي:** يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالمتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية. وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة، حيث تتولى إعداد قادة استراتيجيين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية بدءاً من القيادة الإستراتيجية غير المتخصصة، ومروراً بالقيادة الإستراتيجية المتخصصة، ووصولاً إلى القيادة الإستراتيجية التكنولوجية القادرة على إدارة جميع النشاطات في المجتمع³.

2- أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية:

إن عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية للمدراء والمسؤولين في منظماتنا يكون هدفه إكسابهم معلومات ومهارات (مهارات جديدة أو تقنيات جديدة للمهارات القديمة) واتجاهات وقيم (سلوك أفضل في مكان العمل)، وذلك نتيجة للتطور السريع والهائل الذي يحدث في العالم في وسائل الاتصالات والمعلومات، لذلك كان لزاماً من إعداد قادة يتعايشون مع العصر الحديث، وقادرين على مواجهة التحديات، والتغيرات السريعة والهائلة في عصر تسوده وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

لدى فإن عملية تدريب القادة أثناء الخدمة هدفه مواكبة التطورات الهائلة للعصر الذي نعيش فيه، عصر المعلوماتية والاتصالات، ولكي تكون عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية ناجحة يتطلب الأمر مراعاة أبعاد متعددة في إعداد هذه البرامج هي⁴:

¹ هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة - دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 157.

³ صالح بن سعد المريعي، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

⁴ محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 132.

- **البعد العلمي:** يعني أن يكون برنامج التدريب مبنياً على أسس علمية ميدانية يعتمد على كشف حاجات القادة للتدريب والمشكلات التي يواجهونها.
- **البعد الوظيفي:** يعني أن تكون البرامج التدريبية للقادة متنوعة بحيث تهتم بطبيعة الوظائف التي يؤديها القائد وتواكب التطورات والتجديدات في عالم متغير.
- **بعد الدافعية وتوفير التجهيزات:** ومعناه أن تراعي برامج التدريب الحوافز اللازمة لتقديمها للقادة المتدربين، كتقديم حوافز مادية ومعنوية وصرف علاوات للمشاركين أو نيل درجات علمية وشهادات.
- **تنوع الأدوات والوسائل:** المتبعة في إعداد وتنمية مهارات القيادة تبعاً لتنوع طبيعة نشاطات كل منظمة، وخصائص وسمات القادة فيها، إلا أن ما يعيننا هنا هي تلك الأدوات والوسائل التي يحتاج إليها القادة لتطوير وتنمية مهاراتهم لمواجهة تحديات التغيير في منظمات القرن الحادي والعشرين. ولعل من أهم هذه الأدوات والوسائل مما يلي:

- تدريب الحساسية:

هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدرتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين¹.

- الحالات العلمية:

وهي من الوسائل والأدوات الفعالة للتدريب الحديث، وهي تستخدم لتحقيق العديد من الأهداف التدريبية، مثل تحسين قدرات القادة والعمال على تحسين فعالية فرق العمل على حل المشاكل بطرق علمية، ومن المميزات الأساسية لهذا الأسلوب أنها تربط بسهولة بين الواقع العملي والدراسة النظرية².

- التعلم الأحادي الاتجاه:

بموجبه يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونون راضين عنها، فالتعلم الأحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم³.

¹- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ج 4، الدوحة، 1998، ص 45.

²- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 321.

³- صالح بن سعد المريخ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- التعلم المزدوج الاتجاه:

بموجه يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبدؤون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحول دون وقوعها مستقبلاً. وتتضح أهمية التعلم التنظيمي وأسبابه في عدة عوامل خارجية تتسارع في النمو والتطور تتركز في التفجر المعرفي المتسارع والتغير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت مهمة الراغبين في التعلم. والتغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم¹.

- أسلوب المباريات الإدارية:

وهو من أساليب تنمية مهارات القادة والمدراء خارج إطار العمل، وهو يقوم على وضع المتدربين في الجوه السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة والتعاون. وأسلوب المحاكاة* هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي، ومن خلاله يتم تقسيم المجموعات المتدربة إلى أربع أو خمس مجموعات تمثل كل منها شركة، ويطلب من كل مجموعة تحديد أهداف، مثل زيادة نسبة مبيعات المنظمة في السوق مثلاً، أو اتخاذ قرارات نحو تحقيق هذا الهدف.

- تبادل الأدوار:

هنا يتم تعريف المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يوسع الخبرة والمهارة الفنية للمديرين، ويزيد من قدرتهم الإشرافية، مما يتيح لهم فرص الترقية في كل قطاعات العمل داخل المنظمة.

- أسلوب العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة وسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب².

- نهج التعليم المدمج

التعليم المدمج هو مفهوم منطقي ينتج عنه نجاح كبير في التعلم. ونهج التعليم المدمج هو ببساطة مجرد الاعتراف بأن حجم واحد لا يصلح عندما يتعلق الأمر بالتدريب. و باختصار، فإن التعلم المدمج يعني استخدام أكثر من طريقة تدريبيه واحدة للتدريب على موضوع واحد. و إليك عدة أسباب منطقية لإستخدام نهج التعلم المدمج:

¹- عامر الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 96-98.

* أين يتم تمثيل الواقع العملي من خلال محاكي حتى يتسنى للفرد أو المدير اكتساب المهارات الأساسية في ظروف تماثل إلى حد كبير الواقع العملي.

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 315.

- أظهرت دراسة أجرتها جامعة تينيسي أن برنامج التعلم المختلط والمدمج قد قلصت من الوقت وتكلفة التدريب بأكثر من 50 %.

- أظهرت الدراسة نفسها تحسنا بنسبة 10% في نتائج التعلم مقارنة بالتدريب التقليدي.

ويعتقد خبراء التعلم أن الميزة الكبيرة من التعلم المدمج هو أنه يكرر عن كثب كيف يتعلم الناس في الواقع على وظيفة، من خلال الخبرة و التفاعل مع زملاء العمل. ويعمل هذا النهج بشكل جيد لأن مجموعة متنوعة من المنهجيات تحافظ على مشاركة المديرين والمتدربين في التدريب. فالتعلم المدمج يجعل ببساطة الأمر أكثر منطقية¹.

- أسلوب الإدارة المتعددة لتدريب وتنمية قيادات الإدارة الوسطى والتنفيذية:

طبقا لهذا الأسلوب التدريبي، تتم مشاركة أعضاء الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية للإدارة العليا في عملية التخطيط، والتشاور في إدارة بعض المهام والأعمال. ومن خلال هذه المشاركة وذاك التشاور فيما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية تتاح الفرصة الحقيقية للمستوى الأوسط والمستوى التنفيذي للاحتكاك المباشر والاستفادة من الإدارة العليا في كيفية الإدارة، وآلية اتخاذ القرارات.. وفي ذلك تدريب فعلي، وتنمية حقيقية لأعضاء الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى تتيح هذه المشاركة للإدارة العليا الحكم الفعلي والواقعي على الكفاءات المتوافرة في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، ومن يستحق منها بالفعل الترقي والتقدم الوظيفي.. واستفادة المنظمة أو الشركة منها، واعتمادها عليه في أعمالها الحالية والمستقبلية².

مهما كان الأسلوب المستخدم أو الأداة المعتمدة في تنمية المهارات القيادية فإن الهدف منها هو محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي جعلهم يسلكون شكلا في الأداء يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنظمة، وغيرها من التحسينات والتغييرات الإيجابية. وهو ما يجعلنا نتساءل عن أهم هذه المهارات التي يتعين على القادة اكتسابها وتنميتها للنجاح في قيامها بأدوار قيادية في عصر المتغيرات والتحول المستمرة.

المبحث الرابع: المهارات القيادية المعتمدة في الدراسة

تعتبر نظرية المهارات القيادية السبابة إلى تحديد أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري حتى يتمكن من تحقيق أهداف التنظيم والعاملين في نفس الوقت، فحسب هذه النظرية فإن القائد إلى جانب تحليه بسمات شخصية ضرورية لأداء دوره القيادي في المؤسسة، فإنه لا بد عليه أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي

¹ - محمد أحمد اسماعيل، طرق تنمية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. نقلا عن الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr90512.html,VUE> le 07/11/2018, a 13 :17.

² - محمد الدوغان، مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2014، ص41.

تؤثر إيجاباً في عمله وأدائه، وذلك كما قلنا في تعريف المهارة بأنها القدرة على أداء العمل بسرعة ودقة، وتتميز بأنها مكتسبة وقابلة للنمو، فما هي يا ترى هذه المهارات الأساسية التي افترضت هذه النظرية وجوب توافرها في القادة؟.

لدى سنحاول في هذا المبحث استعراض أهم المهارات القيادية - التي نرى من وجهة نظرنا - أنها لازمة وضرورية بدرجات متفاوتة لكل من تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التغيير في أي منظمة كانت عمومية أو خاصة، مستعنين في تحليلنا لهذه المهارات بنتائج الدراسات التجريبية التي تناولتها، والتي حاول من خلالها الباحثون التأكد من وجود علاقة إيجابية بين هذه المهارات ونجاح القيادة في إحداث عملية التغيير، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن معظم كتاب الإدارة المعاصرين يفرقون بين المهارات والسمات، فيحصرن السمات في القدرات الذاتية، أما المهارات فيصنفونها إلى ثلاث مهارات هي: الفنية، والإنسانية، والفكرية¹. ولهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في كل مطلب صنفاً من هذه المهارات، وتحت كل صنف أدرجنا مجموعة من المهارات التي ارتأينا بأنها أكثر ملائمة لموضوع بحثنا، وإن المهارات التي اختارها الباحث من وجهة نظره وذلك بعد إطلاعنا على دراسات سابقة عنيت بموضوعي القيادة والتغيير، هي من المهارات المهمة والأساسية التي قد يحتاجها القائد الإداري في إدارته لعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

المطلب الأول: المهارات الفنية (التقنية) Technical Skills

في تاريخنا المعاصر أصبح نظام التخصص في أي مجال من المجالات ضرورة تقتضيها طبيعة الأعمال التي باتت متشعبة ومختلفة لكل منها أدواتها وطريقتها المميزة في الأداء، ولها برامجها التدريبية المستقلة وما إلى ذلك من الأمور التي تميزها عن غيرها من التخصصات، مما يتطلب معه إيجاد قادة متخصصين ليتفاعل كل منهم مع حقل من الحقول المختلفة بما يتناسب ومتطلباته، ويكتسب الخلفية والدراية الجيدة عن طبيعة هذا النشاط من واقع تخصصه والمعرفة التي استقاها في هذا المجال من خلال الدراسة والتدريب والخبرة العملية. وهذه كلها أمور لا شك أنها تساعد القائد على العمل بما يفيد ويفيد غيره من العاملين تحت إدارته².

وينظر إلى المهارات الفنية على أنها المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج للمهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى³.

فيما يرى "كاتز Katz" أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب، إنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بالطريقة التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص⁴. كما أنها المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به

¹ - نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية - مفهومها - مقدماتها - أساليبها - مشكلاتها، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 318.

² - عبدالله بن عبد الواحد الجبري، المهارات القيادية، نقلاً عن الموقع، 51: 14 a14 08/11/2017، www.alyaum.com/articles/484239.

³ - قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2012، ص 68.

⁴ - الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 72-73.

المؤسسة، بحيث يصبح القائد مميزاً بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي تخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله، أو قبل التحاقه بالوظيفة¹.

ويختلف الناس تبعاً لميولهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، ولا بد للقائد أن يحظى بنوع كبير من المهارات الفنية التي تغطي فروع العلم في حدود التخصص وكذلك القدرة على الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص ليكون المعين لمؤوسيه في حال حاجتهم له. وهذا النوع من المهارات مألوفة لغالبية الناس لأنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى وهي المطلوبة أساساً من عدد كبير من العاملين. وترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف، فالقائد الناجح يتمتع بمعرفة متخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية لإنجاز العمل².

ويشير عضو الجمعية السعودية للإدارة عبد الله بن عبد الواحد الجبري بأن المقصود بالمهارات الفنية معرفة القائد المتخصصة في أي فرع من فروع العلم، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص بالإضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص، وباختصار فهي تعني العمل مع الأشياء. فالقائد يحتاج إلى قدر من المهارات التقنية المتصلة بالعمل بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته كأعمال المحاسبة والنسخ على الآلة الكاتبة، واستعمال مختلف الأدوات المستخدمة في العمل... وهذا النوع من المهارات مألوف لغالبية الناس وهو المطلوب أساساً من عدد كبير من العاملين أيضاً³.

وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى يمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى القائد.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
- أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

وقد أشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري إلى أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة.

المطلب الثاني: المهارات الإنسانية Humain Skills

تعني هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء. إن إدراك القائد لميول واتجاهات مؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار

¹- علي أحمد عبد الرحمن الفاضل ومحمد محمود العودة عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2007، ص 106.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 326.

³- عبد الله بن عبد الواحد الجبري، مرجع سبق ذكره.

⁴- جابر عوض سيد وعبد الموجود أبو الحسن، الإدارة المعاصرة في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 258.

روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه¹.

فقدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه لتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم هي مهارة مهمة على جميع المستويات الإدارية، وإن هذه القدرة تستلزم إيجاد تفاهم متبادل بينه وبينهم. وذلك بمعرفته لآرائهم وميولهم، واتجاهاتهم. وعليه فإن إدراك القائد لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم، وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم، وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالطمأنينة والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم في إشباع حاجاتهم المادية منها والمعنوية، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه². فمن المعلوم أن من شروط القيادة أن يكون القائد ملهماً لتابعيه من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل والقودة في الأداء، كما يتوسم المرؤوسون من قادتهم المعونة والنصيحة حتى فيما يتعلق بمشكلاتهم الشخصية، وذلك لثقتهم فيه وقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم، وشعوره بآدميتهم. وهو ما ركزت عليه النظريات الإنسانية في الفكر الإداري، ولسنا نجانب الحقيقة بقولنا "إن المديرين الذين تتوفر فيهم المهارات الإنسانية في التعامل اللبق يصلون إلى نتائج إيجابية ومتميزة عن أولئك ذوي الفظاظة والرعونة أو الذين لا يجيدون المهارات الإنسانية"³.

وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن هذه المهارات تعتبر من المهارات الضرورية والهامة، فقد أوضح تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه⁴. وتنبثق عن المهارات الإنسانية عدد من المهارات الفرعية، التي يحتاج إليها القائد الإداري لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، مثل مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين، مهارة بناء فرق العمل، مهارة تحفيز العاملين. وفيما يلي وصف موجز لكل مهارة من هذه المهارات:

1- مهارة بناء وقيادة فريق العمل:

لقد عززت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وقد قدمت مفاهيم حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، والهندرة، وثقافة المنظمة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي يقوم عليها هذا المدخل. كما لا ننسى تأثير دراسات كل من هنري فايول، وماسلو عن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات حيث أكد أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

¹ - خيري أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 18.

² - النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 2001، ص 320.

³ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁴ - محمد بن عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، الرياض، 2009، ص 111.

ويرى "شيرمرهون Schermerhorn" أن التغيير في مستوى التعليم والقدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمات أدى إلى تغيير في بيئة العمل، حيث فرض هذا التغيير بدوره تغييراً آخر في أسلوب تعامل القادة مع مرؤوسيهـم، وهذا التغيير هو ضرورة التعامل بروح الفريق الواحد على مستوى القسم والإدارة، وكذلك المنظمة. وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحه في تعامل القادة مع مرؤوسيهـم مما جعله يحظى بأهمية على مستوى جميع الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية¹.

أ - مفهوم فرق العمل وعملية بنائها:

هناك العديد من التعريفات التي قدمها علماء الأدب الإداري لفريق العمل كل حسب توجهه وفلسفته، إلا أننا سنقتصر فقط على تلك التي نخدم دراستنا، وذلك على النحو التالي:

عرفه "ويست، West" بأنه: مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤديون مهام عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم². في حين يرى مجموعة خبراء مركز الخبرات المهنية بميك (PMEC) "Professional Management Expertise Center" فريق العمل بأنه: "كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة، والذين يشاركون في الالتزام نحو عمل معين ويؤدون أدواراً معينة، وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة، ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافهم³".

كذلك عرف فريق العمل على أنه: "عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن الفريق يتمتع بقدر كبير من التمكين والصلاحيات في اتخاذ القرارات⁴".

أما عملية بناء فرق العمل فتعرف على أنها: "خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد⁵".

كذلك عرفت على أنها: "عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، و متماسكة متفاعلة وفعالة. وعملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من

¹ - نفس المرجع، ص 115.

² - Michael West, **EFFETIVE TAEMWORK**, Third Edition. SPI Publisher Services, Pondicherry, India, 2012, p 27.

³ - مجموعة خبراء مركز الخبرات المهنية بميك (PMEC) **منهج المهارات الإشرافية، المهارات القيادية**، ط3 القاهرة 2006، ص 30.

⁴ - عبده أحمد عبد الغني، **إدارة وبناء فرق العمل**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول في الجودة في التعليم، الرياض، 23-24 نوفمبر 2015 ص 3-4.

⁵ - لولو عبد الرحمن الصغير وآخرون، **الحقيقية التدريبية لبرنامج مهارات بناء فرق العمل -**، الرياض، 2012، ص 17.

خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة. كما أنها عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق¹.

ب- الفرق بين مجموعات وفرق العمل:

يوجد اختلاف بين الفرق والجماعات، حيث تعرف الجماعة على أنها تتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم ويسعون لتحقيق هدف معين، إذ أن جماعة العمل هم الجماعة التي تتفاعل أساسا للمشاركة بالمعلومات لاتخاذ قرارات تساعد كل عضو من الأعضاء للأداء ضمن مجاله في المسؤولية. ولا تحتاج جماعات العمل، ولا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة².

ولكن في الفريق نجد أن القائد يقود ويمنح التسهيلات لعمل الأعضاء الذين يشاركون في مسؤولية تنفيذ المهمة المطلوبة. إن الفرق تختلف أساسا عن مجموعات العمل في أنها تتطلب كلا من المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية المشتركة، وهذا ما يجعل مستويات الأداء الممكنة أعلى من التي يمكن للأفراد القيام بها وحدهم حتى عندما يكون الأداء عند أحسن مستوياته³. كما ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل، وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

ج- قيادة فريق العمل:

أكدت العديد من الدراسات من بينها دراسة "كوهن و لدفورد" Cohen & Ledford سنة 1996 أن استخدام أسلوب فرق العمل يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ورضا العميل، مع مستويات أقل من تكلفة إنتاج السلع والخدمات، بل لقد نتج عن ذلك في إحدى المنشآت تقليل مدة الاستجابة لخدمة العميل من (5.7 دقيقة) إلى (13 ثانية). وعلى هذا الأساس تدعو الدراسات المختلفة لأن يكون لدى القائد الاستعداد التام لاستخدام فرق العمل، حيث يتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات التي أكدت عليها الدراسات المختلفة⁴.

إلا أن العديد من المنظمات تخفق في الاستفادة من هذه المنهجية، لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة، وكيف يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد للوصول إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها. ويؤيد ذلك ما أشار إليه "بيل Bill" بقوله: "ولا شك أن بعض جهود فرق العمل باءت بالفشل، كما

¹ - المعتر بالله علوان عقيل، مهارات بناء فريق العمل الفعال، نقلا عن الموقع: <https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files.vue> le 05/11/2018 à 18:13h

² - Garry Emmons , HBS Cases : The Challenge of Managing National Security, Harvard Business School Working Knowledge: January 10 , 2007, p8.

³ - بيل آرثر، مرشد الأذكاء الكامل : بناء فرق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، ص 17.

⁴ - محمد بن عبد الله البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

هو الحال مع أية إستراتيجية جديدة يتم تطبيقها. قد تكون الكيفية التي يتم بها تنظيم فرق العمل وإنشائها وإدارتها هي العامل المحدد لنجاحها أو فشلها¹.

إن أهم الأسباب التي أرجأ إليها "بيل، Bill" فشل بعض فرق العمل، تقع بالدرجة الأولى على قادة تلك الفرق، فهم المسؤولون عن اختيار أعضاء الفريق (الخصائص أو الصفات الواجب توافرها في عضو الفريق) وبنائه بشكل متجانس. وعليه تعتبر خطوات بناء فريق العمل من الأمور المهمة التي يجب على قيادة المنظمة الالتزام بها عندما ترغب في بناء فريق للعمل، وفق أسس صحيحة وناجحة ومعايير تتناسب مع حاجة المنظمة الفعلية لهذا الفريق، وتنظيم عملهم وتوزيع الأدوار بينهم وفقاً لخصائصهم وقدراتهم، وكذلك استخدام الأسلوب الأمثل لإدارتهم وتحفيزهم وحل الصراع الذي قد ينشأ بينهم... الخ، مما يتطلبه دور قائد الفريق، وصولاً بهم إلى تحقيق أهداف الفريق بكفاءة وفعالية.

ويرى "يفانسوفيتش، Ivancevich" من خلال دراسة له سنة 2008 أن هناك أربع عوامل مؤثرة على فاعلية الفريق هي²:

- التدريب: لا يكون الفريق فعالاً إلا بقدر تعلق الأمر بالتدريب، وما يمتلكه من مهارات يتطلبها أداء تلك الوظائف.
- الاتصالات: يحتاج الفريق للمعلومات كي يحققوا أهدافهم، لذلك يجب على الإدارة أن لا تحجب المعلومات عن الفريق، خوفاً من فقدان الفريق سلطة اتخاذ القرار.
- التمكين: يمتلك الفريق السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية تامة.
- المكافآت: وهو أن يتم مكافأة وتحفيز فريق العمل عن الأعمال الناجحة التي يقوم بها.

وعليه يرى الباحث أنه يتعين على القادة اكتساب هذه المهارة (بناء وقيادة فرق العمل الفعالة) بأسلوب علمي يمكنهم من تفعيلها على أرض الواقع لبناء فرق العمل الجديدة، وتحويل مجموعات العمل التقليدية إلى فرق عمل فعالة في المنظمة تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة، وتخفيض التكاليف، وتقليل المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانفصالية، والانعزالية التي تحول دون التعاون في تحقيق الأهداف.

2- مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين (التأثير فيهم)

يرى العديد من الباحثين أن من أهم المهارات التي يحتاجها القيادي الناجح تلك المهارات السلوكية المرتبطة بعملية الاتصال، وهي المهارات الخاصة بالتعامل مع الناس وفهم سلوكياتهم، ودوافعهم، وأبعاد شخصياتهم، وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم، حتى يتمكن من فهم سلوك المرؤوسين والتنبؤ به، والتحكم فيه؛ إذ تساهم المهارات التي يملكها القائد في مجال الاتصال في تحسين مستوى أدائه لأن كل ما يؤديه من الأعمال يدخل ضمن دائرة الاتصال، فإعطاء الأوامر، وإصدار التعليمات، ومقابلة المرؤوسين، والرؤساء، وإدارة الاجتماعات، والمكالمات، وغيرها من الأعمال، كلها تتضمن نوعاً من الاتصال، وتتطلب امتلاك مهارات عالية في مجال الاتصال³.

¹- بيل آرثر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

²- إحسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 350-351.

³- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 38

ويدعم هذا الرأي نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80 % من وقته في العمل بالاتصال. وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي: 20 % من وقت المدير أو القائد تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل، 30 % اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين، 40 % اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى، 10 % تنفق في أداء أعمال فنية¹.

أ - مفهوم الإتصال:

للإتصال مفهوم ضيق أو مادي، وهو يعني وسائل الإتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات... إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك: نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات. أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال².

وليس المقصود بالاتصال في منظمات الأعمال أن يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم و الإدراك بين طرفي الإتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة³.

ب - عناصر عملية الإتصال:

من خلال التعريف السابق نستنتج أن عملية الإتصال تتكون من عناصر هي⁴:

- المرسل أو المصدر: وهو الشخص أو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر في المستقبل، مما يتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية، كصياغة عباراته وانتقاء الكلمات المناسبة والانتباه لنبرة الصوت مع التعبيرات غير اللفظية المصاحبة في حال كانت الرسالة لفظية.
- المستقبل: وهو الشخص أو الطرف المتلقي للرسالة، فيقوم بتحليل محتواها وفك رموزها والتفاعل مع مرسلها.
- الرسالة: وهي الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المستقبل إلى المرسل، ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة، مصورة، لفظية أو غير لفظية (حركات، إشارات، رموز) ولكي تكون الرسالة واضحة ومفهومة، على المرسل انتقاء العبارات التي تتناسب وثقافة المستقبل وخبراته، وأن تكون بعيدة عن الغموض والتشكيك أو التضليل، وأن تكون واضحة الأهداف بعيدة عن السلبية وتتضمن منفعة للمستقبل.
- قناة الإتصال: وهي الوسيلة التي تتم من خلالها إرسال الرسالة، وقد تكون قنوات سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية.
- التغذية الراجعة: وهي ردة فعل المستقبل واستجابته للرسالة، ويمكن أن تكون ردود سمعية أو مكتوبة أو حركات غير لفظية كتعبيرات الوجه أو الإشارات والإيماءات. والتي وتبين مدى نجاح عملية الإتصال في تحقيق الهدف المرجو منها.

¹ - محمد بن عبد الله الطريف، مهارات القائد الناجح، برنامج مديري المراكز الصيفية، السعودية، 2008، ص 11.

² - محمد بن عبد الله الطريف، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ - حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 21.

⁴ - رافده الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، 2010، ص

ج- أهمية مهارة الاتصال للقيادة:

إن أهمية الاتصالات تتمثل في أن لها علاقة مباشرة وقوية بجميع الوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط، والتنظيم، التوجيه، والرقابة، والتقويم. إضافة إلى علاقتها باتخاذ القرارات، لأن سلامة القرار الذي يتخذ ومثاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات، ومن ثم نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية. وهو ما يؤكد في هذا المجال على أن أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة تظهر في الجوانب التالية¹:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل.
- تنمية العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التنسيق في العمل.
- المساهمة في الحد من الشائعات.
- توطيد العلاقة مع المجتمع.

وعليه وبدون مهارة اتصال فعالة وجيدة لا يمكن للقيادي إيصال أهدافه أو أهداف خطته للعاملين، بل ولا يمكن له إعداد خطط جيدة بدون تبادل الآراء والحوار، ولا يمكنه توجيه العاملين للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل دون الاتصال معهم وبشكل كفاء، وكافة مهام ووظائف القيادي المدير تبنى على كفاءة وفعالية اتصاله².

كما أن الهدف من الإتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام مختلف الوسائل، فلا قيمة للإتصال دون تحقيق الهدف، وإتمام الإتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر، ويتلقى الإتصال ليتأثر، وينشر المعلومات ويعبر عن المشاعر بطريقة لفظية أو غير لفظية.

ويتوقف النجاح في تحقيق النتائج المرجوة من الإتصال والتي تعتبر عملية التغيير واحدة منها على التعبئة النفسية والفكرية التي يجب أن تسبق عملية التغيير، إذ يتطلب الأمر أن يقتنع الأفراد بفكرة التغيير، وأن يكونوا على علم به ومستعدين له، وهو الإتجاه الذي أشار إليه "إيتش وجي آر" في كتابهما إحداث التغيير تلو الآخر بأن الأفراد بحاجة إلى الإقناع بأنه لا يوجد خيار آخر عن برنامج التغيير الذي وضع لهم³.

ومن بين مهارات الاتصال التي تساعد القادة في التأثير الناجح في الآخرين على سبيل الذكر لا الحصر، نذكر: الإنصات الفعال، والسلاسة اللفظية، والاستفسار، والوعي بلغة الجسد، والثقة بالذات، والحماس، والصبر،

¹ - عبيد عبد الله السبيعي، الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مجال الاتصال، برنامج تدريبي للقيادات التربوية، الرياض، 2009، ص2.

² - محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، جدة، 2007، ص 319.

³ - تشارلز إتش، وبيشوب جي آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر: تقييم القدرة على التغيير في مؤسستك، ترجمة مكتبة جرير، ط1، الرياض،

والمصدقية، وغيرها¹. يضاف إليها أساليب التأثير المتعددة (كالإستشارة، الإقناع العقلائي، تبادل المنافع، التحالف، كسب الرضا والمداهنة مع الغير).

ففي دراسة أجريت على 88 منشأة ربحية وغير ربحية سنة 1978 اكتشف "كروكر Krouker" أنه من بين 31 مهارة تم تقييمها، تم تصنيف مهارات الاتصال التفاعلي بما فيها الإصغاء باعتبارها الأكثر أهمية؛ كما لخص "ثورثون Thorton" في دراسة أجراها سنة 1996 مجموعة من نتائج الاستقصاءات ببيان مفاده: " أنه يمكن تلخيص المشكلة رقم واحد لأي مدير في كلمة واحدة هي الاتصال."²

ويتوقّف هذا على دور قائد التغيير، ومدى قدرته على التأثير في الأفراد القائمين بالتغيير، أو المستهدفين منه، لأنه من المهم أن تكون لقائد التغيير رؤية مستقبلية واضحة يعمل على إيصالها للآخرين، ويقنعهم بتبنيها، كما يقوم بشرح طبيعة التغيير، وتوضيح مدى الحاجة إليه والآثار الناجمة عنه، وعواقب عدم إحداثه.

إن مهارة التعامل مع الآخرين تعد أساس قوة التأثير الإيجابي التي يؤثر بها القائد في العاملين معه، لتأدية أعمالهم بفاعلية، فالتأثير يعتمد على التفهم الدقيق للعلاقات مع الآخرين المبنية على الاحترام والتقدير والتعاون والثقة المتبادلة، والقائمة على أسلوب الإقناع والشورى والحوار والبناء، ومراعاة خصائص وحاجات ورغبات وميولات واستعدادات الآخرين، والمبنية على المصدقية والموضوعية³.

في الأخير يمكننا اعتبار الاتصال أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالانصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياساته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من الدعايات الضارة⁴. والمعرضة خاصة فيما يتعلق ببرامج التغيير والتطوير المراد إحداثه.

3- مهارة التحفيز

إن الاهتمام بمهارة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولهذا فإن الإدارة والقيادة الساعية لما هو أفضل وبمميزة تنافسية تعمل على وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

¹- فيونا إلسا دنت، القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض 2006، ص 89.

²- دافيد ويتون وتيم كامرون، الإدارة والقيادة: العلاقات .. النفاعل الإيجابي، ترجمة محمد عبد العليم، القاهرة، 2001، ص 39.

³- سعيد بن فالح المغامسي، القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، ج 1، ع 54، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العراق، 2016، ص 115.

⁴- عبد الله بن عبد اللطيف العقبيل، الإدارة القيادية الشاملة . دار الناشر، الرياض، 2004، ص 278.

أ - تعريف التحفيز:

يقصد به التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب¹.

ويعتقد "آلغر Allègre" أن التحفيز لا يصنع الكفاءة، وإنما هو عبارة عن حالة نفسية واعية، تثير الفرد بعدة عوامل داخلية وخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى الأداء الفردي والجماعي. ودرجة تحفز الفرد لا يمكن أن تعرف إلا من خلال آثار الأداء المحصل عليه، المواقف وردود الفعل الايجابية، الرضا الواضح في العمل².

ويرى الأستاذ المشارك في الاتصالات في جامعة روتجرز الأمريكية "كيث هامبتون Keith Hampton" أن التحفيز (أو الدافعية) هي: "مجموعة من القوى المنشطة والحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين"، هذا التعريف يبين أن التحفيز عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية (دوافع وحوافز) موجهة لسلوك الإنسان³.

وقدم "ليهني Leheny" مفهوما للحوافز بأنها منهج يولد السلوكيات الصحيحة يمارس في فترات، زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية بوجود قوى دافعة متمثلة بالمنافسة المستمرة، المشاركة، تضيق الإنفاق المتزايد، الاتصالات، والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبدل وليس الدفع⁴، وأكد كل من "دينيز وغريفين، Denise & Griffin" بأن تحفيز الناس للمشاركة في السلوكيات إذا أدركوا بأن تلك السلوكيات من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج يقيمونها، وأن تحفيز العاملين على وفق ما ينبغي يتوقف على استخدام مهارات القيادة ونموذج الإدارة المناسب⁵، والقادة يجد ذاتهم أشخاص يمتلكون الخصائص التي يستطيعون من خلالها التأثير في سلوكيات الآخرين من دون الاعتماد على الإكراه بل الاعتماد على تقبل الناس لهم.

مما سبق من تعريفات يمكن القول أن التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه لإثارة الرغبة لدى العاملين أو الأتباع باعتباره الوسيلة المثلى لذلك، من أجل حملهم على أداء العمل المطلوب منهم، والحافز هو كل مؤثر خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالفرد يؤدي في حال الحصول عليه إلى إشباع حاجة ما لدى هذا الفرد.

ب - التحفيز والتغيير:

لقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية أن كفاءة العاملين في العمل وعوامل كفاءتهم تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل، والرغبة في العمل، وتمثل الأولى في ما يتمتع به العامل من قدرات وقابليات ومهارات وخبرة، والتي

¹ - رشيد بن عبد العزيز وآخرون، التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي، دورة المشرفين التربويين - كلية التربية - جامعة الملك سعود، السعودية، 2012، ص 2.

² - Claude Blanche Allègre et autre, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, Édition de boeck, Bruxelles, 2008, p 182.

³ - محمد ربيع زناقي، السلوك التنظيم: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، السعودية، 2013، ص، 179.

⁴ - Leheny Claire, Total Rewards: the practitioner's view, New England, 2004, p 2.

⁵ - مايكل أرمسترونغ، كيف تكون مديرا أفضل، ترجمة سكيه علي سلوم، ط1، دار الرضا، دمشق، 2001، ص 165.

تكونت لديه من خلال التعلم والتدريب والممارسة العملية، إضافة إلى الاستعداد الذاتي الذي ينميه التعليم والتدريب، أما الثانية، أي الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع¹.

ويرى العديد من المفكرين أن التحفيز مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير، بل هناك من المفكرين من يرى بأن الهدف الأساسي من التحفيز بمختلف أنواعه هو إحداث التغيير نحو الأفضل، ولعل هذه الصلة الوثيقة جعلت من التحفيز يحمل نفس السمة الأساسية التي تميز التغيير والمتمثلة في أنه لا يمكن أن يحدث إلا إذا بدأ من داخل الشخص نفسه. إن الحقيقة التي تفيد بأن التحفيز أمر ذاتي يكمن في دواخلنا لا تعني بالضرورة أن يترك أمر تحفيز العاملين لأنفسهم².

إن مدى تحفيز أفراد المنظمة للتصرف بانسجام مع الأهداف التنظيمية، ما نسميه بموازنة المصالح التنظيمية، هو عامل مهم لمدى تحقيق الشركات لإمكاناتها الأدائية الكاملة. ولذا فإن لها أهمية إستراتيجية للتنافس في مجال النشاط العملي. ومع تساوي العوامل الأخرى، يبقى أداء الشركات ذات المستوى الأقل درجة لموازنة المصالح، أدنى من الأداء التنافسي. ومن جهة أخرى، تصل الشركات الأفضل في موازنة مصالح مديريها و موظفيها مع أهدافها الإستراتيجية إلى الميزة التنافسية³.

ج- كيفية قيام القائد بتحفيز الآخرين وإلهامهم:

أولاً، عليه أن يحدد بالضبط ما يجب على العاملين لديه، الأمر الآخر هو التعامل مع الآخرين، وهو أمر حاسم حسب قول "ديفيد رادين، David Radin"، مدير تنمية الإدارة بمعهد ديل كارنيغي لتدريب المديرين في الولايات المتحدة. وغالباً ما تركز دورات تدريب المديرين على أنظمة الإدارة والتشغيل، لكن رادين يقول إنه ينبغي عليها أن تركز على الجانب الإنساني في قيادة الآخرين، وكيفية التعامل مع الموظفين. يقول رادين: "أنت لا تصبح مديراً بسبب منصبك، ولكنك تصبح مديراً لأن الآخرين يريدون أن يحدوا حذوك". كما يمكن لأسلوب تكليف الآخرين بمهام عملهم أن يحفزهم للعمل بجد، ويتملكهم شعور جيد بتحقيق الهدف والغاية منه. وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن العاملين الذين يؤمنون بإنجازهم لمهمة كجزء من فريق عمل قد حلوا مشاكل أكثر، وتذكروا أكثر مما تعلموه، وعملوا لوقت زاد بنسبة 48% عن غيرهم. لكي تكون مديراً ملهماً، ضع نفسك مكانهم وتأمل كيف تريد أن يكون رئيسك في العمل، كما يقول أندرو فاس، المؤلف والاستشاري في بيئات العمل ويقول رادين: "كمدير، لا تركز على ما ينبغي تفاديه، أو على الأساليب الخاطئة لتحفيز العاملين. و عوضاً عن ذلك تأمل فيما ينبغي عليك أنت القيام به" يعني ذلك، في بعض الأحيان، أن تكون مثلاً يُحتذى به بدلاً من إلقاء الخطابات. غالباً ما تكون المحاضرات التي تهدف إلى تحفيز الموظفين بدون أثر يُذكر، أو يُنظر إليها على أنها غير صادقة، كما يقول رادين⁴.

ومن التوجهات الحديثة في عملية تحفيز العاملين في القرن الحادي والعشرين تبني عملية تحفيز العاملين من خلال المشاركة، فالإدارة بالمشاركة Participative Management هي إدارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة

¹ عيسى الظاهر، دورة الاتجاهات الحديثة في المهارات الإدارية للمدراء الجدد، المجمع العربي للإدارة والمعرفة، 2007/05/24-21، عمان - الأردن، ص 23.

² إبراهيم محمد إبراهيم، التنمية البشرية المتوازنة شريك لا غنى عنه في تطوير منظمات الأعمال، مجموعة الشاوي التجارية، الرياض، 2012، ص 141.

³ مجموعة من المؤلفين، إستراتيجية تحفيز الموظفين والفوائد التنافسية، مجلة تطوير الذات، نقلاً عن الموقع: <http://www.arbi.ws/jds>

⁴ إيريك بارتون، ما هي أفضل طرق تحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم؟ نقلاً عن الموقع:

على بيئة العمل وظروفها، ولقد استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين، وربطهم بالأداء المرتفع، لأن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس، ومشاركة العاملين بصور مختلفة كتحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية¹.

ومن زاوية أخرى، يمكن فهم آلية تحفيز الشركات موظفيها للعمل بالأهداف التنظيمية بالسؤال عما يتطلع إليه الأفراد في وظائفهم. و بالرجوع إلى أبحاث سابقة في علم النفس الاجتماعي، ركزنا على ثلاثة عوامل²:

- العامل الأول: يبحث الناس عن بعض أشكال المكافأة لسلوكياتهم في العمل التي يمكن أن تأتي على شكل رواتب، أو علاوات، أو منافع غير محسوسة ماديا، كزيادة النفوذ أو التقدير.
- العامل الثاني: يسعى الناس إلى الرضا الشخصي، وتحقيق الذات، والقدرة على التعلم والتقدم، و بالتالي فإن عوامل الجذب الوظيفي، والاستقلال الذاتي، وإمكانية التقدم الفردي هي عوامل ذات أهمية خاصة.
- العامل الثالث: يبحث الناس عن فرصة ليصبحوا جزءا من المجتمع الاجتماعي في العمل، وبالتالي يصبحوا متأثرين بأعراف وقيم بيئة العمل.

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتغيرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز المناسب مشكلة حقيقية، وتزداد هذه المشكلة عمقا في الدول النامية لأن غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة، منها على سبيل المثال لا الحصر عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وقصور المتابعة والمراقبة على الحوافز من حيث فعاليتها، والأثر الذي تتركه على الأفراد و العوائد المتحققة منها³.

ولكي يحقق التحفيز الغاية المرجوة منه لا بد من ربطه بالهدف، وأن يكون التعويض المحفز في تناسب مباشر وارتباط بالنتائج، فالقادة الناجحون يعملون على تشجيع الأفراد على تطوير أنفسهم، وتوضيح القيم لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، والتعامل معها بصورة ثابتة ومستمرة، ودمج حوافز الأفراد معها، فهو سلوك أساسي بحد ذاته يمارسه القادة. وعليه يمكن القول أن العامل المؤثر في الأداء هو القيادة على اعتبارها عامل النجاح الأكثر أهمية لخلق الإبداع والتغيير، فالقيادة هي التي تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول إليه، وأن قدرة أية قيادة إدارية على تحفيز الأفراد لتقديم أعلى مستويات الأداء مرتبط بشدة بأنظمة المكافآت بمختلف أنواعها ومستوياتها.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن التحفيز يسهم بنقل أعضاء الإدارة العليا من ممارسة وظيفة المدير إلى وظيفة قيادي عبر تعميق الإحساس بالمسئولية القيادية. وتكريس أهمية الرقابة الذاتية خلال ممارسة العمل مع العاملين في المؤسسة، وترسيخ قيم التعاون والعمل الإيجابي. كما ويسهم التحفيز في تحويل المديرين من مشرفين إلى موجهين عبر تنمية الرغبة بالإنجاز لدى جميع العاملين من خلال المدير الموجه، وتعزيز التفاعل بين المديرين-الموجهين - والعاملين.

¹ - James Aisner , **The Authentic Leader** , Harvard Business School Working Knowledge, 2014, p 6.

² - مجموعة من المؤلفين، إستراتيجية تحفيز الموظفين والفوائد التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 5-6.

³ - م.م. رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، 2011، ص 9.

المطلب الثالث: المهارات الفكرية Intellectual Skills

يقصد بالمهارات الفكرية " قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته الأخرى، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد.¹ وعليه يمكننا القول بأن المهارات الفكرية تتعلق بقدرة القائد على ابتكار الأفكار، والتفطن للمشكلات، والتعامل معها، والتوصل إلى آراء متعلقة بها، ومن ثم حلها.

وتتجلى أهمية المهارات الفكرية لكون القائد يعتمد عليها عند استخدامه لمهاراته الإنسانية، وذلك لأن المهارة الفكرية تعتبر الأداة المهمة التي تمكن القائد من استخدام مهاراته الإنسانية على النحو الأمثل، فمن دون المهارات الفكرية الجيدة قد تتبدد المهارات الإنسانية، كذلك تظهر أهمية توافر المهارة الفكرية لدى القائد بانعكاسها على سلوك مرؤوسيه، مما يطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تسهم في جعلهم مجموعة متعاونة².

وتعتمد المهارة الفكرية ابتداء على قدرات المدير التفكيرية، حيث أن القائد محتاج إلى القدرات العقلية المتميزة لفهم العلاقة بين السبب والنتيجة في المنظمة وتشكيل الكل من الأجزاء المكونة له، وذلك بتصور مستقبلي ومنظور ترايطي، وعليه يمكن القول أن توافر قدر مناسب من المهارات الفكرية والإبداعية يعد شرطاً لازماً لأداء المهمات القيادية بكفاءة لاسيما فيما يتعلق ب:³

- الحساسية للمشكلات: أي استشعار المشكلات وتبين مواضعها التي قد تخفى على الكثيرين داخل المؤسسة، وإدراك الثغرات الموجودة في الأنظمة الإدارية أو الفنية التي تتصل بأداء الأتباع على النحو الذي يمكنه من إدخال مزيد من التحسينات بما يجنب المنظمة قدراً من العواقب السلبية التي قد تنجم عنها.

- القدرة الإستدلالية: وهي التي تمكن القائد من تحليل الأحداث والفصل بين السبب والنتيجة، وتتبع المقدمات وما تفضي إليه من نتائج بالقدر الذي يمكن من تشخيص الموقف على نحو دقيق، فضلاً عن أنها تجعله أكثر قدرة على التنبؤ بمسار الأحداث، كما تمكنه أيضاً من توقع عواقب سلوكه ونتائج قراراته، وأثير إجراءات فنية معينة على الأداء وكفاءته.

- المرونة العقلية: وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة، إذ تتمثل في قدرة القائد على النظر للمشكلات الفنية في العمل من أكثر من زاوية، والقدرة على استيعاب وجهات نظر مخالفه وإقراره بحقهم في التعبير عن آرائهم، وتقبل التعديلات التي تطرأ على العمل. ومجمل القول "أن القائد

¹ - النمر سعود بن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321.

² - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ - نفس المرجع، ص 92.

الذي يتمتع بالمهارات الفكرية يتمتع بالمهارات الإدراكية أو التصورية والتشخيصية والتحليلية¹. وفيما يلي تفصيل لأهم المهارات الفكرية المذكورة في نموذج دراستنا:

1- الإبداع والابتكار:

يعتبر الإبداع والابتكار ركيزة أساسية من ركائز تطور وتقدم منظومة الأعمال في القرن الواحد والعشرين، ولهما أسس ومهارات وتطبيقات متعددة في منظومة الأعمال، ففي ظل اقتصاد حر وسوق منفتح تحكمه المنافسة فإن الإبداع والابتكار يصبحان ضرورة حياتية إن صح التعبير لمنظمات الأعمال، و إلا فإنها ستجد نفسها عاجلا غير آجل خارج السوق، بمنتجات سواء أكانت سلعا أو خدمات قديمة لا تواكب تطورات وتقدم العصر².

أ - مفهوم الإبداع والابتكار:

هناك العديد من التعاريف التي قدمها الباحثون للإبداع والابتكار، إلا أننا سنقف على بعض منها والتي نرى بأنها تخدم موضوع بحثنا والمتعلقة بمنظور المنظمة على النحو الآتي:

- **الإبداع:** الإبداع هو قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة، خارجة عن المؤلف، وهو القدرة على خلق وإيجاد أفكار جديدة ومبتكرة. كما أن الإبداع ليس سلوكاً وراثياً، وإنما سلوك قابل للتعلم والتطوير لدى الأفراد، وهو مهارة إيجاد الأفكار وحلول للمشكلات، على أن تكون أفكاراً نادرة وفريدة من نوعها³.
- **الابتكار:** تعريف الابتكار يُعرّف الابتكار بأنه قدرة الفرد على إيجاد أفكار، أو أساليب، أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد غير مؤلف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين، كما تعبر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة، بطريقة مستحدثة وفريدة⁴.

ب - العلاقة بين الإبداع والابتكار:

بحسب "مارتينز وتاربلنش، Martins & Terblanche" يعد الإبداع والابتكار من المفاهيم المتداخلة؛ وكلاهما ضروريان للمشروع الناجح ويعرفان الإبداع على أنه "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، بينما يشير الابتكار إلى تنفيذ أو تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة جديدة أو تحسين في المنظمة أو عملية معينة⁵".

إن جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية، أين يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار Innovation التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون

¹ - إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 440.

² - محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، ISSN 1112-9255، العدد السادس ديسمبر 2016، ص 279.

³ Surbhi S, Difference Between Creativity and Innovation, keydifferences.com, Edited 19/3/2015, vue le 14/10/2018, a 13:03.

⁴ - نور عادي، الفرق بين الإبداع والابتكار، نقلا عن الموقع: <https://mawdoo3.com/>, Vue le 01/01/2019 A 14:14

⁵ - Martins, E. C., & Terblanche, F, Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation Management, 2003, p 67.

الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجربتها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد¹.

ويرى جاومان كارول أن العلاقة بينهما تتمثل في كون الإبتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وهو نفس الطرح الذي ذهب إليه كل من "غراند وكريير، Garand & Carrier" بقولهما: أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة ومميزة، أما الإبتكار فيتمثل في وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ في شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائتها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الإبتكار يتعلق بالمنظمة وأنشطتها².

ويقصد بالإبداع الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة نشاط واع وهادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق: الاستجابة الأفضل لمنتجات الشركة وخدماتها تلبية لحاجات زبائنها كما في الزبونية، و زيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل في الشركة كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتيا، وتحسين علاقات الشركة مع بيئتها الخارجية كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة³.

كما عرف الإبداع (Creativity) بأنه: "عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول التفكير خارج الصندوق أو المربع، "Thinking Outside The Box or The Square" وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار (Innovation) أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة، وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النتائج التالية⁴:

- توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق.
- توحيد أو ربط ودمج مجموعة أفكار متباعدة أوغير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.
- إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.
- نقل الأفكار الموجودة أصلا والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

ولقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية⁵:

¹ - نيفين حسين محمد، دور الإبتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 5.

² - نور الدين رادي، الإبداع والإبتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد الأول، ص 134.

³ - أحمد الكردي، ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات، نقلا عن الموقع: <http://acadcon.com/life-skills/?p=3398> vue le 10/12/2018 A 21 :33

⁴ - نيفين حسين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁵ Leonie Baldacchino, Entrepreneurial Creativity and Innovation Management. First international conference on strategic innovation and future creation, grand hotel excelsior, floriana-MALTA, Monday 23 march 2009,p 7.

إفساح المجال لأية فكرة كي تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم الجزم بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت إحتتمالات النجاح فيها إلى واقعية، فالإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم .
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكارا ورجحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

ج- الإبداع والابتكار والتغيير:

تظهر العلاقة بين الإبداع والابتكار من جهة، والتغيير من جهة أخرى من خلال ارتباط الإبداع والابتكار بكل المشكلات كما يقول نيستروم، أي أنه رؤية جديدة للتعامل مع الواقع بأفضل الطرق، وهو ما يتفق مع رؤية جيلفورد من أن الإبداع في حقيقته تفكير تغييري¹.

فالشركات التي حققت الأفضل على المدى الطويل هي الأكثر إبداعا وابتكارا. فهذه المنظمات لا تنسخ ما يفعله الآخرون، وبدلاً من ذلك فهم قد يستخدمون أفكارا مبتكرة من الآخرين من أجل التوصل إلى تطبيق أو منتج أو خدمة فريدة لأنفسهم. إنهم يميلون إلى الابتعاد عن المنافسة عن طريق تقليد الآخرين. إذا رأوا شركة أخرى تنسخ ما يفعلونه، فإنهم ينشئون شيئاً جديداً وأفضل. وبعبارة أخرى، فهم قادرون على الاستفادة من قدراتهم الإبداعية والإبتكارية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. في الواقع يمكن لجميع المنظمات، أن تكون أكثر إبداعا وابتكارا بغض النظر عن خبرتها أو منتجها أو خدماتها. فعند تطبيق الإبداع والابتكار على كل جانب من جوانب العمل في المنظمة، يمكن لها البقاء في طليعة السوق المتغيرة والمنافسة².

د- علاقة الإبداع بالقيادة:

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المنظمة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم برفع وعي القيادة والأتباع و المنظمة ككل. وللإبداع خصائص في العمل القيادي تتمثل في³:

- الانفتاح نحو التغيير والتوجه نحو المستقبل.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

¹ Daniel URRUS, **Creativity & Innovation**, According to: https://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation_b_4149993. ET Updated Dec 06, 2017, Vue le 30/11/2018 A 22 : 15.

² Daniel URRUS, *ibid*.

³ زيد عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان، 2010، ص 158.

- احترام اختيارات الغير وتقدير إنجازات الآخرين.
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، فالإبداع يتمثل في القدرة على إيجاد فكرة غير عادية، والابتكار يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي. الإبداع ناتج عن المخيلة والابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية والأنشطة المختلفة. لا تحتاج مهارة الإبداع إلى تكاليف مالية، أما الابتكار وبما أنه يتمثل في عمليات التنفيذ فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية. والإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيمة مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات. فالقادة المبدعون لا يكتفون بالتعامل مع ما هو موجود، ولا بعملية تكراره والسير على ما هو مألوف بل يقوموا باتجاه نحو التغيير والقدرة عليه، والتغيير هذا يكون للأحسن وللأفضل وهذا هو الإبداع¹.

إن الحاجة للقادة المبدعين لا يقتصر فقط في الشركات الخاصة وفي قطاع الأعمال، بل إن المنظمات الحكومية والعامية تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب الإبداعي بدل الأسلوب التقليدي الشائع في العديد من المؤسسات، لذا يجب أن تتحلى قياداتها بالإبداع والابتكار، وزرعه وتنميته في العاملين. وعليه فإن مهارة الإبداع لدى القيادة مطلب أساسي لنجاح أي مؤسسة من خلال الأفكار الجديدة والمبتكرة مع توفير بيئة صالحة للعمل والإنجاز، والإبداع تعمل على تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع، وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم².

وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذه القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثهم على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل، إن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي.

2- التفاوض وإدارة الأزمات:

أدى التقدم العلمي الذي عرفه العالم في العقود الأخيرة، وما نتج عنه من تطور إداري واقتصادي غير مسبوقين أثره في ازدياد أهمية التفاوض لدى المؤسسات والمنظمات، حيث تلعب المفاوضات دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمات³. التفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وأن إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورة مختلفة باختلاف مجالاته وأهدافه وإتباع استراتيجيات وتكتيكات وإجراءات ولغة مختلفة⁴.

¹ - Leonie Baldacchino, ibid, p 8.

² - Daniel URRUS, ibid.

³ - Brayen Venegsh Gary, **The Engineering of Restructuring: Negotiating a better deal**. NASSPBULLETIN. 1999A.D, 78 (565), 21-32. 2012, p 23.

⁴ - Sadeeq Afifi & Mostafa Abu Bakr, , **Negotiated in life and business practical guide**, Third Edition, University House, Egypt, 2011, p 17.

إن مهارات التفاوض هي مهارة الأخذ والرد، ومهارة حضور البديهة، ومهارة القدرة على استخدام الذكريات، ومهارة التناغم الوجداني مع المفاوضين، ومهارة تحديد الهدف من التفاوض، ومهارة حسن السلوك، ومهارة المرونة، والقابلية للتطور، ومهارة القدرة على الإقناع، ومهارة قوة التحمل ونضج الشخصية. وأشار غراهام Graham إلى أن المهارات الرئيسية للتفاوض ثلاث هي: مهارة التواصل، ومهارة إدارة الغضب، ومهارة إدارة الأزمات والصراعات¹.

وعرفه بينسون وماكمليان، Benson & Mcmillian " سنة 1987 أنه: "عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف . معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طريقي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض².

أ- أنماط التفاوض:

ولقد أشارت مؤسسة "Tero*" إلى وجود خمسة أنماط للتفاوض هي³:

- النمط التجنبي Avoiding style: ويتصف أصحابه بتجنب الدخول في مناقشات أو أي حوار يثير الجدل ويفضي إلى الانسحاب كما أن أصحاب هذا النمط يتميزون بالقلق ونقص الثقة بالنفس وتبني أسلوب خسارة/خسارة.
- النمط العدواني Aggression Style: ويتصف أصحاب هذا النمط بالتصلب وتحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب، واستخدام الهجوم والصوت العالي وتبني أسلوب أنا اربح/أنت تخسر.
- والنمط التكيفي Accommodating Style: ويتصف أصحاب هذا النمط بالاهتمام برغبات الطرف الآخر والتركيز على نقاط الاتفاق وتبني أسلوب أنا اخسر/أنت اربح.
- والنمط التوفيقى Compromise Style: يتصف أصحاب هذا النمط في البحث عن مصالح مشتركة بين الطرفين والحل الوسط بما يرضي الطرفين، وتبني أسلوب اربح/اربح.
- والنمط التشاركي Collaboration Style: وهذا النمط مبني على النمطين الكيفي التوفيقى وتبني أسلوب اربح/اربح.

تجدر الإشارة ليس هناك تفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دورا مهما في اختيار هذه الإستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساسا على تحديد المواقف

¹ - Graham. J. Lawrence, & Requejo, H. w, **inventive negotiation**: Getting beyond yesm, Palgrave Macmillan, USA, 2014, P 136.

²- أحمد فهمي جلال، **مهارات التفاوض**، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - كلية الهندسة - جامعة القاهرة، القاهرة، 2007، ص 3.
* اكتسبت شركة Tero International بداية من عام 1993 سمعة كبيرة كشركة رائدة في مجال البحث عن المهارات الشخصية والتدريب للشركات في مجالات القيادة والتميز في الأداء والكائن مقرها بالو.م. الأمريكية، وهي ما زالت تكون وتدريب القادة والمدراء من كل أنحاء العالم.

³ Tero International, **Negotiations Self-Assessment Inventory**, from .www.TERO.com, 12/12/2017 a 13:45m.

بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط وللتسهيل، فإنه يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض، ولعله من أشهر الاستراتيجيات المستخدمة منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما: علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء¹.

ب- إدارة الأزمات:

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات. إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية (عوامل تكنولوجية، عوامل تنظيمية، عوامل إنسانية) والخارجية (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية)².

وكثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في إطارها وجود حوار بين طرفين أو أكثر في منظمات الأعمال، وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض Negotiation الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الأطراف المعنيين تفضيلات مختلفة، والتفاوض هو الطريقة المؤدية للوصول إلى اتفاق بين هذه الأطراف. وعادة ما يتفاوض الأفراد حول الأجور وظروف العمل وتقييم الأداء وجدولة العمل ومواقعه واعتبارات أخرى كثيرة وعند فشل التفاوض فإن هناك احتمالاً كبيراً لحصول الصراع Conflict الذي هو عبارة عن عدم توافق حول قضايا أساسية تصل إلى حد العداء والخصومة مما قد يسبب أزمة لا تحمد عقباه³.

ج- مفهوم الأزمة، Crisis:

عرفت بأنها: "نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة يؤثر على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة، وإستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي تعمل من أجلها"⁴.

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وهذه الايضاحات تقودنا لتعريف الأزمة، والذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي⁵:

¹ - أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² - عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

³ - John Quelch ,Mattel, **Getting a toy Recall Right**, Harvard Business School Working Knowledge, USA, 27 August, 2007, p 2.

⁴ - علي بن هلهول الرويلي، الأزمات: تعريفها - أبعادها أسبابها جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، الرياض، 2011، ص 5.

⁵ - عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 8.

- يقع فجأة دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جدا، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.
- يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه.
- يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.
- يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع حسب مستوي ونوع الأزمة الخبرة الكافية لمواجهتها، و ربما كانت الخبرة غير كافية.

د- مفهوم إدارة الأزمة:

يعتبر مدخل إدارة الأزمات أو الكوارث أحد مداخل الفكر الإداري الحديث الذي يتصل بدراسة الموقف والتغيرات السريعة، وقد تزايدت الأبحاث في هذا الموضوع إلى حد الحديث عن علم مستقل يطلق عليه (علم إدارة الكوارث والأزمات)، يقوم على أسس ومبادئ علمية ومفاهيم خاصة به. ويهدف إلى التحكم في أحداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها وتصنيفتها ومواجهة أثارها ونتائجها. وتعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها وتحجيمها وحرمانها من مقومات تعاضدها ومن أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها¹.

كما عرفت بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل ضرر ممكن للمنظمة والبيئة والعاملين"². وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة"³.

هـ - خصائص الأزمات التنظيمية: للأزمات مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها منها⁴:

- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تحدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة، واستمرارها في أداء مهامها.
- تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير علي جميع الأطراف عند حدوثها.
- عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبع عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من الأزمة.

¹ - قاسم شاهين بريس العمري، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - أحمد، أحمد، إدارة الأزمات التعليمية. منظور عالمي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002. ص36.

³ - Larson, J. Rudwall, P. Crisis management: Media's perception of crises in organizations, Unpublished Bachelor Thesis. Lulea University of Technology, (Online), 2010, p112.

⁴ - عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، مركز التدريب الإداري، جامعة المنصورة، 2015، ص ص 39-40.

- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية .. إلخ، أو غيرها من الخسائر التي تعرقل السير الحسن للمنظمة.
- تؤثر الأزمة عند حدوثها على العديد من الأطراف المرتبطين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة (موظفين عملاء هيئات حكومية ... إلخ .
- وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف.
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبيا قد تصل إلى عدة سنوات لإمكانيات الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه.

و- أسباب نشوء الأزمات: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمة لعل أبرزها¹:

- سوء الفهم والتقدير: إن وقوع الإدارة في خطأ الفهم وسوء التقدير يؤدي إلى نشوء الأزمة كما إن سوء الفهم ينشأ من خلال المعلومات المتبورة والناقصة وكذلك التسرع في إصدار الحكم أو القرارات قبل تبين حقيقتها.
- الإدارة العشوائية: إن الإدارة حين تقوم على الجهل والتسيب وعدم إدراك المسؤولية تكون سببا في نشوء الأزمة وبالتالي اتخاذ القرار الذي يقوم على المواقف التبريرية والمزاج الشخصي للقائد وبذلك تصبح المنظمة مرتعا للفساد والنهب.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية: إن القصور في الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية تؤدي جميعا إلى مضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة ويمكن تلافيها في اللحظات الأولى إذا تم التعامل معها بمهارة عالية من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة.

إن إدارة الأزمات تقوم على أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا). يجب أن يقتنع المديرين القائمون على مواجهة الأزمات أن القضاء على الأزمات عبارة يسهل قولها ولكن يصعب فعلها فالقيادة الناجحة هي القادرة على القضاء على الأزمة بجد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم قول العائد من الحرب (لقد فزنا في الحرب ولكن ابني لم يرجع معي)².

ي- القيادة ومهارة التفاوض/إدارة الأزمات:

مهما كانت قدرات القائد في التعامل مع الأزمات، إلا أن هذه الأزمات لا بد من حدوثها، لذلك يتطلب الأمر أن يكون القائد مخططا صاحب رؤيا بعيدة المدى، وأن يكون قارئنا جيدا للخطة الإستراتيجية وعلى استعداد للمشاركة في تنفيذها، كما يتعين على القائد أن يشكل فريقا للتخطيط بعيد المدى³. وتستمد مهارة التفاوض حتميتها من كونها المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للأزمة أو الصراع المتنازع بشأنهما.

¹- عبد الله بن سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض، 2006، ص 48-50.

²- عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

³- داني كوكس و جون هوفر، القيادة وقت الأزمات، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص 16.

وحتى يستطيع متخذو القرارات كبح جماح الأزمات، يتعين عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات فالإنكار يمثل عادة ردة الفعل الأولية للأزمات والذي من شأنه أن يزيد الموقف خطورة. مع ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية والتي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءة وموضوعية. فهذا هو وقت الحاجة لأعين وأذان مفتوحة، وكذلك ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة كل فترة. فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سببا لإطلاق سلسلة من الأزمات¹.

ومن الأمور التي تساعد القيادة في نجاح التفاوض للحد من الأزمة، التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة، فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ، ويدعمون الإستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة، ويعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة، وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها. وكذا التصرف بحزم لمواجهة الأزمة وضرورة تحليهم بالإدراك والقدرة على تحمل المسؤولية أخلاقيا وعاطفيا تجاه أنفسهم وعاملهم وشركائهم في العمل والبيئة المحيطة بهم. مما سبق طرحه نخلص إلى أن مهارة التفاوض/إدارة الصراع من المهارات الهامة، التي يجب أن يتدرب عليها القادة ليتمكنوا من القدرة على معرفة أنواع الصراع وتحليل مصادره ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية له واستخدام أفضل الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة لإدارته، واستثمار الجوانب الإيجابية في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

ومن هنا ينبغي أن تتوفر لدى القادة والمديرين قدرة غير عادية تجعلهم مهيين لاستقبال الأزمة وامتصاصها واستيعابها والتعامل معها في ثبات و يقين، والحيلولة بينها وبين التأثير على نظام الإدارة أو الروح المعنوية للعاملين، أو على سمعة وكيان المنظمة وعلاقتها الاجتماعية من خلال فتح باب التفاوض والحوار للوصول إلى حلول مرضية لجميع أطراف الأزمة. فالقادة الذين يتعاملون ويجيدون إدارة الأزمات يعتبرون من أكثر القادة نجاحا وتأثيرا في مؤسساتهم، وتعمل هذه المهارة على كسب ثقة المرؤوسين في القائد وأتباعه.

3- تفويض الصلاحيات (السلطة):

كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى تعددت التعريفات التي أعطيت للتفويض، وفيما يلي ذكر لبعضها والتي تتناسب مع موضوع دراستنا.

أ- تعريف التفويض:

عرف "دسلر، Dessler" التفويض على أنه فن نقل السلطة من القيادة إلى الأتباع². كما عرفه "لوثنز وهودجيتس، Lutgans & Hodgetts" على أنه عملية توزيع المهام والسلطات على الموظفين³. وعرفه كنعان على أنه المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه⁴. ويرى "نيلسون وآخرون Nelison, et al" أن تفويض السلطات يعد مفهوما محدودا وقاصرا على مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل

¹ - عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² - Gary Dessler, **Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders**, Florida International University, Person Prentice Hall, USA, 2006, p 500.

³ - Fred Luthans, & Richard Hodgetts, **Business**, second edition, mcgraw- hill book company, 2004, p 380.

⁴ - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 230.

الرئيس، والتي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، ولآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي¹.

إن التفويض يعني قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم.

كما سبق ذكره من تعاريف يمكننا القول أن عملية التفويض أساسا تدور حول العناصر الثلاثة للوظيفة والمتمثلة في:

- الواجبات والاختصاصات: وهي المهام التي يقوم الرئيس بتحديدتها ويعمل مرؤوسيه على إنجازها.
- المسؤوليات: التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية. والتي يقوم الرئيس بتحديدتها.
- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته.²

ب- أنماط تفويض السلطة:

بحسب "جيم هيسكت Jim Heskett" هناك اختلاف في الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للسلطة على أربعة أنواع، فالبعض من القادة أو المدراء يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويفرض مبدأ التفويض، والبعض يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك، والبعض الآخر يفوض السلطة ويفشل في تحديد نوع السلطة المفوضة، والنوع الأخير يمنح تفويضا كاملا للسلطة، والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب فيهما، أي عدم تفويض السلطة إطلاقا نظرا للمخاطر التي تنجم عنها بالإضافة لكونها نوعا من المغامرة والمجازفة إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه، وتفويض السلطة يأخذ بعين مهمين هما عدد الوظائف أو النشاطات المفوضة والمدى الذي يتم فيه التفويض لكل وظيفة أو نشاط³.

ج- المقصود بالسلطة في المجال الإداري:

من الضروري التمييز منذ البداية بين تفويض السلطة الحقيقي، الذي يعني نقل صلاحيات صنع القرار، واللامركزية التي يمكن فهمها على أنها مجرد توزيع مسؤوليات إدارية بين وحدات الأمانة الموجودة في مواقع جغرافية مختلفة. أما في منظمات الأمم المتحدة، التي ظلت فترة طويلة في ظل قيادة مركزية، فقد ارتبط تفويض السلطة في كثير من الأحيان باللامركزية وغالبا ما طبقت المنظمات ذات الحضور الميداني القوي⁴.

¹ - هاني حامد عز الدين، أثر تفويض الصلاحيات على كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات الحكومية، مؤتمر التنمية الإدارية - الواقع والطموح - جامعة الجوف، يومي 4-5/5/2016، السعودية، ص 9.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 230.

³ - Jim Heskett, What is Management's Role in innovation ?, 30 November, 2007, p8.

⁴ - إيفين فونتين أورتييز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 3.

ويركز الفكر الإداري الحديث على ضرورة تعزيز السلطة الرسمية بالسلطة غير الرسمية. إن قبول المرؤوس لأوامر رئيسه عن قناعة ورضا يمكن عده مؤشرا على تمتع الرئيس بالسلطتين الرسمية وغير الرسمية، وقد ذهب خبير الإدارة "تشيستر بيرنارد، CHESTER Barnard" إلى أبعد من ذلك إذ اعتبر أن فعالية السلطة تعود إلى قبول المرؤوس للأوامر وليس الظروف التي يمكن للشخص أن يتقبل فيها سلطة رئيسه¹.

إن الهدف الرئيس لتفويض السلطة هو التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير نشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز الأداء بوجه عام. ولما كان الأداء يتحسن عندما تُفوض إلى أوثق الناس صلة بالعمل، صلاحيات ومسؤوليات إدارية مباشرة، فإن منظمات القطاع الخاص الرائدة تحرص على أن توفر العمليات الداخلية للمديرين ما يلزمهم من سلطة ومرونة للمساهمة في رسالة المنظمة. وكما سبق أن لاحظت وحدة التفتيش المشتركة، شهدت السنوات الأخيرة أيضا اتجاها ملحوظا في الإدارات العامة نحو إيجاد أسلوب إداري أكثر ثقة وأقل تقييدا من خلال زيادة تفويض السلطة لمديري الموظفين. ولم تعد الدعوة الآن إلى تفويض السلطة للمديرين توخيا للملائمة التي كانت دائما موجودة بالنسبة لعدد من الإجراءات الإدارية، بل إلى تغيير كامل في النظم الإدارية².

إن تفويض السلطة مرتبط إلى حد كبير بنظام اللامركزية في الإدارة، كما أن للتفويض صلة قوية بما يسمى بالصلاحيات وتحمل المسؤوليات، فعند تفويض الصلاحية لا بد من تحمل المسؤولية، وعلى مستوى الجهاز الإداري من الصعب أن يوفق القائد الإداري في بسط نفوذه وسلطته على كافة أقسام الجهاز الإداري الذي يشرف عليه من دون تفويض للسلطة، لأن له طاقة أو جهد محدودين. لهذا يجب أن يوزع العمل على العاملين معه في إطار التنظيم الإداري³.

ولكي تكون عملية التفويض كعملية إدارية فعالة وناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لا بد من توافر شروط وضوابط عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسه بكل جوانبه⁴.

د- أهمية تفويض السلطة للقيادة:

إن لتفويض السلطة العديد من المزايا التي تعود على مختلف الفاعلين في المنظمة، بدءا بالقيادة مرورا بالمرؤوسين ليستقر النفع في النهاية على المنظمة في نهاية المطاف. فالتفويض يعمل على تعزيز زيادة فاعلية الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة، فالأفراد المخولون بالسلطة، يتصرفون بحسب اتجاه المؤسسة أكثر من الأفراد العاديين، فالموظفون الذين لا يتمتعون بأي سلطة في اتخاذ القرارات لا يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس مستوى الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة، وذلك لأن السلطة تحث الموظفين على بذل كل طاقتهم⁵.

¹ - مايكل أرمسترونغ، كيف تكون مديرا أفضل، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - إيفين فونتين أورتيغ وآخرون، تفويض السلطة والمساءلة: الجزء الثاني سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف، 2004، ص 2.

³ - هاني حامد عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 2.

⁴ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 153-154.

⁵ - Laurie Mullins, **Essentials of Organizational Behavior**, Book aid international, Person Prentice Hall, New Jersey, 2008, p 438.

ومن خلال التفويض تستطيع القيادة أيضا مواكبة التقدم والتطور للقيام بالأعمال الأكثر أهمية، وفتح الباب واسعا أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج¹. إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج، كما يعتبر التفويض أداة فاعلة لتطوير أداء العاملين².

وبتفويض الموظفين السلطة اللازمة لأخذ القرارات يشعرون بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها. فمثل هؤلاء الموظفين يعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها.

هـ - القيادة والتفويض:

إن القائد الإداري الناجح هو الذي ينير الطريق أمام معاونيه لإرشادهم وتوجيههم في أداء أعمالهم، وذلك بأن يبدأ في تفويض بعض اختصاصاته أو سلطاته على نحو تدريجي بما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية للإدارة. كما أن إتقان أسلوب مهارة التفويض يقوم بتخفيف العبء عن الرئيس الإداري من أجل تفرغه للمهام الرئيسية والعمل على تحقيق السرعة والمرونة في مباشرة الأعمال الإدارية على أحسن وجه.

ويرى العديد من المفكرين أن تمتع القائد بمهارة التفويض المبنية على أسس علمية ومبادئ صادقة يحقق للقائد جملة من المزايا مقارنة بأقرانه الذين يفتقدون إلى مثل هذه المهارة، مثل:

- تحقيق السيطرة: إن التفويض وممارساته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة، تمنح المدير القائد فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة أكبر.
- الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات³.
- إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث إن تفرغ القائد للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج⁴.

¹ - Samuel Certo, **Modern Management: Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle river, Person Prentice Hall, New Jersey, 2007, p 246.

² - Laurie Mullins, *ibid*, p 440.

³ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 240.

⁴ - Laurie Mullin, *ibid*, p 440.

4- حل المشكلات واتخاذ القرار:

اتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة، من أهم التحديات التي تواجه القائد، ورغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة، إلا أنه لا بد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار فالنظرة الشاملة هي أحد أركان سلامة صحة القرار.

أ- مفهوم حل المشكلات واتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرارات من العمليات الصعبة والشاقة والتي لم يتحدد بعد إطار شامل وعلمي لصياغتها فإنها تتعرض لعدد من الأخطاء ويعاني صناع القرار من عدد من الالتباسات تحول دون تحقيق ما يسمى بالقرار الرشيد¹. واتخاذ القرارات هي: "كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه"².

عرف "سايمون Simon" القرار بأنه: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال". في حين عرفه "يونغ Yong" بأنه: "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة". أما "بيرنارد Barnard" فقد عرف القرار بأنه: "ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التداير والحساب والتفكير". ويرى كل من "ريغس وكوهن Riggs & Kohn" وكذلك "ستونر Stoner" بأن القرار: "هو عملية الاختيار بين البدائل المتاحة". بينما عرفه: "هاريسون Harrison" بأنه: "لحظة عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيار يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته"³.

أما المشكلة فقد عرفها عبودي بأنها: "الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته"⁴. وتتميز مهارة حل المشكلات بأنها تنمي لدى القائد أو الفرد أسلوباً جديداً يمارسه في حياته، ويمكنه من التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق أفضل، مما يسهل عليه اتخاذ القرار الرشيد، وتكمن أهمية اكتساب القائد لمهارة حل المشكلات في التالي⁵:

- تساعد الفرد على استخدام خطوات ومهارات جديدة لحل المشكلات.
- تساعد الفرد على تحصيل المعرفة بنفسه من خلال الآليات التي يستخدمها لحل المشكلة.
- تزيد من ثقة الفرد بنفسه من خلال أخذ قرار حل المشكلة.
- مهارة حل المشكلة لا تقتصر على مجال معين بل على جميع المجالات المختلفة.

¹ - محمد عقلة، إدارة الأفراد، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 149.

² - Kaplan, R.S. And Norton, D.P, **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**, Harvard Business School Printing, 2000, p 79.

³ - Jim Heskett, op cit, p 9.

⁴ - زيد عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 263.

⁵ - عامر فروانة، فاعلية برنامج تدريبي لتسمية المهارات القيادية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 74.

- تساعد الفرد على التجاوب للمواقف وعدم الهروب منها.
- تنمي المعرفة والبحث العلمي من خلال التفكير في الحلول البديلة.
- تتطلب ممارسة وتدريب من قبل الفرد، فهي ليس حكراً على أشخاص معينين.

ب- معوقات اتخاذ القرار:

- يرى بعض علماء الإدارة أن المعوقات التي تواجه اتخاذ القرار الإداري الرشيد تكمن في¹:
- عدم توافر الكوادر القيادية ذات الكفاءة. العالية.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارات الأجنبية.

ج- القيادة واتخاذ القرار وحل المشكلات:

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، باعتبارها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها قياداتها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات². ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من المفاهيم المتداولة في الأوساط العامة لمنظمات الأعمال، وهو تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين وذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف، و يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة عمليات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة ، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس، ولكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بما يجعلها تتنبأ بحدوثه³.

ويذهب الكثير من الباحثين إلى اعتبار أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو وضع القرار الذي يحدد البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة، ومن خلال البديل الأفضل أو الأمثل يتم اعتماد العقلانية كأساس منهجي Rationality في استخدام الطرق العملية لاتخاذ القرار. إن عملية اتخاذ القرار تتأثر

¹ - سيد تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان، 2011، ص 329.

² - محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 32.

³ - Charles W.L.Hill ,Strategic Management theory , Harold Burch, New York, 2001, p 76

بعوامل ومؤثرات عديدة ضمن منظمة الأعمال من تلك العوامل ما هو فني متخصص، ومنها ما هو تنظيمي يتعلق بالعاملين والمستويات الإدارية المختلفة، ومنها ما هو اجتماعي ونفسي يرتبط بذات متخذ القرار، إن المفاهيم الإدارية الحديثة وتحديد السلوكية منها والوصفية تركز على هذا المحور الأخير الذي ينصب على ذات المدير أو الرئيس في المنظمة بكونه جهة قيادية، وهو بذلك يتميز عن بقية أفراد المنظمة باعتباره حصراً هو من يمتلك حق اتخاذ القرار، وعليه فكلما كان بارعاً في استغلال هذا الحق، كلما كان ذلك تأكيداً على كونه القائد أو المدير أو الرئيس أو ما شابه من الصفات¹. كما تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون آخر، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته².

أصبحت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تعد عاملاً مشتركاً بين كل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة)، وتمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ وبالتالي تزداد أهمية هذه العملية بالنسبة لأهداف المؤسسة، أوجه أنشطتها، الحجم الذي وصلت إليه، رأس مالها³.

د- خصائص عملية اتخاذ القرار الفعال:

يرى العديد من الباحثين أنه حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة لا بد أن تتمتع ببعض الخصائص المميزة عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى على النحو التالي⁴:

- عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.
- عملية هادفة: أن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين والقادة، إذ لها هدف يسعون إلى تحقيقه.
- عملية اختيار: ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- عملية مقيدة: ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملاصقاتها بالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
- عملية إنسانية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- عملية مستقبلية: أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- عملية مرنة: يجب أن لا يكون القرار جامداً يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة بإذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.

¹ - Sean Silver thorne, **Six Steps for Reinvigorating America**, Harvard Business School Working Knowledge, 13 November 2007, p 3.

² Harrison. F, **The Managerial Decision - Making Process**, Houghton Mifflin Company, New York, 1999, p56.

³ - Jerald Greenberg & Robert Baron, **Management behavior in organizations**, Dar Mars, Riyadh, 2010 p 11.

⁴ Ashram. H, **Leadership Decision Making**, Harvard Press, USA, 2005, p p 52-53.

- عملية شاملة: بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
- عملية تحليلية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من اجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية.
- عملية منبثقة: فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق القرار الأصلي عدة مرات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

نظرا لترابط المهارات التي على أساسها تتم عملية تنمية القادة، فإن الحديث عن القرارات المتعلقة بعملية التفاوض يقودنا بدوره للخوض في الحديث عن مهارات اتخاذ القرارات التي لا توجد شاردة ولا واردة في حياتنا اليومية إلا ونجد أنها ذات صلة وثيقة بها. القرارات ترتبط باستجابتنا لأي موقف، مشكلة، مصلحة، مهمة، عمل بل حتى صغائر الأمور التي نمارسها في حياتنا اليومية، فإننا نعالجها أو نتصدى، سواء وعينا ذلك أم لم نعه. من خلال اتخاذ قرارات بشأنها. بصرف النظر عن كون استجابتنا لأمر ما بقول أو فعل أو مجرد التفكير فيه فإننا نمارس عملية اتخاذ قرار بشأنه. لذا فلا غرابة أن يصف أهل الاختصاص بأن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة¹. ونظرا لهذه الأهمية والتأثير البالغ للقرارات على حياتنا الشخصية والعملية، ومساهمتها بالنصيب الأوفر في تشكيل مصائرنا كان لزاما على كل ذي عقل سليم أن يتقن كافة المهارات الخاصة باتخاذ القرارات ومنحها أولوية قصوى. إن مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات من المهارات الأساسية التي ينبغي على كل قائد تعلمها وإتقانها، فهي تمنحه قدرات في التأثير الإيجابي فيمن حوله من العاملين معه من خلال كسب ثقتهم، لقدرته على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه التنظيم من جهة وإشراكهم في اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة التي يواجهونها بصورة إيجابية تحقق أعلى إنتاجية للمؤسسة.

¹- إبراهيم محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 133.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بالمهارات القيادية بما يتناسب وأهداف بحثنا، حيث تناولنا أهم التعريفات التي قدمها علماء الإدارة والإجتماع للمهارة، كما تطرقنا للفرق بين المهارة وبعض المصطلحات المشابهة كالسمة والصفة وغيرها، وأهم خصائص المهارة، وكذا أسباب الاهتمام بالمهارات وأهم أركانها، جوانب المهارة وشروط اكتسابها.

وباعتبار القيادة من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي كثرت وتعددت حولها الدراسات في العقود الأخيرة فقد حاولنا تسليط الضوء على بعض جوانبها، من ناحية تعريفها وأهميتها، وكذا الفرق بينها وبين الإدارة، والتطرق إلى مفهوم القيادة الفعالة، وتحديد أهم عناصرها، ومصادر قوتها المختلفة والمتمثلة في المصادر الرسمية والمصادر الشخصية. ومع بداية الاهتمام بما يعرف بالمهارات القيادية لمواجهة المسؤوليات والمهام في مختلف المنظمات الإدارية الحديثة، كان لزاماً علينا محاولة الإحاطة ببعض جوانب هذه المهارات من ناحية مفهومها وأهميتها، وكذا أهم التصنيفات المعتمدة من قبل علماء الإدارة، والتطرق إلى مفهوم تنمية المهارات وتحديد أهم الأساليب والوسائل والأدوات المعتمدة في سبيل تحقيق ذلك.

لنختتم هذا الفصل بذكر أهم المهارات التي تحتاجها القيادة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، بماء على دراسات سابقة وكذا تصورات الباحث، أين تم تقسيمها إلى ثلاث مهارات رئيسية تضم كل واحدة منها مجموعة من المهارات الفرعية، وهي المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية (بناء وقيادة فريق العمل، الإتصال والتواصل مع الآخرين، تحفيز الموظفين)، والمهارات الفكرية (الإبداع والأبتكار، تفويض السلطة، التفاوض وإدارة الأزمات، حل المشكلات واتخاذ القرار).

الفصل الثاني:

مدخل إلى أهم مضمين التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهدافه
المبحث الثاني: مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله
المبحث الثالث: أحدث مداخل وأليات التغيير التنظيمي

تمهيد:

من الصفات والميزات الأساسية للعصر الحديث الذي نعيش فيه هو سرعة التغيير، حيث أن الثابت الوحيد فيه هو التغيير، وفي الجانب الآخر فإننا نعيش في عالم المنظمات (المؤسسات) منذ ولادتنا، حيث نعيش ونتعلم في سلسلة من هذه المنظمات، فالأسرة والمدرسة والجامعة والمسجد والنادي والمصنع والإدارة والوزارة كلها منظمات نعيش ونعمل فيها ومعها، ومن هنا جاءت التسمية الشهيرة التي أتى بها "بريستوس presthus" التي أطلق عليها مجتمع المنظمات¹.

وسواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة، مدنية أو عسكرية، تجارية أو صناعية، فهي تعتبر عنصرا من عناصر الرفاهية لأي مجتمع، وعنصرا فعالا في تحقيق الرقي والتقدم في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، وعليه فإن إدراك التغييرات والتعامل معها، والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من الوسائل المهمة، والتي تتطلب أحيانا إعادة تنظيم المنظمات وإدارتها، وإحداث التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة، والتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض مسيرتها.

ولما كانت حياة المنظمة وبقاؤها يعتمدان على قدرتها على التواءم مع بيئتها، والتغيرات الحاصلة فيها، فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر من أهم أهداف أي منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة في هذا العصر الذي تعتبر العولمة، والتكتلات الاقتصادية والسياسية، واقتصاد المعرفة، والتكنولوجيا، والمعلوماتية، وتطور وسائل الإنتاج من أهم ميزاته.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع وعلاقته الوثيقة بالبحث، سنتطرق من خلال هذا الفصل المكون من ثلاثة مباحث إلى ماهية التغيير التنظيمي، أهميته وأهدافه في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني، سنتطرق إلى أهم مداخل وإستراتيجيات التغيير التنظيمي التقليدية، في حين سنتطرق في المبحث الثالث إلى بعض المداخل والآليات الحديثة لإحداث التغيير التنظيمي بفعالية.

¹ عبد الله الطحيم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003م، ص 27.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهدافه

قبل الخوض في معاني ومفاهيم التغيير، تجدر الإشارة إلى لبس قد يطرأ في هذا الشأن بسبب التداخل اللغوي بين مفهومي (التغيير، والتغير)، فكلاهما مشتق من الفعل (غير)، وكل منهما يشير إلى حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة، أو الموضوع الذي يكون محورا للحدث، إلا أنه يمكن أن نلمس بعض التباين بينهما، والمرتبط بالمصدر الذي يحدث عملية التحول المعنية، وهل هي عملية تلقائية أم إرادية؟ فإذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت عملية تغير، أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة أو موجهة كانت عملية تغيير، على ذلك يمكن التفريق بين نوعين رئيسيين من التغيير، هما التغيير التلقائي والتغيير المخطط¹ وهو ما سنتطرق إليه لاحقا.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي وتطور الاهتمام بدراسته

تعددت التعريفات التي قدمت للتغيير التنظيمي تبعا لتعدد المدارس والإيديولوجيات التي ينتمي إليها من حاولوا تقديم تعريف له، وكذا تنوع المداخل التي ينظر من خلالها له.

1- مفهوم التغيير التنظيمي: يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لا يزال مجال البحث فيها واسعا وخصبا، فهو واحد من المناهج الحديثة في علم الإدارة، وكغيره من المواضيع الحديثة لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، ولقد أورد العلماء الكثير من التعريفات للتغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، الدارس بعمق لهذه التعريفات يجد أنها لا تخرج عن أحد التعريفات التالية:

يعرف "هيج Hage" التغيير التنظيمي على أنه عملية تبدل وتحول للأتماط التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل، فيما يرى "سايمون ومارش Simon & March" أن نظرية الخيار العقلاني، بشكل عام لم تتمكن من المواءمة بين استمرار برامج العمل القائمة والتغيير، لذلك فإن فهم العملية التي تتكيف من خلالها المنظمة، أو تفشل في التكيف مع التغيير لتحقيق أداء تنظيمي فعال ينبغي أن يعتمد على إطار من التحليل يكون من شأنه رؤية المنظمة كنظام مفتوح، يتعامل مع التغيير بشكل صحيح².

وهو يعني إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة، أو سياساتها وأساليبها، أو التكنولوجيا، أو الهيكل في محاولة لحل مشكلات التنظيم، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم والظروف البيئية المستجدة المحيطة به، فالجتمتع في تطور وتغير، وظروفه تتحول من وقت لآخر استجابة للتطورات السريعة من حوله.

ويرى "بيكارد bechard" أن التغيير التنظيمي جهد مخطط يشمل المنظمة بكاملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم، وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم³. من خلال هذا التعريف

¹ عبد الله الطحيم، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² Al-barrk A.Abdulrahman, organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, p34.

³ أحمد ماهر، الخصخصة وصندوق النقد الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 53.

نرى أن مفهوم التغيير التنظيمي قد ارتبط بمفهوم القيادة بصورة مباشرة، أي الجهة المحول لها القيام بعملية التغيير، والسهر على عملية إنجاحه، وذلك من خلال تطبيق المهارات، والكفاءات الأدائية للقادة من أجل تدعيم أسس التغيير الإيجابي داخل منظماتهم.

أما "فرنش وبييل French & Bell" فيعرفان التغيير التنظيمي على أنه: "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز على فرق العمل، والنظريات السلوكية، والبحث العلمي، وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها. هذا التعريف لا يختلف عن التعريف الذي جاء به كل من "أندرو ومارك Andrew & Mark" والقائل بأن التغيير التنظيمي هو عملية تسعى من خلاله المنظمة إلى زيادة الفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الفرد للنمو، والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹. حيث يركز هذان التعريفان على اعتماد التغيير التنظيمي على الجوانب السلوكية، التي تتطلب جهوداً طويلة المدى حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

وحسب "جيلون Guilhon" فإن التغيير التنظيمي يدل على أي تغيير في الهيكل و/أو سلوكيات أفراد المنظمة من أجل التكيف والمواءمة مع البيئة، وهو عمل إرادي ومستهدف للقادة من أجل ضمان البقاء، أو النمو في ظل بيئة سريعة التغيير².

كما عرفه "واتزلويك Watzlawick" بأنه عملية الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر يضمن وثبة، أو تحولا وانتقالا إلى درجة أو مرحلة ذات الأهمية النظرية والتطبيقية الكبرى التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع بيئتها، من خلال نظام إنتاجي تنافسي، يضمن للمنظمة مكائنتها السوقية³.

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي، نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق تصوره الخاص الذي يتم بواسطته التغيير، وعلى أي المداخل ينصب تركيزه، "سلوكية، إدارية، تنظيمية، أو تكنولوجية" إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، والتي قد ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد الأكثر تلاؤماً مع التطورات الحاصلة في ظروف البيئة الخارجية للمنظمة.

¹ صالح بن سليمان الفاتر، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 13.

² Guilhon (A), Étude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME, thèse de la doctorat en science de gestion, université Montpellier 1 15 octobre 1993, p 380.

³ Isabelle franchisteguy, gérer le changement organisationnel à l'hôpital des diagnostics vers un modèle intégrateur Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2001, p 20.

وبالتالي يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي في دراستنا هذه بأنه: "عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين."

كما أن التغيير في حالات عدة يجب أن يحيط بأنماط سلوك العاملين، المسيرين منهم وغير المسيرين، وهذا بهدف تهيئتهم وتطوير كفاءاتهم بما تقتضيه متطلبات المحيط الجديد، ومن ثم الرفع من مستوى الأداء في المنظمة، فالتغيير إذا هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية مقصودة، ينتج عنها إدخال تطوير على عنصر أو أكثر، لذلك من المهم تصنيف طبيعية التغيير لما له من أثر على الأفراد بمختلف مستوياتهم¹:

- الإدراكية أو المعرفية؛

- قدراتهم العملية؛

- أدوارهم وسلوكياتهم؛

- قيمهم. حيث نجد أن:

أ- التغيير المتمركز على الهيكل: سوف يؤثر خاصة على طرق العمل، أنماط العلاقات بين الأفراد، أدوارهم وصيرورة العلاقات.

ب- التغيير المتمركز على التكنولوجيا: يؤثر خاصة على المعارف (التجهيزات الحديثة، طرق عملية حديثة)، كما يمكن أن يؤثر على طرق الاتصال، الأدوار والسلطات.

ج- التغيير المتمركز على الأشخاص: يؤثر خاصة على الأدوار، السلوكيات، القيم والجوانب النفسية للعامل.

2- تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي: كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع، وعلماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد ولفترات طويلة من الزمن منصباً على قضايا معينة، كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها، أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساس في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائداً في التنظيمات مثل: القوة والصراع والتغيير، وغيرها من الموضوعات.

ولقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبارين²:

4- إبراهيم بومزيد، زهبة خياري وهوام جمعة: مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، المنتدى الوطني للمنظمات حول "تسيير التغيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، نقلاً عن:

Michael ARMSTRONG: Personnel Management Practice, ed THIRD EDITON, Great Britain, 1988.

²- خريش عبد القادر، شوبعات كرم، المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 2-3.

يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه. ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي "فيبر وسيمون Weber & H. Simon" (النموذج المثالي عند فيبر ونظرية العقلانية المحدودة عند سيمون)، إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه "كروزيه M.Crozier" أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذا الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام، أي إهمالها للمقومات التاريخية لنشأت المنظمات وتطورها.

والحقيقة أن هناك عدة أسباب وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل التنظيمات تحليلاً سوسولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما:

- أ- اتساع نشاط الحركة النقابية من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي.
- ب- نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة.

ومحاولة منا لتدعيم وترسيخ مفهوم التغيير التنظيمي أكثر، سنحاول التطرق إلى أنواعه المختلفة، والمتعددة، والتي ستزودنا بنظرة أشمل وأوسع عن التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليه، فهناك التغيير العشوائي، والمخطط، وهناك التغيير الاستراتيجي والتكتيكي، وهناك التغيير الجذري والتدريجي، وغير ذلك من التصنيفات المتعددة، وهو ما يستوجب على القائد الإداري تحديد نوع التغيير المطلوب إحداثه، لكي يستخدم الأدوات المناسبة لذلك، ويوفر بالتالي الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير والحد من مقاومته، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تصنيف أنواع التغيير، إلا أنه يمكن الإشارة إلى التصنيفات التالية، وفقاً للمعايير المستخدمة في عملية التصنيف ووفقاً للأسس العلمية والعملية التالية¹:

1- تصنيف أنواع التغيير حسب معيار الحجم أو النطاق: يستخدم هذا الأساس في رصد وتتبع عملية التغيير وفي توجيهها والحفاظ عليها، ولاسيما في ظل حجم التنظيم وانتشاره، ووفقاً لهذا الأساس يقسم التغيير إلى:

- أ- **تغيير شامل واسع النطاق:** فالتغيير الشامل هو ذلك التغيير الذي يمس كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، الهيكلية منها و التكنولوجية والإستشرافية والبشرية.

¹ محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003م، ص31.

ب- تغيير جزئي محدود: و يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الجزئي يشكل خطراً على المنظمة كإحداث نوع من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

2- تصنيف أنواع التغيير وفقاً لمصدره: ويقوم هذا التصنيف على معرفة نشأت الرغبة في التغيير والبواعث التي دعت إليه، وحسب هذا التصنيف يتم التمييز بين:

أ- تغيير داخلي: وهو ما يحدث داخل المنظمة نتيجة لشعورها بتدني مستوى نشاطها 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 التقنية، وهو يظهر في الصور التالية¹:

- التحول إلى أهداف نوعية جديدة؛
- التغيير في القيادات وتوجهاتها؛
- السعي لزيادة الإنتاجية؛
- عدم رضا العاملين وارتباط ذلك بالمناخ التنظيمي.

ب- تغيير خارجي: وهو ما يحدث في بيئة خارج المنظمة، وينطلق أساساً من قوى اجتماعية (العادات والتقاليد وتغير أذواق الجماعات)، أو بيئية (ما يحدث في المحيط الخارجي من تطورات سواء في الهياكل أو المنشآت أو غيرها). ثم ينتقل إلى داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية، ومن هنا تبدو الحاجة ملحة للاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه، ويظهر ذلك في شكل حلقتين هما:

- المؤثرات الخاصة: مثل الجهات المستفيدة من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، القوانين والتشريعات، المنظمات المنافسة.

- المؤثرات العامة: كالتغييرات الاجتماعية والثقافية (عادات، قيم، تقاليد...)، تغييرات في الظروف والمعطيات الاقتصادية، تغييرات سياسية، تغييرات في تقنيات وأدوات الاتصال.

وتشير الدراسات الإدارية أن التغيير النابع من القوى الداخلية، ولاسيما أعضاء المؤسسة أكثر فاعلية وأعمق أثراً، وأكثر ديمومة من التغيير القادم من أطراف خارجية، لأنه قائم على الحاجات الخاصة، والمهنية للأفراد، ويتوقف ذلك على درجة النضج المهني للأفراد، إذ يكون التغيير تلقائياً وليس موجهها، ويبرز هنا دور القيادة الفاعلة، إذ قد تكون دوافع التغيير خارجية لكن القيادة تقدمها بصورة تلقائية وكأنها نابعة من المؤسسة ذاتها².

3- تصنيف أنواع التغيير وفقاً لموضوع التغيير: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين:

¹ - روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، "مجلة الإداري"، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2005، ص 90.

² محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 110.

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات، ومسئوليات)، والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاوها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال².

4- تصنيف أنواع التغيير وفقا لمعيار التخطيط: بأخذ التخطيط معيارا للتصنيف نجد:

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف "سكبنز Skibbines" التغيير المخطط بأنه: " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ". كما أشار "بنيس Bennis" إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه: " الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق ".

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

ب- التغيير الغير مخطط (ال تلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال ... الخ.

5- تصنيف أنواع التغيير وفقا لمعيار الزمن: يعد الأساس الزمني من أهم الأسس المستخدمة في التفرقة بين أنواع التغيير، ووفقا لهذا الأساس ينقسم التغيير إلى:

أ- تغيير سريع قصير الأجل: وهذا النوع من التغييرات يتم بسرعة، وهو تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه تغييرا هيكليا، لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المنظمة أي أنه لا يتم التخطيط له مسبقا فهو يأتي فجأة.

ب- تغيير متوسط الأجل: وهو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط ارتباطا قويا بالسياسات المختلفة، مثل سياسات الإنتاج والأداء والموارد البشرية، أي أنه يشمل بعض وظائف المنظمة دون غيرها.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005م، ص350.

ج- تغيير طويل الأجل: وهو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر، بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المنظمة، وبعمليات الهيكل الخاصة بها، ومن ثم فإنه يستغرق وقتا طويلا لتنفيذه أي أنه تغيير مخطط له مسبقا وذو أبعاد إستراتيجية بحثة.

6- تصنيف أنواع التغيير وفقا لدرجة التعقيد: ويصنف التغيير على هذا الأساس إلى نوعين هما:

أ- تغيير معقد ومتداخل: وهو تغيير عوامله متداخلة، حيث تتداخل الأسباب والبواعث والمحفزات وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح كل منها مغذيا للآخر ورافدا من روافده، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.

ب- تغيير بسيط غير معقد: ويرتبط بعامل واحد أو عدد محدود جدا من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا غير غامض، إذ يمكن للقائد الإداري أن يقوم به بمفرده.

أيا كانت أنواع التغيير، فلكل نوع منها طريقة في التعامل معه وإحداثه، وفي الدوافع التي تحركه، والقوى التي تقف وراءه وتتحكم به، فالتغيير بأنواعه المختلفة لا بد أن يستند إلى قوى معينة تعمل على إحداثه، وإنجازته، وعلى حماية مكاسبه، والمحافظة على استمراره وبالتالي استمرار مكاسبه.

المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي

تعيش المنظمات في يومنا هذا في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات، والمستجدات، والضغط ذات الطبيعة الإيكولوجية (البيئية)، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، من هذا المنطلق هناك من يرى أن التغيير التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لعدة أسباب أهمها: المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي، أو التشريعي، وطبيعة هذه المصادر هي المحددة لطبيعة التغيير، الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة ومتطلبات جديدة¹. ورغم تعدد القوى والأسباب الدافعة للتغيير، فإنه يمكن تصنيف هذه القوى أو الأسباب إلى نوعين رئيسيين هما الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية:

1- الأسباب الداخلية: وهي أسباب ناتجة من داخل التنظيم نفسه نتيجة لنشاط المنظمة، وهي تأخذ أوجها مختلفة، نذكر منها:

أ- تغيير أهداف المنظمة: عندما تدخل المنظمة تعديلا على أهدافها سواء بإضافة أهداف جديدة، أو إلغاء أهداف قديمة، أو تحديث بعضها، ففي كل هذه الأحوال يستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، وهيكلها التنظيمي، وحجم القوة العاملة فيها، بما يتماشى مع التعديل المراد إدخاله.

¹ - Serge RAYNAL : **Le management par projet**, 2^{ème} édition, éd EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 2000, P08.

ب- تغيير الشكل العام للمنظمة: قد يتطلب الأمر في بعض الأحيان أن تندمج المنظمة مع منظمة أخرى، أو أن تقسم نفسها إلى فروع من أجل تغطية مناطق جغرافية متعددة، أو لتخفيض ضغط العمل فيها، كل هذه الأمور تحتاج إلى تغييرات تنظيمية متعددة ومتنوعة في المجالين البشري والمادي.¹

ج- الفشل في المجالات الوظيفية وضعف الاتصالات داخل المنظمة: قد يكون هناك فشل أو عدم كفاية في أحد المجالات الوظيفية الرئيسية داخل المنظمة، فقد لا تنجز وظيفة الإنتاج الجداول الإنتاجية التي وضعت لها، أو قد يظهر فيها ارتفاع في تكلفة التشغيل وتراجع النوعية، كذلك التسويق فربما تكون هناك خسارة واضحة في العملاء، وإخفاق في تحقيق النفوذ المتوقع في السوق. كما أنه من المحتمل أن يكون سبب الفشل في أحد المجالات الوظيفية ناتجاً عن ضعف الاتصالات بين الوحدات التنظيمية الفرعية أكثر من عدم الكفاية في المجال الوظيفي نفسه، فعلى سبيل المثال، قد يكون سبب فشل وظيفة الإنتاج في إنتاج الكمية المناسبة من المنتجات نتيجة لضعف الاتصالات ما بين وظيفة التسويق من جهة ووظيفة الإنتاج من جهة أخرى فيما يخص الجدولة، وليس بسبب ضعف كفاية وظيفة الإنتاج، مما يستوجب معه إدخال التغيير المناسب.

د- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين: والتي يمكن أن نلمسها من خلال البطء في أداء العمل وارتفاع تكلفته وتدني الإنتاجية، كثرة التغيب والاستقالات الاختيارية، تضاعف عدد الشكاوي والمطالب من أجل التقليل بين الأقسام المختلفة، تفشي ظاهرة التأخر واللامبالاة... كل هذه الأمور مؤشرات لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية للقضاء على أسباب الإنخفاض.²

هـ- توجهات الإدارة ووجود خطأ في عملية اتخاذ القرار: فالقادة الطموحون ذوي الأفكار الحديثة، والبناءة هم في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمنظمة ككل، و ذلك باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فقد تكون عملية اتخاذ القرار بطيئة جداً، مما يضيع معه فرصة الاستفادة الكاملة من الظروف، أو الوضع الذي يتخذ القرار من أجله، وقد تكون الصعوبة في اتخاذ القرار ناتجة عن وضع مسؤوليته في مستوى داخل المنظمة ليس لديه الحرية في الوصول إلى المعلومات الضرورية، مما يتطلب إدخال التغيير المناسب.³

2- الأسباب الخارجية: وهي الأسباب التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج المنظمة، وتلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيس لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي بالنظر

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة - التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص368.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص369.

³ - François dupuy , **sociologie du changement pourquoi et comment changer les organisation**, dunod, paris, 2004, p216.

إلى ما يحدث من تغيرات هائلة وكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض، ويمكن إجمال هذه الأسباب والقوى في الآتي¹:

أ- التطور التكنولوجي: تعيش منظمات اليوم في ظل العولمة في بيئة تتميز بالتسارع التكنولوجي، حيث كل فترة زمنية تتميز عن سابقتها باختراعات وابتكارات تساهم في تحسين الإنتاج والخدمات، وتسهيل تنفيذ الأعمال، هذه الاختراعات التي أصبح تأثيرها على المنظمات أمرا لا يمكن تجاهله، حيث تنفق المنظمات الأموال الطائلة من أجل جلب التكنولوجيا، وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين لاستخدامها، وبالتالي على المنظمات الأخذ بهذه التكنولوجيا، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المنظمات الحديثة، ولا شك أن إدخال التطور التكنولوجي يحتاج إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.

ب- تغيير التشريعات والقوانين: عند حدوث تغير في التشريعات والقوانين الحكومية، أو ظهور تشريعات وقوانين جديدة تؤثر على سياسات المنظمة "كالقوانين المرتبطة بالبيئة، والخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المحددة للحد الأدنى للأجور، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي... فإنها تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل وذلك من أجل مواءمتها والعمل وفقا للقوانين الجديدة، كل هذا تجنبا لمخالفة الدولة وقوانينها.

ج- تغير القوى الاقتصادية: تعتبر التغييرات الاقتصادية التي يشهدها العالم من ظهور للتكتلات الاقتصادية، والاتجاه نحو التخصص، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وبروز مصطلح العولمة... من أبرز القوى الفاعلة في إحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية للمنظمات، سواء الخاصة منها أو العامة، فالمنظمة التي تريد البقاء عليها التكيف مع مستجدات النظام العالمي الجديد، الذي لا يوجد فيه مكان للجمود والثبات.

د- القوى الاجتماعية والثقافية: تلعب الجمعيات والاتحادات العمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل، مما يؤدي إلى التغيير في عادات المواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين، وارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للموظفين، والمتعاملين مع التنظيم على التأثير على عملية اتخاذ القرارات ونظام الحوافز².

بعد استعراض أهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثيرا على الأفراد والجماعات في التنظيم، ففي حالة التغيير لأسباب داخلية، فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير، وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر،

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006م، ص55.

² - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص56.

وبالتالي إذا أتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم و رغباتهم، فلن يقاوموه، وعادة يكون للأفراد دور مهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية¹.

أما إذا كان التغيير استجابة لضغوط خارجية هنا لا يكون للأفراد بالمنظمة قدر كاف من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير، خاصة إذا لم يكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة، في هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد الموقفين من التغيير²:

- عدم الاكتراث واللامبالاة، حيث لا يشعرون بقناعة أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير.
- موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بتهديد مصالحهم واستقرارهم، وهنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد، واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم.

المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

1- أهمية التغيير التنظيمي: يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، والتي أخذت حيزا واسعا من الاهتمام على المستوى العالمي والمحلي لدى علماء الإدارة، وذلك لما يمثله التغيير التنظيمي من أهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمات، أو العاملين، أو العملاء³.

أ- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة من أهم نتائجها⁴:

- 36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة؛
- 50% يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه،
- 14% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة؛

كما أوضحت الدراسة بأن هناك انخفاضا ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، وسبب ذلك راجع إلى أن الناس أكثر اختلافا اليوم عن الماضي، فهم يريدون أشياء مختلفة ومتجددة، والمنظمات أكبر حجما وأقل إنسانية، والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه. ويدعو كتاب الإدارة وعلماء الاجتماع إلى إشباع حاجة الانتماء، سيادة روح الفريق وجودة حياة العمل، بدلا من التنافس والتصارع حتى ولو كان على حساب أهداف المنظمة، وقد أمكن تسجيل الفجوات بين توقعات العاملين والأوضاع القائمة في منظماتهم حيث كانت على الوجه التالي⁵:

¹ - عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بيك، القاهرة، 2004، ص 57-58.

² - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴ - عبد الحكيم الخزاعي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2010م، ص 18.

⁵ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم، لكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويجد من فرص التنمية وتوسيع الخبرات.
- ما يريده العامل من منظمته يريده الآن، بينما يأتي تصميم الوظائف، والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي، وهي قابلة للتأجيل.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، وتحقيق الذات للفرد، والصراحة بين أعضاء المنظمة، والشعور بالدفء الاجتماعي، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي، وتقوم سياساتها على النواحي العقلانية، وتأمين الوظيفة، ونادراً ما تأخذ الجوانب العاطفية، والاهتمامات الأخرى في الاعتبار.

ب- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين، هناك تغيرات في البيئة التنظيمية، حيث أن العالم من حولنا في تغيير مستمر وبسرعة هائلة، يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها أو التكيف معها، فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة (حاسب آلي، فاكس، إنترنت، أقمار صناعية، طائرات...)، ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسياً وجغرافياً إلى قرية صغيرة، وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وشعوب متباينة، وعلى هذا الأساس تضاعف تأثير العملاء على المنظمة، ولقد احتل رضا العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات في العقدين الماضيين، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، واختصاراً هو يريد الجودة الشاملة¹.

ج- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة للأداء): يطلق مصطلح النجاح على المنظمة التي تعمل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، حيث كل جزء وكل نشاط وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، والأخطاء بالتالي قابلة للتضاعف، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى (Do it right the first time)، إن الجودة الشاملة توفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة، وتمكن من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات، وأعلى المستويات، على هدف مشترك هو التحسين المستمر للأداء².

2- أهداف التغيير التنظيمي: تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، فمنظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد³:

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - عبد الحكيم الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 349.

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها لزيادة القدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة المتغيرة كونها نظاما متجددا ومتطورا يحقق التقدم والتطور لضمان الاستمرار والبقاء والنمو؛
- نبذ النظام التقليدي البيروقراطي الذي لا يؤمن بمشاركة العاملين، وتكوين نظام حيوي يقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والتركيز على العلاقات بين الأفراد والجماعات، وتنمية الثقة المتبادلة بينهم مع دعم المسؤولية الجماعية؛¹
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة وتناجها؛
- العمل على إيجاد منظمة حيوية ومتحددة، مع ضرورة توافق أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين تفاديا لمقاومة التغيير التي قد تعصف ببرنامج التغيير في أولى مراحل تطبيقه؛²
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير، وتشجيع العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن التغيير أصبح مطلب الجماعات والأفراد في هذا الزمان، ولكي يسير التغيير بالخطى الصحيحة والسليمة، لا بد له من إدارة واعية مدركة لأبعاد وأسس التغيير السليم، من حيث وقت إحداثه والأساليب التي تتبع في ذلك، سواء ما يمس الجانب الإنساني أو المادي فيه، والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال إتقان ممارسة مفهوم "إدارة التغيير" بطريقة علمية وعملية سليمة، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

المبحث الثاني: مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله

التغيير التنظيمي وكغيره من العمليات الإدارية الأخرى، يتطلب وقتا من الزمن لتطبيقه على أرض الواقع فمن غير الممكن تصور أي تغيير يحدث دفعة واحدة ودون المرور بمراحل مختلفة، فالانطلاق من النقطة (أ) وصولا إلى النقطة (ب) يقتضي المرور بمراحل معينة، مع إتباع استراتيجيات متنوعة تبعا لطبيعة الظروف والمرحلة التي تكون المنظمة بصدد اجتيازها، فالمنظمة تأخذ بالإستراتيجية التي تناسبها وتناسب ظروفها لإحداث التغيير، وكل إستراتيجية لها شروط وظروف خاصة تطبق فيها من أجل ضمان نجاحها، مع مراعاة المداخل المختلفة لإحداث التغيير، وباختصار فإن نجاح أي عملية تغيير مرهون بمدى احترام مراحلها وخطواتها خطوة بخطوة، مع الأخذ في الحسبان بالإستراتيجيات والمداخل المناسبة لضمان التطبيق الناجح والفعال لبرامج التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

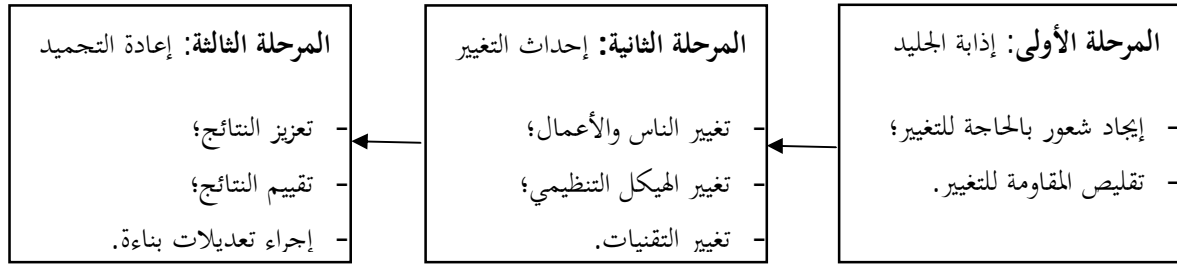
بما أن عملية التغيير هي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، يضمن زيادة فعالية وأداء المنظمة وتحسين بيئة العمل فيها، هذا الأمر يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مراحل وخطوات معينة تؤدي في النهاية إلى إنجاز عملية

¹ - دان كوهين، ترجمة وتعريب، معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني_أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009م، ص32.

² - Benoit Grouard, Francis Meston, "l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le changement"-3ém éd-Dunod, Paris, 1998, p18.

التغيير بنجاح تام، ولقد أورد المفكرون الإداريون عدة مناهج لتوضيح هذه المراحل، لعل أبرزها النموذج الذي أتى به "كيرث لوين Kurt LEWIN"¹، والذي بنيت أغلب النماذج التي أتت من بعده على أفكاره وذلك لبساطتها وسهولتها، حيث قسم "كيرث" عملية التغيير إلى ثلاث مراحل لكل مرحلة مميزات الخاصة بها، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): نموذج لوين لمراحل التغيير التنظيمي.



المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص229.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا كيف تمر عملية التغيير بثلاث مراحل، للانتقال من الوضع القديم وصولاً إلى الوضع الجديد المراد بلوغه، إذ أن لكل مرحلة من هذه المراحل ممارسات خاصة بها، وهو ما سنحاول التطرق إليه بشيء من التفصيل:

1- مرحلة إذابة الجليد: أو ما يعرف بمرحلة التهيؤ والتحلل من القديم، حيث يتم فيها تهيئة الأفراد لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة، فالإنسان يميل إلى التصرف حسب العادات والتقاليد التي ألفها، ومع مرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً، وعليه فالمشكلة تكمن في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، لهذا يدعو لوين في هذه المرحلة خبراء التغيير إلى إيجاد وتوليد الشعور بالحاجة للتغيير لدى الأفراد، وجعلهم يقرون أن النظم والسلوكيات القديمة لا تصلح للتعامل مع هذه المواقف والتطورات الجديدة، وبالتالي يجب البحث عن بدائل أخرى لمواجهة التطورات الحاصلة، وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل تقليص حدة المقاومة، حيث تقول "إيزابيل فيفر Isabelle fiver": "إن إقامة علاقة بين عوامل التغيير والأفراد يخلق لديهم الإحساس بالمشكلة وضرورة التعامل معها، وتغيير منهجية الأداء عن قناعة منهم بضرورة التغيير والاستعداد له بدلاً من مقاومته"².

2- مرحلة إحداث التغيير: أي مرحلة الشروع في تنفيذ عملية التغيير، وذلك من خلال مكونات التنظيم المعروفة (العنصر البشري، الهيكل التنظيمي، المهام أو جماعات العمل)، وهذه المرحلة هي الأكثر صعوبة إذ تتطلب إطاراً متكاملًا ومتربطاً لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، حيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن عملية

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، 2004م، ص227.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص118.

التغيير؛ وتشخيص الوضع القائم لمعرفة ما يتضمنه من فرص أو تهديدات والكشف عنها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها؛ كما تشمل هذه المرحلة على تحديد نوع التغيير الواجب تطبيقه والهدف منه، لاستناد فعالية عملية التغيير التنظيمي بشكل رئيس على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح؛ وتحديد مجالات تطبيقه والأسلوب المناسب لإحداثه فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات في آن واحد وقد تكون جزئية تتضمن تقسيم المجالات والعناصر المطلوب تغييرها؛ بالإضافة إلى شمول هذه المرحلة على تحديد تكلفة عملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذها، والأسلوب المتبع في ذلك، ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي¹.

كما أن لاختيار التوقيت المناسب لإحداث التغيير التنظيمي أثر بارز في نجاح هذه المرحلة، حيث يعتقد لوين أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير، غالباً ما يؤولون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير إلى الحاجة إليه، والنتيجة أنهم يحدثون ردود فعل مناهضة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها، وذلك بسبب استعجالهم وجهلهم بمتطلبات عملية التغيير التنظيمي.

3- مرحلة إعادة التجميد: أو مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار على الوضع الجديد، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التغيير التنظيمي، حيث يسعى خلالها القائمين على التغيير إلى الثبات والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير و تعديل (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب...)، ويتم ذلك عن طريق تعزيز النتائج والمكاسب المتحصل عليها لأن أي خلل قد يؤدي إلى التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير؛ كما لا ننسى تقييم النتائج بمقارنة الأهداف المرجوة مع الأهداف المحققة لمعرفة مواطن القوة والضعف من هذا التغيير، ومحاولة تصحيح الانحرافات بإجراء تعديلات بناءً². إن المقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة، وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة، فالتجميد يكسب التغيير صفة الثبات والتوقف، في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، فالمرحلة الثالثة من كل عملية تغيير قد تصبح مع مرور الوقت نقطة بداية لعملية تغيير أخرى³.

تجدر الإشارة إلى إبقاء الفرصة مفتوحة لإجراء تعديلات في الخطوات والمسارات، فمما لا شك فيه أن المشكلات غير المتوقعة ستظهر ولا بد من إيجاد الحلول لها، لذا فإن المرونة ستنجح المجال للتصدي لأي فجوة أو مشكلة قد تتعرض لها عمليات التغيير التنظيمي، كما أن الحدود الفاصلة بين هذه المراحل تبقى وهمية وغير منظورة، لأن المعايير الجديدة لدى فاعلية الحركات التجديدية تبقى رهن النسبية، على اعتبار أن الحقبة الحضارية التي تعيشها منظمات اليوم وما تتسم به من تفجر معرفي وثورة في الآمال البشرية تجعل المنظمات تعيش عملية تغيير مستمر.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² - محمد حسن محمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

³ - نفس المرجع، ص 121.

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

تعددت الدراسات والأبحاث التي حاولت تحديد مجالات التغيير التنظيمي نظرا لأهميتها البالغة، فبدون تحديد ومعرفة المجال المناسب الذي تريد المنظمة إحداث التغيير التنظيمي فيه، سيظل التغيير حينها مجرد عملية عشوائية لا فائدة ترجى منه، فتحديد المجال بدقة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير التنظيمي، ولعل أبرز مجالات التغيير التي أوليت الاهتمام الأكبر من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي ما يلي:

1- الأفراد: يعتبر الأفراد أهم عناصر أي منظمة في الوقت الحالي، وهم جوهر نجاح أي تغيير تنوي المنظمة القيام به، فإحداث التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على قبول العاملين له وتعاونهم في إنجاحه، ويعد تغيير الأفراد من أصعب مجالات التغيير التنظيمي، نظرا لاهتمامه بجانبين مهمين يمثلان في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم من ناحية، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم وتكوين قيم جديدة لديهم من ناحية أخرى، والتركيز هنا لا يكون على الفرد كهدف نهائي، وإنما يكون على تغيير الأنماط السلوكية والشخصية لكافة الأفراد، ومواءمتها مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب. ويمكن إدخال التغيير التنظيمي في مجال الأفراد من خلال¹:

- إعداد البرامج التدريبية التي تعمل على رفع أداء العاملين؛
- وضع نظام جديد للحوافز يتماشى ومتطلبات التغيير التنظيمي المراد إحداثه؛
- فتح قنوات الاتصال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- الأخذ بمدخل الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندرة...؛
- التغيير المادي للأفراد ويكون بإحلال بعض العمال مكان غيرهم أو بالاستغناء عن بعضهم.

2- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، وهو أحد الأركان الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لضمان البقاء والاستمرار لنشاطاتها، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يصاحبها تغييرات في الهياكل والعلاقات التنظيمية، ويمكن أن يتجلى التغيير في هذا المجال من خلال ما يعرف بالتخصص الوظيفي والذي يعتبر أساس عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، والذي نعني به تقسيم وتوزيع الأنشطة والمهام على مجموعة الاختصاصات الملائمة والمنسجمة معها من حيث الكفاءة ومتطلبات الإنجاز²؛ كما قد يشمل التغيير في هذا المجال انتقال العاملين بين الوظائف أو الأنشطة حسب ظروف إنجاز العمل المطلوب، وذلك بهدف إنجاز نشاطات مختلفة بمرونة عالية ما يكسب العاملين خبرات عدة، وهو ما يعرف بالتدريب المتدرج الذي يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين لاستيعاب أكبر عدد من المهمات والمسؤوليات، كما قد يكلف الموظف بأكبر عدد ممكن من المهمات اللازمة لإنجاز العمل خلال فترة عمله المخططة، وهو ما

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص352.

² - كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص190.

يعرف بالتوسع الوظيفي الذي يحرر العامل من الشعور بالملل نتيجة الروتين؛ كذلك قد يشمل التغيير في مجال الهيكل التنظيمي تغييرا في هرم السلطة ونظام تقييم الأداء والرقابة، كما قد يحدث من أجل تعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة؛ كذلك قد تتجه بعض المنظمات إلى التغيير في حجمها وهيكلها التنظيمي عن طريق ما يعرف بعملية التصغير، أي التخفيض في حجم العمالة بهدف تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها، وهذا لا يعني أن المنظمة في هبوط وانحدار، فمثلا شركة كومباك للكمبيوتر أعلنت اتجاهها إلى تصغير حجمها في نفس السنة التي حققت فيها أعلى إيرادات في سجلاتها¹. ويمكن تحقيق تخفيض العمالة إما عن طريق الإقالة وهو النمط الشائع، أو عن طرق تجميد التعيين وترك الانخفاض الطبيعي للعمالة يأخذ مجراه.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف أنماط وأشكال الهياكل التنظيمية وتنوعها بحسب اختلاف وتباين المنظمات في عوامل ومعايير تأسيسها ونموها وتعقيدها الوظيفية، فالهياكل التنظيمية تتغير وتتطور بتطور المنظمة ونموها وتغير أهدافها، فالمنظمات الصغيرة تكون هياكلها التنظيمية أقل تعقيدا من المنظمات الكبرى والمتعددة النشاطات.

3- التكنولوجيا: يركز التغيير في المجال التكنولوجي على تعديل انسياب العمل داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال إعادة تصميم المكتب، المعدات وغيرها، كما يشمل استخدام النظم التقنية الحديثة والمتطورة بدلا من النظم التقليدية الموجودة سابقا، وقد يكون هذا المجال جد مكلفا من الناحية المادية والزمنية إذا ما حدث دون دراسة وافية ودقيقة لاسيما في حالة عدم توفر المنظمة على الكفاءات البشرية القادرة على مجارات التكنولوجيا الجديدة، كما أن هذا المجال يتم إحداث التغيير فيه بالتركيز على إعادة تركيب وتدقيق أنماط وأساليب العمل، أو على الوسائل المستخدمة في أدائه، أو إدخال معدات وأدوات جديدة فيه. كذلك فرضت المنافسة على القائمين على التغيير ابتكار معدات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة²؛ فقد بينت الدراسات أن ضعف الابتكار كان السبب الرئيس الذي يواجه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة وكندا، ومن أجل النجاح عليها أن تتبنى التغيير في تطوير قدراتها التكنولوجية، أو خلق سلع ومنتجات جديدة مرغوبة في السوق، أو بتطبيق أنظمة إدارية جديدة، أو رفع مستوى مهارات العمالة فيها، فالمنظمات التي لا تواكب العصر في سلعها وخدماتها وتكنولوجياها تفشل في البقاء والازدهار³.

من خلال التطرق إلى أهم مجالات التغيير التنظيمي يتضح جليا أن العمل بإحدى المجالات دون الأخرى لا يحقق النجاح المنشود، بل قد يؤدي إلى وقوع خلل في المجالات الأخرى التي لم يطرأ عليها التغيير، مما قد يزيد من حدة المقاومة، هذا ما يؤكد أن المنظمة نظام متكامل، ولا بد من النظر لكل وليس للجزء، وكمثال على ذلك فإن الاهتمام بالجوانب التقنية والتكنولوجية في المنظمة لا يحقق الهدف المنشود ولو كلفت المبالغ الباهظة، لأنها بحاجة إلى إعداد برامج تدريبية للعمالة على هذه التكنولوجيا أو التقنية بهدف تطوير مهاراتهم بما يتلاءم مع هذه التجهيزات، كذلك يتطلب الأمر تغييرا في الهيكل التنظيمي سواء فيما يتعلق بالحوافز، أو دمج بعض الوحدات، أو الاستغناء عن بعض الموظفين... لذلك فالفاعل المتبادل بين هذه المجالات

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2002م، ص211.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003م، ص349.

³ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص529.

والعلاقة الوثيقة بينها تؤكد عدم الاستفادة من مجال دون العمل بالمجالات الأخرى. وعلى الرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهمها على الإطلاق هو المجال البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه على كل المستويات، فهو المحرك الرئيس لأي عملية داخل المنظمة، وهو المعيق الرئيس أو الدافع لنجاح أي عملية تغيير تقوم بها المنظمة، ولكسب رضا العمال في إنجاح عملية التغيير، يتوقف الأمر على طبيعة ونوع الإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة في ذلك.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

يعد إحداث التغيير الفعال من سمات المنظمات الناجحة، وبالنظر لخضوع عملية التغيير للزمان والمكان والقرار الإداري الصائب، أصبح التغيير سمة متكررة الحدوث، والاستجابة الفعالة له أصبحت تختلف وفقا للمواقف المختلفة، حيث أنه لا توجد طريقة واحدة يمكن اعتمادها دوما لإنجاح التغيير، ففي الماضي كان ينصح بعدم الاستجابة السريعة للتغيير، وكانت الفكرة السائدة أن يقلل من تكرار حدوث التغيير بقدر الإمكان، كي يمكن التحكم في التغيير بصورة أفضل وبالتالي التقليل من الاضطراب داخل المنظمة، إلا أنه وفي ظل المعطيات الحديثة فإن عدم الاستجابة للتغيير المتسارع لا يتناسب مع السرعة الفائقة التي تحدث بها الأمور الإدارية والاقتصادية والسياسية، لذا نجد المنظمات العامة والخاصة تقوم بتغييرات مهمة بصورة متكررة، هذه التغييرات سواء كانت مخططا لها بصورة مسبقة، أو مفاجئة وطارئة تعتمد في نجاحها على الإستراتيجية المتبعة في إحداثها، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير التنظيمي ما يلي¹:

1- **إستراتيجية العقلانية الميدانية:** أو ما يعرف بإستراتيجية إعادة التعليم، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل واللاوعي والخرافات المتراكمة عند الأفراد عن التغيير، وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الأساس الذي يقوم عليه التغيير، وذلك لنشر المعرفة العلمية وسط الأفراد لإزالة الجهل عنهم، من أجل ذلك تقوم المنظمات بتصميم البرامج التدريبية اللازمة والتي تركز بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات والتكنولوجيا التي يحتاجونها، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية والدورات التدريبية.

2- **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** يتم تبني هذه الإستراتيجية عند الشعور بأن الحاجز الذي يقوم بين التغيير وتنفيذه ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل يكمن في عدم اقتناع الأفراد أو المنظمات بضرورة التغيير، أو إبداء عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص، أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فهم يرفضونه ولا يقبلونه²، هنا يحاول القائد الذي يريد إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية، وإزالة المخاوف بتبيان مزايا هذا التغيير سواء على الأفراد أو المنظمة ككل، وبالتالي تنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، وبالتالي تحويل اتجاه الأفراد لقبول التغيير والمساهمة في إنجاحه بدلا من عرقلته ورفضه.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص206.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص354.

3- إستراتيجية المشاركة والإقناع: تهدف هذه الإستراتيجية إلى إشراك الأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير والسماح لهم بأن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد معالم هذا التغيير وكيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد خاصة الذين يؤثر عليهم هذا التغيير عارفين بتفاصيله، مما يسهل عملية إقناعهم وذلك من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وترسيخ الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرض وأنه بحاجة إلى التصحيح، أي محاولة خلق حالة عدم الرضا عن الوضع الراهن، وعليه فالتركيز هنا يكون على بيع الفكرة المراد تبنيها والتي قد تركز على معلومات أساسية، أو على معلومات مفبركة إضافة إلى التلاعب بالأفراد، والتأثير على مواقفهم من خلال المناورة والتمويه والمراوغة. هذه الإستراتيجية شأنها شأن سابقتها حيث تكون ذات أهمية أكبر في المراحل الأولى لعملية التغيير، أي مرحلة إدراك المشكلة ومرحلة تحديد ما يجب عمله، أو في المرحلة الأخيرة أي مرحلة قبول التغيير.

4- الإستراتيجية الديكتاتورية أو القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل المتاحة من أجل إحداث التغيير، فهو يفرض بالقوة من طرف الجهات المسؤولة، ويتم التغلب على كافة أشكال الرفض باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وقد تكون هذه الإستراتيجية ناجعة لإنقاذ المنظمة إذا تطلب الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، أو في بعض الحالات والظروف الطارئة والاستثنائية، إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية لدى الأفراد، كما أنها قد لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير في المدى البعيد.

وعلى الرغم من عدم وجود إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير التنظيمي بفعالية، نظرا لارتباط اختيار الإستراتيجية بالمواقف والظروف كما أشرنا إليه آنفا، إلا أن المزج بين الإستراتيجيات الثلاث الأولى (العقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، المشاركة والإقناع) قد يكون الحل الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية القسرية، لأنه هناك ظروف ومواقف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير¹.

بعد التطرق إلى أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة في إحداث التغيير التنظيمي، نحاول في المطلب الموالي استعراض أهم المداخل التي تتبعها الإدارة في إحداثه، والتطرق إلى فلسفة كل منها بعد أن أصبح التغيير التنظيمي حتمية أمام المنظمات اليوم، فلم يعد للمنظمة الخيار في أن تغير أو لا، بل ضرورة لا بد منه حتى تؤمن البقاء، وهذا من خلال مداخله المتعددة التي تستطيع المنظمة إحداثه من خلالها، كل هذه البدائل تساهم في إحداث التغيير، فتختار المنظمة ما يناسبها من أجل إحداث التغيير المطلوب، فالمنهج والفلسفة التي تحكم المداخل تختلف، فبحسب طبيعة التغيير المرغوب إحداثه تختار البديل (المدخل) الذي يحقق لها الأفضلية.

المطلب الرابع: مداخل التغيير التنظيمي

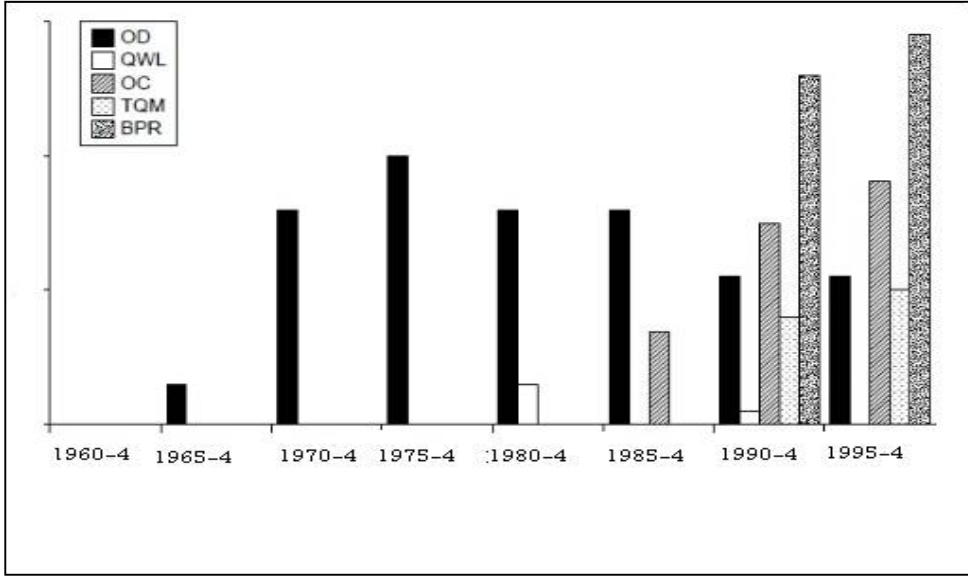
مع تفاقم معدلات التغيير وتعاظمها خلال المائة عام الماضية، ظهر دور الخبراء المنظرين في التغيير التنظيمي، وربما لأول مرة في التاريخ احتاج المجتمع البشري خلال القرن العشرين، توافر الخبراء المتخصصين القادرين على مساعدة الأفراد والمنظمات على إدارة التغيير الذي كان يتم بشكل مبسط وغير متخصص من قبل، حيث ظهرت العديد من المداخل التي

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 355.

الفصل الثاني: مدخل إلى مضامين التغيير التنظيمي

حاول من خلالها هؤلاء الخبراء تسهيل مهمة القائمين على التغيير ومساعدتهم في تطبيق عملياتهم التغييرية، ولعل أفضل وأهم مداخل التغيير التي انتهجتها المنظمات لمواكبة التغيرات نجد إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، الثقافة التنظيمية...، كل هذه البدائل وغيرها ساهمت في إحداث التغيير في المنظمات، فكل منظمة تختار ما يناسبها من آليات ومداخل من أجل إحداث التغيير المطلوب، فالمناهج والفلسفة التي تحكم المداخل تختلف بحسب طبيعة التغيير المرغوب، والشكل الموالي يوضح أهم المداخل المعتمدة في إحداث التغيير التنظيمي:

شكل رقم (5) : أهم مداخل التغيير التنظيمي من سنة 1960 - 2003م



Source :Jean Helms Mills, making sense of organizational change, Taylor & Francis e-Library, 2004, p79.

- (OD) Organizational Development : التطوير التنظيمي.
- (QWL) Quality of Work Life : جودة حياة العمل.
- (OC) Organizational Culture : الثقافة التنظيمية.
- (TQM) Total Quality Management : إدارة الجودة الشاملة.
- (BPR) Business Process Re-engineering : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

وفيما يلي شرح لأهم هذه المداخل كما هو موضح من الشكل أعلاه:

1- إعادة هندسة العمليات الإدارية: أو ما يعرف بالهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (business reengineering) وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات و بالتحديد 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "هامر وشامبي" champy & Hammer الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات"، والتي تعني إعادة تصميم راديكالي للمنظمات أو الإجراءات الأساسية في المنظمة، والتي تعود بالفائدة عليها من

ناحية التكلفة الجودة ومستوى الخدمات بالإضافة إلى الوقت¹، حينها أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في مختلف القطاعات.

أ- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: عرفها "هامر وشامبي Champy & Hammer" بأنها: " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وإعادة الهندسة على مستوى النطاق الأكبر"².

فيما عرفها "سبنسر Spencer" بأنها: "إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه، وفيما إذا كان القيام بالعمل أو تقديم المنتجات أو الخدمات ضروريا، وتحديد إمكان القيام بذلك داخليا بواسطة موظفي المنظمة أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية"³.

من خلال هذين التعريفين وغيرهما، يتضح أنها تتفق في المضمون إلى حد بعيد وإن اختلفت في صياغتها، حيث تركز الهندرة في إحداث التغيير على جملة من المبادئ، هي في حقيقة الأمر تمثل جوهر ومضمون عملية الهندرة ألا وهي⁴:

- الإعادة: أي أنها تبدأ من الصفر، بحيث تتجاهل كل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون، حتى لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد راسخة.
- الجذرية: يعني أن التغيير يكون من الجذور لأساليب العمل، وليس تغييرات سطحية أو تحسينات ظاهرية أو إجراء عمليات تجميلية للوضع القائم، بل يعني التخلص من القوائم كليا، وذلك بالتخلي عن جميع الإجراءات والهياكل السابقة، وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة تتماشى ومتطلبات الفترة الحالية التي تعيشها المنظمة.
- الجوهرية: التغيير بواسطة الهندرة لا يرتبط بالشكليات والجزئيات، بل يهدف إلى تحقيق تغييرات هائلة كلية وجذرية في كافة الأساليب ومستويات الأداء القديمة واستبدالها بالجديدة المبتكرة والمتطورة.
- إعادة تصميم العمليات: ونعني بالعملية سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، هذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتقدمها في شكل منتج ذي قيمة للمستفيدين، ففي الماضي سيطرت فكرة التركيز على المهام على بيئة العمل، أي تقسيم العمل إلى مهام وإسنادها للاختصاصيين، حيث يركز فريق العمل على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات، إلا أن التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في ظل هندسة العمليات الإدارية.

¹ - هيثم محمود الشلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009م، ص454.

² - Michael Hammer, James Champy, **Reengineering the corporation**, business book, NEW YORK, 2003, p115.

³ - هيثم محمود الشلي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص455.

⁴ - نفس المرجع، ص461.

ب-متطلبات الهندرة: على الرغم من تعدد متطلبات نجاح هذا المدخل إلا أن "شامبي champy" حدد خمسة عمليات إدارية جوهرية لا بد منها لنجاح عملية الهندرة في تحقيق التغيير المنشود هي¹:

- **التعبئة:** وهي العملية التي من خلالها يبلغ فيها العاملون والمنظمة إلى مرحلة قبول التغييرات التي تتطلبها إعادة الهندسة، بحيث يكونوا مستعدين لقبول التغيير وراغبين في حدوثه.
 - **التمكين:** حيث تتطلب إعادة الهندسة تمكين العاملين بتفويضهم الصلاحيات اللازمة، ودعمهم بالوسائل التي تساعدهم على تحقيق الأهداف وفي مقدمتها تصميم العمليات، بحيث يستطيع العاملون ممارسة مهاراتهم واستغلال قدراتهم لأقصى حد ممكن.
 - **تحديد الأهداف:** لا بد من تحديد الأهداف بدقة من خلال تحليل الموقف، وهنا يفترض وضع الأهداف التي تستدعي العودة إلى نقطة البداية (سجل نظيف)، وذلك عن طريق إعادة تحديد الأهداف بشكل جذري، مع الاستعانة بمنهجية المقارنة بين ما نريد وما وصلنا إليه.
 - **القياس:** لا بد من التحديد الدقيق لنتائج العمليات المراد قياسها، بحيث يمكن التنبؤ بدقة بفعالية أداء الأعمال، مع التركيز الكامل على نتائج العمليات المهمة من جانب، ومن جانب آخر اعتبار حكم العميل أكثر المقاييس أهمية.
 - **الاتصال:** إذ لا بد من تقوية الاتصالات ما بين الإدارة والعاملين، والحرص على استمرارية ذلك وتعزيزه وتوفير الأدوات اللازمة لذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار المصدقية والوضوح أثناء القيام بعملية الهندرة.
- ج- أسباب القيام بإعادة الهندسة:** يمكن التمييز بين نوعين من الأسباب التي تقود المنظمات لتبني التغيير وفق إعادة الهندسة وهي داخلية وخارجية نصلها فيما يلي:
- **الأسباب الداخلية:** لعل من أهم الأسباب التي دعت إلى تبني إعادة الهندسة، هو تفشي البيروقراطية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية، أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية، والعمليات الرئيسية في مجال العمل، أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجنبي للقيام بإدارة الفنادق والبنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.
 - **الأسباب الخارجية:** إن التعامل مع العولمة وتحديات التجارة الدولية، أدى بالمنظمات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المنظمات الأجنبية، ولعل أبرز ما ميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المنظمات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة،

¹ -Michael Hammer, James Champy ,op cit, p139.

إلى أن العمليات القائمة كانت تتم بطريقة بسيطة وتقليدية، حيث يشير "كيرث لوين Kurt LEWIN" في هذا الصدد إلى أن حوالي 70% من جهود إعادة هندسة العمليات التي كانت تقوم بها المنظمات مصيرها الفشل، وهو يعزو ذلك إلى عدم الاهتمام بالعلاقة القائمة بين اعتماد التكنولوجيا والتعلم، أما الآن فقد زاد إدراك المنظمات بأن التكنولوجيا الجديدة تسمح للمنظمة بإجراء تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الموجودة.¹

د- مراحل إعادة هندسة العمليات: ظهرت عدة مناهج قامت بتقسيم مراحل عملية الهندرة، لعل أبرزها ذاك الذي قدمه "لونيثال lewnitel" حيث أشار إلى أن عملية الهندرة الناجحة تمر بأربعة مراحل هي²:

- مرحلة الإعداد للتغيير: وتأخذ هذه المرحلة طريقة الشوكتين للتغيير، تتضمن الشوكة الأولى بناء الفهم والدعم لدى الإدارة، وزيادة الوعي الإداري للحجة للتغيير، وتقدم هذه الخطوة التوجيه لجهود إعادة الهندسة وتبني المراجع الداخلية، في حين تتضمن الشوكة الثانية تهيئة العاملين وإقناعهم بضرورة تنفيذ إعادة الهندسة، وذلك بإعلامهم عن فوائدها ودورهم الفعال في إنجاحها.
- مرحلة التخطيط للتغيير: وذلك تحت فرضية أن المنظمات تحتاج لتخطيط مستقبلها بسبب التغيير المستمر في السوق وفي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وفي البيئة الداخلية والخارجية.
- مرحلة تصميم التغيير: حيث يتم دراسة البدائل المتاحة وتقييم وإعادة تصميم العمليات، ووضع نموذج أساسي لها لترجمة الرؤى حول العملية الجديدة.
- مرحلة التقويم: يتم في هذه المرحلة قياس الأداء وتحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة أم لا، وهل حققت المطلوب أم لا، وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية.

هـ- خصائص إعادة هندسة العمليات: تتميز الهندرة عن غيرها من مداخل التغيير التنظيمي الأخرى بخصائص عدة نذكر منها³:

- الهندرة عملية تبدأ من نقطة الصفر، فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.
- اختلافها اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير والتغيير الإداري التقليدية كالإصلاح الإداري والتجديد وغيرها.
- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة، كما هو الحال بالنسبة لأساليب تنظيم الإدارة التقليدية.
- تتميز مشاريعها بطموحات فائقة، حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري، بناء أساسيا، تحسينات جوهرية، إعادة تصميم كلي للعمليات... الخ.

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 361 - 362.

² - هيثم محمود الشليبي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 476.

³ - نفس المرجع، ص 471.

- تقوم على تنظيم العمل وهيكلته على أساس العملية ككل، على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مجموعة مهام يقوم بها مجموعة من الموظفين.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة و المراجعة بصورتها التقليدية الضخمة، انطلاقا من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها.
- اعتمادها بشكل رئيس على تقنية تكنولوجيا المعلومات أساسا لمشاريعها، حيث لم يعد بالإمكان تجاهل ما تقدمه هذه التقنية في تقليل كلفة العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري، كاستعمال الحواسيب، والآلات المتطورة، والتقنيات الحديثة... الخ.

الأهم من وراء كل ذلك هو أن برامج إعادة الهندسة تفيد المنظمات من نواحي متعددة وتساعدنا على تحقيق المزايا التنافسية وإنجاح عملية التغيير، كما حققته وتؤكد تجارب المنظمات العالمية في هذا المجال، ولعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد شركة (IBM) كإحدى المنظمات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات، فقبل أن تأخذ المنظمة بهذا المدخل الجديد، كانت تجري عمليات التأكد من المركز المالي للعميل قبل الموافقة على طلبه، الأمر الذي كان يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه، إلا أن المنظمة تفتنت لهذه المشكلة فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلا من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط، كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المؤسسة كإخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وانخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل¹.

2- إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، حيث تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن تبنيتها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات الراهنة، كما تؤكد ضرورة مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبه وقدراته بهدف التحسين المستمر، وعليه نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التغيير والتطوير الفعال والمستمر داخل المنظمات².

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: على الرغم من ظهور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات بقيادة "إدواردز ديمينج Edwards Deming"، وتعدد الكتابات حول هذا الأسلوب إلا أنه لم يتم إلى يومنا هذا تحديد تعريف موحد وشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث اختلفت التعريفات من كاتب لآخر بحسب اختلاف وجهات النظر والتي كانت كل منها تعبر عن رؤية صاحبها، حيث أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم

¹ - جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2005، ص313.

² - يوسف بومدين، واقع وأفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، يومي 8-9 ماي

2011، جامعة منتوري قسنطينة، ص4.

مختلفة، فالبعض ربط بين الجودة والأهداف، فإذا تحققت الأهداف المرجوة تحققت الجودة، والبعض الآخر ربطها بالعمليات، والبعض وضع الجودة كمصطلح معياري (ممتاز، جيد،...) ¹، وفيما يلي إيراد لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

حيث عرفتها منظمة التقييس العالمية (ISO) International Organisation for Standardisation على أنها: "عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" ².

في حين عرفها معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل بشكل صحيح من المرة الأولى، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات لدى المنظمات" ³.

أما رواد إدارة الجودة الشاملة "إدواردز ديمينج Edwards Deming"، "جوزيف جوران Joseph Juran" و "فيليب كروسي Philip Crosby" فلكل منهم مفهومه الخاص لها، حيث يعرفها "جوران" على أنها ملاءمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ أما "كروسي" فيرى بأنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وبالتالي التوافق والتطابق مع المتطلبات، فهو أول من نادى بفكرة "عدم وجود معيب في المنتج"، أو "صفر في العيوب والأخطاء"، في حين يرى رائد حركة الجودة الشاملة كما يعده الكثيرون "ديمنج" أن الجودة مفهوم لا يحتاج لتعريفه أو صياغته في تعبيرات محددة وقاطعة، وإنما كان ينظر إلى الجودة على أنها مفهوم يمكن للعميل وحده أن يقوم بصياغته وتحديده، وعلى الرغم من ذلك فقد عمل "ديمنج" من خلال توجهات وأساليب منهجية أكدت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ⁴.

ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة: ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعلية المنظمات المتبنية لها في قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يمكن أن يحقق ما يلي ⁵:

- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة، وبالتالي زيادة شهرة المنظمة.

¹ - هيثم محمود الشليبي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² - claud jambart, **L'assurance qualité- les normes ISO 9000**, Economica, 2^{em} édition. paris, 2005, P27.

³ - هيثم محمود الشليبي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 380.

⁴ - مجموعة من الباحثين، سلسلة المميزون الإدارية في إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 292-295.

⁵ - يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره؛ ص 5.

- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد العمليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفادي عمليات مقاومة التغيير.
- هي منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات، فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيئا ملموسا يحسه العميل فعليا.

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: على الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاقا عاما حول أهم الأسس والمتطلبات اللازمة التي يجب تبنيتها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح، لعل أبرزها ما يلي¹:

- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولا بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة لإحداث التغيير، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب أساس، إضافة إلى ذلك على الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء و احتياجاتهم.
- التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، وذلك باعتبارها من أساسيات تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الدكتاتوري الذي يعتمد على الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وفرض الأوامر، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة، وفي هذا الصدد يقول "ريتشارد ويليامز" في هذا المجال إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح أساسا بتفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".
- وجود نظام للقياس: يكون مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص 205-206.

- فعالية نظام الاتصال: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات ذو اتجاهين، سواء بين الرئيس والمرؤوس، أو في داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجاز العاملين وإبلاغهم ومرؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت، فمن أهم الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيمانا منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

- التدريب: تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تحقيق التغيير المنشود عن طريق تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، ولتمكين العاملين من استيعاب هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية، لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم أيضا من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة العمل، حيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

د- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيص أهم المعوقات التي قد تواجه المنظمات عند تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة عند إحداث التغيير التنظيمي في¹:

- الحداثة التي يتميز بها موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية.
- غياب المنافسة في القطاع العام، خاصة تلك القطاعات التي تكون حكرا على الدولة.
- عدم توفير الإمكانيات المادية المناسبة، وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها التدريبي للعاملين.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة الفرد المقاومة للتغيير، أو الخوف من تأثيراته عليهم.
- إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- تأثير العوامل والقرارات السياسية على اتخاذ القرارات في المنظمات العمومية.
- سوء اختيار مشروع التحسين، نظرا لعدم المبالاة وغياب الرقابة الصارمة، أو معالجة أعراض المشكلة بدلا من أصلها.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، واعتقاد العاملين خاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.

وعليه ومن أجل أن تحقق المنظمات العمومية ففزة نوعية في التغيير والتطوير، وذلك لضمان البقاء والاستمرار في ظل التحديات العصرية التي تواجهها، يستلزم على إدارتها أن تسعى إلى إزالة والقضاء على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير المتطلبات اللازمة لإنجاحها، باعتبارها واحدا من مداخل التغيير التنظيمي الناجعة.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة-، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 45.

هـ- إدارة جودة التغيير: من النقاط المهمة التي تطرق لها "ديمنج" في دراساته ضرورة تبني الفلسفة الجديدة السائدة في المنظمة ومحاولة التوافق معها، حيث يقول: "نحن الآن في عهد اقتصادي جديد، ومن ثم يجب على الإدارة أن ترقى لمستوى التحدي الماثل أمامها، وأن تتعلم كيف تقوم بمسؤولياتها، وأن تتحمل دورها في قيادة التغيير"، وكانت النقطة الأساسية التي يركز عليها "ديمنج" هنا، هي أن كل مسؤولية التغيير تقع على عاتق الإدارة التي لا تقوم بإدارة التغيير فقط، وإنما يجب عليها أن تقوده، وكان توجه "ديمنج" نحو التغيير أمراً لا يمكن تفاديه أو تجنبه، وإنما يجب السعي وراءه وأن نُخلقه في منظماتنا في شكل تحسين الجودة، إذ أنه في نهاية الأمر فإن التغيير يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتغيير في النوعية وفي الجودة، كما كان يرفض التغيير المؤقت المرتبط بفترات زمنية محددة، كما كان يرفض التغيير الذي يحدث مرة واحدة ولا يتكرر إلا نادراً، وكان يدعو دائماً إلى تحسين الجودة بشكل مستمر وبصورة دائمة لضمان نجاح المنظمة وبقائها؛ كما كان يرى أنه لتحسين الجودة والإنتاجية وبالتالي تخفيض التكلفة، فإن من المهم أن تقوم المنظمة دائماً وإلى الأبد بالتغييرات الجديدة في نظم الإنتاج وتقديم الخدمات، كذلك كان يؤمن باتباع الأسلوب العنيف والحاسم في طرح أنماط التغيير التي تقوي أوضاع المنظمة وقيادتها وإدارتها، وتجعلها في موقف أقوى وأفضل وأكثر تقبلاً للتغيير والتطور والتي تعد إدارة الجودة الشاملة واحدة منها¹.

3- التطوير التنظيمي: لقد فرضت العديد من التحديات على قيادات وإدارات مختلف المنظمات، وحتى العاملين البحث ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظمتهم، بل واللجوء إلى استراتيجيات وآليات تجعل الأساليب التشغيلية والقوى البشرية في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير التنظيمي المراد تبنيه، لعل أقدمها ظهوراً وعناية من قبل رواد التغيير نجد مدخل التطوير التنظيمي، (أنظر شكل رقم (03) مداخل التغيير التنظيمي).

أ- مفهوم التطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، وكغيره من المداخل الأخرى وعلى اعتباره علماً من العلوم الإنسانية فقد تعددت التعريفات التي حاولت إلقاء الضوء عليه، وفي ما يلي إيراد لبعض التعريفات التي اقترحتها بعض المفكرين:

إذ عرفه "ويندل فرنش French Wendell" على أنه: "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط يتطلب جهداً طويلاً المدى لتحسين عمليات حل المشكلة، والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية وتعاونية مع اهتمام خاص بثقافة جماعات العمل وباستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمي².

فيما عرفه "ريتشارد بيكهارد Richard Bechard" على أنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية على المدى الطويل، وذلك باستخدام العلوم السلوكية. في حين عرفه "بنيس Bennis" على أنه الاستجابة للتغيير، وأنه مدخل تعليمي معقد لإحداث التغيير

¹ - مجموعة من الباحثين، مرجع سبق ذكره، ص 293-294.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 343.

في المعتقدات والمواقف والقيم، وفي التركيب الهيكلي للمنظمات، حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات الحديثة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير السريعة والغير معقولة؛ أما "ألدرفر Alderfer" فيرى أن التطوير التنظيمي يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة، وزيادة فاعلية بعده التنظيمي على المدى الطويل¹.

وتجدر هنا الإشارة إلى الفرق الموجود بين التغيير والتطوير، الذين عادة ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان، حيث أن لفظ التغيير مازال موضوع خلاف بين الباحثين، فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمي، والأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير وذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي، وهو عملية الانتقال التدريجي من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، حيث أنه قد يشمل العديد من النواحي، كالهيكلي التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة، اتجاهات ومهارات الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل، كما أنه قد يحصل تلقائيا أو بصورة مخططة، في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، وعليه فنحن نطوّر من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.

ب- خصائص التطوير التنظيمي: من خلال استعراضنا للتعريفات السابقة يمكن القول بأنها اشتركت فيما بينها في مجموعة من النقاط وإن اختلفت في أسلوب صياغتها، وهذا ما يمكننا من التعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المداخل الأخرى والمتمثلة فيما يلي²:

- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية وما يحدث بينها من تفاعلات وعلاقات، وهذا ليس معناه إهمال المناخ الخارجي وما قد يحدث فيه من تغيرات.
- عملية التطوير التنظيمي تستخدم مفهوم النظام كأساس في إحداث التغيير، فالمنظمة عبارة عن أجزاء، حيث كل جزء فيها يكمل الآخر، وبالتالي فمن الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون أن يترك بصماته على الأجزاء الأخرى.
- عملية التطوير التنظيمي تدار وتدعم من قبل الإدارة العليا، بالاعتماد على تعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فالتطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الدنيا، بل ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغيير، وبالتالي فهو يفترض استخدام

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 336-337.

² - نفس المرجع، ص 338.

- علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.
- يعتبر التطوير التنظيمي عملاً تنفيذياً وليس تشخيصياً فقط، فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.
 - تصبو عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل، وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة، وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.
- ج- أهداف التطوير التنظيمي:** على الرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي، تبعا لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على أغلب الحالات والمنظمات يمكن إيجازها في النقاط التالية¹:
- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد فيما بينهم كفريق عمل موحد.
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وشديدة التقلبات.
 - القضاء على التقاليد والأفكار السائدة التي تحد من الابتكار والإبداع.
 - زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين فيما بينهم بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة، أي تحويلها إلى فرص يستفاد منها بدلا من تحولها إلى تهديدات تعرقل السير الحسن للعملية التطويرية.
 - زيادة درجة الإحساس بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، أي مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء أداءها لمهمتها المحددة، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 - تمكين المديرين من إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة، تسهيلا لهم لأداء مهامهم وتحقيقا لأهداف المنظمة.
 - الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة والدراية، وليس على أساس سلطة الوظيفة أو الدور.
- د- أسباب اللجوء إلى التطوير التنظيمي:** يعد التطوير التنظيمي من الأساليب التي تلجأ إليه المنظمات لمجابهة التغيرات السريعة التي قد تعصف ببيتها سواء الداخلية منها أو الخارجية، ولعل من أهم الأسباب التي قد تدفع بالمنظمات إلى إتباع التطوير التنظيمي لإحداث التغيير ما يلي²:
- يدفع التطور الحاصل باستمرار في أساليب العمل بالمنظمات للقيام دوريا بإجراءات تطويرية حتى تستطيع مواكبة المستجدات، حيث تعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين، وإحداث

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 347.

² - المرجع السابق، ص 349.

- تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظرتهم للعمل.
- يؤدي تطور العاملين وزيادة مستوى طموحاتهم وحاجاتهم المتجددة والمتنوعة بالإدارة إلى البحث عن الوسيلة المناسبة لمساعدة العاملين على إشباعها والتكيف معها.
- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية، جعل القائمين على التنظيمات يدركون ضرورة الاستفادة من هذه المعارف الجديدة وتسخيرها لصالح العمل والعاملين.
- زيادة حدة المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.
- زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة والذي قد يكون ناجما عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.

هـ- أساليب التطوير التنظيمي: مع تزايد الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي وزيادة عدد المنظمات التي تبنته كمدخل لها لإحداث التغيير التنظيمي في منظماتها، (كما يتضح من الشكل رقم 03 أعلاه)، زادت وتعددت الأساليب المنتهجة في إحداثه من أجل الانتقال من المستوى الحالي إلى المستوى المرغوب فيه، هذه الأساليب أطلق بعضهم عليها اسم استراتيجيات التطوير التنظيمي، في حين أطلق عليها البعض الآخر اسم أساليب التدخل لإحداث التطوير التنظيمي؛ وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب وأكثرها انتشارا:

- تحسين نوعية العمل: وهو يشمل كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين بالمنظمات، وقد تعددت أساليبها عبر مراحل تطورها، حيث بدأت تحت مسمى دوائر النوعية، الإدارة المشاركة، السلامة العقلية للعاملين، أما في وقتنا الحاضر فلم تعد تطلق على برنامج أو أسلوب بعينه، بل أصبحت نظرة حضارية وفلسفية عملية تضع الإنسان في مكانه السليم وتتعامل معه بما يحمي من كل ما قد يسيء لإنسانيته، وتحرص على تحقيق ذاته وكرامته من خلال تهيئة ظروف العمل المريحة¹.

- إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي: يعتبر من الأساليب الجيدة في مجال تطوير المنظمة، حيث يسعى خبراء التطوير من خلاله إلى جعل عمل الفرد والجماعة أكثر تكاملا، فهو يضيف لعمل الفرد والجماعة مهام متنوعة في مجال الاختصاص، بحيث لا تكون طبيعة العمل روتينية مملة تحدث في نفوس العاملين الملل والسأم، مما قد ينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية والإنتاجية².

- تعديل وتوجيه السلوك: يعمل هذا الأسلوب على إحداث التغيير في السلوك باستخدام مجموعتين من الحوافز، الأولى ايجابية (مكافآت) لدفع الأفراد إلى السلوك السليم والمطلوب تكراره، والثانية سلبية (عقوبات) لردع الأفراد ومنعهم من السلوك غير السليم ومنع تكراره في حالة وقوعه، وهذا كله يهدف إلى مساعدة الأفراد في تعديل

¹ - <http://www.hrdiscussion.com/hr784.html>, Consulté le 02/11/2011 à 21:39.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

سلوكهم على الوجه المطلوب أو المرغوب، وعليه فبرامج تعديل السلوك توضع على أساس افتراض أن هناك شكلا للسلوك المطلوب سيتم تعلمه وتكراره، ويتم تعديل وتقوية السلوك الذي يهدف إليه برنامج التطوير عن طريق وضع أهداف سلوكية مناسبة للعاملين بالاشتراك مع الإدارة من أجل إنجازها.

- بناء فريق عمل: يوجه هذا الأسلوب نحو تنمية فاعلية أنشطة الجماعة، حيث يركز هذا الأسلوب عادة على حل المشكلات، إذ تحدد لجماعة التدريب مشكلات واقعية ويطلب منهم أن يجدوا حلولاً لها، ويتخذوا قرارات بشأنها على أساس المشاركة الجماعية ويكونوا مسؤولين عن تنفيذ القرار الذي اتخذه، ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتحقيق أكثر من غاية أو هدف، حيث يمكن أن يوجه نشاطه إلى إيجاد فرق عمل من أجل إنجاز مهام محددة أو إلى تحسين الأداء الحالي لجماعات العمل¹.

- بحوث العمل: يمر هذا الأسلوب بمراحل عدة، إذ يبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة، ثم ينتقل إلى جمع المعلومات من الجماعات المتعامل معها، ثم يتم توصيل وتغذية هذه المعلومات إلى جميع من قاموا بجمعها لتكوين صورة واضحة ومتكاملة، ومن ثم توظيف واستثمار هذه المعلومات عن طريق مناقشتها مع الأفراد وإبداء رأيهم فيها وتقديم اقتراحاتهم، وأخيراً وبعد أخذ رأيهم وتصوّر مقترحاتهم تتم صياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء وتحقيق التطوير والتغيير المنشودين².

- قياس الأداء وتقييمه: يعد من أساليب التدخل التي يمكن بواسطتها الإطلاع على حقيقة أداء الفرد، ومعرفة نقاط الضعف في أدائه وسلوكه والتي تحتاج إلى تحسين وتعديل. إن تقييم الأداء يوضح لنا مما يشكو الأفراد، ويبين لنا قدرتهم على العمل، والجوانب السلوكية والاتجاهات السلبية لديهم، وتتم عملية قياس وتقييم الأداء عادة من الرؤساء المباشرين، حيث يمكن الإطلاع على نتائجها من خلال سجلات الأفراد المتوفرة لدى إدارة الأفراد في المنظمة ذاتها، وحقيقة الأمر أن نتائج التقييم لا تقتصر على توضيح حقيقة أداء الفرد وسلوكه من خلال رأي رئيسه فيه، بل تتعدى ذلك، إذ تبين لنا رأي رئيسه أيضاً في كيفية معالجة جوانب النقص لديه ومن خلال ماذا، حيث يساعد ذلك على وضع برنامج تطوير جيد قائم على أساس من الواقع العملي والفعلي لأداء أعضاء المنظمة وسلوكهم، مما يساعد في تحقيق التطوير التنظيمي بفاعلية عالية³.

مما سبق ذكره يمكننا القول أن التطوير التنظيمي يعد أحد أهم المدخلات التي يمكن من خلالها إحداث تغيير فعال في المنظمات المعاصرة، فتطور المنظمات ونموها يعتمد بشكل كبير على هذا المدخل الذي يقوم أساساً على مدخل العلاقات الإنسانية والعلم السلوكي في الإدارة، فتنمية المنظمة وتطويرها يعتمدان أساساً على وجود عنصر بشري متألق ومتعاون لديه انتماء وولاء نحو المنظمة التي يسودها جو نظرية (Y) لدوجلاس مكجريجور McGregor Douglas وليس جو نظرية (X)، هذا المدخل تتمثل وظيفته الأساسية في البحث عن أسباب انخفاض مستوى الروح المعنوية السائد بين العاملين في المنظمة، ووضع الحلول

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² - <http://www.hrdiscussion.com/hr785.html>, Consulté le 03/11/2011 à 19:24.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

المناسبة لتلافيها، وإدخال تغييرات وقيم جديدة للمنظمة بالاعتماد على العلم السلوكي، مما يساعد على توفير مناخ داخلي مناسب للعمل والإنتاج، يسهم إسهاما فعالا في تحقيق أهداف المنظمة، ولا ننسى في هذا المقام مسألة تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والخبرات الفنية والسلوكية التي تنقصهم، وإعدادهم بشكل مستمر للعمل المنتج المتعاون والمثمر.

4- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من المداخل الحديثة نسبيا لإحداث التغيير التنظيمي، إذ يعزى أول ظهور لها مع بداية الثمانينيات من قبل الباحثان "كندي وديال Kennedy & Deal" سنة 1982 من خلال كتابهما الشهير تحت عنوان "الثقافة المشتركة Corporate Culture"، منذ ذلك الحين والمؤلفات في هذا الصدد تتزايد وترتفع أملا في وضع النقاط على الحروف فيما يتعلق بهذا المدخل الحساس.

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية: يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب علم الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ولقد تعددت التعريفات التي تطرقت لمفهوم الثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض موجز لأبرزها:

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من القيم والافتراضات والأعراف والمعتقدات، التي تكمن وراء قيام الإجراءات والهياكل المختلفة، وتوفير الحقل المناسب الذي يتم تكوين هذه العناصر فيه".¹

كما عرفت على أنها: "مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ويتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة".²

أما "إدغار شين Edger H. Schein" فعرفها بأنها: "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم فيما بينهم؛ كم عرفها أيضا بأنها: مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والقيم والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص منظمة معينة ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى".³

من خلال التعريفات السابقة، يتضح جليا أنها تتفق فيما بينها على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة لأفراد التنظيم الواحد التي تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، ويطلق على القيم والمعتقدات والأعراف اسم عناصر الثقافة التنظيمية.

ب- عناصر الثقافة التنظيمية: تتمثل أبرز عناصر الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:⁴

¹ - Glenn Morgan & Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services**, Macmillan Press, Great Britain, 2000, p5.

² - Charles W.L. Hill & Gareth R.Jones, **strategic management an integrated approach**, Houghton Mifflin company, new York, 1998, p680.

³ - Edger H. Schein, **organizational culture and leadership**, Sanfrancisco, jossey-boss, 1991. P125.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص312 - 313.

- القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، وفي مكان أو بيئة العمل حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ؛ حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.
- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية: وهي تمثل معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، كالتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.
- التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن تعاقبات غير مكتوبة يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومن أمثلتها توقعات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، والزملاء مع بعضهم البعض، وتوقعات توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية منها والاقتصادية.
- ج- أهمية الثقافة التنظيمية:** يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة في مجموعة من النقاط أبرزها:
- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقاً لثقافته.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع مدارك الأفراد العاملين فيما يخص الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.¹
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.
- المساهمة في تعميق قيم بناءة، مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والتعاون.²
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- توجيه الأهداف الشخصية للعاملين وجعلها منسجمة مع أهداف المنظمة.
- خلق الشعور بالإحساس والكيان والهوية لدى العاملين.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 314.

² - Dayan ARMAND et autres: Manuel de Gestion, Volume 01, éd ELLIPSES, Paris, 1999, p11

د- خصائص ثقافة المنظمة: من الضروري إدراك بأنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانتا تعملان في نفس القطاع، إذ هناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، حيث أن كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ولعل من بين جوانب الاختلاف بين المنظمات نجد: عمر المنظمة، أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، عملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة، القيم والمعتقدات، نظام الأجور والمكافآت والحوافز... الخ؛ وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية، وهذا المبدأ ينطبق أيضا على المنظمة، فإلى جانب الثقافة المسيطرة التي يؤمن بها غالبية الأعضاء، نجد أن هناك ثقافات فرعية مختلفة، وهي التي تتحدد حسب التقسيمات الجغرافية أو العرقية أو الدينية أو القومية أو العلمية وغيرها.

مثل هذه الثقافات قد يكون لها تأثيرا إيجابيا في معظم الأحيان، وذلك من خلال إثراء الثقافة التنظيمية للمنظمة بهذا الكم الهائل من التنوع والثناء، كما قد تشكل جسدا يتواصل مع الثقافات الفرعية الأخرى داخل المنظمات المميزة والتي تمتلك ثقافات فرعية مشابهة، إلا أنه أحيانا أخرى قد تشكل نوعا من الصراع والاصطدام فيما بينها أو فيما بينها وبين الثقافة التنظيمية للتنظيم، وهنا يبرز دور القادة للتخفيف من أثر ذلك والتركيز على ما هو مشترك وإيجابي ونافع لمصلحة التنظيم¹. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية:

- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب... الخ.
- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لتمتعها بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، أنماط الاتصال... الخ.²
- القواعد: وهي تعليمات تصدر عن المنظمة، وهي تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد مطالب بالعمل وفقا للقواعد الموضوعة له في منظمته.
- سياسة المعاملة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء، مثلا الحوافز والعقوبات، المنح، التخفيضات... الخ.

هذه الخصائص المذكورة أعلاه تعكس ثقافة المنظمة وبواسطتها يمكن تمييز الثقافات من منظمة إلى أخرى.

ه- تغيير ثقافة المنظمة: قد تحتاج الثقافة التنظيمية مع مرور الوقت إلى تغيير نسبي، دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تشكل منها هذه الثقافة، فالتغيير الذي يمس ثقافة المنظمة يكون مرغوبا فيه ومدروسا، بحيث يضمن

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية الطبعة الأولى، 2007م، ص260.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص316.

نوعاً من المرونة وروح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية، ويكسبها نضجاً هي في أمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتأثير، وسواء أكانت هذه الثقافة قوية أم ضعيفة، فهي تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، وبالتالي فالمنظمات ذات الأداء المنخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

ولتغيير الثقافة التنظيمية يقترح "بورتر وستيرز porter & steers" أربعة وسائل لإنجاحها هي¹:

- الإدارة عمل ريادي: وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بنية دعم المعتقدات والقيم الثقافية، يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يريدون معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة.
- مشاركة العاملين: فالمنظمات التي تعمل بمبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تنمي لديهم روح المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- العوائد والمكافآت: ولا يقصد بها الجوانب المالية فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها.
- التدريب والتعلم: تنفق المنظمات الرائدة مبالغ كبيرة على تدريب وتعليم موظفيها لتمكينهم من استيعاب المفاهيم الجديدة والممارسات الحديثة التي تظهر من حين لآخر وتغيير ثقافتهم التقليدية في العمل.

بعد عرضنا السابق لموضوع الثقافة التنظيمية، يمكننا القول أن التغيير التنظيمي لا يمكنه تجاهل موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ولقد أصبح شعار "غير الثقافة حلاً لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء أو استشاريين على حد سواء.

ونظراً لتراكم العلم وتتابع جهوده وعدم اقتصره أو وقوفه عند حد معين، فإن مداخل التغيير و آلياته لا تقتصر على ما ذكرناه سابقاً، حيث أنه هناك آليات ومداخل للتغيير أحدث من التي ذكرناها، وهو ما سنحاول التطرق إليه في المبحث التالي.

المبحث الثالث: أحدث مداخل وآليات التغيير التنظيمي

يعد الاستثمار في العنصر البشري أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على رفع مستوى العاملين، بغض النظر عن التكاليف من خلال التدريب والتعليم والتمكين وتطوير المهارات الإبداعية والمعرفية، وذلك في منأى عن المنظمات التي تعتبر ذلك خسائر غير مبررة وليس استثماراً داعماً، وفي ظل التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي، وكثرة المعلومات ومصادرها، ومع التطور الهائل والسريع في الاكتشافات والتقنيات ووسائل الاتصالات تبرز العديد من التساؤلات للمبحث عن آليات مساعدة لتطبيق وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بنجاح، وعلى الرغم من تعدد هذه المداخل والآليات فإننا سنقتصر في دراستنا على: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، التعلم التنظيمي، والتمكين.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 451-452.

حيث أصبحت هذه الآليات والمفاهيم من أهم متطلبات التغيير، والتي تندرج ضمن المقومات الأساسية للتميز بصفتها من مفاهيم الإدارة المعاصرة في عصر التغيير والتقلبات السريعة، وترتبط هذه الآليات بشكل وثيق إلى درجة تأثرها مع بعضها البعض أحيانا كثيرة سلبا وإيجابا، فالمنظمات المعاصرة التي تؤمن بضرورة التغيير المستمر والدائم، تعي جيدا أهمية المعرفة وإدارتها بشكل يخدم قبول التغيير ونجاحه، وتدرك بأن المنظمة تتعلم من تعلم وتميز وإبداع كل فرد فيها، وتنهض وتتقدم من خلال التعلم والمعرفة والمهارات المتجددة وتمكين العاملين، ويكون للقيادة المتميزة دورا بارزا وهاما في انتهاج وتأصيل الآليات والمفاهيم الإدارية الحديثة المساعدة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي التي لم يعد للمنظمات الحديثة غنى عنها إن هي أرادت النجاح والتفوق¹.

يشار إلى أن إيراد هذه الآليات والمداخل سيكون بشكل مختصر وسريع، الهدف منها توضيح أهميتها كرافد مهم للتغيير التنظيمي، لكون كل منها يحتاج بمفرده لبحث علمي مستقل.

المطلب الأول: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

يذهب بعض الباحثين إلى تقسيم تطورات العصر الإنساني إلى ثلاث مراحل تمحورت خلالها الإنسانية نحو عنصر معين، المرحلة الأولى حول الزراعة، المرحلة الثانية حول الصناعة، والمرحلة الثالثة هي التي نعيشها، ويسمونها عصر المعرفة، والتي تعتمد على التفكير الخلاق بحيث أصبحت معه إدارة المعرفة هي العامل الأساسي للنجاح، وعن هذه المرحلة يقول "توفلر toufler": "أما أرض غامضة المعالم، تسود فيها الفوضى والجهول، والتغيرات السريعة والمفاجئة، حيث الاعتماد فيها ليس على الأرض أو المال أو التقنيات فقط، بل على رأس المال الفكري بشكل أساس²".

1- مفهوم إدارة المعرفة: يعرف كل من "بوكلاي وكرتر Bukley & Carter" المعرفة على أنها الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكاناتهم وكيفية تجسيدها، ويضيفان أنها جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ونشرها واستخدامها لتظهر في ممارسات المنظمة وعملياتها وتحقق بالتالي أغراضها³.

أما إدارة المعرفة فقد عرفت على أنها مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الداخلية أو من مصادر خارجية والتي تمر عادة بعمليات عدة هي: تشخيص المعرفة، اكتسابها، تخزينها، تطويرها، توزيعها وتطبيقها. كما عرفت بأنها اكتساب عمق النظر والتجارب وتجميعها بطريقة منهجية وتبادلها لتحقيق النجاح، وعندما تقترن المعلومات بالتجربة فإنها تتحول إلى معرفة⁴.

¹ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص62.

² - جيسون روان، إعادة التفكير في المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2004م، ص12.

³ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص64.

⁴ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008م، ص96.

2- أنواع المعرفة: قدمت تصنيفات كثيرة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي مقدمتها نجد التصنيف الأقدم والأهم الذي قدمه "ميشيل بلاني M.Plany"، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وهذا التصنيف يعتبر الأكثر شيوعاً وهو ما سنتطرق إليه¹:

- المعرفة الصريحة أو الظاهرة: وهي ما يمكن التعبير عنها بمعدلات وقوانين وقواعد، وهي سهلة النقل بين الأشخاص وحتى المنظمات، كما عرفت أيضاً بأنها المعرفة الرسمية، القياسية، المرزومة، النظامية المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم، والمتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، والتي نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً، كما في براءات الاختراع، حقوق النشر وغيرها، فيما يعرفها "بيكار Baker" بأنها: "المعرفة التي يمكن إبلاغها للآخرين بشكل رسمي أو مبرمج من خلال العمليات التعليمية والتربوية".
- المعرفة الضمنية: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمثل جزءاً من تركيبهم وهي تشمل المدارك والتبصر والحكمة والتجارب والمهارات المكتسبة مع الزمن؛ ويشير "إكوجيرو Ikugiro" إلى أن المعرفة الضمنية هي المعرفة الغير رسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، وهي ما تعرف بالمعرفة الملتصقة، والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمنظمة، حيث يشير "ميشيل بلاني" في هذا الصدد بالقول: "أنا نعرف أكثر مما يمكننا أن نقوله للآخرين، وأنا يمكننا أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين على أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعملها".

3- أهم سمات المنظمات العاملة بإدارة المعرفة: تتميز المنظمات العاملة بالمعرفة عن غيرها بمجموعة من السمات لعل أبرزها ما يلي²:

- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتطوير المستمر للمعرفة المتاحة، والبحث المستمر والإيجابي عن مصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.
- شغل العاملين من ذوي المعرفة الغالبية من وظائف المنظمة، وتركيز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي، والابتكار والإبداع.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل المنظمة بحسب ما يتمتعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانات المعطاة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقييم بقدر ما يتمتعون به من طاقات معرفية.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار ومستويات تطور الخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

¹ م.م لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3)، 2008، ص152.

² توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2007م، ص211.

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات الناشئة عنها، حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل وتوقع التغيير، وما يصاحبه من مشكلات أو تهديدات، لتكون المنظمة بذلك في حالة تأهب واستعداد فلا تفاجئها المتغيرات الحاصلة.
- إتباع منهجية البحث العلمي كأساس للتخطيط والتفكير في اتخاذ القرارات.
- ارتفاع احتمالية إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة، وتقليص المعوقات التي تمنع التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- التحول من أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية، القائمة على هياكل تنظيمية تقل فيها المستويات التنظيمية، وتفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة.

يرى البعض من المتخصصين في الإدارة المعاصرة، أنه نتيجة للانتقال من نماذج اقتصاديات الأعمال إلى نموذج الاقتصاد المعرفي وعصر اقتصاديات الانترنت، وظهور مفهوم إدارة المعرفة وما يندرج ضمنه من عناصر، ظهر مفهوم رأس المال الفكري كفروع جديد من فروع المعرفة الإدارية المنتمة لإدارة المعرفة، حيث تعتمد فكرته على أن الأفراد هم الأساس في تكوين الأصول الفكرية لما يملكونه من معرفة يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة والتي لا تظهر في الميزانية¹.

4- مفهوم رأس المال الفكري: للتعامل مع متطلبات عصر المعرفة من الضروري توافر نوعية مميزة من الموارد البشرية، لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، بحيث تكون أهم أصول تلك المنظمة، وهي الفئة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تحقق الاستفادة العظمى من الظروف المستجدة، وهنا يعتبر البعض أن هذا المفهوم يشمل رأس المال البشري والتنظيمي².

عرف "كارنال kernel" رأس المال الفكري على أنه: "ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية والذي يساعد على تحسين كفاءة وأداء المنظمة، فهو ليس مجرد مجموع حملة الشهادات العليا، أو الأجهزة والحاسبات الالكترونية، أو المعامل والمباني داخل المنظمات، فهو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة، بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها، أي أنه الأصول غير المرئية للتنظيم"³.

كما عرف رأس المال الفكري كذلك على: "أنه امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات التخصصية التي تزود مجتمعة المنظمة بالميزة التنافسية المطلوبة، في حين يشير "باسي Bassi" إلى أن من أكثر التعريفات المستخدمة هي: "أن رأس المال الفكري عبارة عن المعرفة التي تكون قيمة المنظمة"؛ في حين يرى

¹ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص68.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص289.

³ - كارنال كولين، صندوق أدوات التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ الرياض، 2003م، ص42.

آخرون أن هناك صعوبة في وضع تعريف محدد لرأس المال الفكري، ولكن يمكن اعتبار أي عامل رأس مال فكري إذا توفرت فيه المستويات المعرفية التالية¹:

- أ- المعرفة الإدراكية: وتمثل في استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر؛
- ب- المهارات المتقدمة: وتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيقي ملموس؛
- ج- فهم الأنظمة: وتمثل في فهم العلاقات القائمة ونسجها مع المواقف والأشياء؛
- د- الإبداع المحرك ذاتياً: ويتناول هذا المستوى تنمية الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الإدارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح، وخلق حاجات الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة، وواجب الإدارة هنا هو تهيئة الأرضية المناسبة لمثل هذا النوع من الإبداع.

يتطلب الاعتماد على رأس المال الفكري كنموذج أساسي لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، وبالأخص في منظمات الدول النامية ضرورة تغيير نمط تعامل القيادات الإدارية مع العاملين بالتحول من إستراتيجية العمل عن طريق رأس المال البشري إلى العمل معه، لتحقيق الاستفادة القصوى من طاقاته وقدراته الإبداعية؛ مما سبق يمكن استخلاص جملة من الخصائص يتضمنها مفهوم رأس المال الفكري أبرزها²:

- يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة بعيداً عن الرسمية والمركزية الجديدة؛
- لا يكفي الحصول على الدرجات العلمية العليا، بل لا بد من مواصلة التعلم والتدريب؛
- هو عبارة عن مجموعة الأصول المخبأة والتي لا يتم قياسها، ولا تظهر في الميزانية؛
- يتميز بمهارات عالية ومتنوعة، وخبرات متقدمة، وقدرة هائلة على تبني أفكار ومقترحات بناءة؛
- الميل لتحمل المخاطرة، والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين؛
- الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي لحلها.

5- سمات إدارة التغيير في عصر المعرفة ورأس المال الفكري: على قيادات التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة السعي وراء تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، ليس بشراء التكنولوجيات الحديثة فقط وإنما بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري إدارة حديثة، وتشجيع الإبداع والابتكار والتجديد، حيث أدت التطورات الحديثة إلى ظهور منظمات تعمل دون الاعتماد على رأس المال التقليدي، إذ تعتمد على المواهب والقدرة الذهنية والمعرفية، مما نتج عنه إنشاء منظمات وهمية افتراضية مختلفة في أدائها وفي هيكلها التنظيمي وفي طريقة عملها، حيث أن أغلبها لا توجد على أرض الواقع وإنما على شبكة الإنترنت فقط³، وهو ما جعل نجاح الأعمال يقوم على موظف أو عامل المعرفة، لأنه يعتمد على المعرفة وإدارتها، وقيمه التي يستمدّها من مواهبه، وقدراته

¹ - م.م لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² - كارنال كولن، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 296.

في التفكير والتحليل، الأمر الذي يستدعي استبدال الهياكل التقليدية بأخرى أكثر مرونة تعمل على خلق المعرفة وبناء وتدريب وتكوين أفرادها، وهي خصائص تتطلب رعاية واستقطاب رأس المال الفكري الذي ينبغي أن تتم معاملته بشكل يختلف عن ما هو عليه في المنظمات التقليدية لجذبه والاستفادة منه.

يفترض أيضا الانتقال من التركيز المطلق على الوظيفة فقط إلى التركيز على الموظف وما يحمله من معرفة ومهارة وجعلهما النواة التي تقوم عليها عملية إحداث التغيير التنظيمي، وبناء المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يساهم في قدرة العاملين على تطوير الوظيفة من خلال إبداعاتهم وقدراتهم المعرفية. كما أن توفر بيئة تنظيمية صحية تحتضن عملية خلق المعرفة وإدارتها فكريا وتطبيقا، وطبيعة الهيكل، والتكنولوجيا المستخدمة تعد من الدعائم الرئيسية لتأصيل المعرفة ورأس المال الفكري، مما يساعد على إحداث تغيير فعال وناجح¹.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم

تعود جذور التعلم التنظيمي إلى جهود "كبرت ومارش Cyert & March" عام 1963، حيث أكدوا على أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والحفاظ عليها؛ إلا أن أولى محاولات تحديد مفهوم التعلم التنظيمي ظهرت على يد "هاربر سايمون H.Simon"؛ إلا أنه ومع نهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة، حيث ساد الاعتقاد بأن قدرة أي منظمة على التعلم يعتبر شرطا أساسيا لزيادة قدراتها والاستجابة بصورة فعالة وإيجابية للتغيرات الحاصلة².

1- مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم: ظهر في مجال الفكر الإداري تيارا اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين هما "التعلم التنظيمي" و"منظمات التعلم"، حيث هناك من يرى أن أدبيات الإدارة ذات الطابع العملي التطبيقي تميل إلى التعبير غالبا عن وجهة نظر الممارسين والاستشاريين لمفهوم منظمات التعلم، أما الأدبيات ذات الطابع النظري فتعكس وجهة نظر الأكاديميين لمفهوم التعلم التنظيمي، وإن كان للمفهومين مصطلحات مختلفة في اللغة إلا أنهما يلتقيان حول أهم نقاط التعلم، كأهميته وحيويته، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساس في تفوق المنظمة³. وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمهذين المفهومين:

أ- **التعلم التنظيمي:** عرف "سايمون" التعلم التنظيمي على أنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل العاملين في المنظمة بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها"، وهو ما ذهب إليه "أرجرس Argris" حيث عرفه بأنه: "العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء

¹ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص72.

² - نفس المرجع، ص73.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص324.

وتصحيحها". كما عرف التعلم التنظيمي على أنه: "العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال والنتائج، وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات".¹

في حين ذهبت تعريفات أخرى للتعلم التنظيمي تبين مدى ارتباطه بالتغيير، منها أنه: "التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في طاقة السلوك المختزن لدى الفرد، والذي ينتج عن الخبرة أو الممارسة"، أو أنه: "التغيير المستمر الذي يطرأ على الجانب المعرفي للفرد مما يؤدي إلى تغيير استجابته لأي موقف بالشكل الذي يضمن تكيفه مع ذلك الموقف تحت تأثير الخبرة المكتسبة".²

ب- المنظمات المتعلمة أو منظمات التعلم: يعود الفضل في ظهور هذا المصطلح إلى أعمال "بيتر سنج Peter Senge" سنة 1994، حيث عرف المنظمات المتعلمة على أنها: "المنظمات التي يعمل أفرادها باستمرار على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات المراد تحقيقها، ويرى أن المنظمة المتعلمة عليها أن تتصف بالقدرة على التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته والسعي لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع الأزمات والمستجدات، والحرص على تدريب أفرادها باستمرار كي يمكنهم أن يتعلموا معا بشكل جماعي".³

أما "ويتنطون و دوار T. Dewar & D. Whittington" فيعرفان المنظمة المتعلمة بأنها: "زيادة قدرة المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتغير لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغير؛ في حين أوضح "رودين W.R Rowden" أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من أفرادها من الإسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار. وأشار "ماركرت M.J Marquardt" إلى أنها: "المنظمة التي تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج وأداء الخدمات".⁴

مما سبق ذكره من تعريفات لمفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، يتبين أن منظمات التعلم تعبر عن المنظمة التي تسعى لاكتساب التعلم، والتي يتطلب التعرف عليها أن تكون ذات بيئة تعليمية محضنة، مع التركيز على ما يتم تعلمه فيها كوحدة واحدة، أما مفهوم التعلم التنظيمي فيرتبط بالأساليب والطرق المستخدمة في التعلم الجماعي، وهو يعبر عن عملية التعلم ومجموعة التصرفات المرتبطة بها، أي أنه يهتم بالكيفية التي يحدث بها التعلم وآليته، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يمثل أحد العناصر التي تساهم في إيجاد منظمات التعلم، فبدون وجود أفراد متعلمين لا يمكن أن توجد منظمات متعلمة؛ كما أن هناك من الباحثين من يرى أن الاختلاف بين المفهومين ليس جوهرياً، فهو يخص الجوانب اللغوية فقط، وهو ما يفسر تلازمهما في العديد من الكتابات، حيث قد يستعمل أحد المصطلحين للتعبير عن كلاهما معا.

¹ - عامر حضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004م، ص 89.

² - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ - نفس المرجع، ص 75.

⁴ - نجمة عباس، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 8.

2- خصائص التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم: أورد بعض الباحثين عددا من الخصائص التي تحدد سمات التعلم التنظيمي وتميز منظمات التعلم عن غيرها من المنظمات التقليدية، ويمكن إيراد هذه الخصائص فيما يلي¹:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة، لذا لا يعتبره العاملون إضافة إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، فهو جزء من نشاط وثقافة المنظمة، يحدث بصورة تلقائية ومستمرة.
- تشجع المنظمات المتعلمة المبادرة، حيث يسمح بالتجريب وينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم ولتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في الحصول على المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ومن ثم الوصول إليها وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة.
- متابعة ومراجعة رسالة المنظمة وأهدافها للارتقاء بالفهم المشترك والقيم والممارسات، ولتغيير أنماط العمل وحتى الافتراضات والقيم الأساسية، والمراجعة المنتظمة للبيئة وفحص الممارسات الراهنة في ضوء أهداف المنظمة، وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف ومدى تحقيقها للتعلم التنظيمي.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة ومساعدتها في استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- تمتاز بيئة عمل المنظمات المتعلمة بالثقة والتعاون، وتشجيع الاتصالات المفتوحة وتشجيع على السؤال وتحدي المسلمات ومناقشة قضايا التعلم والتعليم، وتشاطر المعلومات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار.

3- الشروط اللازمة لبناء المنظمات المتعلمة: حدد "بيتر سنج Peter Senge" أربعة شروط متصلة ومتراطة مع بعضها البعض وضرورة لبناء منظمات التعلم، أو لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، وتمثل هذه الشروط في²:

- أ- المهارات الشخصية: وتعني المهارات الشخصية للأفراد المنتمين للمنظمة، حيث يتطلب التحول إلى منظمة متعلمة أن يتعلم الأفراد كيفية تطوير وتوسيع إمكانياتهم ومهاراتهم الفردية، بما يتلاءم وحاجات المنظمة المتعلمة؛
- ب- الرؤية المشتركة: وهي خلق نوع من الالتزام داخل جماعات وفريق العمل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة بما يصب في المصلحة العامة للمنظمة؛
- ج- التعلم الجماعي: ويهدف هذا الشرط إلى صب المهارات الفكرية لدى الأفراد في فكر حوارية جماعي، كي تتمكن فرق العمل من تطوير مستويات ذكائها ومهاراتها مجتمعة، مما يسمح للأفراد بزيادة مخزونهم المعرفي والعلمي أكثر مما كانوا عليه منفردين؛

¹- علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) مجلد التاسع عشر، العدد الأول، جامعة اليرموك، ص432-433. نقلا عن الموقع ISSN 1726-6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/> يوم 2011/12/10 الساعة 11:56.

²- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بالعربية، الإسكندرية، 2008م، ص 277.

د- النماذج العقلية: وهي القدرة على تفسير تصوراتنا للظواهر ومقارنتها مع الواقع، وفتح سبل الحوار بدلاً من النقاش، والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاركة في المعتقدات، وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الفردي والجماعي.

4- أسس نجاح المنظمات المتعلمة: يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة تضافر جهود كل الأعضاء المتمين لها، إلى جانب توافر مجموعة من الأسس والمتطلبات لعل أبرزها ما يلي¹:

أ- الأفكار الجديدة: من أهم مصادر نجاح المنظمات المتعلمة توليد الأفكار الجديدة والخلاقة، حيث ينبغي أن تعتمد هذه المنظمات على المبدعين والموهوبين أصحاب المعرفة من الأفراد القادرين على تجميع المعرفة واكتسابها واستثمارها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى وتقديمها في صيغ مخرجات جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الارتقاء والنمو للمنظمة.

ب- القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، كمساعدة العاملين على تحديد فجوات الأداء، ثم تشجيع التعلم والمعرفة لسد هذه الفجوات، وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة ليتمكنوا من الحصول على نظرة معمقة للواقع القائم في المنظمة.

ج- القدرة على التكيف: ينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ قرارات بتبني فكرة جديدة، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقنيات المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وختاماً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.

د- الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية Feedback للمنظمات المتعلمة، حيث يفترض أن تضم كل البيانات والمعلومات والمعارف والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها. وينبغي أن تكون هذه الذاكرة على درجة عالية من الاحتراف والتنظيم، الأمر الذي يمكن من استرجاعها والاستفادة منها بسهولة ويسر، وبأفضل الطرق والأساليب، فالتجارب الكبيرة والأفكار السامية تستند إلى تراكم معرفي وتخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والتقدم للمنظمة.

مما سبق ذكره يمكننا القول أن عمليتي التعلم والتغيير التنظيميين يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضاً، حيث أنه كلما كان التغيير متسارعاً تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفاعلية مع هذا التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير، كما ترى منظمات التعلم أن التغيير فرصة للتطور، وهي تدرك أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون

¹ - نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر، وبدلاً من الاستجابة للضغوط، فإنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلم من خلال استشراف الأحداث التي قد تحدث في المستقبل¹.

المطلب الثالث: التمكين

يعتبر مفهوم التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية لإحداث التغيير والإصلاح في الدول المتقدمة وهو الصحيحة التي تتردد أخيراً في تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، وذلك نتيجة لعدة ضغوط ومحفزات كالعولمة، وظهور دور المجتمع المدني، وحماية الملكية الفكرية وغيرها...، وبدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، من خلال النظريات السلوكية المختلفة في الإدارة.

1- مفهوم التمكين: قبل التطرق إلى مفهوم التمكين، تجدر الإشارة إلى وجود آراء مختلفة حول هذا المفهوم، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي ضمن سياق الوظيفة، وتوجد عدة تعريفات للتمكين، ويكتفي الباحث بالتعريفات التالية والتي تنسجم مع متطلبات هذه الدراسة.

عرف "براون وهارف Brown & Harve" التمكين على أنه: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"². في حين عرفه "جينودو Ginnodo" بأنه: "قيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة"³.

وينظر البعض للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحجر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته وأعماله⁴.

تجدر الإشارة إلى وجود خلط في كثير من الأحيان بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالتفويض والمشاركة؛ فالتفويض يقصد به إسناد مهام لأشخاص معينين ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فهو مجرد صلاحيات تمنح وقد تأخذ مرة أخرى، كما قد تكون محدودة، وهو يتعلق بالسلطة دون المسؤولية؛ أما المشاركة فهي عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تمهه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المسؤول

¹ - نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، "التحديات - الفرص - الآفاق"، جامعة الزرقاء، 2007، ص 7.

³ - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامع الملك سعود الرياض، يومي 17-18 أبريل 2005م، ص 6.

⁴ - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2006م، ص 6.

وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي من عدمه¹. في حين لا يعني التمكين تفويض صلاحية ولا مشاركة شكلية في صنع القرار من طرف العاملين، وإنما عملية منح وتزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والسلطة المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميمه بأنفسهم، واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس.

2- **مبررات وأسباب التمكين:** على الرغم من اهتمام المنظمات بتحقيق النمو والتقليل من السلبيات، فهذا لا يعني كبت الطاقات لدى الأفراد بل يجب تحريرها بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة لتهيئ البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع المتغيرات، ويمكن توضيح أهم أسباب ومبررات لجوء المنظمات إلى التمكين فيما يلي²:

أ- مبررات وأسباب واقعية وعلمية: ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية وخاصة الحكومية منها، والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات.

ب- مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ به عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارتها.

ج- حاجة الإدارة العليا إلى عدم انشغالها إلا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

د- إطلاق العنان لقدرات الأفراد الإبداعية، ومنحهم الحرية التي تزيد من تعظيم الرضا الوظيفي لديهم.

هـ- استغلال جميع الموارد المتاحة خاصة البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.

و- الحد من التكاليف بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، والسرعة في اتخاذ القرارات.

3- **خصائص التمكين:** يصف العديد من الكتاب التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، وهي تشمل³:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل فيها.

4- **مقومات ومتطلبات التمكين:** يمكن تصوير عملية التمكين في شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف على النحو التالي⁴:

إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين.

¹ - نفس المرجع، ص 19.

² - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

³ - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁴ - أحمد يوسف عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 16.

فمن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتبني التمكين وتشجيعه، والتخطيط له، وتقديم كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها قد تواجه بموظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عال من الثقة بالنفس، أو ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية فلن تنجح حينها عملية التمكين، وفي الجهة الأخرى قد نجد موظفا لديه كافة متطلبات الموظف الممكن ولكن يقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين ولا بالتغيير، ولا تجيد إلا المركزية في الإدارة حينها سيكتب لعملية التمكين هذه الفشل أيضا، وعليه تعتمد عملية التمكين في نجاحها على عاملين أساسيين هما: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين من جهة، ومقدار ما يتمتع به العاملون من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة من جهة أخرى؛ ويمكن تلخيص أهم المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التمكين سواء فيما يتعلق بجانب الإدارة أو الأفراد العاملين فيما يلي:

أ- العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية عمله بكفاءة وجدارة واستقلالية أكبر، وبالتالي يتمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة؛

ب- الاتصال وتدقيق المعلومات: فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الإدارة والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، ويتشكل لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة؛

ج- الثقة بين القائد والمرؤوسين: تعد الثقة من بين أهم متطلبات نجاح التمكين، وبوجودها يصبح المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة، أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، كما أن وقوف القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين وكذلك إعطاء الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم؛

د- اختيار الأفراد المناسبين: يتوجب على إدارة المنظمة أن تختار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تتناسب وعملية التمكين (تحمل المسؤولية، القدرة على ممارسة السلطة، المعرفة والتعلم...)

هـ- الحوافز المادية والمعنوية: على الرغم من أن التمكين يعتبر حافزا معنويا للعاملين في حد ذاته إلا أنه ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، وعليه فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، حيث من يحقق نتائج أداء أفضل يتحصل على حوافز ومكافآت أكبر¹؛

و- ثقافة ممكنة: التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين؛

¹ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص73.

ي- التدريب: يعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بخوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب.¹

5- معوقات عملية التمكين: تطرق العديد من الكتاب أمثال "فوتلر وفورد Fottler & Ford" إلى أبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التمكين وخاصة في المنظمات الحكومية، والتي لخصها الكبيسي في النقاط التالية:²

أ- تأصل الثقافة البيروقراطية في النفوس، والتي أصبحت تراثاً ألفتها الأجيال وترعرعت في أحضانها، وانعكست سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين.

ب- ضغط الوقت وتزايد الأعباء الملقاة على عاتق القادة والعاملين والإداريين.

ج- ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق كفيل بالفشل والعودة إلى ما قبل التمكين.

د- تحميل مسؤولية إعاقة عملية التمكين في بعض الأحيان للمديرين، لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهرها عكس ذلك، مع إمكانية وجود قيادات غير متمكنة، أو غير مواكبة لما يحدث من تطور فكري ومفاهيم عصرية، مما يجعلها معادية للتمكين.

6- دور قيادة التغيير في إنجاح التمكين: تلعب القيادة دوراً فعالاً في إنجاح عملية التمكين، وذلك على اعتبار أن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به عن طواعية ومراعاة لمصلحة المنظمة، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة، فالأمر يتطلب إذا تضحية من قبل قادة التغيير من خلال التغيير في مواقفهم ومسؤولياتهم، وتحمل عدم التأكد، حيث أن تغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات، كما يكون القائد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من داخله وبنفسه.

فالكثير من برامج التغيير تعاني الفشل، على الرغم من إنفاق المبالغ الضخمة عليها وتضييع الوقت سدى، وحسب نظريات التغيير التقليدية يبدأ القادة بإلقاء اللوم على المنفذين عند أي فشل، حيث يبدوون في التفطيش عن المشكلة والأسباب لدى الآخرين، وناذراً ما يبحثون في داخلهم، وفي هذا الشأن يؤكد "كوين وآثر Quinn & Athr" أن الكثير من برامج التغيير تفشل بسبب عدم قدرة قادة هذه البرامج على تغيير أنفسهم من الداخل.³

على الرغم مما ذكرنا فإن الأمر لا يقتصر على هذه المداخل والآليات بل هناك مداخل أخرى لاقت إهتماماً واسعاً من قبل علماء الإدارة كإلإبتكار والإبداع وغيرها؛ إلا أنه ومما سبق الإشارة إليه من الآليات والمداخل الأحدث للتغيير التنظيمي، والتي يمكن أن تنتهجها المنظمات المعاصرة وتتخذها كإستراتيجيات فعالة لإنجاح عملية التغيير والحد من مقاومته، يتضح جلياً الدور الأساسي للقيادات الإدارية في تنمية المنظمات وتطويرها، وهو ما يمنحها دوراً بارزاً في رعاية وتفعيل برامج التدريب والتعليم والمشاركة والتمكين في المنظمة ضمن إطار المعرفة وصولاً إلى تأصيل وتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري.

¹ - أحمد يوسف عريقات، مرجع سبق ذكره، ص17.

² - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص151.

³ - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص293.

كما أن هذه الآليات مرتبطة مع بعضها البعض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فالمعرفة هي سمة العصر التي يحتاجها العاملون ليكونوا قادرين على التفكير الخلاق والمبدع في ظل ثقة بالنفس راسخة تضيف نوعاً من الرضا الداخلي، وهو الأمر الذي لا يتحقق بوجود رقابة صارمة من قبل المدير، وتوجيه مستمر، وقوانين صارمة لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بمهبة وإبداع، والمعرفة لا تأتي إلا من خلال التعلم والتدريب المستمرين، فالفرد المتعلم والحاصل على المعرفة والتمكن يصير رأس مال ذو قيمة عالية بالنسبة للمنظمة وإذا ما سنحت له الفرصة لإبراز قدراته جسدها من خلال الإبداع والابتكار الذي يعود على المنظمة بالنفع من خلال أخذ السبق في ذلك.

خلاصة الفصل:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة في أغلب إدارات الدول خاصة المتطورة منها، حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة لدى علماء الإدارة على الرغم من حداثة الاهتمام به كعلم مستقل بذاته، ومن أجل الإحاطة ببعض جوانب هذا الموضوع والتي ارتأينا بأن لها صلة ببحثنا هذا، تطرقنا إلى مختلف التعريفات التي قدمها علماء الإدارة للتغيير التنظيمي كل حسب وجهة نظره وعلى أي المداخل ينصب تركيزه، "سلوكية، إدارية، تنظيمية، أو تكنولوجية." كما تطرقنا إلى التطور التاريخي للاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي، وكذا مختلف أنواعه وأهم التصنيفات المعتمدة للتمييز بينها، ثم تطرقنا إلى أهم الأسباب الكامنة وراء إحداث التغيير التنظيمي والتي تم تقسيمها إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، كما تطرقنا إلى أهمية هذا الموضوع بالنسبة للفرد والمنظمة والعملاء والهدف منه.

ولنجاح أي عملية تغيير في أي منظمة لا بد من وجود إدارة واعية قادرة على قيادة عملية التغيير التنظيمي بنجاح، وعلمية تم التطرق لماهية إدارة التغيير التنظيمي والأساليب التي تعتمدها (الأسلوب الحديث والأسلوب التقليدي) في التعامل معه، وكذا التطرق إلى أهم الخصائص المميزة لإدارة التغيير التنظيمي وعلى من تقع مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي ودور إدارة التغيير التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة.

والتغيير التنظيمي على اعتبار أنه عملية مستمرة فهو يمر بمراحل مختلفة، إذ أنه عملية انتقال من وضع راهن إلى وضع مستقبلي، كما أنه يمس مجالات مختلفة في المنظمة كأن يكون التغيير مثلا في التكنولوجيا أو في الأهداف أو في الهيكل التنظيمي وغيرها، كما أن عملية إحداث التغيير التنظيمي تتطلب استراتيجيات مختلفة لإنجاحه وتنفيذه حسب الموقف والحال إذ أنه ليس من السهل أن يتقبل الأفراد الأمور الجديدة بسهولة خاصة إذا ما ألفوا القديم منه وارتاحوا له، وللتغيير التنظيمي مداخل متنوعة وكثيرة منها التقليدية كالتطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، ومنها الحديثة كمدخل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وإدارة التعلم والمنظمات المتعلمة، وإدارة التمكين وغيرها.

الفصل الثالث:

إدارة وقيادة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: قيادة التغيير وأهم نماذجها

تمهيد:

في ظل بيئة يصعب فيها التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن لاتسامها بالتغيير المتسارع، وبشكل غير منتظم، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات والتي تحتاج بدورها إلى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات ، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظمات فإن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية، بل هي قلبها النابض. ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإدارية في منظماتنا الوطنية، تتضح أهمية فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع، إذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعاً رئيساً في أدياتهم، كما أن دور القيادة الإدارية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يغطي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعاً وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها

وعليه فقد أصبح للقيادة دوراً هاماً في فاعلية الإدارة وقيادة التنظيمات الحديثة، ولقد أكدت العديد من الدراسات الأهمية البالغة لقيادة المنظمات بدلاً من إدارتها، بل ويرى العديد من منظري الإدارة والقيادة في الوقت الحاضر أن الإدارة تتعلق بالأشياء أما القيادة فتتعلق بالأفراد، فالتطور في الفكر الإداري والاستراتيجي توجه إلى ضرورة تبني اتجاهات جديدة في القيادة، قيادة ذات رؤية مستقبلية تشاركها مع أفراد المنظمة، قيادة تتمتع بأخلاق عالية، وقادرة على كسب ثقة الأتباع بل وتتبنى التغيير ولا تهابه، لأنها تطمح إلى بناء جيل من القادة وليس مجرد أتباع.

لذا ارتأينا أن نخصص هذا الفصل للحديث عن:

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: قيادة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

تمثل الإدارة مكانة بارزة في حياة المنظمات، فوظيفة الإدارة ليست الإشراف فحسب بل القيادة أيضاً، والمديرون الناجحون في الحقيقة هم قادة أكفاء لهم القدرة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بضرورة التغيير والسهر على إنجاح عملية التغيير. لذلك فإن قيادة التغيير هي مجموعة المهارات الوظيفية التي تمكن القائد من التكيف السريع مع متغيرات العمل كما تمكنه من التأثير في الأفراد والعاملين معه بهدف تحقيق أهداف معينة وذلك من خلال مجموعة من التوجيهات الفنية والإدارية الفعالة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأساليبها

1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: يعرف المؤلفان "ليزا كوداري Lisa kudray" و "براين كلينر Brian kleiner" في كتابهما الإدارة الصناعية (مايو 1997) لفظ إدارة التغيير بأنها: "عملية مستمرة لحشد كل إمكانيات المنظمة وتعبئتها في السوق، بحيث يتم استغلال هذه العملية في أداء الأعمال بأسلوب أكثر كفاءة، وأكثر مسؤولية من المنافسين." ولكي تقوم المنظمة بهذه العملية يقول المؤلفان:

" تكمن عناصر القوة الرئيسية عند القيام بعملية التغيير في الإستراتيجية، وعمليات التشغيل، والثقافة السائدة فيها، ونظم المكافآت والحوافز، بحيث تتناغم وتتناسق كل هذه العناصر معا وباستمرار، وأنه على المديرين أن يتذكروا دائما أنهم يقومون بالتغيير واستغلال كل الإمكانيات والمصادر الاستغلال الأمثل، وأنهم يقومون بإعادة ترتيب العديد من العوامل، وتنظيم الجوانب البشرية وغير البشرية."¹

فيما يرى العالم الإداري "ستيف سميث steph smith" أن إدارة التغيير التنظيمي هي: "عملية تحويل المؤسسة 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."²

من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقول أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية، والسلوكية، والإدارية، والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقل جهد وتكلفة، وأقصر وقت.³

ويرى "هاربر، Harper" أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة قادرة على تنفيذ هذه العملية. كما أن

¹ - مجموعة من الباحثين، سلسلة المميزون الإدارية في إدارة التغيير، الشركة المصرية العالمية للنشر ولوجمان، الطبعة الأولى، لبنان، 2005م، ص6.

² - ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001م، ص7.

³ - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره ص95.

قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة¹.

بناء على ما تقدم يبدو أن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع متغيرات العصر، خاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المنظمة، أو الأفراد، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة من أجل ضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة. وعليه فيمكننا القول بأن قيادة التغيير هي قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير (أو مجموعة من الخبراء سواء من داخل المنظمة أو خارجها) بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة.

إن إدارة التغيير في الحقيقة تعنى برفع كفاءات ومهارات الموارد البشرية بما يسمح لهذه الأخيرة تقبل والتأقلم ودعم التغييرات الجديدة بما يضمن الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية وتحمل المسؤولية والاستمرارية في تحسين الأداء، ويتم التعامل في إدارة التغيير مع مختلف أبعاد المؤسسة من ناحية: الأشخاص، العمليات و الإجراءات، الهيكل التنظيمي، و الثقافة العامة للمؤسسة. و تتم عملية تطبيق إدارة التغيير من المراحل الأولى للمشروع، و عملية تخطيط المشاريع و استدراج العروض، إلى مرحلة التطبيق.

إن نجاح إدارة التغيير في عملها يستلزم توفر بعض المتطلبات التي لا غنى لأي إدارة تغيير في أي منظمة عنها، فالمؤسسات تتعامل في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وحب على القائمين عليها قبل الشروع في عملية التغيير مراعاة العديد من المتطلبات والمحتويات المتعلقة بهذه البيئة، سواء أكانت هذه المتغيرات داخلية أو خارجية، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أ - متطلبات متعلقة بالبيئة الداخلية: ومن أهم عناصرها ما يلي²:

- المنظمة أو التنظيم: وهو كل ما يتعلق بتركيبية المنظمة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وإدارتها ومواردها المختلفة.
- أصحاب المصالح الداخليين: الذين لهم علاقة مباشرة مع المنظمة أو التنظيم كالإدارات العليا والعاملين والمساهمين ومجالس الإدارة، حيث يجب على التغيير مراعاة احتياجاتهم ومصالحهم المختلفة بعدالة.

ب - متطلبات متعلقة بالبيئة الخارجية: وهي الأخرى تضم كلا من:

- العنصر السياسي والقانوني: وهو العنصر الذي يرتبط بالنظام السياسي للدولة والفلسفة التي يتبناها كذلك النظام في حكم وإدارة شؤون الدولة، وما ينبثق عن الدولة من أنظمة وقوانين وتشريعات تفرض على الآخرين التقيد والالتزام بها.

¹ - Harper, S. C, Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3, 1998, p.25

² - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 190.

- **العنصر الاقتصادي:** وهو العنصر الذي يتعلق بالموارد المالية التي يجب أن تارعى في عملية التغيير.
- **العنصر الاجتماعي والثقافي:** وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير بما يتوافق مع التركيب المجتمعي والعلاقات الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد والطقوس والأديان المختلفة للمجتمع بما يضمن المحافظة على نسيج الترابط والتوازن.
- **العنصر الإعلامي:** وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير من الجانب الإعلامي والاتصالي مع الجماهير المستهدفة في التغيير.
- **العنصر التكنولوجي:** وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة إدخال وتطبيق إدارة التغيير تكنولوجيا جديدة تتناسب مع أهداف المجتمع المستهدف سواء منظمة أو تنظيم أو مجتمع، وكذلك تتناسب مع الكفاءات والقدرات والإمكانيات التشغيلية... بالإضافة إلى ضرورة توفير البيئة لتطبيق تلك التكنولوجيا من خلال الإعداد والتجهيز والتدريب اللازم.
- **العنصر الأمني لعملية التغيير:** وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة توفير الأمن والحماية للمجتمع الذي أجرى عملية التغيير وتجنبيه العوائد السلبية التي يمكن أن تلحق بها نتيجة الوقوع في عيوب ما عند تنفيذ عملية التغيير¹.

2- **أساليب إدارة التغيير التنظيمي:** يعتبر التغيير أحد أنواع التحدي الكامنة، الذي يتعين أن يكرس له كل مدير الجزء الأكبر من وقته، على اعتبار أن التغيير التنظيمي عملية مستمرة في المنظمة، فمنظمات اليوم تشهد تغييرات بيئية جذرية متصارعة والتي أصبحت توصف بالبيئة المضطربة، لأن التغيير يحيط بها من كل مكان، ولكن المنظمة الفعالة هي التي تمتلك إدارة متمكنة تدير التغيير بأسلوب سلس ومرن، وفي هذا تعتمد إدارة التغيير أحد الأسلوبين التاليين²:

أ- **الأسلوب التقليدي (الدفاعي) لإدارة التغيير:** هذا الأسلوب دفاعي في طبيعته، وهو يتخذ شكل رد فعل، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة التي يحدثها التغيير، أي أنها تسعى للتخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، دون اغتنام الفرص الناتجة عن التغيير³، هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تملك روح الإبداع والمغامرة والإقدام على التغيير، أو تلك التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو ترى بأنه من الأولى لها الإبقاء على الوضع الحالي لأنه أكثر راحة لها.

ب- **الأسلوب الحديث (الهجومي، التنبؤي) لإدارة التغيير:** يقوم هذا الأسلوب على التوقع والتنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف والأوضاع الجديدة والطارئة، حيث تقتنص الإدارة الفرص التي يتيحها التغيير، بمعنى آخر فإن هذا الأسلوب هجومي في طبيعته، ولذلك تلجأ الإدارة إلى المبادرة في اتخاذ إجراءات

¹ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

² - Abdelhak LAMIRI: **Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises**, Ed O.P.U, Alger 2003, p 43.

³ - Benoit Grouard, Francis Meston, op cit, p 24.

وقائية تفاديا للآثار السلبية قبل وقوعها، أو المبادرة من أجل الاستفادة من التغيير حين حدوثه، فالتغييرات عند حدوثها غالبا ما تهمز توازن المنظمة خاصة تلك المرتبطة بنشاط المنظمة، مما يستدعي مدخلا إداريا جديدا يختلف عن المدخل التقليدي المؤلف، يكون قادرا على استخدام النظم والمداخل الحديثة الفنية والتقنية.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير ومبادئها

لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص المميزة، والمبادئ التي تقوم عليها من أجل اتقانها وتطبيقها من قبل مدراء المؤسسات التي تتبنى عملية التغيير التنظيمي في مراحل حياتها المختلفة وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: خصائص إدارة التغيير

تتسم إدارة التغيير التنظيمي الرشيد بخصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، والتي يمكن بلورتها فيما يلي¹:

1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف معين وتسعى إلى غاية معلومة، وموافق عليها ومقبولة لدى قوى التغيير؛ ومن بين الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير ما يلي:

- امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من قبل القوى الرجعية، والمفاوضات الذاتية والتي قد تصير مهدمة لجهود التغيير والعمل على تحويلها إلى نقاط ايجابية تدعم جهود التغيير لآبناء، وعدم الإبقاء عليها كأدوات للهدم.

- جعل الهيكل الإداري مرنا كي يصبح قادرا على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم، ومستجيبا لمتطلباته المختلفة والمتنوعة.

2- الواقعية: ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وحدوثه في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها من عوامل نجاح التغيير، فالتغيير كما هو معلوم محاكاة للواقع فهو لا يعمل في فضاء خارج البيئة التي تعمل بها المؤسسة، فهو مثل أي خطة أخرى لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم يبنى على الواقعية، وإلا كان الجهد المبذول من قبل إدارة التغيير ضائعا، إن لم يكن سببا في زيادة التكلفة وزيادة الخسائر؛

3- التوافقية: الأصل أن يكون هناك قدر من الاتفاق بين عمليات التغيير، وتطلعات الأفراد والقوى المختلفة في المنظمة، إذ يجب أن تتوافق كافة الأطراف المختلفة سواء المؤثرة أو المتأثرة في/من عملية التغيير، كالقوى المنفذة للتغيير أو الطامحة فيه، أو تلك التي ستتحمّل عبء التغيير لقياس مدى مقدرتها على تحمل تلك الأعباء، أو ربما حتى تلك

¹ - محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص 125، 124.

القوى المحايدة، أو المعارضة والمقاومة له، لذا يتوجب على قائد التغيير محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة المدعمة للتغيير أو المقاومة له، وتحليلها باستمرار للإحاطة بها؛

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية تامة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، وهي تعني كذلك العمل عن طريق بذل الطاقة المتوفرة والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية إدارة التغيير، فهي خاصية ملازمة من أجل إنجاز التغيير على الوجه المطلوب وفي الوقت المحدد؛

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير، إذ ينبغي إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية التغيير لتكون مستندة إلى روح الفريق، وإشراك العاملين في مختلف مراحل عملية التغيير يبدد مخاوفهم من جهة ويؤكد أهميتهم ودورهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من جهة أخرى، وبذلك يسود المشاركة والتعاون مكان المقاومة والرفض؛

6- الشرعية: إذ يجب أن تتم عملية التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية، وبما أن القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون والأنظمة وتطويرها استجابة لمتطلبات التغيير قبل إجراء التغيير، وذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية والأخلاقية؛ وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه مقاومة التغيير، كذلك يجب على إدارة التغيير أن تتماشى مع قواعد وأخلاق المجتمع الحميدة، وأن لا تدخر أي جهد إعلامي وإخباري لتوفير أساساً قوياً لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية؛

7- الإصلاح: كي تنجح إدارة التغيير عليها أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة، وتلبية لاحتياجات مجتمعية طارئة، وعليه تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل ومتكامل للمجتمع، وللمؤسسة التي تحدث فيها عملية التغيير؛

8- الرشادة: الرشاد صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فمن غير المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها، فهي بالمثل كدراسة الجدوى، فإدارة التغيير يجب أن تريح وتكسب لأن النجاح مرادها، لذا عليها أن تخطط بدقة لتنفيذه، "فالنجاح يأتي لأولئك الذين يضبطون معايير تهتم بالإستراتيجية، والرؤية، والرسالة، والقيم، والهيكلي"¹؛

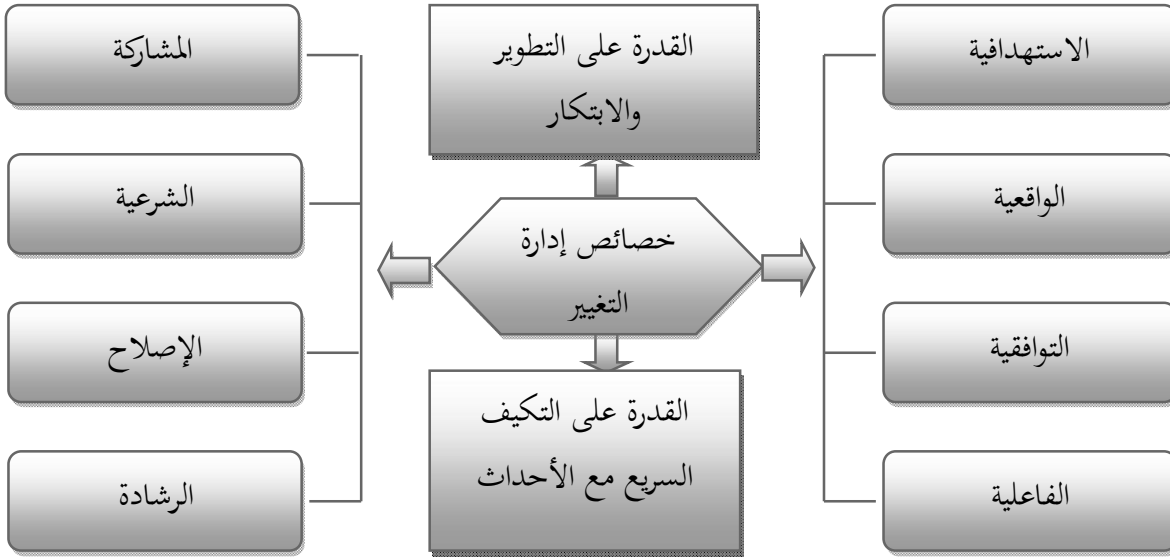
9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فهو يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه، إن إحراز النجاح يحتاج للاستناد إلى القواعد السليمة، المنطقية والواقعية، المدعمة بمنهج التطوير والابتكار لوضع الحلول الخلاقة لمشاكل التغيير، ولتحقيق الطموح الذي ترنو إليه الأطراف القائمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي؛

¹ - كارنال كولن، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 20.

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم إدارة التغيير اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف أيضا معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة¹.

إن نجاح إدارة التغيير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة والتي يمكن أن نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): خصائص إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص18.

ثانيا: مبادئ إدارة التغيير

تطرق "دونالد كيرك باتريك، Donald Kirk Patrick" في مقال له بعنوان (إدارة التغيير في المصارف والمؤسسات المالية، Institutions Management of Change in Banks and Financial) إلى ثلاثة مبادئ أساسية لإدارة التغيير من وجهة نظره على النحو التالي²:

1- التعاطف (Empathy):

من الممكن أن تتخذ إدارة التغيير قرارات ذكية وعملية عن التغيير، وقد تنجح بعض هذه القرارات أو تفشل، فموقف العاملين واتجاهاتهم هو الفيصل في النجاح أو الفشل، وذلك لأن مشاعر واتجاهات العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير ويقومون بتنفيذه تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص347.

² - دونالد كيرك باتريك: "إدارة التغيير في المصارف والمؤسسات المالية" ترجمة: د. عبد الباري درة، مجلة المعهد للدراسات المالية والمصرفية، يصدرها المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، العدد الأول، عمان، 1993، ص: 50-51.

وعليه على إدارة التغيير أو المدراء، قبل أن يدخلوا أي تغيير في مؤسساتهم، أن يدرسوا ردود فعل العاملين له، كما يجب أن يتعاطفوا مع مرؤوسيههم، بمعنى أن يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين، وتستعين إدارة التغيير بإعداد ما تسمى "بلوحة التعاطف Empathy Chart"، والتي هي عبارة عن قائمة بأسماء العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير الذي سيحدثونه، ثم يقومون بوضع علامة (X) أمام اسم كل منهم وما يتوقع أن يكون رد فعله تجاه التغيير، وتكون لوحة التعاطف على النحو التالي:

الجدول رقم (02): لوحة التعاطف.

اسم الموظف	يستاء	يقاوم	محايد	يقبل	يرحب	لا يدرى
الموظف (أ)	()	()	()	()	()	()
الموظف (ب)	()	()	()	()	()	()
الموظف (ج)	()	()	()	()	()	()

المصدر: دونالد كيرك باتريك: مرجع سابق، ص51.

مثل هذه اللوحة تساعد إدارة التغيير في قرارهم المتعلق بإدخال التغيير وسرعة إدخاله في المؤسسة، وكلما كانت درجة الاستياء والمقاومة عالية لدى العاملين، كلما كان المدراء أكثر حذرا وبطئا في إدخال التغيير في مؤسساتهم.

2- الاتصال:

من الضروري أن يقوم المدير أو إدارة التغيير بالتواصل مع العاملين معه فيما يتعلق بالتغيير المتوقع إدخاله ودراسة أسبابه، فقد يكون أسلوب الإدارة في التواصل شفويا، أو أنهم قد يجتمعون مع بعض العاملين على إنفراد، أو قد يعقدون اجتماعا مع جماعات منهم. ومن الأساليب الفعالة في التواصل أن يتبع المدراء اللقاء الشفهي برسالة مكتوبة، ومهما كان أسلوب التواصل فإن الهدف منه هو أن يعي العاملون ما سيقوم به المدراء من تغيير، وأن يناقشونهم ويزودوهم بتغذية عكسية أو راجعة (Feed back) عنه.

ومن الأشخاص الذين يكون لديهم تأثير بالغ في عملية الاتصال هذه، القادة الطبيعيون أو القادة غير الرسميين في جماعات العمل. فالعاملون يميلون إلى أخذ التوجيهات والإرشادات من أولئك القادة، ومن ثم فإن هؤلاء القادة يجب أن يكونوا ذوي ميول إيجابية نحو التغيير، ولا سيما إذا زادوا استخدام الأسلوب الجماعي في الاتصال.

ومن مزايا الأسلوب الجماعي في الاتصال أن كل عضو من أعضاء الجماعة يتلقى نفس المعلومات وفي وقت واحد، ومن ثم فمن المستبعد أن يشك أحدهم في أن المدراء يخبرون بعضهم بشيء والبعض الآخر بشيء مختلف. أيضا الأفراد يستطيعون توجيه أسئلة وتلقى إجابات يسمعون الجميع ومن ثم لا مجال للشكاوي التي قد تفسد الرسائل التي تنوي إدارة التغيير إرسالها، ومن مزاياه كذلك أنه يقتصد كثيرا في الوقت.

أما بالنسبة لمزايا الاجتماع بالعاملين كل على حدا، أنه يتيح الفرصة للمدراء بأن يقنعوا الموظف أن التغيير أمر مرغوب فيه، ثم أنه يشجع الأفراد أن يعبروا عن آرائهم تجاهه دون خوف قد ينشأ من سخرية أفراد الجماعة بهم، أيضا يزود هذا المدخل المدراء بالفرصة ليظهروا اهتمامهم بكل شخص على انفراد.

3- المشاركة:

كثيرا ما يطرح العاملون الشكوى التالية فيما يتعلق بالتغيير "إن أحدا لم يستشرهم في الموضوع، أو إنهم لا يمكنهم تقبل هذا الأمر"، يعتبر شعور العاملين أنهم لم يستشاروا وأنهم لم يسهموا في عملية التغيير مشكلة خطيرة في المؤسسات. لقد تفهم بعض المدراء هذه المشكلة فاعتمدوا "الإدارة بالمشاركة" سياسة لهم، فالمشاركة تفيد الأفراد والمؤسسات على حد سواء ويمكن التعبير على ذلك بارتفاع الإنتاجية في المؤسسات وارتفاع الرضا الوظيفي للأفراد. ويمكن لإدارة التغيير في المؤسسات اعتماد نمطين للمشاركة، أولهما قبل إحداث التغيير كأن تطلب الإدارة إسهامات من العاملين حول التغيير المراد إدخاله مثلا، أما النمط الثاني فيكون على شكل أسلوب حل المشكلات، حيث تترك للعاملين حرية التوصل إلى قرارات تتعلق بالتغيير، وتحت قيادة أحد المشرفين، ويترتب على هذه الطريقة إتزام العاملين نحو التغيير، ولكن قد يترتب عليها أيضا أن لا يكون للمدراء القول الفصل والأخير في عملية التغيير. وبإختصار فإن مشاركة كل الأفراد أو الجزء المهتم بالتغيير في المشروع، أصبحت كشرط أساسي متفق عليه لفعالية التغيير.

المطلب الثالث: مسئولية إدارة التغيير داخل المنظمة

يقصد بمسئولية إدارة التغيير داخل المنظمة، من يقود عملية التغيير التنظيمي، أي من تقع عليه مسئولية إدارة التغيير داخل المنظمة، فالإدارة العليا هي من تحدد من يقود عملية التغيير، وهي تمتلك لأجل ذلك بدائل متنوعة من أبرزها¹:

1- الإدارة العليا: ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم، أو كل السلطات الخاصة بعمليات إدارة التغيير، فهم الذين يخططون، وينظمون عمليات التغيير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من رؤوسهم. ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، فمثلاً قد يقوم المدير بإقرار جدول جديد لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع.

2- المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

¹ - حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

3- التفويض: هنا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الموافقة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين¹:

أ- مناقشة الحالة: ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة لدراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

ب- تدريب الحساسية: ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ومشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التغيير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

4- الاستشاريون من خارج المنظمة: تعتمد الكثير من محاولات التغيير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير، وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بجلب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دوريهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري، فإننا سنجدها عديدة، وهو يركز على واحدة أو أكثر من هذه الوظائف، والتي منها ما يلي²:

أ- المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التغيير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة؛

ب- تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة إدارة المنظمة في وضع خطة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتمثلة في: كيفية تجميع المعلومات؟، وما هي البيانات المطلوبة؟، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات؟، وكيف يمكن تبويب وتفرغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها؛

¹ - Benoit Grouard, Francis Meston, " , op.cit, p18

² - دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ج- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهياكل؟ وهل يكون التغيير سريعاً أم تدريجياً؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضاً بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أم إعادة تصميم الوظائف؟ أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أم بناء أنظمة جديدة للتسويق؟

د- تقييم ومتابعة التغيير: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التغيير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

المطلب الرابع: الإدارة في ظل الظروف المتغيرة

المتبع لخطى بعض المديرين والقادة الذين كان لهم تأثير واضح على تابعيهم أو العاملين، يدرك أنهم كانوا يتمتعون برؤية واضحة المعالم، والقوة والمهارة والسيطرة على الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، فالعالم يشهد تطوراً متسارعاً، ونتيجة لذلك على أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة أن تراجع استراتيجياتها في إحداث التغييرات المطلوبة، والتفاعل معها في آن واحد. فقد أصبحت قوة المنظمات والدول تكمن في ما لديها من أفكار تتماشى مع المتغيرات لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات، لذلك فإن المنظمة التي لا تواكب التطوير والتغيير باستمرار لمعرفة الاحتياجات المستجدة للسوق، وتتعامل مع الظروف المتغيرة، سوف تقضي عليها المنافسة في أسرع وقت، حيث هنالك مقولة لداروين يقول فيها: "إن النوع الذي يصمد في النهاية ليس النوع الأقوى والأكثر ذكاءً، بل النوع الذي يستجيب للتغيير ويتكيف معه".¹

والناظر في معظم كتابات المفكرين الإداريين يجد أنهم يعرفون الإدارة على أنها حسن استخدام الموارد المتاحة، ولو اقتصر تعريف الإدارة على هذا الأمر لكانت مهمة الإدارة أسهل مما هي عليه الآن إلا أنه مع مرور الوقت حدثت بعض الأمور التي لم تعط الاهتمام المطلوب من قبل الإداريين والقادة على مدار السنوات الماضية، منها على سبيل المثال لا الحصر:²

- النظرة الحيوية للأمور بدلا من النظرة الجأمة، حيث أصبحت الحركة والديناميكية والتغيير من سمات أي إدارة تريد التعايش مع هذا الزمن؛
- الإبداع وأهميته وضرورته في ظل رياح التغيير التي نعيشها يوميا؛
- التغيير المستمر والفعال لتحقيق أهداف المنظمات.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره ص160.

² - سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، وايدسرفس للاستشارات الإدارية، القاهرة، 1995م، ص603.

فالتغيير ليس أمرا سهلا، وخاصة لدى المنظمات العامة الكبيرة المعقدة والمقيدة بالتقاليد والقوانين الحكومية التي عفا عنها الزمن، إلا أنه يوجد من الأمثلة الحية الإيجابية في القطاع الخاص ما يمكن الاستفادة منه والاحتذاء به من أجل تقديم أفضل الخدمات من خلال إحداث تغييرات فعالة، لتلبية احتياجات الأفراد والجماعات في مجتمعاتنا، فالإدارة الناجحة هي التي تستمر في مساعدة طالب الخدمات منها خلال فترات التغيير التي تقوم بها أو التي تفرض عليها، هذا الوضع قد يقود إلى السؤال الهام التالي: كيف تستطيع المنظمة تقديم الخدمات كما هو مطلوب منها رغم حدوث التغييرات المختلفة؟ وفي الحقيقة لا يوجد جواب على هذا السؤال، وذلك أن لكل وضع خصوصيته ويتطلب معالجة على حدة، وذلك لوجود بعض العوامل المحددة التي يمكن الاعتماد عليها وقابلة للتطبيق في أغلب الظروف، وبالتالي فهي تزيد من احتمال نجاح إدارة التغيير في ظل الظروف المتغيرة، هذه العوامل التي يمكن إيجازها في التالي¹:

1- توفير قنوات اتصال سهلة وواضحة: من أهم عوامل نجاح المنظمات توفرها على قنوات اتصال مسيرة بدقة وسهولة للتواصل مع العاملين والعملاء، خاصة إذا تم من خلالها توضيح رسالة* وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها بشكل دقيق وواضح، وباختصار يجب أن تكون قنوات الاتصال مصدر الهام للعاملين داخل المنظمة سواء كانوا شركاء في منظمة تجارية خاصة أو موظفين في وكالة حكومية، فهم يريدون أن يشعروا أنهم بمثابة شركاء ومستثمرين في المنظمة التي يعملون فيها، وهذا يجعلهم يشاركون في صناعة القرارات المهمة، هذا الأمر لا يمكن تطبيقه إلا من خلال إبقاء التواصل (قنوات الاتصال) مفتوحا بين العاملين والقادة، الأمر الذي من شأنه أن يحافظ على تماسك المنظمة أو المؤسسة في الأحوال غير المستقرة، غير أن هذه المهمة ليست سهلة لاسيما في قطاع الخدمة العمومية التي تخضع ومؤسساته للعديد من الأنظمة والقوانين التقليدية.

2- الإدارة الواعية للنفقات: من الأمور التي فرضتها الأزمات الاقتصادية في هذا العصر، طلب المنظمات من موظفيها المساعدة في إدارة التكاليف والنفقات والحد منها، ولقد استجاب العاملون لذلك وتم الاستغناء عن كثير من الأنظمة والقوانين التي كانت تسمح بذلك والتي أصبحت لا مبرر لوجودها، وفي نفس الوقت تم تبني بعض الأنظمة والإجراءات التي من شأنها توجيه العاملين للتركيز على التنمية والتطوير لتحقيق الأهداف الملحة التي لا تحتل الانتظار بأقل قدر من التكاليف المالية دون التأثير على مستوى الخدمات².

3- أهمية العامل الإنساني في عمل المنظمة: يعتبر التأثير في العاملين وجعلهم يتخلون عن أساليب العمل والعقلية التي اكتسبوها سابقا من العناصر الأساسية في تغيير نظام وأساليب العمل، وتجدد الإشارة هنا إلى أن هذا الأمر لا يتم بإصدار قوانين أو تعليمات تقضي بأن يغير العاملين طريقة تفكيرهم، ولكن هذا الأمر يجب أن ينبع من داخل أنفسهم، بحيث يكتشفون بأنفسهم أن الطرق والوسائل الجديدة أفضل من تلك التي كانوا يعملون بها، وهنا يأتي دور

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره ص177.

* رسالة المنظمة: إعلان من المنظمة لرؤيتها وأهدافها، وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كان هذا الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات، وأنواع المستفيدين الذين ترغب المنظمة إشباع حاجاتهم، وكذلك الأساليب والجوانب التكنولوجية التي تستخدمها.

² - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص177.

الإدارة في تطوير العاملين وإعدادهم لمسايرة هذه التغييرات من خلال تدريبهم وتعليمهم والسهر على تمكينهم من الأساليب والطرق الجديدة.

4- أهمية الإبداع والتجديد بالنسبة للأفراد والمنظمة: من سمات الإدارة وسلوكياتها في القرن الماضي الجمود، حيث الاهتمام بالسياسات والإجراءات والشكليات المفروضة عليها، وبالتالي عدم مواكبة التغيير والتجديد مما جعلها عرضة لمشاكل عدة، وذلك لاختلاف الأمور بين الماضي والحاضر بالنسبة لها، سواء من حيث التعامل مع المستفيدين منها، أو أسلوب تقديم الخدمات لهم، حيث أصبح يختلف عما كان يقدم لهم سابقا من حيث الطريقة ونوعية وجودة الخدمة أو السلعة، وبإلقاء نظرة على إدارات العصر الحالي نجد أن اهتماماتها لم يعد مركزا على العائد المادي وحده، بل هناك اعتبارات أخرى كالنمو والتقدم والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها، ولمواكبة هذا العصر على الإدارة تبني أسلوب الإبداع والابتكار لمعايشة متطلبات المستفيدين من الخدمات. حيث أصبح تقديم أي خدمة بما فيه من إبداع وتغيير فعال يفي بتوقعات العملاء بل وبما يزيد عن هذه التوقعات.

كما أن ممارسة الوظائف الإدارية بفعالية يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة في مواجهة الظروف المتغيرة، فمن المعروف أن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف محددة، قد تتمثل في تقديم الخدمات، أو منتج معين، من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية بفعالية، ولكي تقوم المنظمة بعملها على أفضل وجه لا بد لها أن تقوم بممارسة ما يطلق عليه العملية الإدارية، وذلك من خلال ممارسة الوظائف الإدارية المعروفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال) والمتمعن في هذه الوظائف يدرك أهمية إتقان وممارسة هذه الوظائف من قبل كل إداري، حيث يجدها مرتبطة مع بعضها البعض، إذ لا يمكن أداء وظيفة منفردة دون الأخذ بعين الاعتبار الوظائف الأخرى للقيام بأي عمل بكفاءة وفعالية.¹

مما سبق يتضح جليا دور إدارة التغيير في إنجاح عملية التغيير، والدور الفعال الذي تقوم به لتفعيل وتيرة التغيير والدفع به قدما إلى الأمام، من أجل مواكبة التغييرات السريعة التي تعصف كل يوم وكل لحظة ببيئتها لضمان الاستمرارية والنمو في هذا العصر المرعب الذي لا يوجد فيه مكان للحمام والثبات، إلا أن عملية التغيير هذه لا تكون عفوية وبلا أهداف، بل هي تحتاج في واقع الأمر إلى أساليب ومناهج تستند إليها، ومداخل متعددة، كما أنها لا تكون دفعة واحدة وإنما تمر بمراحل مختلفة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحث التالي.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

التغيير أمر حتمي وضرورة أكيدة في أي تنظيم، فهو عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتسق مع طبيعة الأشياء وسنة الحياة، فالحياة متجددة ومتطورة في حد ذاتها، ولذا فمن المنطق قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، فهو القاعدة وغيره استثناء، ومع ذلك فإن السلوك الإداري كثيرا ما يسجل حالات تجنب التغيير وتجاهل الظروف والمؤثرات الداعية إليه، بل كثيرا ما نجد ردة فعل معاكسة تدعو إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. "عند إدخال فكرة جديدة فإن رد الفعل الشائع لدى الأفراد هو مقاومة هذا المجهول الذي يبدو غير مألوف، بل ربما يكون مزعجا

¹ - نفس المرجع، ص 47.

ومرعباً للأفراد وجماعات العمل¹. لذا يتوجب على الإدارة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد والجماعات والنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير، سواء كانت مؤيدة أم معارضة له.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي أمر منطقي، وهي جزء لا يتجزأ عن عملية التغيير التنظيمي، وهي كما لها سلبيات على سيرورة العملية، فهي أيضاً يمكن أن تحمل في طياتها العديد من الإيجابيات التي يمكن أن تغفل عنها إدارة المؤسسة، وهو ما سنحاول اكتشافه في هذا المطلب.

1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي: على الرغم من وجود إجماع من طرف كل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وعلم السلوك على أن مقاومة التغيير تعد من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على عملية التغيير، إلا أنه في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي، فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن.

كما أن من الضروري اعتبار مقاومة التغيير كمصدر للطاقة، فأيما توجد المقاومة توجد طاقة، فالشخص المقاوم يكون مهتماً بشيء ما، فالمقاومة هي شكل من أشكال العقود، ويدل على الارتباط. لذلك تهتم قيادة التغيير بحركة هذه الطاقة وتفكر كيف تحول هذه المقاومة إلى قبول، فمن الخطأ إهمال هذه المقاومة، فقد لا تكون المقاومة تعني رفض فكرة التغيير لكنها في الغالب اختلاف وجهات نظر².

ويقول "بولار Buller" أن العاملون في المؤسسات يقاومون التغيير، وهذا رد فعل طبيعي للبشر، والأفضل لأي مؤسسة أن تعمل بطرق منتظمة ومتسقة، ويمكن التنبؤ بها، وهذه الصفات تعد من الأعداء الطبيعيين للتغيير³.

في حين عرفها "كولارت، دلايسل، بيرون Collertte, Delisle, Perron" بأنها: "التعبير الصريح أو الضمني لردود الأفعال السلبية عند إحداث تغيير ما من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص"؛ كما عرفت على أنها: "استجابة عاطفية/سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"⁴.

أما "تينو. ج، Teneau. G" فقد اعتمد في تعريفه لمقاومة التغيير على أبعادها المختلفة، إذ يقول أنها في آن واحد ظاهرة ثقافية (تربوية، بيداغوجية، تعليمية)؛ إدراكية (فكرية، تحليلية، إستراتيجية)؛ عاطفية (حزن، خوف، فرح، غضب)؛ سلوكية (فعل، جمود، ردة فعل، مبادرة، استجابة، قبول)⁵.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² - Burke, W. **Organization change: Theory and practice**. Sage Publications, 2013, P 358.

³ - Buller, J. L. **Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation**. John Wiley & Sons, 2014, P 2.

⁴ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 384.

⁵ - Teneau. G, **La Résistance au Changement Organisationnel**, Perspectives Sociocognitives, Ed L'Harmattan, Paris, 2005, P 52.

وتعني مقاومة التغيير أيضا امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي:

" إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه 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 الإمتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها. ولمقاومة التغيير أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري"¹.

حيث نجد الأبعاد المستترة على المستوى الفردي قد تتضمن هبوط الحافز، الانخفاض المقصود في الأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، كما نجد أنها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكيل جماعات العمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأبعاد التالية: تقليل إلتزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل. والفرد عندما يواجه تغييرا ومهما كانت الأسباب والأهداف فإن الفرد ينظر إلى التغيير من منظوره الخاص، ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية وغيرها، وينظر إليه بقدر ما يشبع لديه من حاجات مختلفة وما يواجهه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون أمام الفرد الاحتمالات التالية حسب ما هو موضح في الجدول (03).

الجدول رقم (03): السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه أبعاد التغيير المختلفة

التغيير المقترح	مدى الاستجابة له
1- يرى أن التغيير ضار وهدام.	1- يقاوم علنا ودون خوف.
2- يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه.	2- يقاوم سرا.
3- يدرك أن التغيير غير وواضح النتائج بالنسبة له.	3- احتمالية قبوله أو إجازته بحذر.
4- يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.	4- مشاركة في إحداثه وإنجاحه.

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 113.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 355-356، نقلا عن: عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995م، ص 275-285.

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

كما يمكن أن تأخذ المقاومة أكثر من بعد أو شكل في نفس الوقت، كأن يقاوم مثلا مجموعة من الأفراد علنا في حين يفضل آخرون المقاومة السرية وذلك في شكل جماعات أو فرادى، كما قد يقاوم مجموعة من الأفراد في شكل جماعي في حين يقاوم آخرون بشكل فردي سرا أو علنا. وعليه فإن المقاومة تمثل الجزء الأكثر حيرة واضطرابا في عملية التغيير، ما يقودنا إلى التساؤل عن أسبابها وذلك لمحاولة التقليل منها لأنه إذا عرف السبب بطل العجب.

2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: قد ينجر عن عملية التغيير التنظيمي بعض التحفظ والمعارضة من جانب الأفراد خاصة أولئك المتأثرين بحدوث التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم به، ولقد تعددت الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير التنظيمي، ومن خلال اطلاعنا على أدبيات مقاومة التغيير التنظيمي حيث وجدنا أن هناك من يصنفها إلى أسباب شخصية (فردية) وأخرى تنظيمية، في حين يصنفها البعض الآخر إلى أسباب عقلانية، سياسية، اجتماعية، عاطفية وغيرها من التصنيفات التي وإن اختلفت في طريقة التصنيف إلا أنها لا تختلف كثيرا في مضمونها. وفيما يلي عرض موجز لأهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الأكثر شيوعا.

التوجه الأول: يعزى فيه أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية على النحو الآتي:

أ- أسباب تنظيمية: والتي من أبرزها:

- الفشل السابق لجهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة، أو لعدم استفادتها وتعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.
- تكلفة عالية للتغيير: تمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائقا كبيرا لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التغيير غير محسوب، هنا يشير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التغيير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التغيير المنشود.
- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن أي تغيير أو تطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى رفض التغيير ومقاومته².

¹ - نيجل كنج، نيل اندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل إنتقادي للمنظمات -، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م، ص315.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356-357.

- كما لا يخفى أن وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة تخلق التعود على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين، والسعي لتحقيق نفس الأهداف الإستراتيجية، لهذا فأي محاولة للتغيير تعتبر تهديدا للعادات والقيم والسلوكيات السائدة، لذا فإن التغيير في ظل التنظيمات الجامدة يربك التقاليد الثقافية السائدة من معتقدات وقيم وممارسات وكل ما تعود عليه الأفراد.

ب- أسباب فردية (شخصية): من أهم الأسباب الفردية المؤدية إلى مقاومة التغيير التنظيمي نذكر:

- أكد عدة باحثين أن الفرد نفسه متهم بمقاومته للتغيير، وفي هذه الحالة تكون الأسباب بوعي منه أو بدون وعي كالركون للمألوف والخوف من المجهول، فالناس عادة يميلون إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير، لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة، أي الرضا عن الوضع الراهن¹.
- العادات: تشير أغلب نظريات التعلم على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية، بل يصبح روتينيا ومبرجحا إلى حد ما.
- سوء الإدراك: إن عدم قدرة الأفراد على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به².
- تجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التغيير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة كالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتغيير ويقاومه.
- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التغيير الجديد أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد حينها أن التغيير هو خطر عليه لأنه يكشفه ويعريه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومته.
- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير³.

¹ - Steiner D et Rolland F, Comment Réussir L'introduction de Changement, Les Apports de la Justice Organisationnelle, Dans un Ouvrage Collectif « RH, Les Apports de la Psychologie du Travail » ; Ed° D'organisation, Paris, 2006, PP 53.55

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356.

³ - أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص 75.

التوجه الثاني: يرى أصحاب هذا التوجه أن أسباب مقاومة التغيير تعزى إلى أسباب عقلانية، عاطفية، اجتماعية وسياسية على النحو التالي:

- أ- أسباب عقلانية: وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا التغيير، ويعتبر هذا السبب من أكثر الأسباب دقة ووضوحا في الرؤية والإقناع.
- ب- أسباب سياسية: تتبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات.
- ج- أسباب عاطفية: وتتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو الجماعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، وترتبط المقاومة العاطفية بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.
- د- أسباب اجتماعية: تستند مقاومة التغيير التنظيمي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة، وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.¹

كما أن التغيير يمكن أن يكون في حد ذاته مصدر مقاومة، لاسيما إذا كان جذريا ومتكررا، مما يولد تدمرا و احتقانا لدى الأفراد، كما تؤثر درجة السرعة المعتمدة في تنفيذ التغيير في ردة فعل الأفراد، والذين يميلون للمقاومة بسبب السرعة الكبيرة للتغيير، وعدم إعطائهم فرصة لفهمه وتقبله. كذلك يرى الكثيرون في التغيير زيادة للعبء الوظيفي، إذ أن هناك اعتقاد سائد بأن التغيير متعب، فغالبا ما يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من أعبائهم في العمل، إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة، أو قد يضطروهم إلى تعلم أساليب جديدة للعمل وهذا غير محبب لدى الأغلبية من الأفراد.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من مختلف أسباب مقاومة الأفراد للتغيير، فهناك أسباب وعوامل أخرى يمكن أن تزيد من حدة المقاومة نلخصها فيما يلي²:

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة، حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة، وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

تجدر الإشارة إلى أنه قد يكون سبب مقاومة التغيير أكثر من سبب، وفي هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائقا لنجاح التغيير.

¹ - عبد الله الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

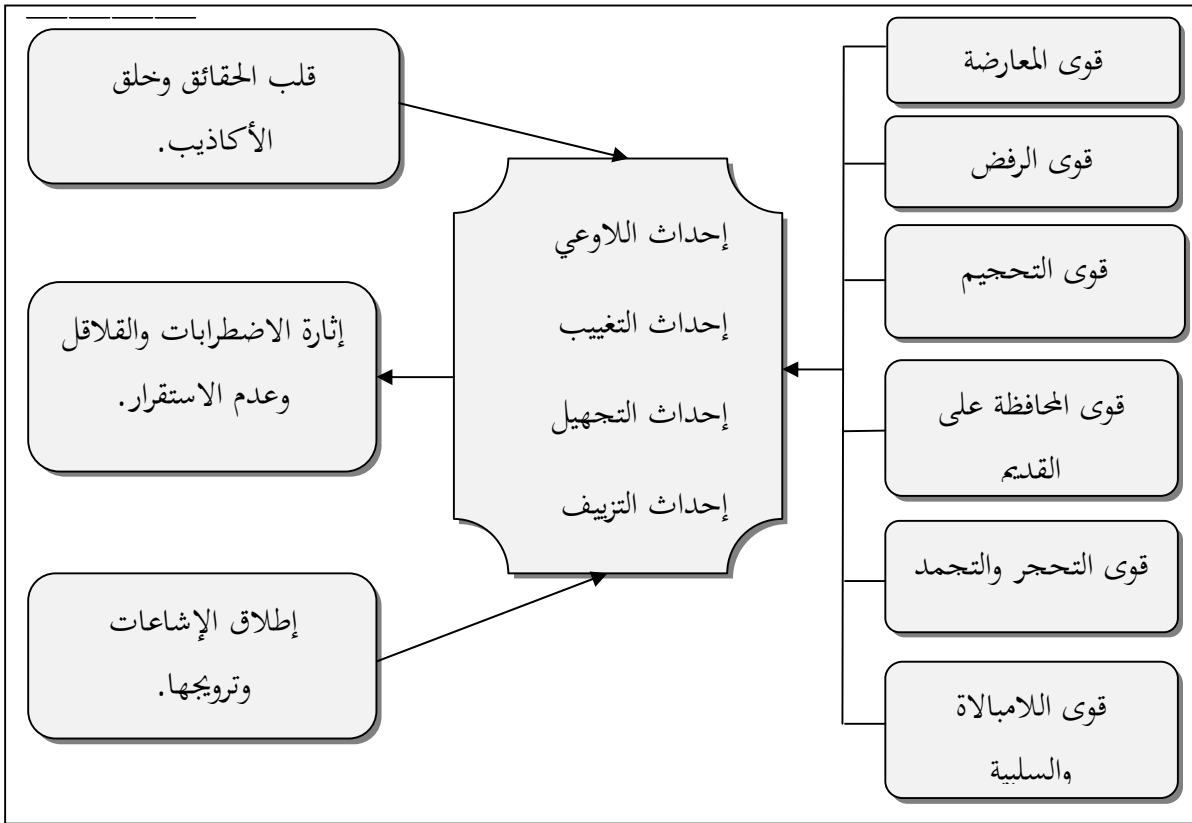
² - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص114.

المطلب الثاني: أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي وأساليبها

إن من الأخطاء الشائعة في إدارة التغيير التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير في العاملين، فكثير من القادة والمديرين يظنون أنه وبمجرد إعطاء الأوامر للموظفين بالتغيير سيتغيرون ببساطة، ولا يدرك هؤلاء مدى الاضطراب الذي يصاحب التحلي عن أنماط العمل المألوفة، وتفهم حقيقة أن العاملين بحاجة إلى وقت للتكيف مع النمط الجديد، فمن الطبيعي وجود من يواجه صعوبة في تفهم الخسارة التي قد يسببها له هذا التغيير¹. لذا يتوجب على من يقودون التغيير أن يتفهموا حقيقة المقاومة، وأن يعوا بأن هناك العديد من القوى التي سترفض التغيير متخذة لذلك العديد من الأساليب منهجا لها لمقاومته ومنع تحقيق أهدافه.

1- أنواع القوى المقاومة للتغيير: إن طبيعة التغيير يؤدي إلى التجديد والتطور، ومن ثم فإن سيطرة القوى المضادة له ونجاحها في فرض الجمود والركود الذي يمتاز به سيؤدي إلى الفشل، للإبقاء على مصاحها التي تتعارض مع مصالح قوى إحداث التغيير، الأمر الذي يستوجب على القائمين على قيادة التغيير معرفتها ثم معرفة أساليبها للتصدي لها والتخفيف من حدتها، ولقد قسمها الخضيرى إلى عدة قوى كما هي موضحة في الشكل الآتي²:

شكل رقم (7): أنواع القوى المقاومة للتغيير.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

¹ - جيرمي ريفكن، نهاية عهد الوظيفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2000، ص 319.

² - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 76.

أ- **القوى المعارضة للتغيير:** وهي من أخطر القوى التي تتحجم عملية التغيير، وتتصدى له، ساعية لإفشاله وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

ب- **قوى الرفض:** وهي رافضة لكل شيء وليس للتغيير فقط، بل هي رافضة لذاتها ووجودها أحيانا، لتأصل الرفض في حياتها.

ت- **قوى التحجيم:** وهي قوة تعمل على وضع في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

ث- **قوى المحافظة على القديم:** وهي تلك القوى المرتبطة بالقديم ارتباطا وجدانيا وعاطفيا، فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا بالماضي بما يحمله من ذكريات سعيدة ومواقف محببة.

ج- **قوى التحجر والتجميد:** وهي قوى منغلقة على ذاتها، ترفض غيرها ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

ح- **قوى اللامبالاة والسلبية:** ويقصد بها الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام أو تفاعل، فهم يسرون وفق التيار السائد، فهم سلبيون تماما، وكأنهم مسلوبو الإرادة أو عديمي الرؤية والإحساس.

على الرغم من تعدد هذه القوى فإنها تعمل على كبح سيورة التغيير وتحويل مساره عن الطريق الذي خطط له، مستعينة هذه القوى بمجموعة من الأساليب التي تختلف باختلاف نوع القوى المقاومة للتغيير، مع الأخذ في الحسبان أنه في غالب الأحيان تكون هناك أكثر من قوة مقاومة لنفس التغيير وكذا أكثر من أسلوب مستخدم في مقاومة التغيير المزمع تنفيذه، وغالبا ما تعتمد القوى المعارضة للتغيير على نشر الإشاعات والترويج لها، وقلب الحقائق وخلق الأكاذيب من أجل إحداث اللاوعي وإحداث التغييب والتجهيل والترفيف كما هو مبين في الشكل أعلاه.

2- **أساليب مقاومة التغيير:** كما أشرنا إليه آنفا، فإنه مثلما تتعدد أنواع القوى المقاومة للتغيير، فكذلك تتنوع الأساليب التي يمكن أن تستخدمها هذه القوى لمواجهة التغيير التنظيمي، الذي ترى فيه تهديدا لمصالحها الخاصة، وقد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، من خلال تمرد معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والعلنية، الواضحة والكامنة، خاصة عندما تكون أهداف التغيير ليست واضحة أو غير مفهومة بالنسبة للأفراد، وعلى الرغم من تعدد هذه الأساليب فإننا سنتطرق إلى أكثرها شيوعا على النحو التالي:

أ- **الرفض والمقاومة العنيفة:** تلجأ قوى المقاومة إلى استخدام هذا الأسلوب إذا شعرت أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنه يهدد بقاءها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل: التجسس الوظيفي، إشاعة القلق والخوف بين العاملين، مما يصرّهم عن الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية جانبية، وكذا نشوء الصراعات وظهور الأحقاد والتسبب في الخسائر، مما يزيد في التكلفة، وفي غالب الأحيان فشل العملية الإدارية برمتها.

ب- **تعطيل عملية التغيير:** عندما تعجز قوى المقاومة القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة، بهدف إرجاء التغيير وكبحه أطول فترة ممكنة ربما للوقت ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا تعم قوى المقاومة التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه، وفي إمكانية تنفيذه.

ت- **تأخير سرعة التغيير:** وهو أيضا من الأساليب التي قد تتجه إليها قوى المقاومة، مثل استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أرى هامشية كإقامة الحفلات والمهرجانات.¹

على الرغم من تعدد أنواع قوى المقاومة وأساليبها، إلا أنه يمكن مواجهتها، وتجنب سلبياتها وآثارها وذلك من خلال الإستراتيجيات والأساليب التي ذكرها المتخصصون في المجال، والتي يمكن أن تساعد إدارة التغيير التنظيمي في التخفيف منها ولم لا القضاء عليها خاصة في ظل توافر قيادات التغيير المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لإنجاح وتنفيذ برامج التغيير المختلفة، لكن وقبل التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، دعنا نجيب عن السؤال الذي يقول هل كل مقاومات التغيير سلبية وضارة، أم أن للمقاومة بعض الإيجابيات؟.

3- ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

قد يعتقد البعض أن كل أنواع المقاومة سلبية وضارة، والحقيقة أن للمقاومة بعض الإيجابيات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الإتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط ضعف المنظمة في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة منها أو غير المباشرة.²
- تكشف المقاومة عن وجود اتجاهات متضاربة للأفراد بشأن التغيير، والتي يعتبر عدم الرضا الوظيفي واحدا من هذه الاتجاهات التي يتوجب على الإدارة أخذها بعين الإعتبار.

بالرغم من وجود مثل هذه الإيجابيات لمقاومة التغيير التنظيمي، فإن النواحي السلبية هي الطاغية في كثير من الأحيان، وقد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج التغيير التنظيمي المراد تنفيذها، وبالرغم من تعدد آثار وسلبيات المقاومة، فهي تختلف بحسب طبيعة التنظيم والظروف المحيطة به، وفيما يلي ذكر لبعض سلبيات المقاومة³:

¹ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 357.

³ - صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

- تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية وجماعية مما يؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة.
- فشل التغيير برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها.
- تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خصوصا في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم؛
- تؤدي مقاومة التغيير إلى جمود الفكر ومحاربة التطور والتحديد والتمسك بالوضع القائم وإفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها.
- تفشي اللامبالاة والسلبية في المنظمة نتيجة لسيطرة النزعة الإجرائية التقليدية على الكيان الإداري، بحيث تكون محاربة الأفكار الجديدة والرؤى الحديثة، مما يتسبب في عدم الإهتمام وغياب التعاون، ودعم المقاومين، وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية تجاه التغيير.
- التخلف، حيث تظهر سلبيات مقاومة التغيير بجلاء في تخلف المنظمة عن مجاراة مثيلاتها أو على الأقل محاولة اللحاق بمن في زمن السرعة والحركة وسرعة التغيير.
- تدهور المنظمة، حيث أن الأمر هنا لا تتوقف سلبيته على ما فات فقط وعدم اللحاق بركب التغيير والتميز، وإنما سيتطور إلى تدهور المنظمة وتدني مستويات الأداء فيها.
- تحلل وتفكك المنظمة، حيث تصل المنظمة إلى مراحل خطيرة من الإنحدار قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي في أغلب الأحوال إلى تفكك المنظمة، وبالوصول إلى هذه الحالة السيئة من تفشي الأوضاع السلبية فإنه لا يستبعد أن يؤدي الأمر إلى انهيار المنظمة وتلاشيها بجلها أو إعلان إفلاسها أو إلغائها.

إن معرفة الأسباب الكامنة وراء مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي، ومعرفة مختلف السلبيات التي تنجر من وراء ذلك وما يمكن أن تسببه للمنظمات من أضرار بليغة يمكن أن تصل إلى حد زوالها، يقودنا إلى التساؤل عن السبل التي يمكن أن تتبعها إدارة التغيير أو القائمين على تنفيذه للحد من خطورة هذه الظاهرة، وهو ما سنحاول التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

بالنظر إلى السلبيات المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي فإنه يتوجب على القائمين على برامج التغيير في المنظمة إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك العاملين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به، وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات

محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعاً، وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة.

ويجب الاعتراف أن عملية إدخال التغيير التنظيمي وإن كانت مخططة ومدروسة فستأخذ طريقها ولو بقدر قليل من الإزعاج والمقاومة داخل المنظمة، وللحد والتغلب على هذه المقاومة فقد اقترح العديد من علماء الإدارة خطوات مختلفة يتبعها المسؤول عن التغيير في المنظمة للتقليل من حدتها ولم لا التغلب عليها، كما أن هناك اقتراحات لإستراتيجيات سميت بإستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

في هذا الصدد وجد خبراء الإدارة في مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية (DDi) Developing Dimension International الأمريكية بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف (3000) من المديرين والعاملين أن هناك خطوات أساسية تمكن المدير أو المسؤول الذي يتولى عملية التغيير من التقليل من مقاومته، ولقد أطلقوا عليها اسم الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وهي:¹

1- تقديم جميع المعلومات عن التغيير: ويتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولما سيتم إنجازه وكيف سيكون تأثير التغيير على المنظمة والأفراد ومجموعات العمل بشكل محدد، وأن هذا التغيير يصب في مصلحة الجميع دون استثناء؛

2- بيان أثر التغيير على الأفراد: حيث وجدوا أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المراد إحداثه بانفتاح وأمانة، وتبيان كيف سيؤثر التغيير على الأفراد والمجموعات من حيث مزاياه وسلبياته لأن ذلك يضيف مصداقية كبيرة للحديث، كما يجب أن تكون المعلومات صحيحة ولا تركز على السلبيات كثيراً لأن ذلك يزيد من فرص المقاومة؛

3- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير، وهو يتطلب مساعدة وتعاون الجميع في ذلك، وعلى القائمين على التغيير تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير حتى ولو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة وعصبية، وهنا يأتي دور الإدارة بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات وأن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان، ويجذب سؤال المتأثرين بالتغيير عما لديهم من أفكار للتغلب على المعوقات، كما ينصح الإدارة أن تأخذ ملاحظات المتأثرين بالتغيير باهتمام والإجابة عليها بصدق وأمانة خلال الحديث والعمل على تقديرها وبيان أهميتها لتساعده في حل مشاكل المقاومة ووضع الخطط لذلك. كما يجب على الإدارة طمأننة المتأثرين بالتغيير بوضع برامج تدريبية خاصة بهم لتساعدهم على التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد، لأن ذلك يحقق للإداري فائدتين هما:

أ- إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وأن الحديث المباشر معه سيكشف له عن الصعوبات لكي

يتمكن من التعامل معها ووضع الحلول لذلك؛

¹ - محمد بن يوسف النمران العظيات، مرجع سبق ذكره، ص 117-119.

ب- يجب أن يعرف الموظف الجديدة في عملية إدخال التغيير، وأنه يجب عليه التأقلم معه والشعور بأن لديه إمكانية النجاح في ذلك.؛

4- الإتفاق على إحداث التغيير: في هذه المرحلة تكون الإدارة قد توصلت إلى الإتفاق على تطبيق التغيير المنشود، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريق سهلة وسلسة، حيث يكون قد عرف من خلال النقاش والحديث المباشر ما يريده الموظفون للقيام بالأعمال، وكيف يمكنهم مواجهة ذلك، كما تحدد الموارد المتاحة للمساعدة في ذلك كالتدريب والأدوات وغيرهما؛

5- تنفيذ التغيير ومتابعته: ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الإتفاق عليه بتحديد ما يجب على كل من الموظفين والإدارة عمله، ومن هم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب. وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ لجعل الأمور واضحة بين المديرين وبين من يقومون بذلك. كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر وأن الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب؛

6- تليخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير: قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على المدير أو المسؤول تليخيص ما تم التوصل إليه من أمور تم الإتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، وإخبارهم عن الحوافز والمكافآت التي خصصت لهم في حالة مساندتهم للتغيير والعمل على إنجاحه، مما يرفع من روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر تعاوناً للتنفيذ التغيير وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي.

كما أن هناك من علماء الإدارة من يفضل إتباع بعض الإستراتيجيات المذكورة كثيراً في كتب الإدارة، والتي وضعت خصيصاً للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتي نلخصها فيما يلي¹:

1- التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية وإذا لم تتوافر هذه الشروط فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة.

2- المشاركة: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذين شاركوا في اتخاذه؛ وبذلك وقبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ قرار بشأنه (القرار المتعلق بالتغيير المنشود) وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإن انغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسن نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي قد تحدث نتيجة المشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة وغير مناسبة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

3- التسهيل والدعم: يمكن لمستشار التغيير أو القائم على عملية التغيير من تقديم جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص355.

تساعد على عملية التكيف، ومن مساوئ هذا الأسلوب أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

4- المفاوضات: طريقة أخرى يتمكن مستشار التغيير من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقدم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ في الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هنالك خطورة تتمثل في أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

5- المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، مما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب معلومات غير مرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة. فإذا ما هدد مدير المصنع بغلق فرع معين للمصنع إذا ما رفض العاملون في المصنع تخفيض الأجور، وإذا ما كان هذا التهديد غير صحيح في الواقع، فإن الإدارة تستخدم أسلوب المناورة في هذه الحالة. أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلاً من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة جماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير. حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلاً من المناورة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبياً وسهلة للحصول على دعم المعارضين. ولكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه تم خداعه، وأنه استخدم كوسيلة لإدخال التغيير فقط، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير إلى الصفر.

6- ترويح التغيير: يقصد به النظرة المنهجية إلى إيجابيات وسلبيات التغيير من وجهة نظر العاملين، بعد ذلك يبذل المدير جهوداً لزيادة الإيجابيات وتخفيض السلبيات لغرض تشجيع العاملين على قبول التغيير، على سبيل المثال إذا كان أحد الاعتراضات الرئيسية على التغيير أنه سوف يؤدي إلى تفكيك بعض جماعات أو فرق العمل، يبحث المدير عن طريقة للإبقاء على تلك الجماعات عندئذ تزول إحدى السلبيات، وبنفس الأسلوب إذا كان التغيير يتضمن نقطة يراها العاملون إيجابية مثل التمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في أداء العمل يعمل المدير على زيادة الجرعة الاستقلالية، وبذلك يرفع من مستوى قبول العاملين للتغيير، إلا أن من مساوئ هذا الأسلوب أنه من غير الممكن إرضاء جميع أطراف التنظيم، حيث قد يستحيل في أغلب الأحيان تحقيق طلبات كل الأطراف.

7- الإجبار: الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومة التغيير هو الإجبار، أي تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير، فإذا ما كان مدير المصنع يعترم فعلاً إغلاق المصنع إن لم يقبل العاملون بتخفيض الأجور مثلاً فإن ذلك يعتبر أسلوباً إجبارياً، ومن الأمثلة الأخرى على الإجبار هو التهديد بالنقل أو الحرمان أو عدم الترقية أو حتى الفصل، أو تقييم سيئ للأداء، أو كتاب توصية سيئ مثلاً، وعلى الرغم من التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين، إلا أن من مساوئ هذا الأسلوب أنه قد يظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

8- إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي: حسب هذا الأسلوب تلجأ المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرض وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق

بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وضمناً بالتالي تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا عن الحالة الراهنة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير مما يقلل المقاومة ويجد منها.

مما تقدم ذكره سواء من مختلف الخطوات أو الإستراتيجيات المتبعة للتقليل من حدة المقاومة والتغلب عليها، يمكن القول أن ممارسة هذه الخطوات أو الإستراتيجيات بمهارة وتبعاً للظروف سوف يقلل بلا شك من المقاومة، إلا أن ظهور المقاومة في حد ذاته يعد أمراً مزعجاً ومكلفاً ومضيقاً للوقت لما تأخذه عملية معالجة هذه الظاهرة من وقت ومال، فالأولى والأجدر محاولة اجتناب المقاومة قدر المستطاع من المرة الأولى، وذلك بإتباع الطرق العلمية والعملية التي اقترحها علماء الإدارة للمساعدة في نجاح أي عملية تغيير، وهو ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: عوامل وخطوات نجاح إدارة التغيير التنظيمي

تشير بعض الإحصائيات إلى فشل أربع محاولات للتغيير في المنظمات من أصل خمس محاولات¹، وعليه يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقداً للغاية ويتطلب جهود العديد من المديرين والمشرفين. كما قد يكون سهلاً بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية بعملائها أثناء إحداثه، وكما أشرنا إليه في الفصل الثاني فإن مداخل التغيير التنظيم عديدة ومختلفة كالجودة الشاملة والهندرة والتعلم التنظيمي والتمكين وغيرها، وهي كلها تتطلب من مديري الوسط تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه، كما عليهم أن يساعدوا الآخرين على القيام بذلك؛ ولقد وضع الكاتب "دوغلاس سميث Douglas Smith" عشرة مبادئ ونصح بإتباعها خاصة من قبل مديري الوسط على أساس اتجاه أصابع الاتهام إليهم في أغلب عمليات التغيير الفاشلة لعدم توافرهم مع التغيير المطلوب وبالأخص أثناء فترة التغيير ذاتها بسبب عدم تغييرهم لأسلوب إدارتهم القديم والاستمرار به في ظروف جديدة. وهذه المبادئ هي²:

- 1- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والإنسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3- جعل لغة التغيير التنظيمي سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون والمساعدة لتخطي التغيير في أمان وسلام.
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، على اعتبار أن فرق العمل منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² - نفس المرجع ص 120-121. نقلاً عن: Douglas Smith, **Taking Charge of Change**, Addison Weekly inc, U.S.A, 1999, p 314-315.

- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير والتحديد والاعتناء بالجودة والهندرة وغيرها كأفضل مداخل للتغيير حسب الموقف، وتبني أسلوب الإبداع والتعلم والتمكين والاستماع لجميع الآراء والإقتراحات والأخذ بالنافعة منها والتفكير فيها ومناقشتها ولم لا تجربتها بدلا من رفضها من أول وهلة.
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة والدعم لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار فلن يكون لديهم الحفز ولا الرضا لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره وقشوره.
- 9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيس في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- 10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحشهم على مساعدة الآخرين على تقبل واستيعاب التغيير والمساهمة في إحداثه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

أما عالم الإدارة "غودوين واتسون Goodwin Watson" فيرى أن الهدف من التغيير هو ربط المنظمة ببيئتها وتلبيتها لحاجات العملاء بما يتناسب مع متطلباتهم، وكذلك لمواكبة متطلبات العصر من تطوير في الأنظمة والأساليب وليس فقط تطويرها من الداخل، وذلك لتمكينها من أخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تعمل فيه، ويرى أنه لضمان نجاح التغيير من المرة الأولى في أي منظمة أو مجتمع فإنه يجب على القائمين على التغيير أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار¹:

- حصول مشروع التغيير على دعم واضح ومخلص من الإدارة العليا.
- أن يشعر الأفراد العاملون في المنظمة أن التغيير من صنعهم وليس مفروضا عليهم.
- أن يقدم التغيير للعاملين خبرة أو مهنة جديدة والتي ستنتفعهم حاضرا ومستقبلا.
- أن يشعر المشاركون في التغيير أنه سيقبل من واجباتهم الحالية وليس زيادتها.
- أن يكون التغيير منسجما مع قيم وأفكار المشاركين فيه والمجتمع ككل.
- أن يساهم العاملون في تشخيص الحاجة إليهم منذ البداية.
- أن يكون هناك متابعة جادة للتغيير بتشجيع الإيجابيات وإيجاد الحلول للسلبات.
- الاستفادة من تجارب الآخرين الإيجابية عند إحداث التغيير.
- مكافأة الأداء المتميز والإعلان عنه لجميع المشاركين.

¹ - نفس المرجع ص122، نقلا عن: Goodwin Watson, **Resistance To Change**, crisp publsher, New York, U.S.A, 1998, p68.

- جعل التغيير عملية مستمرة وسممة من سمات المنظمة لمواكبة الجديد وتقديم الخدمات بما يتناسب مع متطلبات العصر والعملاء.

ولقد اقترح "جاري دسلر Gary Dessler" نموذجاً مكوناً من عشر خطوات لإحداث التغيير التنظيمي بفعالية في المنظمات من المرة الأولى وذلك تجنباً لأي مقاومة قد تعترضه. وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات¹:

1- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتمل التأخير.

2- زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

3- تشكيل فرق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق، كما يتطلب الأمر تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والإستفادة من دعمهم، حيث أن وجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوث التغيير أسهل وأسرع.

4- صياغة رؤية مشتركة ومحددة: يتطلب التغيير إحداث تغييرات في رؤية المنظمة، فالرؤية هي التي تثير التغيير وتبرره وتقوده باستمرار، وهي المرجع خلال فترة تنفيذ التغيير كلها، والرؤية لا تبين تفاصيل التغيير والتي تأتي تبعاً، ولكنها تبرز كل جوانبه وأوجهه والأهداف المحددة والخطوط العريضة لتنفيذه، وتستند صياغة الرؤية وتحديدتها إلى معرفة معمقة بالمنظمة وبيئتها وكذلك بالتحديات العامة للتغيير التنظيمي، وتمثل الرؤية المرآة التي يجب على المسؤولين عن التغيير استعمالها لقيادة سيرورة التغيير وضمان السير الحسن لتنفيذه.

5- تعريف الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:

أ- أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة؛

ب- استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء أكانت وسائل رسمية أو غير رسمية؛

ج- مراعاة التكرار فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.

6- تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير: الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفين لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعية، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون

¹ - جاري دسلر (Gary Dessler)، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية. ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

7- وضع أهداف قصيرة الأجل: نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف، ومن ثم الانتقال إلى أهداف أخرى أكبر وأسمى من سابقتها.

8- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة. ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير شريطة ألا تتجاوز التكاليف الحد المخطط له.

9- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه نحو الجودة الشاملة، وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.

10- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

تجدر الإشارة إلى وجود عدة نماذج أخرى مقترحة سواء من قبل علماء الإدارة أو الهيئات الاستشارية المختصة والتي حاولت كل منها وضع نماذج فعالة لإحداث التغيير التنظيمي، كالمفاتيح العشرة للتغيير التنظيمي لكل من "بنوا غروارد و فرانسيس مستون Benoit Grouard & Francis Meston". والخطوات العشر المقترحة من قبل معهد الإدارة في لندن. أو منحى إجراء التغيير التنظيمي لـ "دان كوهين Dan Cohine" هذا الأخير يفترض أن التغيير الناجح يمكن تحقيقه عبر ثماني خطوات متفاعلة مع بعضها والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مراحل كبرى تشملها عملية التغيير وذلك كما يلي¹:

1- المرحلة الأولى: وهي تهدف إلى تهيئة وتكوين المناخ الملائم للتغيير في المنظمة وتضم ثلاث خطوات هي:

أ- زيادة الشعور بالحاجة للتغيير؛ ب- تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها؛ ج- صياغة الرؤية الصائبة.

2- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التمكين والإحاطة بكل جوانب المنظمة وهي تتضمن الخطوات الثلاث التالية:

و- التواصل الفعال لتحقيق الأهداف؛ هـ- التمكين من الممارسة الفعلية للتغيير؛ و- تحقيق مكاسب وأهداف قصيرة المدى.

¹- دان كوهين، ترجمة وتعريب، معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني - أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة،

3- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير ومساندته، وتضم الخطوتين المتبقيتين:

ي- عدم التوقف عن مواصلة العمل؛ ن- تدعيم التغيير وتثبيتته.

لقد حاول العديد من الباحثين وضع استراتيجيات لمساعدة إدارة التغيير التنظيمي في إنجاح هذه الأخيرة وتجنّبها المقاومة، إلا أن الواقع أثبت أن أغلب برامج التغيير في مختلف أنحاء العالم تبوء بالفشل، سواء في مؤسسات الدول المتقدمة أو المتخلفة، وسواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة، وإن كان فشلها في المؤسسات العمومية أكبر منه في المؤسسات الخاصة، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن سبب هذا الفشل. حسب العديد من خبراء التغيير من أمثال جون كوتر، وهوس، أو المؤسسات الإستشارية في المجال، الذين أجمعوا كلهم أن من أهم أسباب فشل برامج التغيير يعود إلى غياب قيادة التغيير، فالإدارة وحدها لا تستطيع إنجاح برنامج التغيير وحدها، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

المبحث الثالث: قيادة التغيير وأهم نماذجها

تتعدد الطرق والمداخل المعتمدة اليوم في قيادة التغيير التنظيمي في المؤسسة، وفي التدخل لجعل المنظمات الحكومية سواء أكانت اقتصادية أو لا أكثر قدرة على التعامل مع ظروف العصر، والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة ناهيك عن تفعيلها وتمكينها من النهوض بالأهداف التنموية التي تسعى النظم الحكومية إلى ترجمتها بكفاءة وفاعلية.

وسنحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة ببعض الجوانب المتعلقة بقيادة التغيير، والحاجة لوجود قيادة قادرة على إنجاح برامج التغيير، وكذا التطرق إلى بعض النماذج المقترحة من قبل علماء الإدارة الموجهة لقيادة التغيير قصد ربح الوقت وتطبيق برامج التغيير بكفاءة وفاعلية، لنختتم هذا المبحث بالحديث عن أهم المعوقات التي تواجه قيادة التغيير التنظيمي خاصة في الدول النامية.

المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير

أصبحت عملية قيادة التغيير بمثابة "العصا السحرية" لنجاح الإدارة لإستراتيجية في معظم المؤسسات الحديثة، وأكثر من ذلك، للبقاء في المنافسة في عصر الابتكارات التكنولوجية والعولمة، فمسؤولية النجاح في هذه العملية تقع على عاتقهم. إن تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي في أي مؤسسة مهما كان نشاطها يتوقف على قيادتها الإدارية، فقائد التغيير هو المبادر لإحداثه، وهو مستعد لتحمل كل المخاطر التي تحملها العملية. ولقد تنوعت التعريفات التي ذكرها رواد الفكر الإداري لعملية قيادة التغيير في المنظمات، إلا أننا سنكتفي بما يخدم بحثنا في هذا المجال.

1- تعريف قيادة التغيير:

عرفها كل من "ميراي ام دالزيل وستيفن سي سكونوفر، Murray M.Dalziel & Stephen C.Schoonover (في كتابهما أساليب التغيير - أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات-) بأنها: "عملية النظر فيما هو أبعد من الأهداف بحثاً عن الحواجز الخفية والنتائج الغير متوقعة لعملية التغيير، وفي معظم الحالات فإن الحواجز الخفية ليست للمعرفة أو المهارة الفنية، وإنما هي في الأغلب الأشياء البسيطة التي لم يتم الانتباه إليها ونقص المثابرة والاتصال السيء أو غير ذلك من الأشياء الشخصية القابلة للكسر"¹.

¹ - ميراي أم دالزيل وستيفن سي سكونوفر، أساليب التغيير، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، العمورة، ط1، 2008، ص 42.

كما عرفت قيادة التغيير بأنها: "مجموع المعارف الفنية، الطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول لنتائج ملموسة في وقت وجيز"¹.

كذلك قيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة"².

2- الفرق بين قيادة التغيير وإدارة التغيير:

يقول "جون كوتر، John Kotter*" كثيرا ما يسأل الناس عن الفرق بين "إدارة التغيير" و "قيادة التغيير"، وعمما إذا كان الأمر يتعلق بدلالات الألفاظ فقط، والواقع أن هذين المصطلحان ليسا بمعنى واحد فالفرق بينهما كبير جدا.

فمصطلح إدارة التغيير هو الأكثر استخداما في عالمنا اليوم، وهو عبارة عن مجموعة من العمليات، والأدوات، والأطر والآليات التي صُممت للتأكد من أنه عندما تقوم بإجراء بعض التغييرات تبقى تحت السيطرة، وتحد من الانحرافات والآثار التي قد تترتب عليها، فلا تحدث مشاكل - كتمرد المعنيين بالتغييرات واستنزاف للأموال - ولذلك فهو وسيلة لتحقيق تغيير ومن ثم الحفاظ عليه مما يجعله تحت السيطرة. أما قيادة التغيير فهي تتعلق بالقوى المحركة، والرؤى والعمليات التي تغذي التحول، فهي أشبه ما تكون بوضع المحرك في عملية التغيير برمتها، وجعلها تسير بوتيرة أسرع أكثر ذكاء وكفاءة. وبالتالي، فهي أكثر ارتباطاً بالتغييرات الواسعة النطاق.

وتميل إدارة التغيير إلى أن تكون أكثر ارتباطاً بتغييرات أخرى أصغر - على الأقل - عندما تسير بشكل جيد. فلو نظرنا في الوقت الراهن إلى العالم كله وتحدثنا إلى الناس، فسنجد أن ما بين المصطلحين ليس مجرد دلالات. فالجميع يتحدث عن إدارة التغيير، وإدارة التغيير بمفردات مختلفة ولكنها ذات معنى واحد، لأن هذا هو ما يفعلونه. وإذا نظرت إلى جميع الأدوات، تجدها تحاول دفع الأمور إلى الأمام، ولكن مع التقليل من الانحرافات، أي إبقاء الأمور تحت السيطرة. فهي محاولة للتأكد من أن التغيير قد حدث بكفاءة، بمعنى أنك لا تتجاوز حدود الميزانية، وهو جانب آخر من جوانب السيطرة.

التغيير يمكن أن يحدث بمجموعات قليلة لإدارة التغيير من الداخل، وخبراء استشاريين من الخارج يتمتعون بكفاءة عالية في هذا المجال، للقيام بتدريب الكوادر على إدارة التغيير. ويتم التغيير أيضاً من خلال فرق عمل يكون هدفها الأساسي دفع عجلة التغيير إلى الأمام، ولكن مع إبقائه تحت السيطرة. ويتم التغيير بأنواع مختلفة من العلاقات التي تعطى مسميات بعينها مثل "الرعاة التنفيذيون" حيث أن الراعي التنفيذي هو الذي يقوم بمراقبة هذا التغيير للتأكد من أنه يسير بطريقة منظمة.

¹ - Olivier Meier et Al, Gestion De Changement, DUNOD, Paris, France, 2007, P 217.

² - https://sites.google.com/site/abubasel_1432/1-3/1-5

* جون كوتر، John Kotter هو مسؤول الابتكار في كوتر الدولية، وهي شركة تساعد القادة على تسريع تنفيذ الاستراتيجيات في منظماتهم. وهو أيضا أستاذ القيادة الفخري في كونوسكي ماتسوشيتا Konosuke Matsushita، في كلية هارفارد للأعمال.

أما قيادة التغيير فهو أمر مختلف كلياً، إنه الحرك. وهو معني أكثر بالسرعة. ويتعلق أكثر بجمهور من الناس الذين يريدون أن يفعلوا شيئاً ما. وهو أكثر ارتباطاً بالرؤى الكبرى. ويهتم أكثر بتمكين الكثير والكثير من الناس. تغيير القيادة يمكن أن يؤدي إلى خروج الأمور قليلاً عن نطاق السيطرة. وفي هذه الحالة، عندما يكون لديك محرك قوته 1000 حصان، لن تكون لديك نفس الدرجة من اليقين بأن كل شيء يتم بالطريقة التي تريدها، وفي الوقت الذي تريده. ولكن ما تحتاجه، هو أن يكون لديك سائق ماهر وسيارة قوية، وهو ما يمكن أن يطمئنك بأن المخاطر التي قد تواجهها ستكون في الحد الأدنى، لكنها مختلفة كلياً. نعلم جميعاً، أن العالم الآن، يتحدث، ويفكر، ويمارس إدارة التغيير. وعالم اليوم، كما هو معروف، لا يقوم بقيادة التغيير، فقيادة أي تغيير مرتبطة بقفزات أكبر يجب القيام بها، وبسوانح الفرص التي تأتي إلينا بشكل أسرع، وتظل متاحة لوقت أقل، والأخطار التي تأتينا بشكل أسرع مما نتصور. إذاً، علينا بالفعل أن نفكر بقفزة كبيرة وبوتيرة أسرع، لأن قيادة التغيير ستشكل التحدي الأكبر في المستقبل، وفي الواقع، لا أحد -تقريباً- يجيد ذلك، وهذه مشكلة حقيقية كبرى.¹

3- الحاجة إلى قيادة التغيير والمبادرة لإحداثه:

حاولت العديد من المؤسسات خلال العقدين الماضيين إجراء تغييرات جذرية ذاتية من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات والبرامج التقليدية (الجودة الشاملة، إعادة الهندسة...) منها والحديثة (التمكين، التعليم التنظيمي...)، وغيرها من المبادرات، بيد أن هذه البرامج باءت أغلبها بالفشل في تحقيق ما كان متوقعا لها من نتائج، ويرجع السبب في هذا بشكل كبير إلى افتقاد المنظمات لقادة الأعمال الذين يتمتعون بالقدرة على إلهام وحفز الأفراد داخل المؤسسة على العمل بشكل مختلف. ومن ثم فإن التحدي الأهم الذي يواجهه أي مؤسسة من المؤسسات في إحداث أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالمهارة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد والمنافع بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب وبناء قدرات ومهارات جديدة تتجاوب ومتطلبات العصر. وبالقيام بذلك يستمر القادة في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي من شأنه وضع الشركة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للإقتصاد العالمي مستقبلاً.²

وبالتالي فإنه وفي ظل المناخ الاقتصادي سريع التغيير الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، ستكون قيادة التغيير هي العامل المميز والفارق الوحيد بين النجاح والفشل. فالقيادة ببساطة ليست مسعى ثابتاً بل إنها تتطلب الرغبة في التغيير والمبادرة لإحداثه، والقدرة على قيادة التغيير.

إن المدير الذي يتولى القيادة في زمن التغيير يجب أن يدرك أولاً إلى أي حد يجب أن يتولى زمام المبادرة، فإذا جلس المدير في مكتبه منتظراً صافرة البدء، أو تعليمات البداية من أي كان فإن انتظاره سيطول إلى ما لا نهاية، إذ أن سلاح المبادرة فعال جداً من أجل التخلص من الخوف والقلق والغموض الذي يكتنف العمل والمبادرة التي لا بد أن تنطوي على قدر من تحمل المخاطر

¹ - جون كوتر، "إدارة التغيير" مقابل "قيادة التغيير"، ما هو الفرق؟، نقلاً عن الموقع:

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/> 22/03/2018 a 21.30h.

² - جون كوتر، "قيادة التغيير - خطة عمل -"، ترجمة شبكة الخلاصة الإلكترونية، مطبوعة إلكترونية، نقلاً عن الموقع:

<http://www.alkhulasah.com> 22/03/2008, A 23 :28H.

المحسوبة، لأن الاستعداد لتولي المخاطر وقبول التحديات ليس مجازفة يقبل عليها أيا كان، خاصة عندما يتعلق الأمر بالعمل الإداري، بل إنها عملية توظيف لإمكانات وطاقات موجودة من أجل تشغيلها ووضعها موضع العمل¹.

والقائد الإداري لا يخاطر هذه المخاطرة المحسوبة على حساب الغير، لأنه يضع في الحسبان أيضا رصيده الشخصي واستثماره، ولكنها تحديات العمل التي ينبغي التصدي لها، والخروج إلى مواجهتها قبل أن تقتحم عليه مكتبه. لكن خروج قائد التغيير المبادر لا يكون على غير هدى، وإنما يخرج إلى المستقبل، وإلى نقطة محددة في ذلك المستقبل، فالحاضر محكوم بالرؤية المادية المباشرة بما فيها من محددات، أما المستقبل فيتم التعامل معه على أساس الرؤيا بما فيها من آفاق بحاجة إلى استطلاع، وبهذا المفهوم، فإن الانطلاق لا يكون إلى النقطة التالية للموقف المباشر، فالقائد في زمن التغيير لا يسافر بالحافلة بل بالطائرة. على أن رفيق الطريق أهم من الطريق في كل الأحوال، ولذلك فإن قائد التغيير لا بد أن يصحب معه فريق قيادة التغيير عندما يسافر باتجاه الهدف بمعنى انه لا بد أن تكون الرؤية واضحة مع لقيادة التغيير، ولو اعتبرنا الهدف حلما يكتنفه الغموض فان الشكل العام والمعنى العام لهذا الحلم يجب أن يكون واضحا لقيادة التغيير².

إن فريق قيادة التغيير الذي يساعد قائد التغيير في مهامه لا بد أن يغطي أفراده ستة أدوار أساسية من أجل نجاح عملية قيادة التغيير وذلك وفقا لما يلي³:

- مجدد Inventor: يوحد الاتجاهات والمعلومات في شكل مفاهيم ونماذج وخطط وتصورات لصورة عامة أو أن تتحول إلى خطط.
- مقال Entrepreneur: يركز بشكل غريزي على فعالية وكفاية التنظيم ويحدد النقاط الحرجة والاحتمالات الجديدة ويبحث بشكل فعال عن المزايا والفرص.
- موحد Integrator: يشكل تحالفات ويحصل على موافقات الأفراد وكذا قبول للفريق والبرامج، يصل بين الخطط العملية والخطط الاستراتيجية والموضوعات التنظيمية.
- خبير Expert: يكون مسؤولا عن المعرفة الفنية والمهارات المطلوبة للتغيير ويستخدم المعلومات بمهارة ويشرحها بشكل منطقي.
- قائد (مدير) Manager (Leader): ييسر ويفوض ويضع الأولويات ويطور الآخرين ويجعل العمل يتم بأي ثمن
- راعي Sponsor: يتأكد من الحصول على الدعم والموارد من المستوى الأعلى في التنظيم ويتصل بما يلاءم التغيير داخل الصورة الكلية للتنظيم.

ويرى الكاتبان أنه ومن الناحية العملية فإن تغطية الأدوار هو العامل الذي يضمن النجاح، وبمعنى آخر فإن مجموعة الأفراد يجب أن تلعب وتمارس السلوكيات أو المهارات الحاكمة في كل دور. إن أفكار المجدد وقدرة المقاول على استخدام الموارد تعتبر

¹ - John Hayes ,**The Theory and Practice of change Management**, (first published , New York Palgrave Macmillan : 2002 p 63.

² - Charles W.L.Hill ,**Strategic Management theory** , New York , Harold Burch : 2001, p 44.

³ - ميراى أم الدزبل وستيفن س. سكونوفر، **أساليب التغيير** ، ترجمة محمد وحيد المطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، العمورة، ط1، 2008، ص ص 35-36.

متطلبات أساسية لبدء التغيير الوقت فإن جهود التغيير تحتاج إلى الخبر والمدير للتأكد من أن المشروع سيعمل على المستوى الوظيفي، كما يساعد دور الموحد والراعي على دفع المنفذين وجعلهم يركزون، وقادة التغيير هم وحدهم من يعرفون أي الأدوار يستطيعون أدائها بكفاءة، ومن يصلح للعب باقي الأدوار وهم الذين يتأكدون من أن هذه الأدوار تؤدي خلال عملية التغيير.

المطلب الثاني : أبعاد قيادة التغيير، خصائصها وأهم مبادئها

سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم أبعاد قيادة التغيير في المنظمات المعاصرة، وكذا أهم خصائصها والمبادئ التي تقوم عليها على النحو التالي:

أولاً: أبعاد قيادة التغيير

لقيادة التغيير أبعاد عدة ومختلفة حددها المختصين في قيادة التغيير، استلهموها من تجارب وخبرات قادة نجحوا في تطوير مؤسساتهم، يمكن لنا العمل بها داخل بيئة المؤسسة بقصد إحداث نقلة نوعية في القيادة السائدة في المؤسسات، وتشمل تلك الأبعاد ما يلي¹:

- 1- **تطوير رؤية مشتركة:** من خلال السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة، وتتضمن عمل القائد على بث هذه الرؤية، ونشرها بين العاملين.
- 2- **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها:** ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة، وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازه، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق تلك الأهداف، وتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام العاملين في المؤسسة، وواجباتهم، وبما يساعدهم على تحديد أهدافهم.
- 3- **بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة:** تتضمن مجموعة القواعد السلوكية، والقيم، والمعتقدات، والمسلمات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة كافة، وتشمل السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي وتعاوني كلما كان ذلك ممكناً، والحد من المعوقات، وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة العاملة في المؤسسة، وحفزها للتغيير والتطوير، وبناء علاقات متينة، وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة.
- 4- **نمذجة السلوك، أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:** ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يعد مثالا حيا يضرب به المثل للعاملين معه كي يحدوا حذوه، ويتبعوه، بحيث يعكس ذلك القيم التي يتبناها القائد، ويناصرهما، ويعزز هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم، وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير، التغيير.

¹- تركي بن كديميس العتيبي، **قيادة التغيير في الجامعات السعودية،** أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة

- 5- **مراعاة حاجات، وفروق العاملين الفردية:** ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو، والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتحديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج، والفرص التأهيلية، والتدريبية لهم، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج، ومشاريع، ومهام جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب، وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم، ورغباتهم الخاصة، وحفزهم للإفادة من الخبرات التي مروا بها، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية، والتجديدية.
- 6- **التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية:** ويتضمن ذلك السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملون في المؤسسة لإعادة مراجعة عملهم، وتقويمه، ويتضمن التفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي، والممارسات المنشودة، والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي، والأدوار المتغيرة، والمتجددة للعاملين في عصر ثورة المعلومات، والعولمة، وعالمية المعرفة.
- 7- **توقع مستويات أداء أعلى من العاملين:** وهو ما يظهر السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز، والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة، وتتضمن تلك التوقعات عناصر التحفيز، والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه، وبين ما أنجز فعلا.
- 8- **هيكلية التغيير:** ويتضمن ذلك السلوكيات، والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية، والتطويرية، وتحسين بيئة العمل، وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المؤسسة التعليمية للمساهمة في التخطيط، وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، وحل المشكلات بصورة جماعية، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة، ووضع برامج تنفيذية، وتطوير آليات مقترحة لتنفيذ التعاون، والشراكة الحقيقية بين العاملين في المؤسسة.

ثانيا: خصائص قيادة التغيير

من العوامل التي تساعد في نجاح عملية التغيير التنظيمي في أي مؤسسة كما قلنا سابقا وجود قيادة قادرة على التعامل معه، ولنجاح هذه الأخيرة إضافة إلى المهارات التي تحدثنا عنها في الفصل الأول، يتطلب الأمر أيضا توافر مجموعة من الخصائص والقدرات لقيادة التغيير، لعل أبرزها¹:

- 1- **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات:** أي قدرة القيادة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.
- 2- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.

¹ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابتكار والابتداع في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 192-193.

- 3- القدرة على إحداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- 4- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عالية لدى القيادة والإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات
- 5- القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير.
- 6- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات.
- 7- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
- 8- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية

كما أن هناك من يرى ضرورة توافر خصائص عدة لدى القائمين على قيادة التغيير والتي من أبرزها:

- 1- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
 - 2- امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
 - 3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
 - 4- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.¹
- إن توافر هذه الخصائص لا يعني بالضرورة نجاح القيادة في قيادة التغيير التنظيمي، فالأمر يتطلب أيضاً معرفة أهم المبادئ التي تقوم عليها قيادة التغيير لفهمها والإحاطة بها قصد الاستفادة منها، فلكل ظاهرة مهما كانت مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها.

ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير

تطرق الباحثان "دان أغوير و ميكا ألبيرن، DeAnne Aguirre & Micah Alpern" من جامعة هارفرد، في بحث لهما عن مبادئ قيادة التغيير نشر سنة 2014، عن عشرة مبادئ أساسية تقوم عليها قيادة التغيير يتوجب على

¹ - Anastasia, Major Approaches & Models of change Management, نقلا عن الموقع:

<http://WWW.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management>. le 30/03/2018 A: 22:18.

القادة وضعها في الحسبان كي تساعدهم على قيادة التغيير بطريقة سلسلة، على اعتبار أن مسؤولية النجاح في هذه العملية تقع على عاتقهم، وهذه المبادئ كما حددها الباحثان هي¹:

- 1- **القيادة من خلال ثقافة المؤسسة** تدرك قادة التغيير اليوم أن الثقافة كانت دائماً عاملاً هاماً في إنجاح إدارة التغيير، من خلال البحث عن عناصر الثقافة التي تتماشى مع التغيير بدلاً من تغيير الثقافة نفسها، يقول "لوجيرستتر" أحد أهم قادة إدارة التغيير إن الدرس الأكثر أهمية الذي تعلمته أن "الثقافة هي كل شيء".
- 2- **البدء من القمة**: على الرغم من أهمية إشراك جميع المستويات الإدارية في جميع مراحل التغيير، إلا أن عمليات التغيير الناجحة تبدأ من القمة، أي مع المستويات الإدارية العليا وذلك لضمان دعمهم وتحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم خلال عملية التغيير وتفصيل تنفيذها.
- 3- **إشراك جميع المستويات الإدارية**: غالباً ما يفشل أي مخطط إستراتيجي عند تجاهله أهمية إشراك جميع المستويات الإدارية في عمليات التغيير، واستغلال قدراتهم وخبراتهم وإدراكهم لمدى تأثير إشراكهم (على الرغم من أن ذلك قد يأخذ وقتاً أطول) في إنجاح عمليات التغيير وسلاستها.
- 4- **الجمع بين العقل والعاطفة**: يركز عادة المدراء على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية متناسين الجانب العاطفي للأفراد، بينما يعمل القادة على تحقيق الأهداف من خلال تحفيز الفرد ومخاطبة قلبه إضافة إلى عقله، ليشعره ذلك بأنه جزء من شيء مهم فيلتزم بتحقيقه وتنفيذه.
- 5- **التفكير بطريقة جديدة**: يبدو أن العديد من القادة يؤمنون أن سلوكيات الأفراد ستبدأ بالتغيير بمجرد تحديد عناصر النظام الرئيسية كالتوجيهات والحوافز، في حين أن عليهم التنبيه أن العامل الأكثر أهمية لنجاح أي عملية تغيير هو دراسة سلوكيات الأفراد، ومن ثم وضع استراتيجيات وأفكار جديدة بمشاركة الجميع، فالأفراد لا يؤمنون بحقيقة التغيير إن لم يرونه يحدث في أعلى المستويات الإدارية.
- 6- **المشاركة بفعالية**: يخطئ القادة في كثير من الأحيان عندما يعتقدون أن رسالة قوية عن التغيير ستكون كافية إلى دفع الأفراد للتغيير، في حين أن التغيير القوي والمتواصل يتطلب مشاركة القائد المستمرة في هذه العملية.
- 7- **دعم القيادات غير الرسمية**: عادة ما تضم كل مؤسسة مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم "القادة غير الرسميين" يمتلكون سمات شخصية أو خبرات تجعلهم قادرين على قيادة الآخرين من غير صفة رسمية، والمؤسسة القادرة على تحقيق النجاح في عمليات التغيير هي المؤسسة التي ستتمكن من احتواء هذه القيادات، وتوظيف قدراتها وإيجاد سبل لإشراكها في عملية التغيير.
- 8- **الاستفادة من الحلول الرسمية**: إن إقناع الناس بتغيير سلوكهم لن يكون كافياً للمشاركة في عمليات التغيير ما لم يُدعم بوجود أنظمة رسمية كالهيكلة وأنظمة المكافآت والتدريب والتطوير، لمساندة هذه المشاركة ومعالجة أي تقصير.

¹- DeAnne Aguirre & Micah Alpern, **The Principles of Leadership Change**, Harvard University, 2014, نقلا عن الموقع، http://www.abouna.org/content/Le_18_03_2018_21:21H.

9- تقدير الحلول غير الرسمية: قادة التغيير هم القادرين على دعم الحلول الإيجابية المبتكرة ومكافأة الإبداع والتميز، فالثقافة الراسخة للمؤسسة يمكن أن تقود عملية التغيير حتى في حال توفر الإجراءات اللازمة، لذا كان من الضروري أن تعمل الحلول الرسمية وغير الرسمية معا.

10- التقييم والتكيف: العديد من المؤسسات التي تخوض في عمليات التغيير تفشل في قياس نجاحها قبل المضي قدماً، حيث يلهي الحماس القادة عن تقييم الانجازات، وبالتالي معرفة نقاط النجاح والفشل، ودراسة الخطوات القادمة، فيحرم المنظمة بذلك من المعلومات اللازمة لدعم عملية التغيير.

هذه المبادئ تعد مرآة تساعد القادة على تحقيق التغيير المستدام، قد يكون هذا العمل شاقاً ولكن الحاجة إلى التغيير أصبحت أكثر إلحاحاً، ومن واجب الجميع أن يعمل على إحداث هذا التغيير، والسعي نحو مستقبل أقوى وأكثر فعالية، وأكثر ازدهاراً، فكما يقال: "ليس كل تغيير يعني تحسناً ولكن كل تحسين يؤدي إلى تغيير"، وتلك هي رسالة قائد التغيير الفعال.

المطلب الثالث: نماذج قيادة التغيير التنظيمي

على الرغم من تعدد وتنوع ما طرح من نماذج ونظريات ومن قواعد وتعليمات مرشدة ومساعدة للمنظمات وللقيادات لأن تقود عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثار سلبية، فإنها جميعاً تظل أقرب للاجتهادات وللأفكار وللقرائن المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها أو المستمدة من الممارسات الناجحة في هذه البيئة أو تلك أو في هذا القطاع أو ذاك. فالفكر السلوكي والعلمي المعاصر لا يقر ولا يؤمن بوجود طريقة واحدة أو نظرية واحدة هي الأحسن والأفضل للتطبيق والقابلة للتعميم أو التصدير والنقل.

مع ذلك فإن البدء من حيث انتهى الآخرون واستخلاص الدروس والعبر من تجاربهم ومن نظرياتهم يظل الأسلم والأحكم من التخبط والعشوائية، ومن الارتجال أو الانعزال لذرائع لا تصمد في عصر العولمة ولا تقبل في ظل متغيرات الألفية الثالثة وما تحمله من تحديات وفرص تستوجب التغيير على كل المستويات وفي مقدمتها تغيير المنظمات التي يعول عليها في تغيير أفرادها ومجتمعاتها¹.

ويقسم المتبعون في مجال التغيير التنظيمي نماذج قيادة التغيير إلى قسمين على النحو التالي²:

- **نماذج التغيير كعملية:** وتتضمن ثلاث حلقات أساسية، بدءاً بإضعاف القيم والأنماط القديمة، ثم تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، ثم تحقيق الاستقرار النسبي في المؤسسة.

- **نماذج التغيير كمراحل:** وتتضمن عدة مراحل انطلاقاً من مرحلة تشخيص المشاكل، ثم مرحلة التخطيط للتغيير، فمرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير، تليها مرحلة التقييم النهائي، وأخيراً تصحيح الانحراف الحاصل أثناء التغيير.

وسنقف هنا عند أهم النماذج والنظريات الموضحة لكيفية قيادة التغيير التنظيمي، مكتفين بذكر مبسط لأهمها، وبخاصة تلك النماذج المصممة من قبل مختصين في مجال الإدارة والتغيير على وجه محدد.

¹- عامر حضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 10.

²- هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2009، ص 75.

أولاً - نموذج "كيرت لوين، Kurt Lewins":

يعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي حاولت تفسير عملية قيادة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمات، والذي يمر عبر ثلاثة مراحل متعاقبة كما بينها في المطلب الأول من المبحث الثاني في الفصل الثاني.

ثانياً - نموذج "إيدغار ف. هوس، Edgar.F HUSE":*

بعد أن أشاد بنموذج لوين للتغيير، يرى هوس أن الأطر النظرية والنماذج الفكرية رغم أهميتها وقيمتها العلمية، إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات، ولا يمكن تعميمها على كل مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد والجماعات والمنظمات لكون التغيير عملية ديناميكية وسيكولوجية تحدث داخل العقل والشخصية، ويترتب عليها إعادة تشكيل الأفكار والسلوكيات، وبالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية والذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض. وحسب هوس فإنه لإحداث التغيير يتعين على قيادة التغيير إتباع الخطوات السبع التالية¹:

- 1- الاستكشاف (الاستطلاع): يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار أو قائد التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- 2- الدخول: يقتررب مسؤولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- 3- التشخيص: يقوم المستشار، مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.
- 4- التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه قائد التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- 5- خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

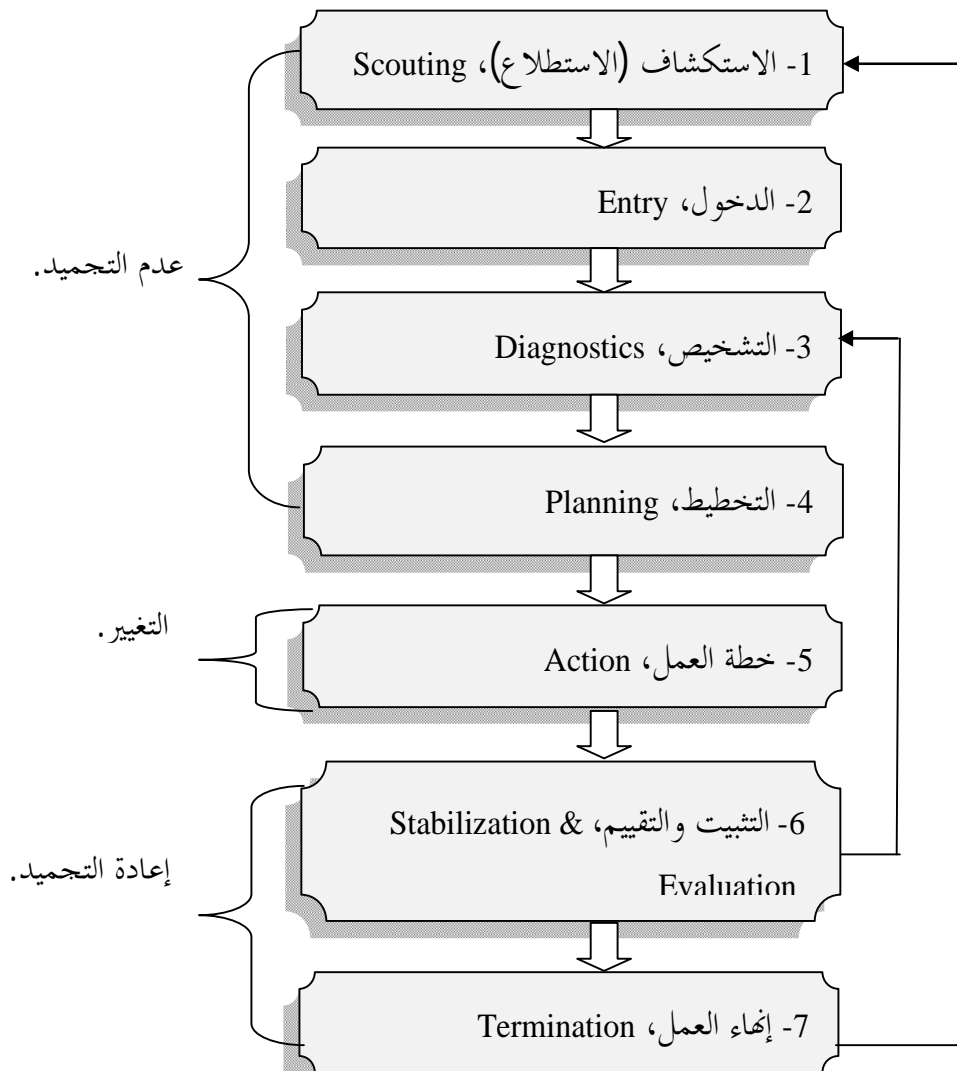
* إيدغر ف. هوس (1928) حاصل على الدكتوراه من جامعة هارفرد سنة 1952 م في علم النفس الاجتماعي أستاذ، في مدرسة الإدارة التابعة (MIT) من الأساتذة المعاصرين الذين اهتموا بالتغيير المخطط وثقافة المنظمة، وأهتم بالحوار والإقناع الملزم كبديل لغسل الأدمغة في عمليات التغيير، من كتبه القيادة والثقافة التنظيمية 1985 م، وعمليات الاستشارات 1999 م، شارك أرحيرس في كتابه "التعلم التنظيمي".

¹ - نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة حسني، محمود حسن، دار المريخ للنشر الرياض، 2004م، ص 261.

6- التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج "LEWIN" يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج "HUSE" وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

7- إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة). ويمكن تمثيل نموذج هوس لقيادة التغيير في المؤسسات بالشكل التالي:

شكل رقم (8): نموذج "ايدغار ف. هوس لقيادة التغيير.



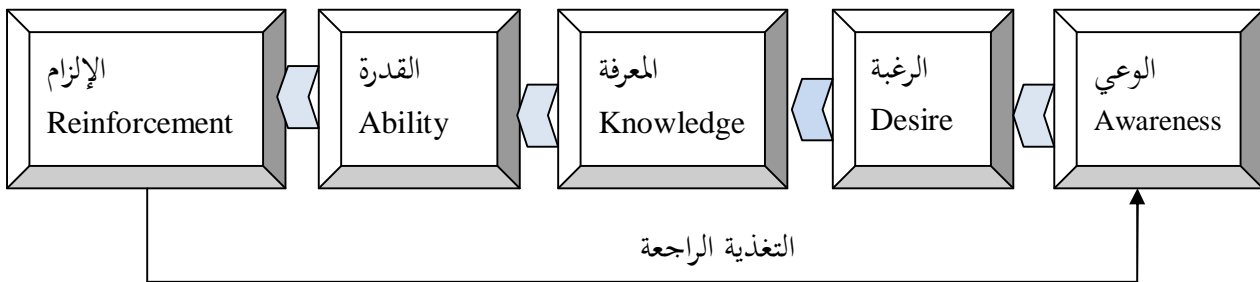
المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ثالثاً- نموذج " أدكار ، Adkar " ¹:

ينسب هذا النموذج للمؤسسة الإستشارية الأمريكية (Prosci*)، التي أجرت دراستها الميدانية على أكثر من ألف (1000) مؤسسة على مدار عشر سنوات لتصل إلى إعداد هذا النموذج، الذي بموجبه يتعين على قيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند خمسة محطات لتضمن النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه، مع طرحهم للشعار القائل بأن الوعي والرغبة هما نقطة البداية لأي تغيير. وتمثل المحطات الخمس لقيادة التغيير حسب هذا النموذج في:

- 1- الوعي (Awareness): أي أن يكون هناك وعي على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة للتغيير التنظيمي، وما ينتظر تحقيقه من إيجابيات ونتائج مفيدة أو ما يعالجه من مشكلات واحتناقات حالية.
- 2- الرغبة (Desire): وذلك لأن الوعي لوحده ليس كافياً ما لم يكن مدفوعاً بالرغبة والدافعية والحماس والنشاط للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته وقيادته.
- 3- المعرفة (Knowledge): يظل الشرطان أعلاه (الوعي، والرغبة) ناقصان ما لم يكتسب هؤلاء القادة الذين وعوا أهمية التغيير ورغبوا فيه، المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع في ظل الفرضيات والمبادئ المعرفية المعتمدة في عملية قيادة التغيير.
- 4- القدرة (Ability) لا يُتوقف الأمر على اكتساب المعرفة المتخصصة وحفظها وفهمها فقط، بل ينبغي أن تترجم وأن تتحول إلى مهارات وسلوكيات جديدة لكي لا تكون الخبرات السابقة والعادات الموروثة هي نفسها المعول عليها لإحداث التغيير، لذا يشترط توفر القدرة والمهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.
- 5- الإلزام (Reinforcement): وما إن يتوفر الوعي والرغبة وتتحول المعرفة إلى قدرات ومهارات لدى العاملين في مختلف المستويات، يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة وترسيخها ومواصلة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتياً ثم يعود الجميع أو البعض منهم إلى العادات والسلوكيات القديمة.

شكل رقم (9): نموذج "ADKAR" لقيادة التغيير.



المصدر: من تصميم الباحث بالإعتماد على ما سبق.

¹ - www.Prosci.com, Le 05/04/2018, A, 12h :41m.

* مؤسسة استشارية أمريكية أجرت دراساتها الميدانية على أكثر من (1000) مؤسسة على مدار عشر سنوات لتصل إلى إعداد هذا النموذج.

إن الإلتزام بهذه النقاط الخمس لهذا النموذج تضعف مقاومة التغيير وتصبح خططه قابلة للتطبيق وتحقيق الأهداف المرجوة والمبتغاة منه. وهو نموذج مستخلص ومستنبط من تجارب ودراسات حوالي ألف مؤسسة، قامت هذه الشركة الاستشارية بدراسة قيادة التغيير فيها.

رابعا- نموذج "جون كوتر، John Kotter":

في كتابه " قلب التغيير " يقول المؤلف أن الناس يغيرون ما يشعرون أنهم مقصرون فيه، وهناك من يوحى لهم بتغيير فكرهم (Thinking) بدلا من التأثير في مشاعرهم (Feelings). وذلك يحدث عندما يتعامل الأفراد مع التقنيات على مستوى المنظمات أو مع الإستراتيجيات الجديدة على مستوى المجتمعات أو عند تعرضهم لتحولات ثقافية وحضارية كذلك المصاحبة للعولمة. إن التعامل مع هذه المتغيرات المستحدثة في أوقات القلق والاضطراب يستلزم المزيد من الوعي والإدراك لتحقيق النجاح، وإلا فقد ينقلب التغيير إلى فشل وإخفاق من وجهة نظر كوتر¹.

ومن خلال دارسته الميدانية ومقابلاته الشخصية لأكثر من (400) موظف وقيادي ينتمون لـ (130) منظمة أمريكية استخلص كوتر فرضيته القائلة بأن التحسينات التدريجية والتقليدية لم تعد ضامنة لاستمرار وبقاء المنظمات اليوم، فما بالك إذا كانت هذه المؤسسات تريد النجاح والتفوق؟ إن ذلك يتطلب القفزات والتدخلات الكبيرة والجوهرية لاغتنام الفرص وحوض غمار المنافسة في بيئتها عبر مراعاتها للمراحل، الثمانية التالية لإدخال التغييرات التنظيمية الطموحة²:

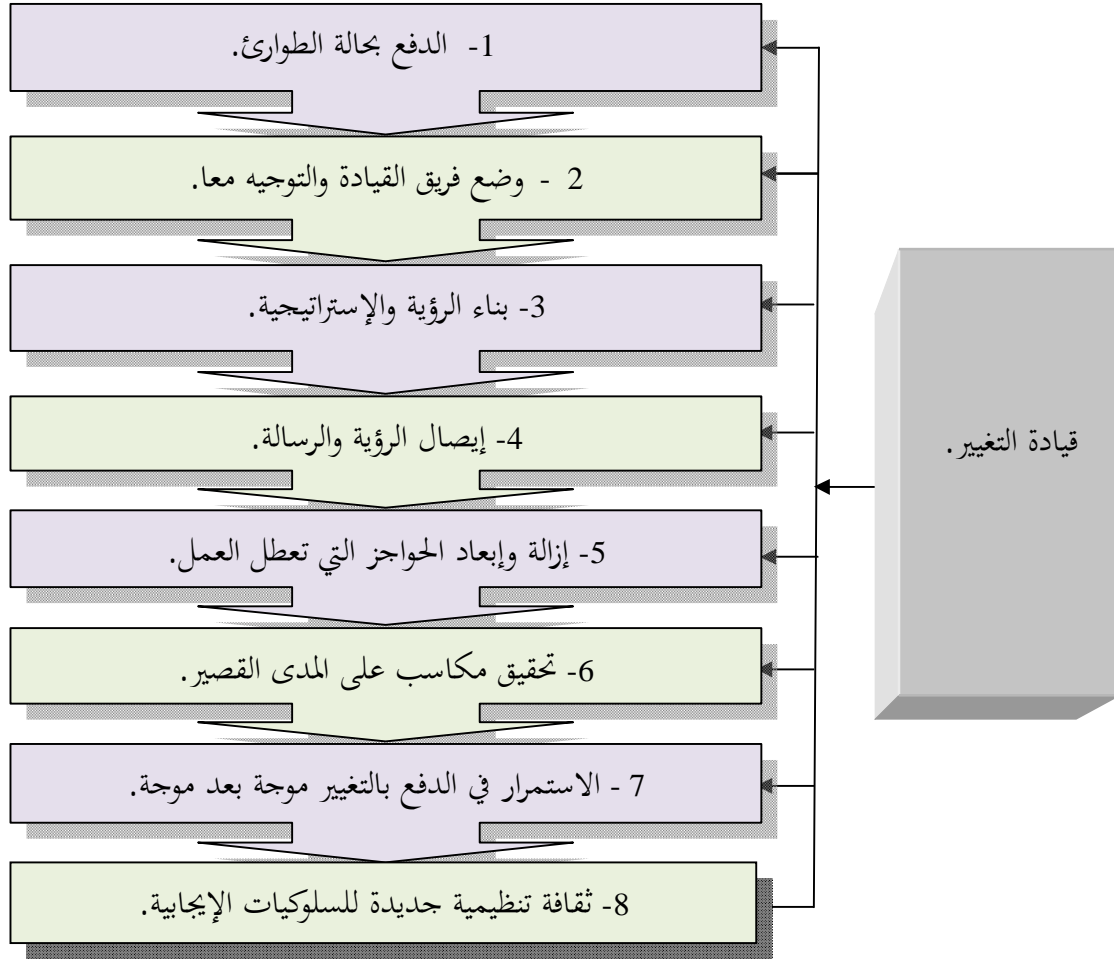
- 1- الدفع بحالة الطوارئ (Push urgency up).
- 2- وضع فريق القيادة والتوجيه معا (Put together guiding team).
- 3- بناء الرؤية والإستراتيجية (Create the vision and strategy).
- 4- إيصال الرؤية والرسالة (Communicate the vision and mission).
- 5- إزالة وإبعاد الحواجز التي تعطل العمل (Remove barriers to action).
- 6- تحقيق مكاسب على المدى القصير (Accomplish short term wins).
- 7- الاستمرار في الدفع بالتغيير موجة بعد موجة (Keep pushing for wave after wave).
- 8- ثقافة تنظيمية جديدة للسلوكيات الإيجابية (New culture for new behavior).

والشكل التالي يوضح هذه المراحل متسلسلة كما بينها جون كوتر في العديد من كتاباته، وبحوثه حول قيادة التغيير في منظمات عصر العولمة والتكنولوجيا المتدفقة والمتسارعة:

¹ - JOHN Kotter, **The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change**, Harvard Business school Press, 2002.

² -JOHN Kotter, **Leading Change, Boston**, Mass: Harvard Business School Press, 1996, P21.

شكل رقم (10) نموذج "John Kotter" لقيادة التغيير في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: JHON Kotter, **Leading Change**, OP.cit P 21.

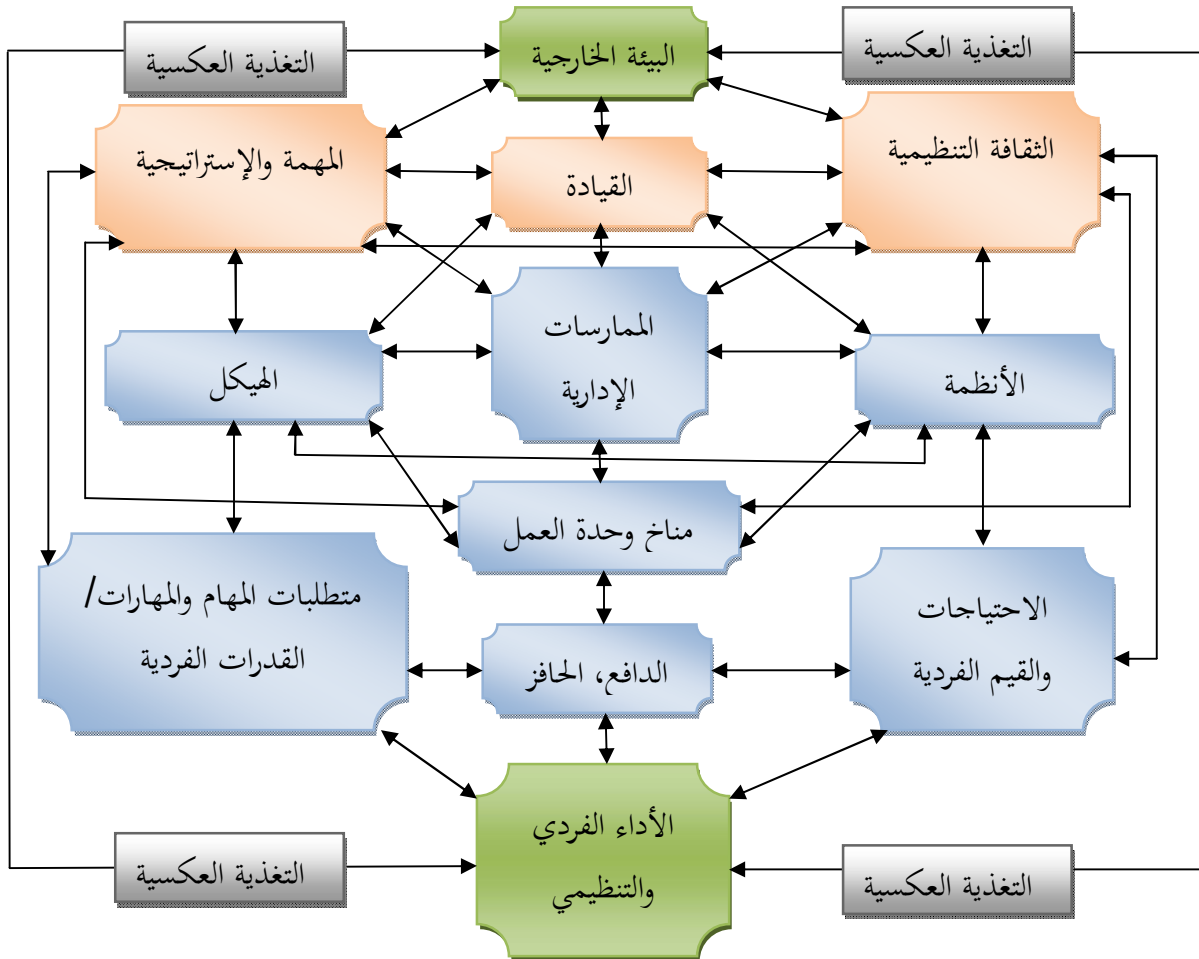
ويرى كوتر بأننا نحتاج للأبطال المتخصصين في كل مرحلة منها ولكن ليس بإمكان أي شخص أن يكون بطلا فهؤلاء يتم انتقاؤهم و إعدادهم. والعقدة الأصعب في عملية التغيير عند كوتر هي تغيير سلوكيات البشر داخل المنظمات التي يفترض أن تبدأ بمعرفة ماذا يفعل الناس؟ ولماذا هم يتصرفون بهذه الطريقة؟ وبعدها يتم التأثير على مشاعرهم ليتم لاحقا التأثير على أفكارهم، لأنه يرى في تغيير النفوس المدخل وهي " قلب التغيير " وأشد فاعلية من تغيير العقول، ومع أن كلا منهما مهم لنجاح التغيير إلا أن العاطفة هي نقطة الانطلاق وأنها مصدر التحول.

ولقد اختار كوتر أسلوب عرض القصص العملية والواعية المستمدة من تجارب القادة والمنظمات وكأنها حالات دراسية، توصل الدروس والعبر ولكن بأسلوب قصصي لسد النقص لدى رواد التغيير ولقناعته بأن هذا النقص غالبا ما يكون سببا في إخفاق محاولات التغيير وفشلها على مستوى المنظمات والقيادات.

خامسا: نموذج "بيورك وليتوين"، "BURKE W.W & LITWIN G.H":

وضع نموذج (الأداء والتغيير، The Performance & Change Model) في عام 1992، من قبل هذان الاستشاريان، وهو أداة تستخدم لفهم الأجزاء المكونة للمؤسسة وكيفية ارتباطها مع بعضها البعض في وقت التغيير. فالسبب الشائع وراء فشل مبادرة التغيير هو عدم احتساب جميع مجالات المنظمة المتأثرة بالتغيير. وبالتالي، فإن استخدام هذا النموذج يمكن أن يكشف عن ماهية الأعمال التي تتأثر بها وكيفية ترابطها. يوضح النموذج أيضا التسلسل الهرمي للعوامل داخل المنظمة وبالتالي تدفق التأثير من عامل إلى آخر. والنموذج هو مثال على "نظرية الأنظمة المفتوحة"، والتي تقترح أن التغيير يأتي من التأثيرات الخارجية. والنموذج يتكون من اثنا عشر عنصرا أو عاملا، كما يوضحها الشكل البياني وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض، والتسلسل الهرمي الكلي للمؤسسة.¹

شكل رقم (11): نموذج الأداء والتغيير لـ "BURKE & LITWIN".



Source: W.W Burke & G. H Litwin. A Causal Model of Organizational Performance and Change Op. cit, P 529.

* استشاريان في التغيير التنظيمي وقيادته من جامعة بوسطن قسم البحوث، كلية هارفارد للأعمال بالو.م. الأمريكية، لكل منهما العديد من الأبحاث في مجال التغيير والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وغيرها من البحوث المنشورة في أكبر المجلات العالمية.

¹ - W.W Burke & G. H Litwin. A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management. Vol 18. No 3, 1992, p 529

كما يرى الباحثان أن هناك أربع مجموعات من العناصر داخل المنظمة هي: البيئة الخارجية، العوامل التحويلية، عوامل علم أَمَلات، الأداء. كل مجموعة تحتوي على عناصر مختلفة من أجزاء المنظمة. ويصف المؤلفان النموذج بأنه: "آلية تصور للمتغيرات الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار في أي محاولة للتنبؤ، وتفسير إجمالي مخرجات السلوك للمؤسسة، وأهم التفاعلات بين هذه المتغيرات، وكيفية تأثيرها على التغيير."

يمثل (المربعان الأخضران) بداية عملية التغيير التنظيمي ونهايتها، فالبيئة الخارجية تمثل مدخلات للمؤسسة، أما الأداء الفردي والتنظيمي فتمثل مخرجات للمؤسسة. وفيما يلي شرح موجز للعوامل المذكورة في الشكل أعلاه¹:

- 1- **البيئة الخارجية:** يمثل هذا العامل أي قوى أو ظروف خارج المنظمة تؤثر على عملياتها. مثال يمكن أن يكون سلوك المستهلك أو ظروف السوق؛
- 2- **الأداء الفردي والتنظيمي:** هذا العامل هو الناتج الإجمالي للمنظمة. يمكن أن يتجسد بطرق عديدة ومختلفة، معدل دوران الإنتاج، الإنتاجية، رضا العملاء... الخ؛
- 3- **العوامل التحويلية (المربعات البرتقالية):** هي عمليات وخصائص متداخلة عميقة في المؤسسة. وأي تغيير يحدث لهذه العوامل سيكون له عواقب وخيمة على بقية المنظمة. وصحيح أيضاً أن أي تغيير آخر سيتطلب إدخال هذه العوامل، وبالتالي فإن الأسهم تسير في كلا الاتجاهين. من المحتمل أن يؤدي التغيير الدائم في أي من هذه العوامل إلى اجتياح التغيير جميع أنحاء المؤسسة. وسوف تتأثر هذه العوامل بشدة بالبيئة الخارجية وستكون لها أيضاً التأثير الأقوى على عوامل المعاملات. وتمثل العوامل التحويلية في:
 - **القيادة:** يقول المؤلفان إن هذا العامل "يوفر الاتجاه" لبقية أعضاء المنظمة. الأفراد في المناصب القيادية مسؤولون عن تطوير رؤية المؤسسة وتحفيز بقية أعضائها لتحقيق هذه الرؤية.
 - **المهمة والإستراتيجية:** يصف هذا العامل الغرض من التنظيم وكذلك العمليات الخاصة بكيفية تحقيقه.
 - **ثقافة المنظمة:** وهي قواعد وقيم المنظمة. ستكون أقل رسمية من المهمة والإستراتيجية، ولكنها ستظل موجودة في المنظمة بشكل ضمني.
- 4- **تشير عوامل المعاملات (المربعات الزرقاء):** إلى العمليات اليومية داخل المنظمة. يجادل المؤلفان بأن هذه العوامل تتأثر بشدة بالإدارة والقيادة، إلا أن تأثيرها بالإدارة أكثر من تأثيرها بالقيادة، ومن المرجح أن يؤدي التغيير في هذه العوامل إلى تغيير دائم إذا تأثرت العوامل التحويلية بدورها. وتمثل في:
 - **الممارسات الإدارية:** سلوك وأنشطة المديرين، وهي عادة ما تتماشى مع تنفيذ الإستراتيجية الشاملة.
 - **الهيكل:** وهو ترتيب الوظائف والأفراد في مجالات ومستويات المسؤولية والسلطة داخل المنظمة، أي التسلسل الهرمي، والإدارات، وقنوات الاتصال وغيرها.

¹ - W.W Burke & G. H Litwin. Accordind to:

[file:///F:/Burke Litwin%20The%20Performance%20and%20Change%20Model.htm](file:///F:/Burke%20Litwin%20The%20Performance%20and%20Change%20Model.htm) Le 10/04/2018 A 23:18H.

- الأنظمة (السياسات والإجراءات): هذه هي الآليات الموضوعية لمساعدة ودعم الموظفين. والتي تتجلى أساسا في أنظمة المكافآت ونظم المعلومات الإدارية، ونظم التحكم مثل تقييم الأداء على سبيل المثال.
- مناخ وحدة العمل: وهي بيئة عمل الفريق. على سبيل المثال، كيف يتعاون أعضاء الفريق بشكل جيد، وكيف يشعرون ويعبرون عن أنفسهم أو عن مدى جودة الأهداف ومكافأتهم، والتي تؤثر بدورها على علاقاتهم مع رؤسائهم، ومع بعضهم البعض، ومع الوحدات الأخرى.
- الدافع (الحافز): تحديد الأهداف لإلهام وتوجيه الموظفين.
- متطلبات المهام والمهارات/القدرات الفردية: مطابقة الوصف الوظيفي مع خبرة الموظف. قد لا يزال الموظف ذو الخبرة الرفيعة المستوى يكافح من أجل تبني تقنيات جديدة، على سبيل المثال.
- الاحتياجات والقيم الفردية: يتوقع الموظفون بعض المطالب، مثل الأجر، والتوازن بين العمل والحياة، والمسؤولية وما إلى ذلك.

يمكن استخدام هذا النموذج في حالتين أساسيتين، إما لتشخيص مشكلة داخل المنظمة أو إنشاء خطة عمل (في كثير من الأحيان لمبادرة التغيير). وللقيام بذلك يجب أولا، تحديد المجموعة، ثم داخل هذه المجموعة يجب تحديد العنصر المحدد. وبمجرد حدوث ذلك، يمكن أيضا تحديد جميع العناصر المتأثرة. كمثال على ذلك تغيير متطلبات العمل القانونية (البيئة الخارجية). هذا من شأنه أن يؤدي إلى تغيير القيادة للممارسات الإدارية، والتي بدورها سوف تؤثر على مناخ وأنظمة العمل. من خلال التحفيز والاحتياجات والقيم الفردية، سنرى التغيير في الأداء الفردي والتنظيمي. من المهم أن نتذكر أن النموذج لا يقوم بأي تغييرات على العوامل الحاسمة، ومع ذلك فهو أداة مفيدة لتحديد العوامل ذات الصلة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض عندما تحدث عملية تغيير أو يتم التخطيط لها.¹

سادسا: نموذج الجبل الجليدي لقيادة التغيير التنظيمي لـ ويلفريد كروجر² WILFRIED Kruger*:

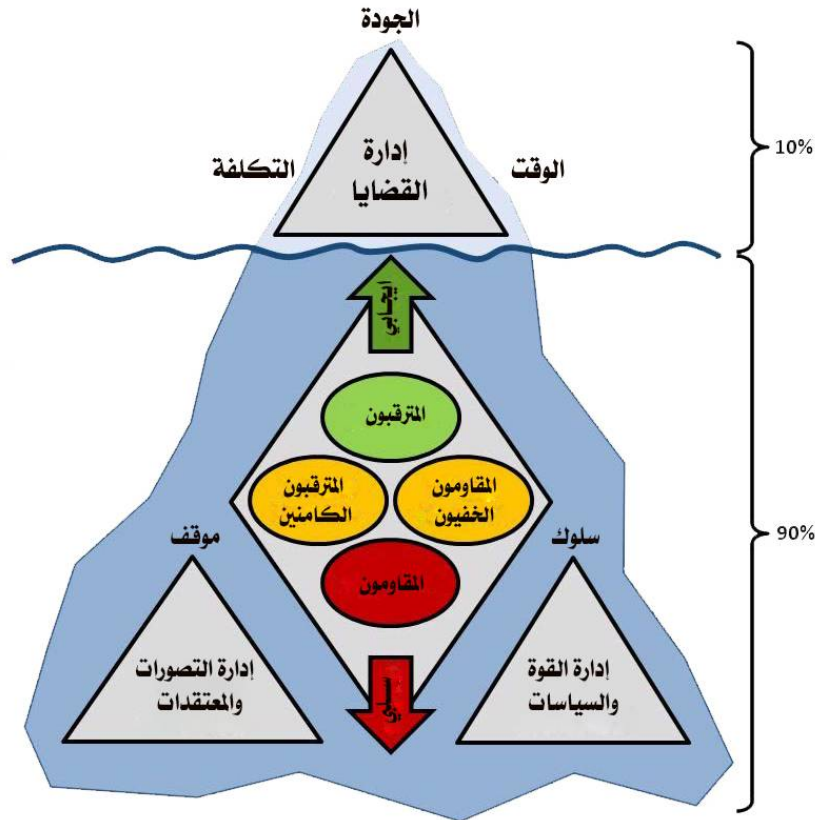
إن الحديث عن التغيير والتطوير التنظيمي عبر تشبيهه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينيات من القرن العشرين، ولكتابات "فرنش وبيبل" حين شبهوا المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزءه الأعلى: المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة وتشمل: الأهداف التقنية، السياسات، الهياكل، والموارد المادية والمالية. فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي أو الكامن في المنظمة والمتضمن: الأحاسيس والاتجاهات المشاعر القيم المعقدات والثقافة التنظيمية. أما كروجر فيقسم جبله "Change management iceberg" إلى مستويين، ولكل مستوى منهما عناصره الثلاثة الفرعية. وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

¹- W.W Burke & G. H Litwin. **A Causal Model of Organizational Performance and Change** Op. cit, P 533.

* ويلفريد كروجر من مواليد (1943)، خبير اقتصادي ألماني وأستاذ جامعي، له العديد من المؤلفات في مجال الإدارة والتغيير.

² - WILFRIED Kruger, change_management_iceberg, According to: https://www.12manage.com/methods_.Le14/04/2018_17:17h_

الشكل رقم (12): نموذج الجبل الجليدي لقيادة التغيير التنظيمي لـ WILFRIED Kruger



Source: according https://www.12manage.com/methods/change_management_iceberg_ar.html, 14/04/2018, at 18.20

يتبين من الشكل أعلاه أن كروجر قسم جبله إلى مستويين رئيسيين هما قمة الجبل وأسفل الجبل، ولكل مستوى عنصره الفرعية كما يلي¹:

المستوى الأول: قمة الجبل (أي فوق سطح الماء). وهو الجزء الظاهر، والذي يتضمن التكلفة والجودة والوقت وهي عوامل: إدارة القضايا Issue Management.

المستوى الثاني: ما تحت سطح الجبل الجليدي (أي تحت سطح الماء). وينقسم هذا المستوى بدوره إلى:

1- الأفراد المتشابكون في التغيير: بعضهم ظاهر وبعضهم خفي. وقد صنف Kruger الأشخاص المتشابكون في

التغيير والذين يشكلون عوائق أمام قيادة التغيير إلى أربعة أنواع، هي:

- المقاومون أو الخصوم (Opponents): وهم ذوو اتجاهات سلبية تجاه التغيير، على حد سواء عموماً،

وسلوك سلبى تجاه تغييرات شخصية محددة. وهنا تظهر الحاجة لوضع هؤلاء المقاومون أو الخصوم

تحت المراقبة والسيطرة من قبل إدارة التصورات والمعتقدات لتغيير آرائهم وتصوراتهم بقدر المستطاع.

¹ - Effet Changer Et transformation <https://vb.ckfu.org/attachments>, according 14/02/2020, at 18:31.

- المحفزون أو المترقبون (Promoters): وهم الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية عامة تجاه التغيير، وهم إيجابيون نفس الوقت بصورة محددة تجاه تغيير محدد ذو علاقة بهم شخصيا وبصورة حصرية. فهم ينتهزون فرصة الحصول على منافع أو فوائد أو تفضيلات من التغيير، وبناء عليه سوف يدعمون هذا التغيير مستقبلا.
- المقاومون أو الخصوم المخفيون (Hidden Opponents): ومثل هؤلاء يمتلكون اتجاهات سلبية عامة تجاه التغيير بالرغم من أنهم يدون وكأنهم مناصرون أو داعمون للتغيير، ولكن في الأمور السطحية فقط. وهؤلاء هم الأشخاص النفعيون أو الانتهازيون (Opportunists)، وفي هذه الحالة تكون إدارة تغيير التصورات والمعتقدات مدعومة بالمعلومات من إدارة القضايا (issues management) مطلوبة لتغيير اتجاهاتهم.
- المحفزون أو المترقبون المحتملون (Potential Promoters): وهؤلاء هم من نوع المحفزين ولكنهم كامنون، أي غير مرئيين أو ظاهرين، ولديهم اتجاهات إيجابية عامة تجاه التغيير، ولكن لأسباب معينة تجدهم غير مقتنعين بعد ببعض التغييرات المحددة حصريا. في هذه الحالة، نمط إدارة المناورات السياسية والقوة (Power and Politicsmanagement) هي النمط الملائم للتطبيق مع مثل هؤلاء.

2- الجزء الخفي: وهو يتضمن بدوره ما يلي¹

- القيم والمعتقدات Beliefs and Values: وتتضمن إدارة التصورات والمعتقدات (Perceptions Management of and Beliefs) والتي تتطلب من قيادة التغيير فهم كل من تصورات ومعتقدات الأفراد المعنيين، فتصورات ومعتقدات الناس يجب النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار من أجل التغلب على حواجز أو عوائق التغيير.
 - القوة و النفوذ Power and Influence: وتمثل في إدارة القوة والسياسيات (Power and Politics) لأولئك الذين يشاركون في التغيير ويحتاجون إلى إقناع طفيف، فالقوة والسياسة تلعبان دورا قيما في هذا الخصوص.
- وعليه يمكن القول أن هناك ثلاثة أنواع من أنواع قيادة التغيير الجليدي والتي يجب أن تنفذ للتغلب على حواجز أو عوائق التغيير وهي:
- إدارة القضايا (Issue Management) في قمة الجبل.
 - إدارة التصورات والمعتقدات (Management of Perceptions and Beliefs) في سفح الجبل.
 - إدارة القوة والسياسيات (Power and Politics) في سفح الجبل.

¹ WILFRIED Kruger, change_management_iceberg, Ibid.

ووفقاً لـ (Kruger)، فإن عدداً من قيادي التغيير يفكرون فقط في قمة الجبل الجليدي: التكلفة (Cost)، والجودة (Quality)، والوقت (Time)، وكلها تنصب فيما يسمى بإدارة القضايا (Issues Management)، والتي أطلق عليها أيضاً مسمى (إدارة الربيع أو العائد). والواقع أن نوع الإدارة المطلوبة لتنفيذ التغيير يعتمد على التعرف على طبيعة ونوع الإعاقات التي يمكن توقع ظهورها، ووفقاً للنظرية، فإن تحديد ذلك يعتمد على:¹

أ - نوع التغيير المطلوب: يتمثل التغيير في أحد المسارين التاليين:

- مسار تغيير الأشياء الصلبة (hard things): مثل نظم المعلومات، والإجراءات، وهي التي تلامس سطح الجبل.
- مسار تغيير الأشياء الناعمة (soft things): وتتمثل في القيم، والقدرات، وتعد أيضاً عويصة وعميقة وصعبة الفهم بدرجة أكبر من الأشياء الصلبة أو الخشنة.

ب - منهج التغيير: ووفقاً للنظرية، فإن التعامل مع التغيير يتم وفقاً للمنهج الملائم للحالة:

- ففي تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج القيادة والإدارة إلى ما يسمى بالقوة الناعمة أو الأدوات اللينة حين يشمل التغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات.
- بينما يكون هناك حاجة للإدارة السياسية (التسييس التنظيمي) بأساليبه المختلفة، كالمراوغة أو الدبلوماسية والمجاملة مثلاً، وهذا هو المدخل الملائم في تعامل القيادة مع ما هو تحت سطح الماء. وذلك بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكشوف. فالشفافية والعلنية تكون أشد تأثيراً في التعامل مع الوقت والتكاليف ومعايير الأداء.
- أما المتغيرات التي يظهر بعضها ويكمن الآخر فيستلزم التعامل معها بازدواجية الأساليب التي يعبر عنها بلغتنا "سددوا وقاربوا." أي مسك العصا من الوسط وفقاً لطبيعة الموقف. وهذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير وأساليب قيادته وإدارة مقاومته.

وتتعامل نظرية الجبل الجليدي لإدارة التغيير مع كل من العوائق أو الحواجز المرئية (على السطح)، وغير المرئية (تحت السطح) للتغيير في المنظمة، والتي تحاول أن تجبر الإدارة على النظر في التحديات الخفية اللازمة لتنفيذ التغيير، وبحسب Kruger فإن للإدارة العامة مهمة دائمة وروح تحدي للتعامل مع التغيير. ويتم تنفيذ إدارة التغيير الجليدي بشكل أفضل من قبل القادة الذين يقبلون أن الحواجز الأكثر وضوحاً للتغيير هي في سفح الجبل وليست تلك التي في قمة الجبل فقط مثل التكلفة والجودة والوقت، أي أنه بالنسبة للأمور السطحية فالإدارة تستطيع تحقيق النتائج بمستوى عال مقارنة بالتغيرات الموجودة أسفل السطح. والحقيقة أن تلك الحواجز السطحية هي ليست سوى غيض من فيض، وأن الأقوى والأكثر تأثيراً هي الحواجز التي تكمن تحت السطح والتي تتطلب توفر قيادة فاعلة².

¹ - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² - <https://vb.ckfu.org/attachments>, Ibid.

والمشكلة أن معظم المديرين يميلون إلى التركيز فقط على الحواجز أو العوائق الواضحة مثل التكلفة والجودة و الوقت في قمة الجبل، أي إدارة الربيع والعوائد وهي قضايا من قضايا الإدارة، بدلا من إعطاء الاهتمام الوافي لقضايا أكثر قوة مثل الإدراك، و المعتقدات، و السلطة والسياسة في أسفل سطح الماء.

رغم الجهود المبذولة من قبل هؤلاء المستشارين والباحثين، وغيرهم ممن لم يسعنا ذكرهم وذكر نماذجهم مثل (نموذج مصفوفة مراحل التغيير لسكوت وجيف SCOTT & JIFF، نموذج دان.أ. وليندا.أ. DAN. A & LINDA. A، نموذج ايفانسوفيتش، IVANCEVICH، نموذج المسار الحرج لبيير وآخرين BEER & ALL 1990، نموذج آلان وويليامز وآخرون ALEN.W & O'SHEA.M & 2007، نموذج فيكتور وفرانكيس VICTOR & FRANCKEISS 2002، نموذج أوشيا.م. و وينس WYNESS، سالف وآخرون SELF & ALL 2007) فإنها تبقى نماذج مبنية على اجتهادات ومواقف معينة، إذ يؤكد العديد منهم أو ممن انتقد هذه النماذج بأنه لا يوجد نموذج صالح وفعال لكل المنظمات، فما هو صالح للمؤسسة ما ليس بالضرورة أن يكون نافعا وجيدا لأخرى، وهذا راجع إلى الظروف والسياق الذي تتواجد فيه كل منظمة.

كذلك تعرضت النماذج ذات المراحل إلى بعض الانتقادات منها على سبيل الذكر لا الحصر¹:

- إن مسار التغيير التنظيمي في ظل بيئة النشاط السريعة التطور والتغيير يمكن أن ينتج عنه عدم الوصول المطلق إلى مرحلة التثبيت، وبدلا من ذلك تشهد المنظمات سلسلة متواصلة من عمليات التدخل من أجل إحداث التغيير الواحدة تلو الأخرى، ولا يمكن الوصول إلي مراحل الاستقرار والسكون إطلاقا، ويؤدي هذا إلي فشل التغيير لتداخل مرحلة التثبيت مع مرحلة إذابة الجليد.
- إن هذه النماذج المرحلية توحى بسلسلة إحداث وإدارة التغيير، بينما على أرض الواقع نجد أن برامج التغيير غالبا ما تتكون من عدة مشروعات متزامنة، مما يزيد من تعقيد عملية التغيير. وهذا يستدعي الحديث عن ما توحيه النماذج المرحلية من وهم سهولة القيادة أو القابلية للإدارة الذي يتكون من ثلاث من المعتقدات الوهمية. وهو ما سنتطرق إليه في المطلب المقبل.

المطلب الرابع: وهم سهولة قيادة التغيير

من خلال دراسة حديثة على موقع "أمازون دوت كوم" وجد أكثر من 6153 كتابا تناقش موضوع التغيير في المنظمات، وفي استطلاع قامت به شركة "آي بي إم" سنة (2008) وشارك فيه (1500) مسؤول تنفيذي عن التغيير، وجد أن (40%) فقط من المشاريع تكتمل في أوقاتها المحددة. كما وجد أن أكبر عوائق النجاح في مشاريع التغيير كانت العوامل البشرية، التي تتمثل في تغيير العقلية والتوجهات (58%)، وثقافة المنظمة (49%)، وعدم وجود دعم الإدارة العليا (32%). وفي دراسة قامت بها الشركة الاستشارية "تاوارز واتسون، وشارك" فيها (276) شركة كبيرة ومتوسطة الحجم من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا، ونشرت في مجلة فوربز لسنة (2013) ذكر أن أهم أسباب فشل إدارة التغيير في المبادرات، أن الأهداف قد لا تكون واقعية وممكنة التحقيق.²

¹ - نيجل كنج ، نيل اندرسون ، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² - محمد الخالدي، عوامل فشل قيادة التغيير، نقلا عن الموقع، <http://www.alvaum.com/article/4044580>, 07/04/2018, A 22:00 H

وفي هذا الصدد يقول نيجل كنج، ونيل أندرسون أن العديد من المدراء والمسؤولين في مختلف المؤسسات يسقطون في ما يعرف بوهم سهولة قيادة التغيير وهذه الأوهام حسب الكاتبان هي¹:

1- وهم الاتجاه الخطي The Illusion of Linearity: ويتمثل هذا الوهم في:

— أن التغيير يسير وفق مجموعة مرتبة من المراحل أو الخطوات، مثلا مرحلة إذابة الجليد (الخلخلة) تليها مرحلة التغيير ثم مرحلة التثبيت والتطبيق.

— وهم أن التغيير دائما يسير من خلال هذا الترتيب المرحلي يؤدي إلى تجاهل المشاكل المصاحبة للتغيير مثل:
أ- حدوث خطوة للخلف مع كل خطوتين للأمام أو العكس.

ب- تحدث عمليات التغيير متعددة الجوانب عند مستويات عديدة من التحليل (الفرد، الجماعة، المنظمة) جميعها عند مراحل تطور مختلفة.

ج- الضغوط المتعددة للتحرك في اتجاهات مختلفة مثل نفوذ الإدارة، مقاومة العاملين.

2- وهم قابلية التنبؤ The Illusion of Predictability: بسبب وهم الاتجاه الخطي تكون عمليات التغيير قابلة

للتنبؤ، هذه القابلية تيسر عملية إدارة التغيير بينما في الواقع نجد أن إجراءات التغيير تحتوي على عدد كبير من الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها وغير المتوقعة وأن الانحرافات الرئيسية في العملية المخططة تحتاج إلى التعامل معها.

3- وهم إمكانية التحكم The Illusion of Control:

ت- بسبب وهم الاتجاه الخطي ووهم قابلية التنبؤ يمارس المديرين رقابة مكثفة على التغيير.

ث- تعتبر الأحداث التي لا يمكن التحكم فيها في عملية التغيير نوعا من الاستثناء.

ج- إن عمليات التغيير الفاشلة يجب أن تكون بسبب شيء خارج عن تحكم الإدارة مثل مقاومة العاملين بسبب دوافع سياسية.

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249.

خلاصة الفصل

لنجاح أي عملية تغيير في أي منظمة لا بد من وجود إدارة واعية قادرة على قيادة عملية التغيير التنظيمي بنجاح، وعلمية تم التطرق لماهية إدارة التغيير التنظيمي والأساليب التي تعتمدها (الأسلوب الحديث والأسلوب التقليدي) في التعامل معه، وكذا التطرق إلى أهم الخصائص المميزة لإدارة التغيير التنظيمي وعلى من تقع مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي ودور إدارة التغيير التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة.

كما تطرقنا إلى موضوع مقاومة التغيير التنظيمي باعتباره ردة فعل نحو عدم قبول التغيير ورفضه أو الخوف مما قد يحمله في طياته من مفاجآت للعاملين، كما تم التطرق إلى بعض الاستراتيجيات المشهورة في التخفيف من حدة مقاومته، وكذا بعض النماذج ذائعة الصيت لتطبيق التغيير التنظيمي واجتناب مقاومته من المرة الأولى.

وعلى اعتبار أن قيادة التغيير هي العامل المميز والفارق الوحيد بين النجاح والفشل في عصر العولمة والتكنولوجيا، فقد حاولنا تسليط الضوء على مفهومها والفرق بينها وبين إدارة التغيير، وتوضيح مدى الحاجة لها، وكذا أهم خصائصها، ثم تطرقنا إلى بعض أهم نماذج قيادة التغيير التي اقترحتها خبراء ومتخصصون في قيادة التغيير، لمساعدة قادة التغيير في مهامهم، لنختتم فصلنا هذا بتبيان الخطأ الذي يقع فيه كثير من المدراء و التنفيذيون والمتمثل في وهم سهولة قيادة التغيير.

مما سبق يتضح أن أهم عنصر لنجاح التغيير وجود قيادة تؤمن بأهمية التغيير تكون لها رؤية واضحة لأهداف التغيير، وما تود المنظمة الوصول إليه، وتكوين فريق التغيير المتحمس والمهني، وتوفير جميع الإمكانيات المادية والمعنوية لنجاحه، وإيصال الهدف من التغيير والمكاسب التي سوف تتحقق من تطبيق التغيير سواء على المدى القصير أو الطويل لجميع الموظفين، سواء في الإدارة الوسطى أو المستوى التنفيذي عن طريق اللقاءات المباشرة مع كبار مسئولي الجهاز، و تدريب فرق العمل التي ستتولى تنفيذ التغيير في الداخل أو الخارج، وتبني إستراتيجية مناسبة لإدارة التغيير.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية
في عملية التغيير التنظيمي بمجمع
صيدال وحدة قسنطينة

المبحث الأول: لمحة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار أنموذج

الدراسة والفرضية الرئيسية الأولى

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية

أصبح التغيير التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات الحالية، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسة من وظائف المدراء الناجحين، وليس رد فعل يظهر فقط في الظروف الحرجة والأزمات المختلفة، فمن غير الممكن لأي منظمة النجاح باتباع سياسة الثبات والجمود، بل لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها. لا سيما وأن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة ملحة للتغيير لتحقيق قدر كاف من التكيف لضمان بقائها واستمرارها، وهو ما يجعلنا نتساءل عن مدى قدرة قادة ومدراء منظماتنا الوطنية على التعامل مع هذه المعطيات.

لذا نرى أن عملية التغيير التنظيمي وإدارتها أصبحت جزءا أساسيا من العمل اليومي للقادة الإداريين، إذ عليهم أن يعملوا على تسهيل وإنجاح عملية نقل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ولما كان الأمر على هذا الجانب من الأهمية، ليس في منظمات دون غيرها، وإنما في جميع المنظمات على اختلافها وتنوعها، وتعدد مسؤولياتها سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية - مع التسليم بتفاوت الأهمية حسب مهام وطبيعة كل منها - فقد أصبح من المهم جدا تناول هذا الموضوع على مستوى القيادات العاملة في قطاع صناعة الأدوية، باعتباره واحدا من القطاعات الهامة والحساسة في كل دول العالم، سواء من جانب مسؤوليتها عن حفظ أمننا الصحي، أو تحملها مسؤولية تقديم الكثير من الخدمات الضرورية والمباشرة للمواطنين، وهو ما تعمل على تحقيقه وتوفيره قيادات المجمع الوطني لصناعة الأدوية صيدال.

وعليه فإن هذا الفصل سيتطرق لواقع المهارات القيادية في مجمع صيدال - وحدة قسنطينة - وتأثيرها في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومنهج الدراسة المتبع، وتفصيلا لمحدداتها الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، ووصفا لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، والأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة، ثم إنجازا لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، والإجابة على فرضيات الدراسة، واستنتاج النتائج، وتقديم الإقتراحات، وآفاق الدراسة مستقبلا، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الأولى

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية

المبحث الأول: لمحة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

يعد مجمع صيدال الرائد الوطني في مجال إنتاج المنتجات الصيدلانية والأدوية بمختلف أنواعها، فهي لوحدها تغطي 40% من السوق الجزائرية، وتشبع 70% من الطلب لأزيد من 300 منتج صيدلاني تنتجه. كما يعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الجزائرية التي تقدر أهمية التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ومحاوله التكيف معها، لذا حرص المجمع على البحث عن أفضل الإطارات من أجل توظيفهم ومحاوله توفير لهم أفضل الظروف للنجاح في ظل هذه البيئة الشديدة الإضطراب والتغير¹.

المطلب الأول: نشأة و تطور مجمع صيدال

تعود جذور صيدال إلى الصيدلية المركزية التي أنشأت سنة 1969، و التي أوكل لها مهمة ضمان استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري عبر التراب الوطني، حيث استطاعت هذه المؤسسة أن تستحوذ على سوق الدواء بالجزائر بشكل تدريجي، و لغرض الاضطلاع على مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش، ومن خلال الاستفادة من سياسة عمليات التأمين التي شهدتها الجزائر آنذاك، أين تم تأمين مخبرين فرنسيين لإنتاج الأدوية بالجزائر هما "BAZ" الذي تأسس سنة 1964 و تم تأمينه سنة 1971 بنسبة 51%، ليتم تأمينه بشكل كامل سنة 1977، و هو يمثل فارمال حاليا، والمخبر الثاني هو مخبر "MERELL TROUDE" الذي تأسس سنة 1954 و تم تأمينه عام 1971 بنسبة 51% ليتم تأمينه كليا سنة 1977، والذي يمثل بيوتيك حاليا.

في سنة 1982 تم تحويل وحدة الإنتاج إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة الهيكلة التي مست الصيدلية المركزية الجزائرية، وتمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، بالإضافة لمشروع المضادات الحيوية بالمدية (أنتيبايوتيك) الذي كان بجوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية الذي تم ضمه إليها رسميا سنة 1988.

و في سنة 1989 وفي إطار قانون استقلالية المؤسسات، تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تحت اسم "صيدال"، مؤسسة ذات أسهم، و هي مؤسسة عمومية ذات استقلالية في التسيير، حيث تخضع للمراقبة من قبل صندوق المساهمة بتركيمياء وصيدلة، و هي الفترة التي كان فيها لصناديق المساهمة دورا في مراقبة المؤسسات العمومية، باعتبارها الجهة التي تمثل ملكية الدولة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعدها وفي سنة 1993 طرأت تحويلات على هياكل المؤسسة مكنتها من المشاركة في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة، وفي هذه السنة تحملت الدولة جميع ديونها و خسائرها في إطار الإصلاح المالي للمؤسسات القطاع العمومي.

و استنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسات بتشخيصها داخليا و خارجيا، تحولت المؤسسة في 1998/2/2 بموجب عقد رقم 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال"، وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري و البيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات،

¹ - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/2018-01-09-09-04-33>, vue le 14/04/2019 a 14 :18.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
أين طرأت أولى التحويلات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث
فروع: Bidic، Pharmal و Antibioctical وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشركة
مع مخابر أجنبية مثل: Pfizer، Sanofi، Merinal، Beker وغيرها من المؤسسات العالمية.

وفي مارس 1999 و بعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع
صيدال بورصة الجزائر و قدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج، وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع، و من خلال
مسيرته تمكن المجمع من تحقيق نتائج هامة و استمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني و المغربي.
بعدها وفي سنة 2002 تم افتتاح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفروع Biotic، متخصصة في تصنيع التحاميل
(Supposition). وفي سنة 2003 تحصلت صيدال على شهادة الإيزو، و التي أكدت مجهودها في تحقيق الجودة الشاملة
ودليل ذلك فوزها بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الوطني الثاني للتقييس المنظم من طرف وزارة الصناعة.
في عام 2005 تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة تابع لفروع فارما، و في 16 أبريل 2006 تم افتتاحه من طرف
رئيس الجمهورية. وفي 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى
من أجل خصوصتها و استكمال فتح رأس مالها. إلا أن العملية باءت بالفشل واستمر المجمع في التطور بمختلف وحداته.
رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%، سنة 2009. كما أطلق مجمع صيدال في
نفس السنة مخططا للتنمية يرتكز على ثلاثة محاور أساسية: إنشاء مصانع جديدة للإنتاج، عصرنة المصانع الحالية و
إنشاء هياكل للدعم.¹

وفي 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إبييرال، كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة تافكو من
38.75% إلى 44.51%. وفي سنة 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال إبييرال إلى حدود 60%. وفي عام 2014
شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الإمتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال، وبيوتيك.
استفاد مجمع صيدال من إعانة الدولة بغلاف مالي إجمالي يقدر ب 20 مليار دينار منح على شطرين (2009
و2015) من أجل تأهيله وتطويره. وإضافة إلى إنشاء مصانع جديدة للأدوية يشمل هذا البرنامج تأهيل المواقع
الموجودة عبر البنى التحتية واقتناء تجهيزات جديدة للإنتاج و للمخابر.

إنشاء مصنع متخصص في إنتاج الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات) بطاقة سنوية تقدر ب 70 مليون وحدة بيع.
بالحرش 2، زميرلي. إقامة مصنع بشرشال متخصص في إنتاج الأشكال الجافة (مساحيق، أقراص وكبسولات) بطاقة سنوية
تبلغ 25 مليون وحدة بيع. كما بدأ المجمع في هذا السياق في تأهيل مواقع الدار البيضاء (إنتاج الأدوية في شكل جاف
وعجين وسائلة) وموقعي جسر قسنطينة (العاصمة) والمدية المتخصصة في إنتاج المضادات الحيوية.

ويقوم المجمع في موقع جسر قسنطينة بإنشاء وحدة جديدة لدعم القدرات الإنتاجية للمواد المذابة الواسعة
النطاق. و فيما يخص موقع وهران سيتم تمويل التأهيل بالأموال الخاصة للمجمع.
تم إبرام عقود مع 13 بلدا إفريقيا من أجل التصدير عن طريق موزع للأدوية في إفريقيا. اتفق معها المجمع.

¹ - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/2018-01-09-09-04-33>, vue le 14/04/2019 a 14 :18

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
ويطمح مجمع صيدال لتجسيد أولى عمليات تصدير لمنتجات من مختلف الفئات خاصة نحو موريتانيا والنيجر
وساحل العاج والكامرون وبوركينا فاسو خلال سنة 2017.¹

2- مهام مجمع صيدال:

صيدال شركة متخصصة في تطوير، صناعة وتسويق الأدوية الجينية، أنشأت سنة 1982، كما أشرنا إليه
سابقا، تمتلك الدولة 80% من رأس مال صيدال المقدر بـ 2.500.000.000 دينار جزائري، بينما أسندت 20%
المتبقية لمستثمرين من المؤسسات والأشخاص من خلال البورصة سنة 1999.

وتكمن المهمة الأولى لصيدال بصفتها الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجينية، في توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة
من الأدوية ذات جودة، والمساهمة في تمكين المرضى من اقتناء الدواء عن طريق تبني سياسة أسعار تناسب شرائح
واسعة من المجتمع. كما أن مكائنها كمؤسسة عمومية تسند لها مهمة دعم السياسة الوطنية للصحة التي تهدف إلى
تطوير الصناعة الصيدلانية من اختياراتها الإستثمارية الموجهة نحو تلبية إحتياجات المواطنين.

وتستند صيدال في ذلك على قيم التضامن الإجتماعي، المساواة، النزاهة، الشفافية، والإلتزام. ويسعى مجمع
صيدال إلى تحقيق ستة أهداف أساسية هي:²

- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية؛
- تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين؛
- ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛
- تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لمجمع صيدال:

في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنثيبوتيكال، فارمال
وبيوتيك. أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يتمحور أساسا حول:³

أ- المديرية العامة للمجمع:

الهيكل الإداري الذي تنطوي تحته المديرية المركزية التالية:

- مديرية التدقيق الداخلي
- مديرية الشراكة
- مديرية إدارة البرامج
- مديرية الإستراتيجية والتنظيم

¹ - <https://www.sudhorizons.dz/ar/2016>, vue le 22/04/2019, a 17 :46

² - <https://fr.calameo.com/read/0021858241201f2e18724>; vue le 22/04/2019, a 13 ; 55.

³ - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>, vue le 16/04/2019, a 21 :36.

- مديرية التسويق والمبيعات
- مركز البحث والتطوير
- مركز التكافؤ الحيوي
- مديرية المشتريات
- مديرية ضمان الجودة
- مديرية الشؤون الصيدلانية
- مديرية أنظمة الإعلام
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الممتلكات والوسائل العامة
- مديرية الاتصال
- مديرية العمليات
- مديرية التنمية الصناعية
- مديرية المستخدمين
- مديرية التكوين
- مديرية الشؤون القانونية

ب- مصانع الإنتاج:

تمتلك صيدال 06 مصانع للإنتاج تقع في كل من الجزائر، المدية، قسنطينة وعنابة بقدره إنتاج إجمالية قدرها 140 مليون وحدة بيع سنويا، وهي على النحو التالي:

- مصنع المدية:

متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية. وهو يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبيدات: أحدهما مخصص للمنتجات البينيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البينيسيلينية.

- مصنع الدار البيضاء:

يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنْتَج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية من مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

- مصنع جسر قسنطينة:

يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات). يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

- مصنع الحراش

ينتج الأشربة، المحاليل، الأقراص، الملابس والمراهم، تبلغ طاقة إنتاجه 20 مليون وحدة سنويا، ويتوفر على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي و التسيير التقني و الوثائقي.

- وحدة قسنطينة:

يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب. بالإضافة إلى مصنع خاص بالأنسولين متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات) وهما في نفس المبنى.

- مصنع عنابة:

متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

ج- مراكز التوزيع:

بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

- مركز التوزيع - وسط

تأسس عام 1996، كان أول مركز توزيع للمجمع. كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.

- مركز توزيع - شرق

تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.

- مركز التوزيع - غرب

تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

د- الفروع والمساهمات

- الفروع: ويمكن تقسيمها إلى:

✓ سوميديال:

- يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%). وهي تتضمن ثلاثة أقسام:
- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية،
 - قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)
 - قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

✓ إيبيرال:

إيبيرال هي شركة ذات أسهم تابعة عن شراكة بين القطاعين العام / الخاص بين مجمع صيدال (40%)، وجلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية (20%). تكمن المهام الرئيسية ل إيبيرال في إنشاء وإستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري. يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي :

- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

✓ المساهمات:

شركات صيدلانية حيز النشاط، وتضم :

✓ وينثروب فارما صيدال (WPS):

تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال (30%) وشركة سانوفي (70%)، من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق، في الجزائر، المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري. إنطلقت وحدة الإنتاج WPS، الكائنة بالمنطقة الصناعية واد السمار، في الإنتاج في ديسمبر 2000. وتشغل حاليا 103 عاملا، حيث حققت عام 2012، إنتاج 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دينار.

✓ فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM):

شركة مشتركة، تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتوظيف وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية. تتواجد وحدة PSM في المنطقة الصناعية لواد السمار، إنطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 و توظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته 10 ملايين وحدة ليبلغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دينار.

هـ - المشاريع الصيدلانية قيد الانجاز:

صيدال - نورث افريكا هولدينغ مانوفكتورينغ - (FNI (SNM): مشروع قيد الانجاز، وهو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال (49%)، والشركة الكويتية نورث افريكا هولدينغ مانوفكتورينغ (49%) والصندوق الوطني للاستثمار (2%) من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان. وكذا تافكو (شركة تاسيلي للأدوية): وهي ثمرة شراكة أبرمت عام 1999 بين مجمع صيدال (44.51%)، اكديما، سيمماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل والقطرات). تقع وحدة الإنتاج تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية.

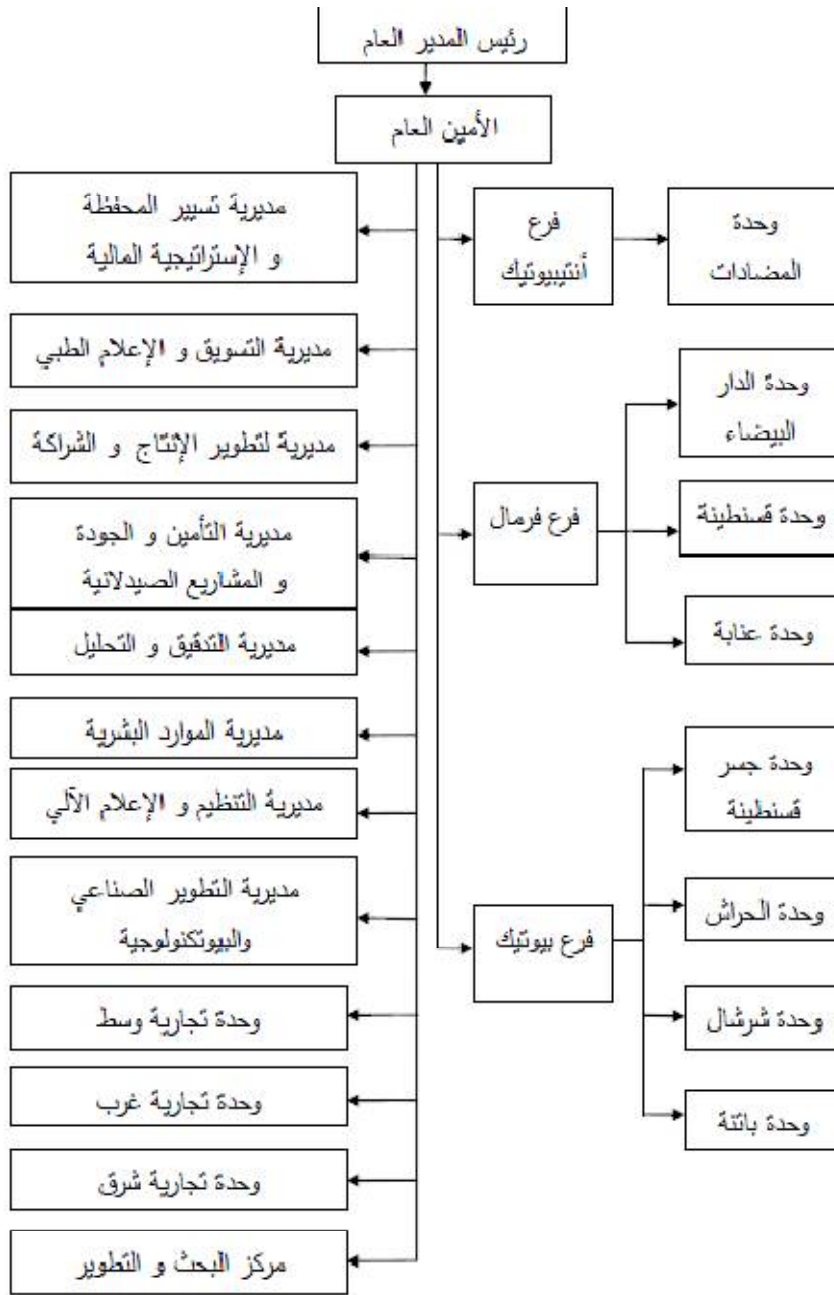
و - مساهمات أخرى

يجوز مجمع صيدال أيضا على مساهمات في شركات أخرى مثل:

- الجيري كليرينغ (شركة مالية) 6.67 %
- نوفر (مؤسسة إنتاج الزجاج) 4.46 %
- اكديما (الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38 %.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال كما هو موجود في الوثائق الرسمية للمجمع والتي تم الحصول عليها من خلال موقعها الإلكتروني على النحو التالي:

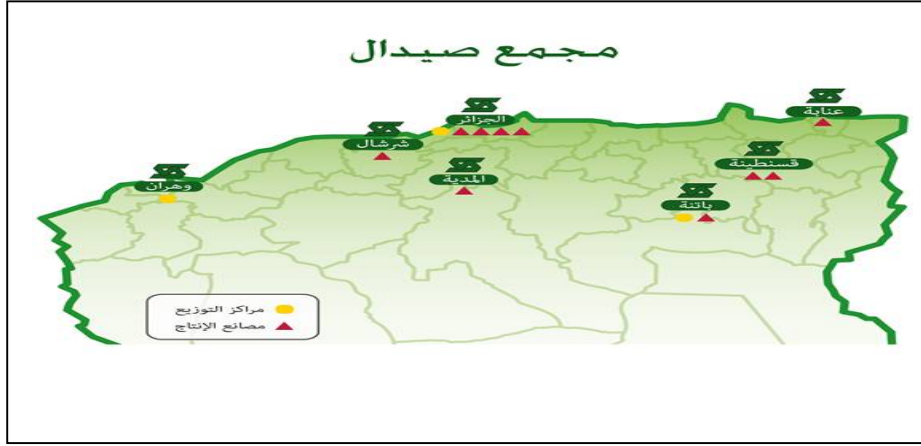
شكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: صيدال، المديرية العامة، 2016

أما التوزيع الجغرافي لوحدة صيدال على مستوى التراب الوطني، فتوضح بأن مناطق تتركز جل وحدات المجمع على المستوى، تتواجد في الوسط والشرق باستثناء وحدة واحدة متواجدة في الغرب، في حين نلاحظ غياب تام للمجمع في الجنوب مما يصعب على سكان المنطقة الجنوبية الحصول على خدمات هذا المجمع الذي يعتبر المؤسسة الوطنية الوحيدة الفاعلة في السوق المحلية في مجال صناعة الأدوية، وهي في منافسة شرسة مع أكثر من 80 مؤسسة خاصة لصناعة الأدوية. والشكل رقم (12) يوضح جليا هذا الأمر.

شكل رقم (14): مراكز التوزيع ومصانع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع صيدال. <https://www.saidalgroup.dz>.

المطلب الثالث: نظرة عن مجمع صيدال وحدة قسنطينة

سنتناول هذا المطلب من زاويتين الأولى من ناحية النشأة والتطور، أما الزاوية الثانية فتتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- نشأة وتطور وحدة قسنطينة:

مصنع قسنطينة هو وحدة تابعة لفرع فرمال والذي يضم ثلاث وحدات إنتاج هي: وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة، ووحدة عنابة، و يقع المقر الرئيس لهذا الفرع بالدار البيضاء ويتولى إنتاج الأشكال الجلينية الآتية: أقرص، مراهيم، قطرات، شروب، محاليل، مساحيق، معجون الأسنان. تأسس هذا الفرع في 1998/02/02 ويبلغ رأسماله 200 مليون دج ويشغل 645 عاملا منهم 133 صيدلاني ومهندس، ويتميز فرع فارمال بالموصفات التالية:

- ✓ أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- ✓ معرفة علمية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل؛
- ✓ طاقة إنتاجية هامة.

تجدر الإشارة إلى أنه تم تحويل مصنع قسنطينة إلى وحدة فارمال بعد حل "ECOPHARM" في 1997/12/31 تقع في المنطقة الصناعية "بالما PALMA" بقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 ملايين وحدة بيع، كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة يضمن تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة، ولقد شهدت وحدة قسنطينة منذ انضمامها إلى مجمع صيدال عدة تطورات وتغيرات لعل أبرزها¹:

- ✓ إنشاء مصنع للأنسولين انطلق في الإنتاج في 2006/04/16 بطاقة إنتاج تصل إلى 3.5 مليون وحدة،
- ✓ في 2009 بداية إنجاز مبنى جديد لهذه الوحدة بمعايير عالمية يتناسب والتطور الحاصل في مجال صناعة الأدوية (المبنى القديم لم يعد صالحا لممارسة عمل الموظفين، فحالاته مزرية ورثة للغاية، وهو لا يعكس الصورة الحقيقية

وكالة الأنباء الجزائرية ، نقلا عن الموقع: <http://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/46002-2-2018.vue> le 23/04/2019 a10 :08

- لمجمع بمجمع صيدال)، تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم نقل الوحدة إلى مقرها الجديد -إلى حد إجراء الدراسة- بالرغم من جاهزية المبنى الجديد وتوفره على ظروف عمل أفضل، وهو ما أصاب الموظفين الذين قابلناهم بالتذمر من عدم نقلهم إليه وإبقائهم في المبنى القديم الذي كما قلنا لا يتوفر على مقومات العمل المريح.
- ✓ عقد شراكة في 2012 مع مخابر نوفونورديسك لإنتاج مادة الأنسولين، وسيساهم مصنع قسنطينة في تغطية الاحتياجات الوطنية بنسبة 25% من هذه المادة مما سيؤدي إلى توفيرها بأسعار معقولة والتخفيض من فاتورة استيراد الأدوية مستقبلا،
- ✓ خضوع مصنع قسنطينة للتهيئة سنة 2012، أين سخرت له كل الإمكانيات والوسائل اللازمة لمواصلة مشروع إنتاج الأنسولين في أحسن الظروف.
- ✓ منح تكوين متواصل من طرف المخابر الدانماركية الرائدة في هذا المجال لإطارات المجمع بوحداته الثلاثة (اثنتين بقسنطينة والثالثة بالبلدية) بكل من الدانمارك وفرنسا للتحكم في التقنية العالية التي تخضع لمعايير الجودة والكفاءة لضمان التحكم في هذه الصناعة على المدى الطويل.
- ✓ تم تدعيم وحداتها الإنتاجية خلال سنة 2017 وذلك بدخول وحدات جديدة حيز النشاط (إضافة أنواع جديدة من الأنسولين) منها وحدة إنتاج قارورات الأنسولين، بالإضافة إلى مصنع متخصص في إنتاج الأشكال السائلة (شراب) بطاقة سنوية تصل إلى 28 مليون وحدة بيع.
- ✓ تتراوح القدرة الإنتاجية الإجمالية للمصنع لهذا النوع من مادة الأنسولين (الورشة الجديدة) البشرية في شكل قارورة بسعة 10 ملل، بين 2 إلى 2.5 مليون وحدة بيع سنويا أي بما يحقق تلبية للاحتياجات الوطنية بنسبة 100%.
- ✓ طرح أول قارورة مادة الأنسولين المنتجة في إطار الشراكة بين المجمع ومخابر نوفونورديسك الدانماركية بمصنع قسنطينة في السوق الوطنية خلال السداسي الأول من سنة 2018. (وهذا لم يحدث بعد لحد كتابة هذه الأسطر).
- رغم كل هذه التغييرات والتطورات إلى أن مجمع صيدال وحدة قسنطينة ما زالت بعيدة عن تجسيد هذه المشاريع على أرض الواقع بسبب مركزية اتخاذ القرار الذي تم الانفراد به من قبل المديرية العامة منذ سنة 2016، وإن كان هناك نوع من الإنفتاح في سنة 2019 أين تم منح نوع من الإستقلالية في عملية التسيير لمختلف الوحدات التابعة للمجمع حسب ما صرح به مدير الوحدة السيد سمران¹.

2- الهيكل التنظيمي:

- يتكون الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة من عدة مديريات فرعية، بحيث تضم كل مديرية مجموعة من التخصصات و المهام المختلفة على النحو التالي²:
- ✓ **الإدارة العامة:** يتأسس الهيكل التنظيمي المدير، وهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة ويمكن توضيح مهام هذه المديرية فيما يلي:

¹ - http://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/46002-2-2018_vue le 26/03/2019 a10 :08

² - بتصرف من الباحث، بعد مقابلات أجراها مع بعض الإطارات في المديريات الفرعية والوحدات المختلفة.

- تحديد الإستراتيجية و وضع السياسات التي تتبعها و توجيه القرارات إلى المديرين الفرعيين، الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث ومعرفة التطورات الجارية على مستوى المؤسسة، السهر على السير الحسن للمؤسسة. السيطرة والتحكم في الهيكل التنظيمي لضمان السير الحسن للأعمال.
 - القيام بحملات متابعة (تفتيشية) لمختلف إدارات المؤسسة والوحدات التدريبية والإدارية المرتبطة بها للوقوف على مواطن القصور واكتشاف حالات الإخلال بأداء الواجبات الوظيفية أو التراخي في إنجاز الأعمال ومن ثم العمل على تصحيح المسارات وتقييم الاعوجاج بالتعاون والتنسيق مع الإدارات المختصة في المؤسسة.
 - مراقبة سير العمل في المؤسسة والوحدات التابعة لها للتأكد من مطابقته للأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة.
 - إعداد الإجراءات الخاصة بأعمال الإدارة والعمل على تطويرها.
 - إعداد تقارير دورية عن نشاطات الإدارة وإنجازاتها والملاحظات والتوصيات المتعلقة بتطوير العمل بها ومن ذلك عمل إحصائيات شهرية وسنوية عن الشكاوى والمخالفات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج والدلائل ورفعها إلى المدير العام للمجمع.
- ✓ **المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية:** ومن أبرز اهتماماتها ما يلي.
- تهم خاصة بمتابعة الموارد البشرية، و إعداد برنامج التكوين حسب الاحتياجات، فتتولى هذه الخلية إعداد المخططات التالية: مخطط التكوين؛ ميزانية التكوين؛ ميزانية العمل.
 - تهم بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات حسب ما تتطلبه المناصب الشاغرة، وتكوينهم لإكسابهم المعارف والكفاءات الجديدة التي تمكنهم من متابعة مسيرتهم المهنية، ومسايرة التغيرات الحاصلة، وكذا تسيير شؤون المستخدمين وإعداد الأجور.
 - إعداد تقارير دورية حول وضعية المستخدمين ترسل إلى جهات إدارية معينة.
- ✓ **المديرية الفرعية للإنتاج:** يتأسسها نائب المدير المكلف بالإنتاج، من مهامها.
- تنفيذ الخطة الإنتاجية بالكميات والمواصفات القياسية طبقاً للمعدلات المطلوبة وفي المواعيد المحددة.
 - التنسيق مع إدارة الموارد البشرية بخصوص رفع مستوى مهارة فريق العمل.
 - الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من مواد وعمالة وآلات.
 - تنفيذ اشتراطات الأمن الصناعي والتأكد من وجود وسائلها وأدواتها والحفاظ على المظهر العام للآلات والعاملين بالإدارة.
- ✓ **إدارة ومراقبة الجودة (الشؤون الصيدلانية):** ولعل من أبرز صلاحياتها.
- تعزيز تحقيق الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة.
 - ضمان الامتثال للمعايير والتشريعات الوطنية والدولية.
 - التعامل الفعال مع فرق الإنتاج والتطوير على توريد المنتجات والمساعدة على تقديم منتجات جديدة.
 - وضع وتنفيذ خطة الجودة في الشركة والتواصل والحفاظ لتحقيق أنظمة وسياسات الجودة للشركة لتلبية متطلبات نظام الجودة.

- ملاءمة المعايير وتحديد أساليب الجودة بوضوح لتطبيقها من قبل الموظفين
- تحديد إجراءات الجودة بالتعاون مع عمال التشغيل.
- تقييم الأداء من خلال جمع البيانات ذات الصلة وإعداد التقارير الإحصائية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ذات الصلة المتعلقة بالجودة وتقديم التدريب المناسب.
- ضمان إجراء الاختبارات والإجراءات بشكل صحيح، وتقييمها والتحقق من إجراء التعديلات على المنتج إذا لزم الأمر.
- الجمع بين موظفي مختلف التخصصات وقيادة الفريق لتخطيط وصياغة الرؤية والتوافق حول إجراءات الجودة.
- إقناع الموظفين المترددين بتغيير طريقتهم في العمل للإندماج مع أساليب الجودة.
- ✓ **المديرية الفرعية لمراقبة جودة المختبرات:** وتتبلور مهامها في مجموعة من النقاط أبرزها.
- إعادة إصدار كتيب الجودة وإغلاق جميع الإنحرافات الخاصة به.
- الالتزام بأداء جيد ومحترف للأعمال المنجزة.
- الالتزام بتقديم اختبارات ذات جودة لخدمة المزارعين والعملاء.
- الالتزام بتحقيق احتياجات الباحثين والمزارعين والعملاء.
- السرية التامة لمعلومات وبيانات العملاء.
- التحسين المستمر في أعمال المختبرات.
- تأهيل وتدريب الأفراد القائمين بأعمال الاختبارات على مستوى من التعلم والتدريب .
- توعية جميع العاملين بنظام الجودة المطبق بالمختبرات ومدى أهمية جودة التوثيق والتطبيق العملي لسياسات وأساليب العمل لديهم وذلك من خلال التدريب المستمر والمراجعات الداخلية للتأكد من تطبيق النظام بفعالية.
- ✓ **المديرية الفرعية للصيانة:** ومن مهامها
- السهر على الصيانة الدائمة للمكاتب والأثاث والآلات والتجهيزات، وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمؤسسة.
- تقييم احتياجات الوزارة من الوسائل المادية واللوازم الضرورية للعمل الحسن للمصالح واقتنائها وإدارتها.
- ✓ **المديرية الفرعية للتموين:** وتتمثل أهم صلاحياتها في.
- شراء المواد والمستلزمات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة بأسلوب اقتصادي، وهذا يتطلب تكامل جميع أنشطة التموين (النقل، التخزين، الاستلام، الإتصال بالموردين...)، وذلك لضمان الإستمرارية.
- دعم العملية الإنتاجية عن طريق المساهمة في تزويدها بما تحتاجه من مواد أولية ذات جودة عالية.
- الحرص على تخفيض تكاليف شراء المواد الأولية دون الإضرار بجودتها
- تعمل على التنسيق بين حاجات القطاعات، وتزويد الأقسام بحاجاتها الأولية
- تحرص على التأكد من جودة المواد والمشتريات قبل شرائها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة من الأقسام المختلفة.
- المشاركة في المفاوضات مع الموردين، والإهتمام بتوفير أفضل الأسعار أثناء شراء المواد الضرورية.

✓ المديرية الفرعية لتسيير المخزون: ومن أهم مهامها

- إدخال المشتريات إلى المخازن والمستودعات وترتيبها وترميزها وتصنيفها.
- صرف هذه المواد للجهات التي تطلبها مثل قسم الإنتاج، الصيانة... إلخ.
- مراقبة المخزون من التلف والضياع، ويتم ذلك من خلال مطابقة الدفاتر مع الجرد العملي.
- تحديد الحد الأعلى للمخزون، وضمان الحد الأدنى الذي يستوجب الطلب من مديرية التموين إعادة طلب الشراء.
- مواجهة الندرة الموسمية، وذلك بتخزين المواد التي لا تتوفر إلا في فترات معينة.

✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وهي تختص في

- وهي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات والاستشارات والفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة، ولها سجل خاص ومهمة القائمون على هذه المديرية تسجيل كافة العمليات المحاسبية (إعداد الدفاتر والسجلات والمستندات الملائمة للمشروع).
- التقرير عن نتائج الأعمال من ربح أو خسارة محققة خلال الفترة المالية، وتحديد المركز المالي للمشروع.
- متابعة تنفيذ ميزانية المؤسسة، وكذا تمويل أنشطتها المختلفة.
- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية.
- السهر على الإستعمال الجيد لإمكانات المؤسسة، ليس فقط أثناء تنفيذ الخطط والبرامج بل حتى أثناء إعدادها.

✓ خلية الأمن: ومن المهام المنوطة بها.

- المحافظة على الأرواح والممتلكات داخل مبنى المؤسسة.
- حفظ النظام والارتقاء بمستوى الانضباط داخل مبنى المؤسسة.
- الاستعداد والمشاركة في حالات الطوارئ التي قد تحدث في المؤسسة.
- تنظيم ومراقبة مداخل ومخارج المؤسسة، وتدقيق الهويات إذا تطلب الأمر ذلك (في حالة الزيارات).

✓ وحدة التخطيط والتنمية الصناعية: وتعزى لها المهام التالية.

- قياس إنتاجية العمالة الصناعية بشكل دوري (إنتاجية الإدارة العليا، والوسطى، والعمالة العادية، والصيانة، والإنتاج...)
- وضع الاستراتيجيات الصناعية من خلال مؤشرات صناعية موضوعية (مؤشر القدرة التنافسية، القيمة المضافة...).
- إستيعاب أعداد متزايدة من القوى العاملة في إطار تقني رفيع المستوى يعتمد على تنمية المهارات البشرية والقدرات التقنية المحلية، وفتح أسواق جديدة وتشجيع النشاط التصديري (وهو ما تم تسطيره مستقبلا من قبل إدارة الجمع ككل، بالتوجه نحو التصدير، وهو ما تم الإتفاق عليه مع 13 دولة إفريقية).
- إستعراض الإمكانات المتاحة للاستثمار الصناعي، ثم يحدد الهدف أو الأهداف التي يخطط لتحقيقها، وأخيراً الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ.
- تحديد المستوى التكنولوجي المناسب.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، سنحاول إسقاط ما تم دراسته نظريا على واقع مهارات القيادة الإدارية في المؤسسة محل دراستنا، ودرجة مساهمتها في عملية التغيير التنظيمي بناء على دراسة مختلف الأبعاد المحددة له.

وعلى اعتبار أن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الوطبي صيدال -وحدة قسنطينة-، فإنه بغية الوصول إلى هذا الهدف قمنا باتباع سلسلة من الخطوات المنهجية التي ارتأينا أنها ستقودنا إلى ذلك.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة، والبالغ عددهم 315 موظفا وموظفة سنة 2019، موزعين بين 3 فئات عمالية (إطارات، أفراد تحكم، وعمال تنفيذيون)، ونظرا لتعذر إجراء دراسة مسحية على جميع الموظفين في المؤسسة، لظروف خارجة عن نطاق الباحث، فقد اضطر إلى اعتماد طريقة العينة (سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة) العشوائية الطبقيّة النسبية، وذلك لأن طبيعة الموضوع (عملية التغيير التنظيمي) تمس كل الطبقات العمالية في المجتمع، وقد اعتمد الباحث على المعاينة (العملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة) الإحتمالية في توزيع الإستیبان، و من الخطوات المتبعة في اختيار و انتقاء عينة البحث ما يلي:

- ✓ تحديد المجتمع الأصلي للبحث
- ✓ تشخيص أفراد المجتمع (إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة)
- ✓ تحديد و اختيار نوع العينة.
- ✓ تحديد العدد المطلوب من الأفراد في العينة

ولتحديد حجم عينة الدراسة فقد تم الإعتماد على معادلة "روبرت ماسون، Robert Mason" المعطاة

بالصيغة التالية¹:

$$n = \left[\frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} + 1 \right]$$

حيث أن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

¹ - Adapted from R.V. Krejcie and D.W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), .by Sage Publications, Inc.Reprinted by Permission of Sage Publications, Inc. 1970. p. 608.

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

وبتطبيق هذه المعادلة على مجتمع دراستنا تحصلنا على حجم العينة والمقدرة بـ 173 موظفاً، وبتطبيق القاعدة الثلاثية للحصول على العينة الطباقية النسبية كانت النتائج كما يلي:

- عدد الإطارات: $91 = 315/173 * 165$.

- عدد عمال التحكم: $49 = 315/173 * 90$.

- عدد العمال التنفيذيون: $33 = 315/173 * 60$.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تتمثل أداة دراستنا كما أشرنا إليه سابقاً في الإستبيان، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الخطوات المعتمدة في بناء الإستبيان، ثم طريقة تصميم الإستبيان لنقوم بعدها باختبار الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الإستبيان) وكذا ثباتها على النحو التالي:

1- خطوات بناء الإستبيان

1. إتبع الباحث لبناء الإستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة على مجموعة من الخطوات نعدّها فيما يلي:
 - الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإستفادة منها في بناء الإستبيان وصياغة فقراته؛
 - تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الإستبيان والفقرات التي تنتمي إلى كل مجال من مجالاته؛
 - عرض الإستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات؛
 - تصميم الإستبيان في صورته الأولية، مكوناً من معلومات شخصية (6 معلومات) ومحورين أساسيين يضمن (80 عبارة)؛
 - تم عرض الإستبيان على عشرة (10) محكمين من ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية، والملحق رقم (3) يبين أسمائهم ورتبهم وتخصصاتهم.
 - على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض العبارات بالحذف أو الإضافة أو التعديل، ليستقر الإستبيان في صورته النهائية على المعلومات الشخصية والوظيفية و65 عبارة كما هو موضح في الملحق رقم (2).

2- تصميم أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، أين قمنا بتقسيمه إلى جزأين كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): أقسام ومحاور أداة الدراسة

البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية)		الجزء الأول	
العبارات من 1 إلى 8	المهارات الفنية	المحور الأول المهارات القيادية	الجزء الثاني
العبارات من 9 إلى 13	المهارات الإنسانية		
العبارات من 14 إلى 19	بناء وقيادة فريق العمل		
العبارات من 20 إلى 24	الإتصال والتفاعل مع الآخرين		
العبارات من 25 إلى 30	تحفيز الموظفين		
العبارات من 31 إلى 36	المهارات الفكرية		
العبارات من 37 إلى 41	الإبداع والإبتكار		
العبارات من 42 إلى 47	التفاوض وإدارة الأزمات		
العبارات من 48 إلى 54	تفويض الصلاحيات	المحور الثاني عملية التغيير التنظيمي	
العبارات من 55 إلى 60	حل المشكلات واتخاذ القرار		
العبارات من 61 إلى 65	تخطيط التغيير		
العبارات من 66 إلى 70	تنفيذ التغيير		
العبارات من 71 إلى 75	مراقبة ومتابعة التغيير		

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد اعتمدنا في تصميم الإستبيان على سلم "ليكرت Likert" الخماسي أحد أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء الباحثين لسهولة استخدامه وتوازن درجاته، إذ يعبر عن درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان. ولتحديد مجال كل فئة يتم تحديد مداها وطولها على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى للفئة} - \text{الحد الأدنى للفئة} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 4 / 5 = 0.8.$$

وعليه يصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة الأولى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05): سلم "ليكرت Likert" الخماسي

درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.20 - 3.41]	[5 - 4.21]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

Source: Uma sekaran, **Methods for Business A Skill Building Approach**, 4th Edition John Wiley & Son, Ine New York, 2004, 207

تجدر الإشارة هنا إلى أن درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة لمحور المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي تمثل المستويات التالية:

- الخيار " لا أوافق بشدة " يمثل المستوى المنخفض جدا.
- الخيار " لا أوافق " يمثل المستوى المنخفض.
- الخيار " غير متأكد " يمثل المستوى المتوسط.
- الخيار " أوافق " يمثل المستوى المرتفع.
- الخيار " أوافق بشدة " يمثل المستوى المرتفع جدا.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم توزيع 173 إستبيانا تم استرجاع منها 155 إستبيانا صالحا للتحليل، فيما تم استبعاد 18 إستبيانا (منها ما لم يتم استرجاعها من أصحابها، ومنها ما هي غير مكتملة)، أي أن نسبة الإستبيانات التي تم استكمالها بالتعبئة من قبل المستجوبين بلغت حوالي 90 % في حين 10 % تم اعتبارها مفقودة أو غير صالحة للتحليل.

3- صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان):

ويقصد به التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان) لما وضع لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

أولا: صدق الإستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان "أن يقيس ما وضع لقياسه"، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، كي تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وتعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صدق صلاحية درجاتها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبيان بإجراء اختبارات الصدق التالية:

أ- الصدق الظاهري (صدق الإستبيان من وجهة نظر المحكمين):

يقصد بالصدق الظاهري (الخارجي)، قيام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الإستبيان ومدى مناسبتها، وقد قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) أشخاص من ذوي الخبرة في المجال الأكاديمي والمهني والإحصائي، والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم من فقرات الإستبيان، وقد قام الباحث بإدراج أسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد أخذ الباحث آراء المحكمين بعين الإعتبار وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2).

ب- **صدق المقياس:** ويتم التحقق من صدق المقياس أو الأداة من خلال:

➤ **صدق الإتساق الداخلي: internal validity**

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المجال أو البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه. وهذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك بحساب معامل بيرسون، وفيما يلي سنوضح نتائج الإتساق الداخلي كما تحصلنا عليها من مخرجات SPSS v 25، وذلك لكل محور من محاور الدراسة على النحو التالي:

- **الإتساق الداخلي للمهارات القيادية:** ولقد كانت نتائج الإتساق الداخلي للمهارات القيادية على النحو الآتي:

➤ **المهارات الفنية:** يوضح الجدول التالي نتائج الإتساق الداخلي لعبارات المهارات الفنية

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
1	يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال التخصص	,836**	,000
2	أرى أن قائدي ينجز أعماله باحترافية وإتقان	,886**	,000
3	لدى القائد رؤية مستقبلية في مجالات العمل	,765**	,000
4	قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل	,761**	,000
5	يؤمن القائد بأهداف القسم أو الوحدة ويسعى لتحقيقها	,864**	,000

6	قدرة القائد على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية	,829**	,000
7	القائد حريص على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل	,855**	,000
8	معرفة القائد بالقوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل	,734**	,000

** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يوضح جدول رقم (06) معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

➤ **المهارات الإنسانية:** أظهرت مخرجات SPSS v 25 نتائج الإتساق الداخلي لعبارات المهارات الإنسانية على النحو الآتي:

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
بناء وقيادة فرق العمل			
1	يشرك القائد الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه	,720**	,000
2	يحدد القائد مهام ومسئوليات كل عضو في فريق العمل بدقة	,881**	,000
3	يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال	,795**	,000
4	أعتقد أن فريق العمل الذي أنتمي إليه يتمتع بالصلاحيات الكافية لأداء العمل المطلوب.	,870**	,000
5	يجرّص القائد على تطوير أداء أعضاء الفريق بكل السبل المتاحة	,779**	,000
الاتصال والتفاعل مع الآخرين			
1	لدى القائد القدرة على التعامل المرن مع المرؤوسين	,791**	,000
2	يستمتع القائد للمرؤوسين وينصت لهم باهتمام.	,887**	,000
3	يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين.	,821**	,000
4	باستطاعة القائد نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح.	,868**	,000

5	يتقن القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى المرؤوسين.	,807**	,000
6	يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.	,821**	,000
تحفيز الموظفين			
1	يشجع القائد المبادرات الناجحة ويدعمها.	,860**	,000
2	العلاقة الجيدة بيني وبين رئيسي تحفزني على العمل	,857**	,000
3	إظهار الاهتمام والتقدير من قبل قائدي تدفعني لبذل جهد أكبر.	,839**	,000
4	يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل	,850**	,000
5	قدرة القائد على إبداء روح الدعابة ترفع من معنويات العاملين	,859**	,000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يوضح جدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

➤ **المهارات الفكرية:** ولقد كانت نتائج الإتساق الداخلي للمهارات الفكرية على النحو التالي:

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
الإبداع والابتكار			
1	يخصص القائد من حين لآخر وقتاً لدراسة الطرق الجديدة في العمل	,871**	,000
2	يتبنى القائد الأفكار الجديدة ويدعمها	,861**	,000
3	ينظّم القائد بين الحين والآخر حلقات بحث عن الإبداع والتجديد	,862**	,000
4	يطلع القائد المرؤوسين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات والاجتماعات.	,839**	,000

5	اقتراح الأفكار الجريئة المبدعة وتجريب الجديد من الأساليب في مجال العمل	,858**	,000
6	باستطاعة القائد ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل	,824**	,000
التفاوض وإدارة الأزمات			
1	يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها	,857**	,000
2	يحرص القائد على عقد لقاءات منظمة مع المرؤوسين لمتابعة حل الأزمات	,826**	,000
3	يملك القائد المهارة الكافية في تحليل الأزمة ومعرفة أسباب نشوئها	,822**	,000
4	يعتمد القائد عند التفاوض على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات	,826**	,000
5	يحرص القائد على تشجيع المتفاوضين على الأخذ بفكرة (أنا جميعا في قارب واحد)	,832**	,000
6	يمتاز القائد بالإستجابة والإستعداد الدائمين للتفاوض أوقات الأزمات.	,869**	,000
تفويض الصلاحيات (السلطة)			
1	أعتقد أن القائد يمارس سياسة التفويض باستمرار	,873**	,000
2	يتفق القائد مع المرؤوسين على مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها إليهم	,835**	,000
3	يحدد القائد الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح	,870**	,000
4	يفوض القائد جزءا من صلاحياته كلما دعت الحاجة لذلك	,869**	,000
5	يناقش القائد المهام المفوضة مع المرؤوسين قبل التفويض	,824**	,000
حل المشكلات واتخاذ القرار			
1	يوفر القائد كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل حلها	,879**	,000
2	يحدد القائد المشكلة تحديدا واضحا مما يمكنه من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	,906**	,000
3	يعتمد القائد على الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية لحل أي مشكلة	,860**	,000
4	يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية	,854**	,000
5	يتبادل القائد الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة	,866**	,000
6	يتأكد القائد من أن البدائل المقترحة تلي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.	,833**	,000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية لكل
مؤشر من مؤشرات هذا البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، وبذلك
يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الإتساق الداخلي لعملية التغيير التنظيمي: أظهرت نتائج الإتساق الداخلي الأرقام التالية:

جدول رقم (9):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات عملية التغيير التنظيمي والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المنتمة له كل عبارة.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
تخطيط التغيير			
1	تشخص الإدارة مشاكل المنظمة (أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل، الهيكل التنظيمي...) وتبلغ الموظفين بها	,809**	,000
2	توفر المنظمة كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، بشرية، مالية، تكنولوجية...)	,817**	,000
3	تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	,832**	,000
4	تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير	,841**	,000
5	تحرص الإدارة على شرح أهداف عملية التغيير للموظفين لإزالة أي غموض أو لبس قد يسبب المقاومة.	,873**	,000
6	تحرص الإدارة على إقناع موظفيها بضرورة عملية التغيير	,840**	,000
7	تخصص الإدارة الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير.	,856**	,000
تنفيذ التغيير			
1	تراعي الإدارة مبدأ التدرج في تطبيق التغيير وتنفيذه	,851**	,000
2	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ عملية التغيير التنظيمي	,847**	,000
3	تصغي الإدارة لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ التغيير التنظيمي	,875**	,000
4	تتعامل الإدارة بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق	,861**	,000
5	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل	,874**	,000

6	يقبل الموظفون بتنفيذ التغيير اقتناعا منهم بحتميته وضرورته	,816**	,000
مراقبة ومتابعة التغيير			
1	تعمل الإدارة جاهدة على حث الموظفين على الإلتزام بالوضع الجديد بعد كل عملية تغيير	,888**	,000
2	يتم مكافأة كل من ساهم من الموظفين في التغيير تشجيعا لهم	,874**	,000
3	عقد اجتماعات لمناقشة الأمور المتعلقة بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول	,912**	,000
4	متابعة مدى تجسيد البرامج التغييرية عن طريق زيارات تفقدية من خارج المؤسسة.	,831**	,000
5	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع (المطلوب) من الموظفين	,860**	,000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات عملية التغيير التنظيمي والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المنتمية له كل عبارة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

➤ **الصدق البنائي لمحور المهارات القيادية:** أظهرت نتائج تحليل الصدق البنائي لهذا المحور الأرقام التالية:

جدول رقم (10) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من محور (المهارات القيادية) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الأبعاد	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
1	المهارات الفنية	,937**	,000
2	المهارات الإنسانية	,985**	,000
3	المهارات الفكرية	,991**	,000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط بالنسبة لجميع مجالات أبعاد الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وأن معامل بيرسون للإرتباط يقترب من الواحد في جميع الأبعاد مما يدل على قوة العلاقة، ولذلك تعتبر أبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بالمتغير المستقل.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

وللتأكد والتدقيق أكثر قمنا بحساب معامل الارتباط بين البعد الثاني والثالث من المتغير المستقل ومؤشرات كل واحد منهما على التوالي، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (11) معامل الارتباط بين درجة كل مؤشر من بعد (المهارات الإنسانية) والدرجة الكلية للبعد

الرقم	المهارات الإنسانية	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
1		بناء وقيادة فريق العمل	,945**	,000
2		الإتصال والتفاعل مع الآخرين	,965**	,000
3		تحفيز الموظفين	,961**	,000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يبين جدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط بالنسبة لجميع مؤشرات بعد المهارات الإنسانية قوية وقوية جدا، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين درجة كل مؤشر من محور (المهارات الفكرية) والدرجة الكلية للبعد

الرقم	المهارات الفكرية	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
1		الإبداع والابتكار	,964**	,000
2		التفاوض وإدارة الأزمات	,962**	,000
3		تفويض الصلاحيات (السلطة)	,952**	,000
4		حل المشكلات واتخاذ القرار	,974**	,000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يبين جدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط بالنسبة لجميع مؤشرات بعد المهارات الفكرية قوية وقوية جدا، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

➤ **الصدق البنائي لمحور المهارات القيادية:** بينت مخرجات SPSS نتائج الصدق البنائي على النحو التالي:

جدول رقم (13) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من محور (عملية التغيير التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عملية التغيير التنظيمي	الأبعاد	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sing α
1	عملية التغيير التنظيمي	تخطيط التغيير	,974**	,000
2		تنفيذ التغيير	,975**	,000
3		مراقبة ومتابعة التغيير	,976**	,000

** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يبين جدول رقم (13) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع أبعاد عملية التغيير التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وأن معامل بيرسون للإرتباط يقترب من الواحد في جميع الأبعاد مما يدل على قوة العلاقة، ولذلك تعتبر أبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بالتغيير التابع.

ثانياً: ثبات الاستبيان Reliability

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على نفس الأشخاص عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال:

➤ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

➤ وطريقة التجزئة النصفية split-half -Bipartition

وقد كانت النتائج على نحو ما هي مبينة عليه في الجدول رقم (14) بالنسبة لتغيير المهارات القيادية:

جدول رقم (14) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات المحور الأول -المهارات القيادية-

الرقم	الأبعاد والمؤشرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية split-half
1	المهارات الفنية	8	,929	,914
2	المهارات الإنسانية	16	,962	,963
3		5	,867	,860
	الإتصال والتفاعل مع الآخرين	6	,911	,890

4		تحفيز الموظفين	5	,906	,916
		المهارات الفكرية	23	,978	,956
5	المهارات الفكرية	الإبداع والابتكار	6	,925	,940
6		التفاوض وإدارة الأزمات	6	,915	,913
7		تفويض الصلاحيات (السلطة)	5	,907	,909
8		حل المشكلات واتخاذ القرار	6	,933	,947
9	إجمالي المحور	المهارات القيادية	47	,987	,979

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جدا لمحور المهارات القيادية، إذ تراوحت قيمها بين (0,867) و(0,978)، وبلغت لجميع الأبعاد (0,987)، ونفس الشيء يمكن قوله بحسب طريقة التجزئة النصفية أين تراوحت القيم بين (0,860) و(0,963)، وأما لجميع المجالات فقد بلغت (0,979) وهو ما يدل على وجود استقرار في نتائجه، وثبات أبعاد وعبارات المحور الأول.

وفيما يخص المتغير التابع فقد كانت نتائج معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية على النحو التالي:

جدول رقم (15) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات المحور الثاني -عملية التغيير التنظيمي-

الرقم	الأبعاد والمؤشرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية split-half
6	عملية التغيير التنظيمي	تخطيط التغيير	7	,929
7		تنفيذ التغيير	6	,926
8		مراقبة ومتابعة التغيير	5	,922
9	إجمالي المحور	عملية التغيير التنظيمي	18	,974

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد محور عملية التغيير التنظيمي جاءت مرتفعة جدا أين تراوحت قيمتها بين (0,922) و(0,929)، وبلغت لمجموع المجالات (0,974)، وهو نفس الأمر الذي تحقق من خلال طريقة التجزئة النصفية أين بلغت قيمة الثبات بين (0,935) و(0,938)، ولجميع المجالات كانت (0,975).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة من الجدولين (14) و(15) يكون الإستيبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2) قابل للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستيبيان وصلاحيته لتفسير النتائج واختبار نموذج الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشتها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة

لمعالجة البيانات المتحصل عليها من توزيع واسترجاع الإستيبيان، إعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية ممثلة في:

- معامل ارتباط "بيرسون Pearson": لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط، وللتأكد من صدق الإتساق الداخلي والإتساق البنائي للإستيبيان؛
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha": وذلك للتأكد من ثبات الإستيبيان؛
- إختبار "التجزئة النصفية Split Half" لمعرفة ثبات فقرات الإستيبيان؛
- إختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test: للتحقق من اعتدالية التوزيع للبيانات، وقد تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewnes ومعامل التفلطح Kurtosis لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الإستيبيان، وكذا معرفة مقدار تشتت الإجابات حول متوسطاتها؛
- إختبار T للعينة الواحدة: لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وهي في مقياس "ليكرت Likert" الخماسي لهذه الدراسة تساوي ثلاثة (3) كونها تتوسط درجات الإجابات؛
- إختبار الإنحدار المتعدد Multiple Regression: باستخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- إختبار "T لعينتين مستقلتين Independent Sample.T-Test": لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات؛
- إختبار "تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance": لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الأولى

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا تحليل إجابات المستجوبين على محاور الإستيبيان على النحو التالي:

المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة الموظفين في مجمع صيدال وحدة قسنطينة على اختلاف جنسهم، وأعمارهم ووظائفهم من إدارات وأعاون تحكم وتنفيذيون، وباختلاف مستوياتهم الدراسية وخبراتهم وحالاتهم الإجتماعية. وهو ما سنوضحه في هذا العنصر.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: لقد كانت نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس على النحو المبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	91	58.7 %
أنثى	64	41,3 %
المجموع	155	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يظهر الجدول أعلاه التساوي تقريبا بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وهذا مرده إلى اندماج المرأة الجزائرية في سوق العمل في القطاع العام، وتواجدها في جميع المجالات، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تركز مبدأ المساواة وعدم التمييز بين الجنسين أثناء التوظيف، وكذلك تناسب نشاط المؤسسة مع إمكانيات الإناث، أين تعتمد نشاطات وأعمال المؤسسة على المجهود الفكري أكثر من اعتمادها على المجهود العضلي والبدني في أغلب أنشطتها، إلا إذا استثنينا بعض النشاطات التي تتطلب الجهد البدني كالصيانة، والأمن وغيرها.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب الفئات العمرية على النحو التالي.

الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	20	12,9 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	74	47,7 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	32,3 %
50 سنة فأكثر	11	7,1 %
المجموع	155	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يتضح جليا من نتائج تحليل متغير العمر أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئتين الثانية والثالثة بنسب تتراوح بين 47.7 % و 32.3 % تليهما فئة أقل من 30 سنة بنسبة 12,9 %، لتحل في الأخير فئة 50 سنة فأكثر

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
بنسبة 7,1 %، ولو أمعنا النظر أكثر لوجدنا أن ما نسبته 60.4 % من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الشباب
(الفئتين الأولى والثانية)، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالفئة الشابة من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول ربما
عدم قدرة المؤسسة على الحفاظ على إطاراتها. كما تعكس هذه النتيجة النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة
وتميزها بالجد والعطاء والطموح، وحب المبادرة والنشاط المفرط والتنافس من أجل شغل مناصب قيادية في المؤسسة.
3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية: أسفرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية على التوزيع التالي.

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب (عزباء)	48	31 %
متزوج (ة)	104	67,1 %
مطلق (ة)	3	1,9 %
المجموع	155	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين متزوجين ومتزوجات، إذ بلغت نسبتهم 67,1 %، تلتهم فئة العزاب
بنسبة 31 %، والذي يدل على أن غالبية المستجوبين يمارسون مسؤولياتهم الأسرية، وأن بعضهم الآخر يسعى إلى تحقيق ذاته
من خلال السعي إلى تحقيق الإستقرار النفسي، وهو ما يساعد أفراد عينة الدراسة من إدراك معنى المسؤولية، ومعنى أن تكون
قائدة لمجموعة من الأفراد، كما أن الزواج يساهم في بناء الشخصية القيادية للأفراد، وهو ما أثبتته بعض الدراسات في هذا المجال.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي: أعطت نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي
والموزعة في الجدول أسفله الأرقام التالية:

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	13	8,4 %
جامعي	119	76,8 %
دراسات عليا	23	14,8 %
المجموع	155	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يظهر الجدول أعلاه الأهلية العلمية لعينة الدراسة، فما نسبته 91.6 %، موزعين بين حملة شهادة ليسانس أو دراسات
عليا، وهذا مؤشر إيجابي يسمح لهذه المؤسسة بتحقيق أداء متميز، فالإطارات الجامعية مع المزيد من الخبرة والتدريب يمكن تنمية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
مهاراتها بشكل أفضل وأحسن خاصة وأنها مدعمة أكثر بالجانب النظري، مما يسمح لها بمقارنة ذلك بالجانب الميداني، كما أن
هذه الإطارات وخاصة الشابة منها يمكن إعدادها لتشكيل للمؤسسة قيادات الصف الثاني، إذا أحسنت هذه الأخيرة الحفاظ
عليهم، ومن جهة أخرى فإن المؤهل العلمي المرتفع قد يساهم في زيادة فعالية متطلبات عملية التغيير التنظيمي.

5- توزيع أفراد العينة المسمى الوظيفي: أبانت نتائج توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي عن التكرارات الآتية.

الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
عامل تنفيذ	23	14.8 %
فرد تحكم	45	29.1 %
إطار إداري	87	56.1 %
المجموع	155	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

يتضح جليا من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة 56.1 % هم إطارات، ثم يأتي في المرتبة
الثانية أفراد التحكم بنسبة 29.1 %، ليأتي في المرتبة الأخيرة العمال التنفيذيون بنسبة 14.8 %، ويمكن تفسير هذه
النتائج بأن طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة يتطلب يد عاملة ماهرة ومتخصصة وذات كفاءة، ولا يمكن أن نجد
هذه المواصفات في الغالب إلا ممن لهم رصيد علمي ومعرفي، فمجال صناعة الأدوية مجال حساس يحتاج إلى ذوي
الكفاءات والمهارات العالية. لدى فإن طبيعة نشاط صناعة الأدوية يتطلب توفير المناصب النوعية، وهذا دليل آخر
على أن أغلب المستجوبين مدركين لأهمية متغيرات الدراسة التي طلب منهم ملئ استماراتها.

6- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية: أسفرت نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية على النتائج التالية.

الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	56	36,1 %
من 10-15 سنة	66	42,6 %
من 16-20 سنة	25	16,1 %
21 سنة فأكثر	8	5,2 %
المجموع	155	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الموظفين بحسب الأقدمية هما الفئتان من 10-15 سنة بنسبة قدرها 42,6% و فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 36,1% تلتها فئة من 16-20 سنة بنسبة قدرها 16,1%، لتحتل المرتبة الأخيرة فئة 21 سنة فأكثر بنسبة 5.2%، ويرجع ذلك أساسا إلى التوسع في نشاط المؤسسة من جهة بإضافة منتجات جديدة إلى حزمة منتجاتها والتخطيط لإدخال منتجات جديدة في المستقبل القريب، وكذلك قيام المؤسسة بتحديد طاقم العمل لديها بإحالة من بلغوا سن التقاعد وتوظيف الإطارات من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة في صناعة الأدوية، كما أن هناك من الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية من غادر المؤسسة باتجاه مؤسسات خاصة لصناعة الأدوية منافسة للمؤسسة محل الدراسة، بسبب تدني الأجور والمحفزات المادية في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الخاصة، على الرغم من أنها مؤسسة اقتصادية تحقق عوائد وأرباحا سنوية معتبرة، وهي كذلك المؤسسة العمومية الوحيدة في هذا المجال.

وكخلاصة حول أفراد عينة الدراسة (155 موظف) يمكن القول أن الغالبية منهم تحمل البيانات الشخصية والوظيفية التالية: 58.7% منهم ذكور، و80% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، و 67,1% متزوجون، وأن 91.6% منهم جامعيون، وأن نسبة الإطارات منهم هي 56.1%، و 78.7% منهم لا يتعدى تواجدهم بالمؤسسة 15 سنة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على واقع المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عملية التغيير التنظيمي بها، من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان، لمعرفة درجة موافقتها على كل عبارة وأهميتها بالنسبة لهم، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع الإستعانة بالنسب المئوية والتكرارات على النحو التالي:

1- تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (المهارات القيادية)

وضع هذا المحور للكشف عن مدى توفر المهارات القيادية في المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة ومدى ممارستهم لهذه المهارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال الوقوف على اتجاهاتهم وآرائهم على عبارات هذا المحور والموزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

أ- تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول (المهارات الفنية)

الجدول الموالي يوضح النتائج المتعلقة بمدى توفر المهارات الفنية في قيادات المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية -صيدال- وحدة قسنطينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (22): نتائج إجابات المستجوبين على عبارات البعد الأول -المهارات الفنية-.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	ر	
				الجمع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
6	متوسط	1.02	3.00	155	9	49	33	60	4	ك	يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال التخصص	1
				100	5.8	31.6	21.3	38.7	2.6	%		
3	متوسط	1.12	3.05	155	15	38	36	56	10	ك	أرى أن قائدي ينجز أعماله باحترافية وإتقان	2
				100	9.7	24.5	23.2	36.1	6.5	%		
8	متوسط	1.10	2.92	155	12	54	33	46	10	ك	لدى القائد رؤية مستقبلية في مجالات العمل	3
				100	7.7	34.8	21.3	29.7	6.5	%		
5	متوسط	1.02	3.02	155	7	49	41	49	9	ك	قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل	4
				100	4.5	31.6	26.5	31.6	5.8	%		
2	متوسط	1.07	3.07	155	5	55	21	60	10	ك	يؤمن القائد بأهداف القسم أو الوحدة ويسعى لتحقيقها	5
				100	3.2	38.1	13.5	38.7	6.5	%		
7	متوسط	1.12	2.94	155	19	37	42	48	9	ك	قدرة القائد على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية	6
				100	12.3	23.9	27.1	31.0	5.8	%		
4	متوسط	1.08	3.04	155	6	52	34	55	8	ك	القائد حريص على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل	7
				100	3.9	33.5	21.9	35.5	5.2	%		
1	متوسط	1.1	3.25	155	8	35	41	51	20	ك	معرفة القائد بالقوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل	8
				100	5.2	22.6	26.5	32.9	12.9	%		
—	متوسط	0.9	3.04	الكلية						المهارات الفنية		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

عموماً يمكن ملاحظة أن آراء المستجوبين حول توفر المهارات الفنية لدى المسؤولين العاملين في المؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة من وجهة نظرهم، وبشيء من التفصيل نجد أن العبارة الثامنة المتمثلة في معرفة القائد بالقوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.25 وبانحراف معياري قدره 1.1 إذ أن 45.8% من المستجوبين كانت إجاباتهم عن الفقرة بموافق أو موافق بشدة، وأن 54.3% منهم تباينت إجاباتهم بين الحياد أو عدم الموافقة، تلتها من ناحية الترتيب العبارة الخامسة: يؤمن القائد بأهداف القسم أو الوحدة ويسعى لتحقيقها بمتوسط حسابي قدره 3.07 وبانحراف معياري قدره 1.07، وذلك بنسب متقاربة بين الموافقين على العبارة والغير موافقين على العبارة والتي كانت 45.2% و 41.3% على التوالي، أما العبارة القائلة بأن القائد ينجز أعماله باحترافية وإتقان فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.05 والذي تعكسه إجابات المستجوبين فما نسبته 57.4% منهم إما أنهم لا يوافقون على العبارة أو محايدون لتبقى نسبة 42.6% منهم يرون أن قادتهم ينجزون أعمالهم باحترافية وإتقان وبانحراف معياري بلغ 1.12. وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تقول بأن القائد حريص على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل بمتوسط حسابي قدره 3.04 وبانحراف معياري 1.08، متجسدة في أن 59.3% من المستجوبين إما غير متأكدين من هذه العبارة أو غير موافقين عليها، وأن ما نسبته 40.7% منهم فقط يعتقدون بأن قائدهم حريص على معرفة المستجدات الفنية المتعلقة بالعمل. في حين أن العبارة المتمثلة في قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل فقد تحصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري 1.02، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة أو التأكيد 62.6% من إجابات المستجوبين، وأن 37.4% فقط منهم من يوافقون على العبارة. تلتها في المرتبة السادسة عبارة تمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال التخصص بمتوسط حسابي بلغ 3.00 وانحراف معياري قدره 1.02، وهذا ما تجلّى في أن ما نسبته 58.7% من أفراد عينة الدراسة إما أنهم غير متأكدين من صحة هذه العبارة أو أنهم لا يوافقون عليها، لتبقى ما نسبته 41.3% من المستجوبين فقط يوافقون أو يوافقون بشدة على أن قائدهم يتمتع بالمعرفة الفنية العالية في مجال تخصصه. أما عبارة قدرة القائد على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية فكانت رتبته سابعاً بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري بلغ 1.12، فما نسبته 63.3% من المستجوبين إما أنهم ليسوا متأكدين من صحة العبارة أو أنهم غير موافقين عليها أو رافضين لها بشدة، لتبقى 36.7% منهم يوافقون أو يوافقون بشدة على صحة العبارة. ولقد احتلت العبارة الثالثة الموسومة بأن لدى القائد رؤية مستقبلية في مجالات العمل الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 1.10 وهذا ما أبانت عنه نسبة الراضين للعبارة أو الغير متأكدين من صحتها بنسبة 63.8%، في حين ترى البقية والبالغ نسبتها 36.2% أن لدى قادتهم رؤية مستقبلية في مجالات العمل.

ويمكن تفسير هذه النتائج ربما بقلّة الخبرة لدى بعض الإطارات خاصة الحديثين منهم، والذين تم توظيفهم في إطار توسيع نشاط الوحدة من خلال إدخال خط إنتاج مادة الأنسولين، بالإضافة إلى غياب التكوين المقدم للصيادلة بالجامعة بصفة خاصة في شعبة الصيدلة الصناعية التي لا يتم تدريسها في معاهد الصيدلة رغم أهميتها. وذلك على الرغم من محاولة المؤسسة تغطية غياب هذه الشعبة لعمالها الحائزين على شهادات في الصيدلة بمنحهم تكويناً مكيفاً

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة قبل إقحامهم في مخبرها. كذلك يمكن تفسير توفر المهارات الفنية لدى قادة هذه المؤسسة بدرجة متوسطة بضعف وندرة في البرامج التدريبية والتكوينية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها بسبب مركزية هذه العملية في السنتين الأخيرتين (2017-2019)، أين صارت عملية منح البرامج التدريبية والتكوينية يتخذ على مستوى الإدارة المركزية للمجمع، على الرغم من طلب مدراء الوحدات في العديد من المرات منحهم حق تقرير من يلزمه التدريب من عدمه، وهو ما فوت الكثير من الفرص لتطوير وتحسين المستوى الفني للقادة والموظفين على حد سواء. كما لا ننسى هجرة العديد من إطارات المؤسسة إلى جهات مختلفة، وهو ما صرح لنا به نائب المدير المكلف بالموارد البشرية بسبب الإغراءات المادية التي تمنحها الشركات المنافسة، وهو ما يؤكد مواجهة الأجهزة والمؤسسات الحكومية صعوبة الحفاظ فضلا على استقطاب الموظفين المتميزين بالكفاءة والقدرات العالية، لتدني مستوى الأجور والمكافآت الحكومية.

ب - تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني (المهارات الإنسانية)

سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على واقع المهارات الإنسانية لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول الموالي الذي يوضح النتائج المتعلقة بمدى توفر هذه المهارات من عدمه لدى قيادات المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية - صيدال - فرع قسنطينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (23): نتائج إجابات المستجوبين على عبارات البعد الثاني - المهارات الإنسانية -.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت					العبارات	ر	
				الجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق			أوافق بشدة
5	متوسط	1.12	3.10	155	10	44	37	48	16	ك	يشرك القائد الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه
				100	6.5	28.4	23.9	31.0	10.3		
4	متوسط	1.25	3.11	155	20	33	31	51	20	ك	يحدد القائد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق العمل بدقة
				100	12.9	21.3	20.0	32.9	12.9		
2	متوسط	1.21	3.25	155	8	39	32	57	19	ك	يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال
				100	5.2	25.2	20.6	36.8	12.3		
3	متوسط	1.13	3.13	155	14	35	36	57	13	ك	أعتقد أن فريق العمل الذي أنتمي إليه يتمتع بالصلاحيات الكافية لأداء العمل
				100	9.0	22.6	23.2	36.8	8.4		

1	متوسط	1.07	3.27	155	5	41	34	57	18	ك	يحرص القائد على تطوير أداء أعضاء الفريق بكل السبل المتاحة	13
				100	3.2	26.5	21.9	36.8	11.6	%		
—	متوسط	0.97	3.17	الكلي				بناء وقيادة فرق العمل				
2	مرتفع	1.06	3.46	155	5	37	25	71	17	ك	لدى القائد القدرة على التعامل المرن مع المرؤوسين	14
				100	3.2	23.9	16.1	45.8	11	%		
4	مرتفع	1.16	3.42	155	11	32	16	76	20	ك	يستمتع القائد للمرؤوسين وينصت لهم باهتمام.	15
				100	7.1	20.6	10.3	49.0	12.9	%		
6	متوسط	1.15	3.29	155	12	34	32	58	19	ك	يستخدم القائد تعبيرات الوجه و حركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين	16
				100	7.7	21.9	20.6	37.4	12.3	%		
3	مرتفع	1.13	3.44	155	15	32	15	55	38	ك	باستطاعة القائد نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح.	17
				100	9.7	20.6	9.7	35.5	24.5	%		
5	متوسط	1.21	3.36	155	16	30	24	65	20	ك	يتقن القائد اختبار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى المرؤوسين	18
				100	10.3	19.4	15.5	41.9	12.9	%		
1	مرتفع	1.16	3.57	155	4	37	31	47	36	ك	يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.	19
				100	2.6	23.9	20.0	30.3	23.2	%		
—	مرتفع	1.02	3.42	الكلي				الاتصال والتفاعل مع الآخرين				
5	متوسط	1.20	3.29	155	14	31	27	61	22	ك	يشجع القائد المبادرات الناجحة ويدعمها	20
				100	9.0	20.0	17.4	39.4	14.2	%		
3	متوسط	1.17	3.33	155	13	29	27	66	20	ك	يجيد القائد تحفيز الموظفين من خلال بناء علاقات جيد	21
				100	8.4	18.7	17.4	42.6	12.9	%		

1	مرتفع	1.16	3.44	155	10	30	30	60	25	ك	يظهر القائد الاهتمام والتقدير للمرؤوسين مما يدفعهم لبذل جهد أكبر	22
				100	6.5	19.4	19.4	38.7	16.1	%		
4	متوسط	1.21	3.32	155	13	30	33	52	27	ك	يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل	23
				100	8.4	19.4	21.3	33.5	17.4	%		
2	مرتفع	1.24	3.42	155	15	30	25	59	26	ك	يتمتع القائد بالقدرة على إبداء روح الدعاية	24
				100	9.7	19.4	16.1	38.1	16.8	%		
—	متوسط	1.04	3.33	الكلي				تحفيز الموظفين				
—	متوسط	0.94	3.30	الكلي						المهارات الإنسانية		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

تضمن هذا البعد ثلاث مؤشرات حاولنا من خلالها الوقوف على واقع المهارات الإنسانية، ومدى توفرها لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين، ويلاحظ عموماً من الجدول أعلاه توجه أفراد عينة الدراسة إلى خيار الموافقة المتوسطة على بعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي قدره 3.30 وبانحراف معياري أقل من الواحد (0.94) ما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بينها وتركزها حول خيار متوسط، وإن كان الأمر يختلف من مؤشر إلى مؤشر على النحو التالي:

يتضح جلياً توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على عبارات بناء وقيادة فريق العمل بمتوسط حسابي مقدر بـ: 3.17، أين تتجه فيه كل الإجابات إلى نفس الخيار، فإذا نظرنا إلى الجدول على وجه التفصيل نجد أن (5 عبارات المتعلقة بمؤشر بناء وقيادة فرق العمل بخيار متوسط)، إذ يظهر ذلك جلياً في النسب الساحقة لخيار متوسط مسجلة في جميع العبارات، وكذا المتوسطات الحسابية التي تنحصر ما بين (3.27 و 3.10)، أين كان ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي: (العبارة 13 احتلت الرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمستجوبين بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.07، تلتها في الأهمية العبارة 11 بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.21، لتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية العبارة 12 بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.13، ثم تلتهم في الرتبة الرابعة العبارة 10 بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.25، أما الرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فكانت من نصيب العبارة 09 بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.12. ويمكن تفسير نتائج حصول هذه المهارة على درجة موافقة متوسطة بنقص الاهتمام بفرق العمل على الرغم من أنها واحدة من أهم المداخل التي تعتمد عليها حالياً المؤسسات الكبرى لتحقيق الجودة الشاملة (المدرسة اليابانية)، كذلك عدم قدرة أغلب رؤساء الوحدات على اختيار أفراد فرق العمل التابعة لهم، فغالباً ما يتم تعيين الأفراد في مناصب معينة دون استشارة المسؤول المباشر عن أهم الصفات والمميزات والمهارات التي يرغب أن تتوفر في من سيتم توظيفه تحت مديريته، وهو شأن وحال أغلب المؤسسات الوطنية في عملية التوظيف.

يتبين أيضا من نتائج الجدول أعلاه توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المرتفعة على عبارات مؤشر الاتصال والتفاعل مع الآخرين بمتوسط حسابي قدره 3.42، أين تتجه فيه أغلب الإجابات على عباراته إلى نفس الخيار (خيار مرتفع)، فإذا تمعنا في الجدول أعلاه نجد أنه من أصل 6 عبارات تحصلت 4 منها على الموافقة المرتفعة في حين تحصلت عبارتان فقط على الموافقة المتوسطة. أين احتلت العبارات 19، 14، 17، 15 على المراتب الأولى على التوالي بمتوسطات حسابية قدرها 3.57، 3.46، 3.44، 3.42 على الترتيب وبانحرافات معيارية محصورة بين 1.16 و 1.06 ما مكنها من الحصول على درجة الموافقة المرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة، أما العبارتان 18 و 16 فقد احتلتا الرتبة الخامسة والسادسة على التوالي بمتوسط حسابي قدره 3.36 و 3.29، على الترتيب وبانحراف معياري قدره 1.21 و 1.15 تواليا. ويمكن تفسير هذه النتائج ربما بسعي المسؤولين (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة...) إلى الإتصال الفعال من خلال إقامة علاقات إيجابية وثيقة مع الآخرين، وهو جزء من مسؤوليتهم القيادية، فمن أهم علامات نجاح القادة هو نجاحهم في اكتساب وتنمية العلاقات مع الآخرين وكسب مودتهم، وعمل العلاقات الوثيقة الإيجابية القائمة على مبادئ المودة والإحترام المتبادل، مما لا شك في أنه يسهم في زيادة فرص التعاون بين جميع الموظفين مع قيادتهم، كما أن أحد مهام المؤسسة هو جزء من مهام المجمع ككل، والتي تنص أحد مهامه الأساسية على خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال (تشير إلى القيم والمعتقدات، ومبادئ العمل، وأساليب التشغيل، والتقاليد وبيئة العمل الداخلية والخارجية)، كما أن التقارب في المستوى العلمي والمعرفي (91.6% حاملين لشهادات جامعية)، بين أفراد عينة الدراسة والمسمى الوظيفي (56.1% إطارات) ، وانتماء أغلب المستجوبين إلى فئة الشباب (60.4% شباب) مما ساعد في كسر الحواجز بين الموظفين باختلاف مناصبهم في المؤسسة، وهو ما لمسناه على أرض الواقع من تفاهم وانسجام بين المسؤولين وموظفيهم فيما ظهر لنا خلال تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص المؤشر الثالث المتمثل في تحفيز الموظفين المنتمي لبعد المهارات الإنسانية وعلى الرغم من تفاوت إجابات أفراد عينة الدراسة على الموافقة ما بين متوسط ومرتفع، إلا أن توجه المستجوبين حول هذا المؤشر كانت متوسطة وهي ليست بعيدة عن الموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.04 مما يدل على عدم وجود اختلاف كبير في تشتت الإجابات الخاصة بهذا البعد، وتركزها حول خيار متوسط في الغالب، وخيار مرتفع كذلك. وكنفصيل وتعقيب على نتائج إجابات المستجوبين على عبارات هذا المؤشر نلاحظ أن العبارة 22 احتلت الرتبة الأولى بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.16، تلتها العبارة 24 في المرتبة الثانية بنفس درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري بلغ 1.24، أما العبارات 21، 23، 20 فقد تحصلن على نفس درجة الموافقة المتوسطة، وذلك بمتوسطات حسابية قدرها 3.33، 3.32، 3.29 على الترتيب وانحرافات معيارية قدرها 1.17، 1.21، 1.20. تواليا. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إظهار القائد الاهتمام والتقدير للمرؤوسين وإبداء روح الدعابة معهم يعد مؤشرا إيجابيا من قبل القادة، فهم مدركون أهمية التحفيز لخلق الدافعية لدى الموظفين، وكسر الروتين لكثرت الإلتزامات الواقعة على عاتق الموظفين، أما فيما يخص تشجيع المبادرات الناجحة فإن القوانين واللوائح داخل المؤسسات الحكومية تحد وتقلل من مثل هذه المبادرات وهو ما نأمل أن تتحرر منه مؤسساتنا الوطنية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة في قادم السنوات. كما أن ضعف الحوافز المالية في المؤسسة محل الدراسة كان عاملاً في حصول هذه المهارة على درجة الموافقة المتوسطة، فأغلبية المستجوبين يؤكدون على ضعف الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة مقارنة مع ما تمنحه مثيلاتها لموظفيها.

عموماً يمكن القول بأن توجه إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المهارات الإنسانية كانت متوسطة، وأما عن تشتت الإجابات الخاصة بهذا البعد فالملاحظ عدم وجود اختلاف كبير بينها وتركزها حول خيار مرتفع في مؤشر الاتصال والتفاعل مع الآخرين، وخيار متوسط بالنسبة لمؤشري فرق العمل، وتحفيز الموظفين، وهو ما يعكسه الانحراف المعياري الأقل من الواحد 0,94، وهو ما يمكن تفسيره بتمتع المسؤولين بروح إنسانية لمساعدة الآخرين راجعة إلى ثقافتهم المؤسسة والمجتمع، وكذلك بتزايد إمكانيات تماثل الإجابات وتزايد درجة تركيزها للمستجوبين في نفس البيئة من نفس نشاط المؤسسة، وارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي، وزيادة قوة العمال، وتأثيرهم كمتجمع في المنشأة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنشآت. هذا فيما يخص نتائج المهارات الإنسانية بمؤشراته المختلفة، فهل تبقى هذه الملاحظة صالحة بالنسبة لنتائج المهارات الفكرية.

ج- تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث (المهارات الفكرية)

يتكون هذا البعد من أربعة مؤشرات حاولنا من خلالها الوقوف على واقع المهارات الفكرية، ومدى توفرها لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين، والجدول الموالي يوضح النتائج المتعلقة بمدى توفر هذه المهارات من عدمه لدى قيادات المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية - صيدال - وحدة قسنطينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (24): نتائج إجابات المستجوبين على عبارات البعد الثالث - المهارات الفكرية -.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	ر	
				الجميع	لا أوافق	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
2	متوسط	1.33	3.20	155	24	24	31	49	27	ك	يخصص القائد من حين لآخر وقتاً لدراسة الطرق الجديدة في العمل	25
				100	15.5	15.5	20.0	31.6	17.4	%		
3	متوسط	1.22	3.15	155	16	40	20	62	17	ك	يتبنى القائد الأفكار الجديدة ويدعمها	26
				100	10.3	25.8	12.9	40.0	11.0	%		
5	منخفض	1.26	2.54	155	25	30	28	57	15	ك	نظم القائد بين الحين والآخر حلقات بحث عن الإبداع والتجديد	27
				100	16.1	19.4	18.1	36.8	9.7	%		
6	منخفض	1.28	2.51	155	24	37	24	53	17	ك	يطلع القائد المرؤوسين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات	28
				100	15.5	23.9	15.5	34.2	11.0	%		

والاجتماعات												
4	متوسط	1.25	3.14	155	19	36	22	60	18	ك	اقتراح الأفكار الجريئة المبدعة وتجريب الجديد من الأساليب في مجال العمل	29
				100	12.3	23.2	14.2	38.7	11.6	%		
1	متوسط	1.19	3.25	155	10	42	24	56	23	ك	باستطاعة القائد ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل	30
				100	6.5	27.1	15.5	36.1	14.8	%		
—	متوسط	1.10	2.96	الكلبي					الإبداع والابتكار			
3	متوسط	1.28	3.30	155	17	31	22	57	28	ك	يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها	31
				100	11.0	20.0	14.2	36.8	18.1	%		
2	مرتفع	1.17	3.47	155	11	36	28	59	21	ك	يحرص القائد على عقد لقاءات منظمة مع المرؤوسين لمتابعة حل الأزمات	32
				100	7.1	23.2	18.1	38.1	13.5	%		
5	متوسط	1.10	3.14	155	11	37	40	52	15	ك	يملك القائد المهارة الكافية لتحليل الأزمة ومعرفة أسباب نشوئها	33
				100	7.1	23.9	25.8	33.5	9.7	%		
4	متوسط	1.12	3.19	155	9	40	35	54	17	ك	يعتمد القائد عند التفاوض على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات	34
				100	5.8	25.8	22.6	34.8	11.0	%		
1	مرتفع	1.26	3.50	155	13	37	23	53	29	ك	يحرص القائد على تشجيع المتفاوضين على الأخذ بفكرة أننا جميعا في قارب واحد	35
				100	8.4	23.9	14.8	34.2	18.7	%		
6	متوسط	1.31	3.03	155	26	33	23	55	18	ك	يمتاز القائد بالاستجابة والإستعداد الدائمين للتفاوض أوقات الأزمات.	36
				100	16.8	21.3	14.8	35.5	11.6	%		

—	متوسط	1.03	3.27	الكلي					التفاوض وإدارة الأزمات			
				155	27	27	29	59	13	ك		
5	متوسط	1.26	3.02	155	27	27	29	59	13	ك	أعتقد أن القائد يمارس سياسة التفويض باستمرار	37
				100	17.4	17.4	18.7	38.1	8.4	%		
2	متوسط	1.31	3.18	155	16	44	21	44	30	ك	يتفق القائد مع المرؤوسين على مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها إليهم	38
				100	10.3	28.4	13.5	28.4	19.4	%		
3	متوسط	1.32	3.15	155	19	42	15	54	25	ك	يحدد القائد الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح	39
				100	12.3	27.1	9.7	34.8	16.1	%		
1	مرتفع	1.33	3.44	155	23	35	17	56	24	ك	يفوض القائد جزءا من صلاحياته كلما دعت الحاجة لذلك	40
				100	14.8	22.6	11.0	36.1	15.5	%		
4	متوسط	1.30	3.10	155	22	36	22	53	22	ك	يناقش القائد المهام المفوضة مع المرؤوسين قبل التفويض	41
				100	14.2	23.2	14.2	34.2	14.2	%		
—	متوسط	1.18	3.17	الكلي					تفويض الصلاحيات (السلطة)			
2	مرتفع	1.29	3.66	155	20	38	15	61	21	ك	يوفر القائد كافة البيانات والمعلومات حول لمشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها	42
				100	12.9	24.5	9.7	39.4	13.5	%		
1	مرتفع	1.37	3.76	155	14	25	14	65	37	ك	يحدد القائد المشكلة تحديدا واضحا مما يمكنه من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها	43
				100	9.2	16.1	9.2	41.9	23.8	%		
3	مرتفع	1.17	3.53	155	18	25	26	65	21	ك	يعتمد القائد على الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية لحل أي مشكلة	44
				100	11.6	22.6	16.8	41.9	7.1	%		
6	متوسط	1.32	3.29	155	16	45	17	47	30	ك	يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية	45
				100	10.3	29.0	11.0	30.3	19.4	%		

4	متوسط	1.27	3.49	155	19	35	20	59	22	ك	يتبادل القائد الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة	46
				100	12.3	22.6	12.9	38.1	14.2	%		
5	متوسط	1.15	3.45	155	16	30	34	61	14	ك	يتأكد القائد من أن البدائل المقترحة تلي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.	47
				100	10.3	19.4	21.9	39.4	9.0	%		
	مرتفع	1.12	3.53	الكلي							حل المشكلات واتخاذ القرار	
	متوسط	1.03	3.23	الكلي							المهارات الفكرية التنظيمية	
	متوسط	0.88	3.18	الكلي							المهارات القيادية	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

من الجدول أعلاه يتبين عموماً توجه أفراد عينة الدراسة إلى خيار الموافقة المتوسطة على بعد المهارات الفكرية بمتوسط حسابي قدره 3.23 وبانحراف معياري قريب من الواحد (1.03) ما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بينها وتركزها حول خيار متوسط، وإن كان الأمر يتباين من مؤشر إلى آخر ومن عبارة إلى أخرى على النحو الآتي:

يتضح من نتائج الجدول أعلاه توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على عبارات مؤشر الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي قدره 2.96 وبانحراف معياري 1.10، وهو ما تجسد في توجه المستجوبين نحو الموافقة المنخفضة والمتوسطة على عباراته الستة، وبتفصيل أدق نرى أن 4 عبارات كانت درجة الموافقة عليها متوسطة من قبل المستجوبين، أين نجد أن العبارة 30 جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري بلغ 1.19، تلتها في الرتبة من ناحية الأهمية العبارة 25 بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري 1.33، لتحل في الرتبة الثالثة العبارة 26 بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وانحراف معياري قدره 1.22، أما العبارة 29 فقد كانت رتبتها رابعا من جهة الموافقة المتوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري 1.19. في حين تحصلت كل من العبارة 27 و 28 على الرتبتين الخامسة والسادسة تواليا بمتوسط حسابي 2.54 و 2.51 وانحراف معياري 1.26 و 1.28 لكل منهما على الترتيب، وهو ما يعني توجه أفراد عينة الدراسة على الموافقة المنخفضة على هاتين العبارتين. وتفسير ذلك ربما بسبب القوانين والتنظيمات التي يجب على القادة الإلتزام بها وعدم الخروج عنها، وهو المعمول به في مؤسساتنا الوطنية المختلفة، أين يتقيد المسؤولون باللوائح والتنظيمات التي ترسم لهم من قبل الإدارة العليا، كما أن الخوف من الفشل أو عدم الوصول إلى النتائج المسطرة من قبل الإدارة العليا قد يسبب لهم فقدان مناصبهم، لذا فهم يتقيدون بما يملئ عليهم أخذاً بمبدأ الحيطة أسلم.

تظهر نتائج الجدول أعلاه كذلك توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على عبارات مؤشر التفاوض وإدارة الأزمات بمتوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري بلغ 1.03، وذلك على الرغم من تباين إجابات

المستجوبين بين متوسط ومرتفع كما تظهره التكرارات والنسب الدالة. وبدقة أكثر من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على عبارات هذا المؤشر التي توزعت بين متوسط (4 عبارات)، ومرتفع (عبارتان). أين احتلت العبارتان 35 و 32 الرتبتان الأولى والثانية بالنسبة لهذا المؤشر بتوجه مرتفع، وهو ما يظهره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.50 بالنسبة للعبرة الأولى، و 3.47 بالنسبة للعبرة الثانية وبانحراف معياري مقدر بـ 1.26 و 1.17 لكل عبارة على التوالي. أما العبارات 31، 34، 33، 36 فتوجه إجابات المستجوبين على هذه العبارات كان بالموافقة المتوسطة وهو ما عكسته متوسطاتها الحسابية المتقاربة والمحصورة بين 3.30 و 3.03، وانحرافات معيارية موزعة بين 1.31 و 1.12. ويمكن تفسير ذلك بأن القادة في مؤسساتنا الوطنية لا يمكنهم تجاوز الحدود المسموح بها، فليس لديهم حرية التفاوض عند وقوع الأزمات إلا في إطارات محدودة، وهم في الغالب مغلوب على أمرهم، وهو ما دل عليه موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على عبارة يحرص القائد على تشجيع المتفاوضين على الأخذ بفكرة أننا جميعا في قارب واحد، والتي تعني أن كلا من القادة والموظفين مغلوب على أمرهم، وعليهم إيجاد حل للأزمة التي تواجههم، في حدود ما يسمح به النظام الداخلي للمؤسسة، وعدم الإلتفاف للحلول الإبداعية وهو ما عبر عنه المستجوبون من خلال عبارة اعتماد القائد عند التفاوض على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات والتي كانت درجتها متوسطة.

يتبين كذلك من خلال الجدول أعلاه توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على عبارات المؤشر الثالث من مؤشرات البعد الثالث الخاص بمتغير المهارات الفكرية، وهو ما يظهره ويبيئه المتوسط الحسابي لهذا المؤشر والمقدر بـ 3.17 وانحراف معياري قدره 1.18 والذي يعكس بدوره عدم وجود تشتت كبير لإجابات المستجوبين على عبارات مؤشر تفويض الصلاحيات (السلطة)، وكتفصيل على نتائج إجابات المستجوبين على عبارات هذا المؤشر نلاحظ أن العبارة 40 احتلت الرتبة الأولى بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.16، تلتها العبارات 38، 39، 41، 37 على التوالي بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما تبرزه التكرارات والنسب الدالة على أن الغالبية كانت إجاباتهم في هذا الاتجاه، وبدقة أكبر المتوسطات الحسابية التي قدرت على الترتيب بـ 3.18، 3.15، 3.10، 3.02، وانحرافات معيارية متقاربة تراوحت بين 1.31 و 1.26 وتفسير ذلك ربما يعود إلى ضعف ثقة القادة في المرؤوسين إما لعدم جدارة وكفاءة المرؤوسين من جهة، أو لعدم تمكن القادة من هذه المهارة وهو ما تجلّى في موافقة أفراد عينة الدراسة على أن القادة لا يمارسون سياسة التفويض باستمرار، أو ربما لحب القادة تحمل المسؤولية بمفردهم وعدم منح الفرصة للمرؤوسين من أجل تمكينهم في المستقبل (إعداد قادة الصف الثاني)، وهو ما يؤكد موافقة المستجوبين على أن القادة يفوضون جزءا من صلاحياتهم كلما دعت الحاجة لذلك فقط، أي أنهم لا يعتمدون على هذه المهارة من أجل خلق روح المسؤولية وغرس الثقة في نفسية أتباعهم وإعدادهم لحمل المشعل من بعدهم.

أما فيما يخص نتائج المؤشر الرابع لهذا البعد والمتمثل في مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار فقد كان توجه إجابات أفراد عينة الدراسة عليه بالموافقة المرتفعة، وهو ما تبلور في متوسطه الحسابي المقدر بـ 3.63 وانحراف معياري بلغ 1.12، وهو ما نلاحظه جليا من خلال توجه إجابات المستجوبين على الموافقة المرتفعة على أغلب عباراته. (5 من أصل 6 عبارات كانت درجاتها مرتفعة). فلقد جاءت العبارة 43 في الرتبة الأولى من ناحية الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

الدراسة بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.37، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم 42 بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري قدره 1.29، لتحتل بعدها العبارة رقم 44 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره ب 1.17، أما الرتبة الرابعة من ناحية الأهمية والدرجة من وجهة نظر المستجوبين فكانت من نصيب العبارة رقم 46 بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري 1.27، لتأتي في الرتبة الخامسة من ناحية الموافقة والأهمية العبارة رقم 47 بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري قدره ب 1.15، لتحتل الرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية العبارة رقم 45 بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما تجسد في متوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري بلغ 1.32. ويمكن تفسير هذا بالإهتمام الكبير من قبل الإدارة بضرورة توفر هذه المهارة في الراغبين في الحصول على مناصب قيادية في المنظمة خاصة في السنوات الأخيرة (بطاقة توصيف الوظيفة)، إذ تعتبر هذه المهارة شرط أساسي للتعين في المناصب العليا (الإطارات، وعمال التحكم)، وهو ما تبين في الموافقة المرتفعة للمستجوبين على أن القادة يحددون المشكلة تحديدا واضحا مما يمكنهم من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها، وأنهم يوفرّون كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها، وأنهم يعتمدون على الأساليب الحديثة (نموذج إيشكاوا أو هيكل عظم السمكة: مخطط السبب والتأثير، وكذلك نموذج باريتو) عند اتخاذ القرارات الإدارية لحل أي مشكلة، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن القادة يتبادلون معهم الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، ليتأكدوا في النهاية من أن البدائل المقترحة تلي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار المتخذ لحل المشكلة.

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المهارات القيادية من قبل المسؤولين في الشركة محل الدراسة، وحصولها على درجة الموافقة المتوسطة من قبلهم بمتوسط حسابي قدره 3.18، وانحراف معياري بلغ 0.88 ما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بينها وتركزها حول خيار متوسط بالنسبة للأبعاد الثلاث (الفنية، الإنسانية، والفكرية)، وهذا ما يمكن تفسيره بتواضع المهارات القيادية لدى قادة المؤسسة محل الدراسة، وهذا شيء متوقع على أساس غياب المعاهد والكليات الخاصة بتكوين القادة كما هو معمول به في أغلب دول العالم خاصة المتقدمة منها، وأن أغلب المسؤولين عندنا هم من ذوي التكوين الإداري وليس القيادي. وهذا ما يجعلنا نطرح السؤال المتعلق بما هو واقع عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة في ظل تواضع المهارات القيادية لدى مسؤولوا المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (عملية التغيير التنظيمي)

وضع هذا المحور لاستطلاع وتقصي آراء أفراد عينة الدراسة حول عمليات التغيير التي حدثت في مؤسستهم من ناحية التخطيط لها، وتنفيذها ومراقبة نتائجها، أي المطابقة بين ما خطط له وما نفذ فعلا، ولقد كانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (25): نتائج إجابات المستجوبين على عبارات عملية التغيير التنظيمي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	ر	
				الجموع	لا أوافق	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
2	مرتفع	1.24	3.57	155	10	51	24	43	27	ك	تشخص الإدارة مشاكل المنظمة (أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل، الهيكل التنظيمي وتبلغ الموظفين بها	48
				100	6.5	32.9	15.5	27.7	17.4	%		
6	متوسط	1.21	3.21	155	10	47	22	52	24	ك	توفر المنظمة كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، بشرية، مالية، تكنولوجية...)	49
				100	6.5	30.3	14.2	33.5	15.5	%		
5	متوسط	1.30	3.23	155	15	40	26	42	32	ك	تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	50
				100	9.7	25.8	16.8	27.1	20.6	%		
7	منخفض	1.22	2.09	155	25	36	27	57	10	ك	تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير	51
				100	16.1	23.2	17.4	36.8	6.5	%		
3	مرتفع	1.29	3.51	155	22	47	17	51	18	ك	تحرص الإدارة على شرح أهداف عملية التغيير لموظفين لإزالة أي غموض أو لبس قد يسبب المقاومة	52
				100	14.2	30.3	11.0	32.9	11.6	%		
1	مرتفع	1.39	3.62	100	23	41	20	38	33	ك	تحرص الإدارة على إقناع موظفيها بضرورة عملية التغيير	53
				155	14.8	26.5	12.9	24.5	21.3	%		
4	متوسط	1.20	3.26	155	17	38	27	57	16	ك	تخصص الإدارة الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير.	54
				100	11.0	24.5	17.4	36.8	10.3	%		
—	متوسط	1.09	3.21	الكلية						تخطيط عملية التغيير التنظيمي		

2	مرتفع	1.27	3.46	155	16	41	25	47	26	ك	تراعي الإدارة مبدأ التدرج في تطبيق التغيير وتنفيذه	55
				100	10.3	26.5	16.1	30.3	16.8	%		
4	متوسط	1.23	3.13	155	15	42	27	49	22	ك	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ عملية التغيير التنظيمي	56
				100	9.7	27.1	17.4	31.6	14.2	%		
5	متوسط	1.26	3.09	155	15	49	19	50	22	ك	تصغي الإدارة لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ التغيير التنظيمي	57
				100	9.7	31.6	12.3	32.3	14.2	%		
6	متوسط	1.22	3.02	155	15	53	16	55	16	ك	تتعامل الإدارة بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق	58
				100	9.7	34.2	10.3	35.5	10.3	%		
3	مرتفع	1.30	3.42	155	18	37	20	53	27	ك	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل	59
				100	11.6	23.9	12.9	34.2	17.4	%		
1	مرتفع	0.92	3.98	155	10	34	21	63	27	ك	يقبل الموظفون بتنفيذ التغيير اقتناعا منهم بحتميته وضرورته	60
				100	6.5	21.9	13.5	40.6	17.4	%		
—	متوسط	1.11	3.35	الكلبي						تنفيذ عملية التغيير التنظيمي		
3	مرتفع	1.16	3.46	155	10	40	24	61	20	ك	تعمل الإدارة جاهدة على حث الموظفين على الإلتزام بالوضع الجديد بعد كل عملية تغيير	61
				100	6.5	25.8	15.5	39.4	12.9	%		
5	منخفض	1.19	2.09	155	27	51	33	38	6	ك	يتم مكافأة كل من ساهم من الموظفين في التغيير تشجيعا لهم	62
				100	17.4	20.0	21.3	24.5	3.9	%		
4	متوسط	1.30	3.17	155	18	43	10	62	22	ك	عقد اجتماعات لمناقشة الأمور المتعلقة بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول	63
				100	11.6	27.7	6.5	40.0	14.2	%		
2	مرتفع	1.08	3.54	155	15	39	27	59	15	ك	متابعة مدى تجسيد البرامج التغييرية عن طريق زيارات تفقدية من خارج المؤسسة	64
				100	9.7	25.2	17.4	38.1	9.7	%		
1	مرتفع	1.18	3.62	155	20	20	35	66	14	ك	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء	65

				100	12.9	19.4	22.6	42.5	9.0	%	المتوقع (المطلوب) من الموظفين
—	متوسط	1.06	3.17	الكلية							مراقبة ومتابعة عملية التغيير
—	متوسط	1.20	3.24	الكلية							عملية التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

أسفرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور إلى الموافقة المتوسطة، وهو ما انعكس في المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.24 وانحراف معياري بلغ 1.2 مما يدل على تشتت ضعيف جدا لإجابات المستجوبين على هذا البعد عموما، والذي قسمناه إلى ثلاثة أقسام تسهيلا لعملية تحليل فقراته على النحو الآتي:

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على عبارات تخطيط عملية التغيير التنظيمي الخاص بالمتغير التابع لعملية التغيير التنظيمي، وهو ما يظهره ويبيئه المتوسط الحسابي لهذا المؤشر والمقدر 3.21 وانحراف معياري بلغ 1.09، وهو ما تجسد في توجه المستجوبين نحو الإجابة بالموافقة بدرجة مرتفعة على ثلاث عبارات، وبدرجة موافقة متوسطة على ثلاث عبارات أيضا، في حين كان متوسط إجابات المستجوبين على عبارة واحدة بدرجة موافقة منخفضة، والانحراف المعياري لهذا الجزء بدوره يعكس عدم وجود تشتت كبير لإجابات المستجوبين على عبارات تخطيط عملية التغيير التنظيمي، واسترسالا أكثر في النتائج نجد أن العبارة رقم 53 احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 1.39، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة 48 بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري بلغ 1.24، أما العبارة 52 فاحتلت الرتبة الثالثة من ناحية درجة الموافقة المترتبة بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري 1.29. تلتها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 54 بمتوسط حسابي بلغ 3.26 وانحراف معياري قدره بـ 1.20، في حين كانت المرتبة الخامسة من نصيب العبارة 50 بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري 1.30، لتأتي في المرتبة السادسة من جهة درجة الموافقة المتوسطة على هذا الجزء العبارة رقم 49 بمتوسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري 1.21، في حين تحصلت العبارة رقم 51 على المرتبة السابعة بدرجة موافقة منخفضة، وهو ما تبلور في متوسط حسابي قدره 2.09 وانحراف معياري قدره 1.22، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الإدارة لا تشرك ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير لأن عملية التغيير في الغالب تتخذ على مستوى الإدارة العامة للمجمع، فهي المسؤولة على أغلب عمليات التغيير التي حصلت في المؤسسة، خاصة المتعلقة منها بالإستراتيجيات الكبرى للمجمع، إلا أن هذا لم يمنع إدارة المؤسسة حرصها على إقناع موظفيها بضرورة عمليات التغيير المتوقعة (تحسيس الموظفين بضرورة وحتمية التغيير)، كما أنها حريصة على شرح أهداف عملية التغيير للموظفين لإزالة أي غموض أو لبس قد يسبب المقاومة. وتعمل جاهدة على تشخيص مشاكل المنظمة. وتوفير كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، بشرية، مالية) ولو بالحد الأدنى وهو ما تجلّى في الموافقة المتوسطة على هذه العبارة.

أما فيما يخص تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، وعلى الرغم من تفاوت إجابات أفراد عينة الدراسة على الموافقة بدرجات تفاوتت ما بين مرتفع ومتوسط على عبارات هذا الجزء من عملية التغيير التنظيمي، إلا أن درجة متوسطه عموماً كانت الموافقة المتوسطة، وهو ما يعكسه متوسطه الحسابي البالغ 3.35 وهو قريب إلى درجة الموافقة المرتفعة، وانحرافه المعياري المقدر بـ 1.11، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة على عباراته، وكتفصيل أكثر نجد أن العبارات 60، 55، 59 حصلت على درجة الموافقة المرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهو ما أفرزته متوسطاتها الحسابية المقدرة بـ 3.98، 3.46، 3.42 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرها 0.92، 1.27، 1.3 تواليها، أما العبارات 56، 57، 58، فقد حصلت على درجة الموافقة المتوسطة من قبل المستجوبين، بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.13، 3.09، 3.02 تواليها وانحرافات معيارية بلغت 1.23، 1.26، 1.22 على الترتيب. ويمكن تفسير ذلك بجدية القائمين على تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، وحرصهم الشديد لبلوغ الأهداف المسطرة والمخطط لها وذلك من خلال حرصهم على مراعاة مبدأ التدرج في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، وتنظيمهم لدورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل، وكذلك نضج الوعي لدى غالبية الموظفين لقبولهم تنفيذ برامج التغيير التنظيمي اقتناعاً منهم بحتميته وضرورته، رغم عدم مشاركتهم في التخطيط له مسبقاً الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تنفيذ هذه البرامج، وهذا مؤشر إيجابي يدل على المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، وحيويتهم واستعدادهم لرفع التحدي من أجل التغيير باعتبار أن 60% منهم ينتمون إلى فئة الشباب (الفئة الطموحة والباحثة عن التحديد والتمكين).

ومن نفس الجدول يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مراقبة عملية التغيير يتجه نحو درجة الموافقة المتوسطة، على الرغم من تباين متوسط إجاباتهم على العبارات بين درجة مرتفع (3 عبارات)، وعبارة بدرجة متوسط وعبارة بدرجة منخفض، ولقد قدر متوسط هذه العبارات 3.17 وانحراف معياري قدره 1.06 دال على عدم تشتت إجابات أفراد العينة على عبارات هذا الجزء، وبتدقيق أكثر في الجدول أعلاه نجد أن العبارات 65، 64، 61 تحصلت على درجات موافقة مرتفعة، أين بلغ متوسط العبارة 65 قيمة 3.62 وانحراف معياري قدره 1.18، أما العبارة 64 فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.54 وانحراف معياري قدره 1.08، في حين احتلت العبارة 61 الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.46 وانحراف معياري بلغ 1.16، أما العبارة 63 فقد كانت درجة الموافقة عليها من قبل المستجوبين متوسطة، وهذا ما تجلّى في متوسطها الحسابي البالغ 3.17 وانحراف معياري قدر بـ 1.30، أما العبارة رقم 62 فقد حصلت الرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة ومتوسط حسابي قدره 2.09 وانحراف معياري بلغ 1.19، ويمكن تفسير ذلك بالمتابعة التي تمارسها إدارة المؤسسة لمدى تجسيد البرامج التغييرية وكذا عن طريق الزيارات التفقدية التي تمارسها الإدارة العليا للمجمع، من خلال إرسال وحدات تفتيش ومراقبة لسير الأعمال في مختلف وحدات المجمع، خاصة عند إجراء تغييرات أو تعديلات في إحدى فروع المجمع، كما أن حرص الإدارة على حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد كل عملية تغيير، يعتبر مؤشراً إيجابياً على جدية المسؤولين في المؤسسة على ضرورة إنجاح عملية التغيير لأنه المدخل السليم للبقاء في المنافسة خاصة في مجال صناعة الأدوية التي تعري العديد من المتعاملين

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة الإقتصاديين لدخوله، ويمكن تعزيز عملية متابعة ومراقبة عملية التغيير التنظيمي بمكافأة كل من يساهم من الموظفين في تنفيذ عملية التغيير ولو بألقاب شرفية أو تحفيزات معنوية تشجيعا لهم.

بعد تحليلنا ومناقشتنا لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان، سنحاول فيما تبقى من دراستنا الإجابة على فرضيات الدراسة، واستخلاص أهم النتائج وتقديم الإقتراحات التي نراها مناسبة لخدمة موضوع دراستنا.

المطلب الثالث: اختبار جودة أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الأولى

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الاستبيان، والمتعلقة أساسا بالمهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي، يتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بناء على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم استخدام نظام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبرنامج Eviews، معتمدين في ذلك على نموذج الإنحدار الخطي المتعدد. وانطلاقا من محتوى الفرضية الرئيسية الأولى الموسومة بـ:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفكرية (التنظيمية) في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

علما أنه سيتم اختبار هذه الفرضيات استنادا إلى قاعدة القرار التالية:

H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

لكن وقبل الإجابة على هذه الفرضيات بداية يتعين التأكد من ملائمة النموذج المقترح ومدى صلاحيته لقياس الأثر بين متغيري الدراسة من خلال عرض النموذج وتقديره واختبار جودته، وذلك على النحو التالي:

1- إختبار نموذج الدراسة الميدانية: وذلك من خلال ثلاث نقاط أساسية هي:

أ - عرض نموذج الدراسة

يتمثل نموذج دراستنا في الإنحدار الخطي المتعدد، والذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الإستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الإستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث.

والإنحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين، وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية، وهو عبارة أيضا عن انحدار للمتغير التابع (Y، عملية التغيير التنظيمي) على العديد من المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3 ، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) إذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة، لذا فهو يساعدنا على دراسة تأثير هذه العوامل على المتغير محل الدراسة (التنبؤ بقيمة المتغير التابع عند قيمة معينة للمتغيرات المستقلة)، أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار.¹

ب - تقدير نموذج الدراسة:

بداية لابد من دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لإثبات وجود علاقة ارتباط خطي بينها، وذلك من خلال اختبار الفرضين الإحصائيين التاليين:

H0: عدم وجود ارتباط بين أبعاد المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية)، وعملية التغيير التنظيمي.

H1: وجود ارتباط بين أبعاد المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية)، وعملية التغيير التنظيمي.

من خلال برنامج spss v25 وباستخدام معامل الارتباط الخطي المتعدد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): الارتباط بين أبعاد المهارات القيادية، وعملية التغيير التنظيمي.

الإرتباط بين أبعاد المهارات القيادية، وعملية التغيير التنظيمي	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة sig	قوة واتجاه الإرتباط
المهارات الفنية	0.761**	0.000	ارتباط قوي موجب
المهارات الإنسانية	0.757**	0.000	ارتباط قوي موجب
المهارات الفكرية	0.807**	0.000	ارتباط قوي موجب

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 0.01 La corrélation est significative au niveau 0.01

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

¹ - الأستاذ الدكتور نادر داود سلمان، الإنحدار الخطي المتعدد، فرع العلوم النظرية - كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد، نقلا عن الموقع: <https://www.sport.ta4a.us/research/515-multiple-linear-regression.html>, vue le 16/07/2019, a 21 :30.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig لجميع أبعاد المهارات القيادية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، أي أن هناك ارتباط خطي طردي (موجب) بين أبعاد المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية)، وعملية التغيير التنظيمي. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية: $Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3$.

ولاختبار فرضية أن هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي، تم تقدير النموذج الخطي المتعدد، وذلك باختبار معنوية معلماته، عن طريق فرضين إحصائيين هما:

$$H_0 : a=0, b=0$$

$$H_1 : a \neq 0, b \neq 0$$

جدول رقم (27): نتائج اختبار معنوية معاملات النموذج

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية A	المعاملات المعيارية Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	- 0.138	-	- 1.104	0.271
المهارات الفنية	0.200	0.174	3.709	0.000
المهارات الإنسانية	0.241	0.218	3.319	0.001
المهارات الفكرية	0.589	0.589	8.642	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 بالنسبة لأبعاد المهارات القيادية، مما يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، أي أن هناك ارتباط خطي طردي (موجب) بين أبعاد المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعملية التغيير التنظيمي. أي أنه على الأقل يوجد معامل من المتغيرات المستقلة يختلف عن الصفر، أي أن النموذج صالح لدراسة الظاهرة. أما قيمة الثابت $a = -0.138$ وهو يمثل قيمة الثابت، أي أن قيمة عملية التغيير التنظيمي في حالة عدم وجود مهارات قيادية لا معنى لها، أي أن a لا معنى لها في النموذج لأن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي لا تتأثر (عدم إمكانية نجاحها) في غياب المتغيرات المستقلة المكونة لهذا النموذج.

وعليه فإن معادلة الإنحدار الخطي المتعدد الخاصة بدراستنا هذه تأخذ الشكل التالي:

$$\text{عملية التغيير التنظيمي} = (-0.138) + 0.200 (\text{المهارات الفنية}) + 0.241 (\text{المهارات الإنسانية}) + 0.589 (\text{المهارات الفكرية}).$$

وللتأكد من صلاحية هذه المعادلة لا بد من إجراء بعض الإختبارات للتأكد من جودة النموذج المقترح لدراسة الأثر بين أبعاد المتغير المستقل في دراستنا والبعد التابع.

ج- اختبارات جودة النموذج:

لاختبار جودة النموذج ككل هناك العديد من الإختبارات التي يجب إجراؤها، ونظرا لكثرتها وتنوعها فقد اكتفينا بأكثرها شيوعا واستخداما بين علماء الإحصاء على النحو الآتي:

- اختبار ANOVA لجودة النموذج ككل:

بداية لا بد من اختبار الفرضين الإحصائيين التاليين:

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (جميع المعاملات متساوية وتساوي الصفر)

$H_1: \exists ! b_i \neq 0$ (على الأقل هناك معامل يختلف عن الصفر)

جدول رقم (28): اختبار جودة النموذج ANOVA

قيمة sig	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	جودة النموذج
0.000	0.854	293.296	تأثير أبعاد المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

من الجدول أعلاه يتضح جليا أن قيمة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم رفض الفرضية H_0 ، و قبول الفرضية البديلة H_1 ، ومعناه على الأقل يوجد معامل من المعاملات المستقلة المفسرة للمتغير التابع يختلف عن الصفر، أي أن الإنحدار معنوي، وبالتالي فالنموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 85 % من تباين الظاهرة المدروسة. وهي نسبة عالية ومقبولة لقبول النموذج من هذه النقطة.

- **إختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:** للتحقق من اعتدالية التوزيع للبيانات تم الاعتماد على معامل الإلتواء Skewnes ومعامل التفلطح Kurtosis، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، إذ يحدد الإختبارات المستخدمة ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): معاملي الالواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الالواء Kurtosis	معاملي الالواء Skewnes	المتغير	المحور
- 1.621	0.31	المهارات الفنية	المتغير المستقل وأبعاده
- 1.271	- 0.473	المهارات الإنسانية	
- 1.409	- 0.372	المهارات الفكرية	
- 1.449	- 0.232	المهارات القيادية	
- 1.520	- 0.189	عملية التغيير التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

يتضح من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الالتواء تتراوح بين (- 0.473) و (0.31) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين ± 3 وهو ما يشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً.

من جهة أخرى نلاحظ أن معامل التفلطح منحصر بين (- 1.621) و (- 1.271)، وهو بذلك أقل من 20 مما يعزز أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما أكدته دراسة¹ Cao and Dowlatshahix وهذا من شأنه كلة أن يجعل الأثر الذي يظهر على المتغير التابع يكون ناتجاً عن أبعاد المتغير المستقل المحددة في دراستنا.

- إختبار التعددية الخطية Multicollinearity

لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، فقد استخدم الباحث معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance مع مراعاة أن تكون قيمة VIF أقل من 3 وقيم التباين المسموح أكبر من 0.20 والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (30): إختبار التعددية الخطية

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
المهارات الفنية	2.266	0.441
المهارات الإنسانية	2.463	0.224
المهارات الفكرية	2.982	0.219

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 25

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جميع القيم (VIF، Tolerance) أتت ضمن الحدود المقبولة، وهو ما يدل على عدم وجود تعددية خطية Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- اختبار مصفوفة الارتباط

تم تطبيق اختبار مصفوفة الارتباط وذلك للتأكد من أن درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير مع الأبعاد الأخرى بحيث يجب ألا تزيد عن 80% وهذا من أجل التحقق من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغيرات، مما يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاختبارات الانحدار والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

¹ - Cao.Q, Dowlatshahi.s, The impact of alignment bet ween virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, journal of operations management, 23, PP 531-550.

جدول رقم (31): مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات و معنوية الارتباط

المتغيرات التابعة والمستقلة	عملية التغيير التنظيمي	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية
عملية التغيير التنظيمي	1.000	0.761	0.778	0.807
المهارات الفنية	0.761	1.000	0.711	0.734
المهارات الإنسانية	0.757	0.711	1.000	0.778
المهارات الفكرية	0.807	0.734	0.778	1.000

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر. كما نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع أبعاد المتغيرات الأخرى المشمولة في الدراسة هي في حدود مستويات الحد الأدنى المسموح به أو أقل منه (0.8 فأقل) واعتمادا على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات الثلاث السابقة فإنه يمكن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار.

بالإضافة إلى ما سبق من اختبارات لجودة النموذج فقد تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة، من خلال مخرجات SPSS v25، على النحو التالي:

جدول رقم (32): بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	خطأ التقدير Std. Error of the Estimate	Durbin-watson
1	0.924	0.854	0.851	0.40046	1.828

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0.924$ مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب قوي جدا بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.
- مربع معامل الارتباط (معامل التحديد R-SQUARE / R-DEUX) ويستخدم لتعريف مدى البيانات المستخدمة من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) 85 % من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم وجيد للإعتماد عليه.

➤ مربع معامل الارتباط المصحح Adjusted R Square، ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق، وهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد R-Square- تزداد بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيراً، بمعنى أن قيمتها عندما ندرس علاقة المتغير بمتغيرين ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما. وهذا لا يساعدنا على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في التحليل أم لا. أما مع معامل التحديد المصحح R-Square Adjusted فإن هذا لا يحدث، لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات الداخلة في التحليل. لذلك فإننا لكي نعرف إن كان إضافة متغير لها تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل¹ R-Square Adjusted ولقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح 0.851 مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) استطاعت أن تفسر 85% من التغيرات الحاصلة في (عملية التغيير التنظيمي) المطلوبة والباقي 0.15 (15%) يعزى إلى عوامل أخرى.

➤ تعيين خطأ التقدير Std. Error of the Estimate وهو هنا 0.40، حيث أنه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ أقل للنموذج.

- اختبار الكفاية

نختبر فرضية كفاية بيانات عملية التغيير التنظيمي بواسطة إختبار (KMO). إذ يعتبر اختبار لبيانات كافية وصالحة لإجراء الإختبارات الإحصائية أو لتكوين النموذج الإحصائي الأمثل، إذا وقعت قيمة الإختبار داخل المدى (0.5 – 1). وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (33): قيمة إختبار KMO لاختبار الكفاية

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	Kaiser_Meyer_Olkin Measur of sampling adequacy
0.000	6	0.851

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول أعلاه نجد أن البيانات كافية للإختبار، لأن قيمة الإختبار تساوي 0.851 وهي تقع ضمن المدى (0.5 – 1). الذي حدده الباحثون "Kaiser_Meyer_Olkin"

- اختبار تجانس التباين Homoscédasticité:

إن عدم تحقق تجانس التباين يمكن أن يؤدي إلى انتهاك دلالة الاختبارات الإحصائية التي تفترض تحقق الاستقلالية والتوزيع الطبيعي، وأن التباين بين أفراد العينة ليس كبيراً بشكل مؤثر ومتطرف. و لأن الغرض في القياس الإحصائي دقة القياس، لكن ونظراً لوجود اختلاف في التباين لم تعد مقدرات النموذج هي المقدرات التي

¹ - عدنان ماجد عبد الرحمان بري، تحليل الانحدار الخطي، جامعة الملك سعود، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، الرياض، دون سنة نشر، ص ص 14-15.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة تتميز بالدقة، فهناك مقدرات أخرى تمتلك خاصية الدقة ويجب استعمال تلك المقدرات. ولمعرفة تجانس التباين من عدمه توجد العديد من المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها، إلا أننا سنكتفي بمعامل واحد، لأن تحقق معامل واحد كاف للإثبات أو النفي، ولقد اعتمدنا في حالتنا هذه على اختبار White، وهو يتضمن انحدار مربعات البواقي على المتغيرات المستقلة ومربعاتها، وبالإستعانة بالبرنامج الإحصائي Eviews تحصلنا على النتائج التالية:

شكل رقم (15): نتائج اختبار White

Heteroskedasticity Test: White				
F-statistic	0.904465	Prob. F(3,151)		0.4405
Obs*R-squared	2.736106	Prob. Chi-Square(3)		0.4341
Scaled explained SS	5.175246	Prob. Chi-Square(3)		0.1594
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 09/11/19 Time: 22:09				
Sample: 1 155				
Included observations: 155				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.219912	0.058218	3.777364	0.0002
X1^2	-0.006475	0.007162	-0.904056	0.3674
X2^2	0.004965	0.009135	0.543539	0.5876
X3^2	-0.005130	0.008836	-0.580582	0.5624
R-squared	0.017652	Mean dependent var		0.156223
Adjusted R-squared	-0.001865	S.D. dependent var		0.312910
S.E. of regression	0.313201	Akaike info criterion		0.541526
Sum squared resid	14.81235	Schwarz criterion		0.620066
Log likelihood	-37.96825	Hannan-Quinn criter.		0.573427
F-statistic	0.904465	Durbin-Watson stat		1.371610
Prob(F-statistic)	0.440538			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Eviews

بما أن $sig > 0.05$ فإنه وبحسب اختبار White فإن تباينات الأخطاء متجانسة (Homoscedasticité)، أي أن هناك ثبات للتباين ومعنى ذلك ليس هناك تأثير من المتغيرات X على التباين وهو ما يبين توافق النتائج مع فرضيات نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

- اختبار عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي:

هناك عدة اختبارات للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الذاتي، إلا أن أهمها وأكثرها استخداما ما يعرف باختبار درين واتسون (Durbin Watson) (D-W) وذلك كونه مناسباً لاختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي من الرتبة الأولى، وبموجبه توضع فرضية العدم ضد الفرضية البديلة:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

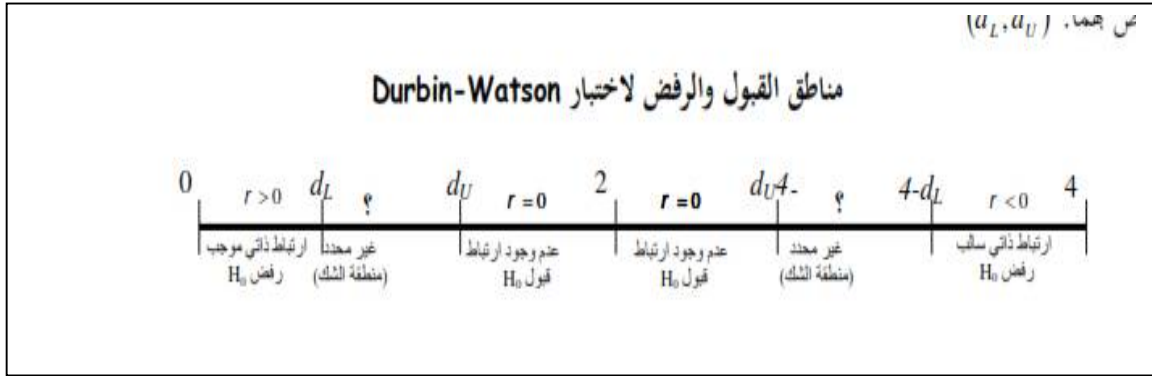
$$H_0 : \Omega = 0$$

$$H_1 : \Omega \neq 0$$

وبالعودة إلى الجدول رقم (35) فإن القيمة المحسوبة لـ D-W هي 1.828، ولا بد أن ننظر إلى أي مجال تنتمي

وفق الشكل التالي:

شكل رقم (16): مناطق القبول والرفض لاختبار Durbin-Watson



Source: [BIAMIR](http://biamir.wordpress.com/2016/04/25/durbin-watson-test), Durbin-Watson –test, according, biamir.wordpress.com/2016/04/25/durbin-watson-test, 17/08/2019, at 00 :12.

إذن المطلوب هو تحديد d_L و d_U ، في جدول W-D وذلك من خلال عدد المتغيرات المستقلة وهي 3 في

حالتنا وعدد المشاهدات وهو 155، من خلال اطلاعنا على جدول W-D يتضح أن القيم هي:

$$d_L=1.584$$

$$d_U=1.665$$

وعليه يصبح المجال كما يلي:

0	1.584	1.665	2	4-1.665	4-1.584	4
ارتباط ذاتي موجب	منطقة شك	غياب الارتباط الذاتي	غياب الارتباط الذاتي	منطقة شك	ارتباط ذاتي سالب	ارتباط ذاتي سالب

والنتيجة هي :

0	1.584	1.665	2	2,335	2,416	4
ارتباط ذاتي موجب	منطقة شك	غياب الارتباط الذاتي	غياب الارتباط الذاتي	منطقة شك	ارتباط ذاتي سالب	ارتباط ذاتي سالب

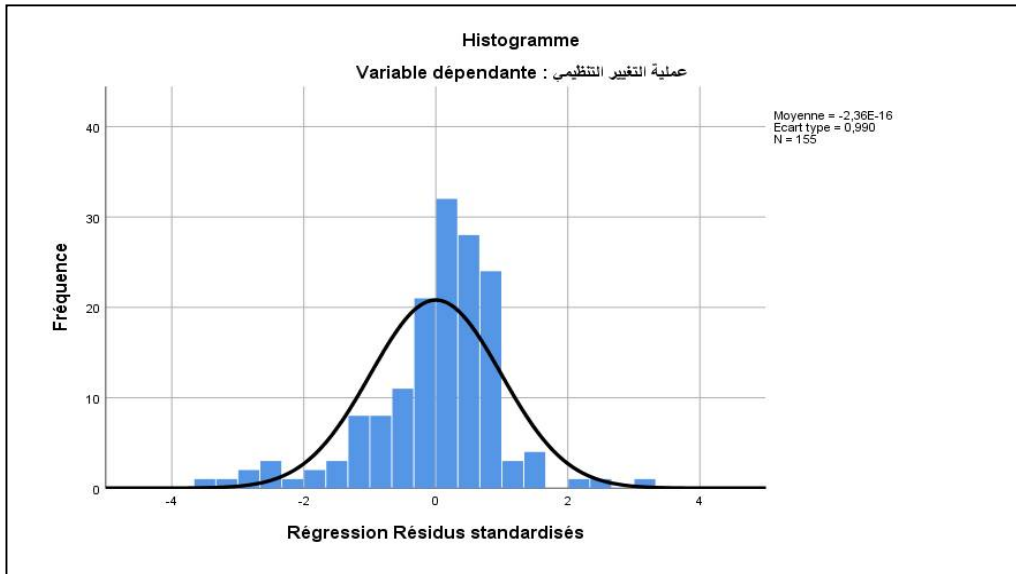
نلاحظ أن القيمة المحسوبة 1.828 تنتمي للمجال $[2 - 1.665]$ وهو ما يدل على غياب الارتباط الذاتي

وهذا شيء جيد للنموذج لأنه يوافق الفرضيات المبدئية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد.

- إختبار البواقي:

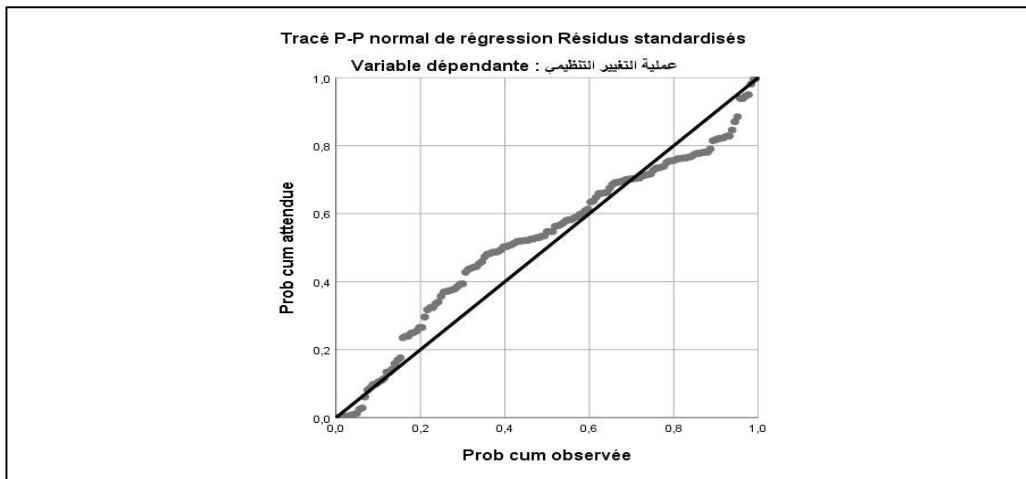
البواقي Residuals هي الفرق بين القيمة التي نحسبها من نموذج الانحدار والقيمة الحقيقية، وهذا الفرق هو الخطأ في النموذج أو البواقي. يمكن أن نقول أن وجود هذا الفرق أو الخطأ هو من طبيعة تحليل الانحدار فمن النادر أن يكون تحليل الانحدار صحيحا بنسبة مائة بالمائة. ومن أجل صحة نموذج دراستنا لا بد من إثبات أن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي، وأن قيمها عشوائية لا معنى لها.

شكل رقم (17): منحني التوزيع التكراري للبواقي



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

شكل رقم (18): منحني الاحتمال الطبيعي للبواقي

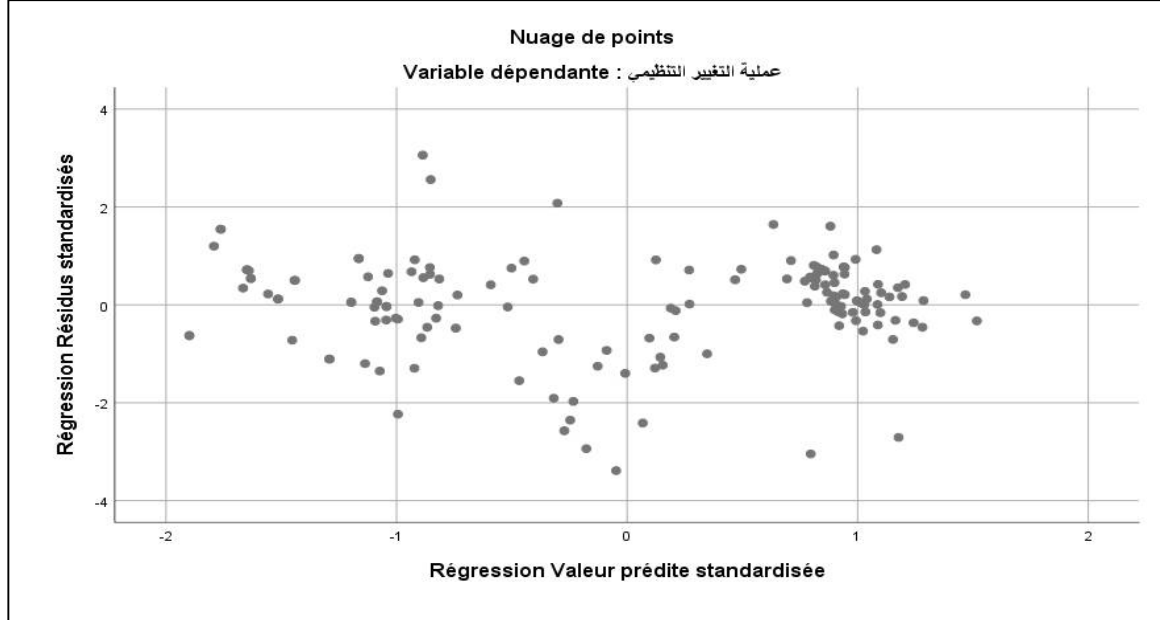


المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

من الشكلين أعلاه نلاحظ كيف أن منحني التوزيع التكراري يشبه إلى حد كبير منحني التوزيع الطبيعي، والشكل الثاني الذي يمثل منحني الاحتمال الطبيعي أين نلاحظ فيه أن النقاط تكاد تنطبق كثيرا على الخط المائل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي. ولذلك فإن الشكل يبين أن البيانات والتي هي البواقي القياسية في هذه الحالة تتبع توزيعاً طبيعياً. وهو ما يتضح جلياً في الشكل التالي.

شكل رقم (19): انتشار البواقي



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

لابد أن تظهر العلاقة بين البواقي وكل متغير مستقل كنقاط مبعثرة بشكل عشوائي في الاتجاهين السالب والموجب بدون وجود أي شكل أو منحنى. والشكل أعلاه يبين هذه العلاقة بوضوح، أين نلاحظ أن النقاط لا تأخذ شكلاً محددًا وهو ما يعني أن الخطأ هو خطأ عشوائي مما يوحي أن قيمها عشوائية لا توحى بوجود متغير مهم في نموذج دراستنا. وعليه فإنه في دراستنا هذه يكون الأخذ بالنموذج الخطي هو أمر صحيح لأن العلاقة في الحقيقة هي علاقة خطية محضّة.

بعد إجراءنا لأهم الإختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج) وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 85 % من تباين الظاهرة المدروسة. وهذا يعني أن أبعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) مسؤولة عن تفسير عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بـ 85 % وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في عملية التغيير التنظيمي، وأن نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائياً، ويعطى بالصورة التالية:

$$f(3.151) = 293.296 \quad p < 0.05 \quad R^2 \text{ Adjusted} = 0.851$$

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف الإختبارات الإحصائية التي حددها علماء الإحصاء والرياضيات، صار المجال مفتوحاً أمام الباحث لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وهو ما سنتطرق له في العنصر الموالي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا، اتضح جليا أن نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائيا، وصورته جاءت على النحو التالي:

$$f(3.151) = 293.296 \quad p < 0.05 \quad R^2 \text{ Adjusted} = 0.851$$

وبالإستعانة بجدول الإنحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار السابقة:

H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R ²	DDL		D	الفرضية الرئيسية الأولى
			Regression	Residu		
H1 نقبل	0.000	0.851	3	151	165.32	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة صحيحة ومقبولة. وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Moo Jun Hao & Dr. Rashad Yazdanifard, 2015)، (Bejestani, Hamid, 2011)، (Shafaei, Abbas Wasim & Asghar Imran, 2010)، (Field, 2008)، (Dan, Diefenbach, 2007)، (Cohen, 2005)، (وفيق حلمي الأغا، 2010)، (صالح بن سليمان الفائز، 2007)، (مؤتمن، 2004) والتي اعتمدت في أغلبها على التحليل التحليل النظري لتفسير دور القيادة في عملية التغيير التنظيمي وتحديد أهم المهارات القيادية التي يحتاجها المدير أو القائد لإنجاح عملية التغيير، كما أثبتت بعض هذه الدراسة أن التغيير يحتاج إلى قيادته بدلا من إدارته كما بينه (Dan Cohen, 2005)، (Field, 2008)، في حين اكتفت دراسات بإثبات وجود العلاقة بين مهارات القيادة وعملية التغيير التنظيمي كميًا، أما هذه الدراسة فتجدر الإشارة إلى أنها فسرت دور المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي من الناحية الكمية، ولم تكنفي بالتحليل النظري أو البحث في العلاقة الموجودة بين المتغيرين. ويمكن تفسير أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي إلى وجود ذلك النمط التقليدي في العمل الإداري داخل مؤسساتنا الوطنية الذي يعيق التعامل مع التطورات التي تحدث حولنا بخاصة قيادة التغيير التي تتطلب من المدراء تعلم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
مهارات معينة كي تمكنهم من تحقيق التغيير بسلاسة، وهو ما يجعلنا نتساءل عن ماهية هذه المهارات القيادية التي
يحتاجها المدراء المعاصرون. ما يقودنا إلى محاولة الإجابة عن الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية
الأولى، كما هو موضح في إشكالية الدراسة، وهو ما سنتطرق إليه تالياً.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف الإختبارات الإحصائية التي حددها
أهل الإختصاص، وكذا إثباتنا لصحة الفرضية الرئيسية الأولى صار المجال مفتوحاً أمام الباحث لاختبار فرضيات
الدراسة الفرعية ومناقشتها، وهو ما سنتطرق له في العنصر التالي.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية
الفنية في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H_0 : الفرضية الصفرية، H_1 : الفرضية البديلة).
والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الإرتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
نقبل H1	0.000	3.709	0.761	0.174	أثر بعد المهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.174$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد
المهارات الفنية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.174، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية
 $sig = 0.000$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود
أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في
عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد المهارات الفنية ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهذه النتيجة تتفق
مع دراسات كل من (Abbas Wasim & Asghar Imran, 2010)، (عزيزة عبد الله، أسماء ناصر الوشمي، 2016)
ويمكن تفسير ذلك بأن تمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال التخصص يمنح الموظفين ثقة أكبر في قائدهم
واطمنائهم بوجوده إلى جانبهم، فإذا كانت الدراسات العلمية في مجال العلاقات الإنسانية قد أثبتت أن العمال
يفضلون نوعاً من الحرية وعدم الرقابة اللصيقة من قبل مشرفهم المباشر في العمل، فإن الأمر قد يختلف قليلاً في الحالة
التي تقوم فيها المؤسسة بعملية التغيير، أين يفضل أغلب العمال العمل مباشرة تحت رقابة مشرفهم المباشر لأنه الأدرى
بما يحدث من مستجدات في مجال العمل. كما أن قدرة القائد على إنجاز أعماله باحترافية، وإتقان وقدرته على

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة
توظيف خبراته ومعارفه في العمل، تساعد الموظفين على التأقلم مع الأوضاع الجديدة التي تسفر عنها عملية التغيير في العمل، وهذا لا يتأتى إلا إذا كان المسؤول حريصا على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل ومؤمنا بأهداف القسم أو الوحدة التي ينتمي إليها ويسعى جاهدا لتحقيقها، فهو المرجعية بالنسبة لمن هم تحت إشرافه ومسؤوليته. ولا ننسى أن قدرة القائد على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية تسهم في خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع التغييرات التي تتبناها المؤسسة في عملياتها، وهذه المهمة لا يمكن إسنادها إلا لمسؤولين من نوع خاص، مسؤولون يتمتعون بمهارات عالية في مجال العلاقات الإنسانية وهو ما سنحاول اكتشافه في نتيجة الفرضية الفرعية الثانية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H_0 : الفرضية الصفرية، H_1 : الفرضية البديلة). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
نقبل H1	0.001	3.319	0.757	0.218	أثر بعد المهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.218$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد المهارات القيادية الإنسانية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.001$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد المهارات الإنسانية ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهو ما يتوافق مع دراسات (Moo & Rashad, 2015)، (Vincent, 2013)، (Bejestani, 2011)، (Abbas Wasim & Asghar Imran, 2010)، (جبران علي محمد، 2011). تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات أثبتت أهمية المهارات الإنسانية للقادة والمدراء من خلال التحليل النظري، أو إثبات وجود العلاقة بين المهارات الإنسانية وعملية التغيير التنظيمي، في حين فسرت دراستنا هذه أثر المهارات الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي من الناحية الكمية، ولم تكفي بالتحليل النظري أو البحث في العلاقة الموجودة بين المتغيرين.

ويمكن تفسير ذلك بأن توافر المهارات القيادية الإنسانية عامة تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات وفرق العمل، والاتصال والتفاعل مع الآخرين وحاجتهم للتحفيز بشقيه المادي والمعنوي، كما تهدف إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المنشأة التي يعملون فيها. فالأكيد أن للمنشأة جانبين، الجانب المادي الذي يتمثل في المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة. وهذا ما أوجب على المنظمة ليس فقط الاهتمام بالآلات والمواد الخام ونظم وطرق العمل، ولكن الاهتمام أيضا بالعامل والموظف، ومحاولة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

وبما أن الإنسان هو محور التغيير في أي منظمة أو إدارة، وهو الذي يواجه عوائق التغيير بطرق سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة، ولأن مفتاح نجاح التغيير في الإدارة هو القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، فإن العاملون في تقبلهم وتأييدهم وتصرفاتهم ومساندتهم للإدارة يشكّلون جزءا هاما من النجاح، وعليه فإن استخدام المهارات الإنسانية تعد وسيلة إيجابية ومتمينة تؤدي إلى نجاح العمل ونجاح الإدارة وتغييرها نحو الأفضل، فإذا أحسن المدير أو المسؤول توظيف مهاراته الإنسانية بطريقة جيدة مع الموظفين بحيث تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، ويقدر قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم، ويحترم الفروق الفردية بينهم، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات، فإنه بذلك حقق نجاح الإدارة وتقدمها وتطورها إلى الأفضل أي أنه تمكن من إحداث التغيير في الإدارة والمنظمة. ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد.

وبما أننا اعتمدنا في دراستنا في تحديد المهارات الإنسانية على ثلاث مؤشرات (مهارة بناء وقيادة فرق العمل، مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين، مهارة تحفيز الموظفين) وللوقوف أكثر على أي من المهارات الإنسانية كان لها الأثر في عملية التغيير التنظيمي قمنا بالاستعانة بالفرضية المساعدة التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لمهارات (بناء وقيادة فرق العمل، الاتصال والتفاعل مع الآخرين، تحفيز الموظفين) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H_0 : الفرضية الصفرية، H_1 : الفرضية البديلة). وبالاستعانة بمعامل الإنحدار الخطي المتعدد وبافتراض ثبات البعدين الآخرين (المهارات الفنية والمهارات الفكرية) تحصلنا على نتائج اختبار الفرضية أعلاه كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضيات المساعدة لبعده المهارات الإنسانية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضيات المساعدة لبعده المهارات الإنسانية
H1 نقبل	0.000	6.871	0.822	0.460	أثر مهارة بناء وقيادة فرق العمل في عملية التغيير التنظيمي
H1 نقبل	0.000	3.603	0.816	0.341	أثر مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين في عملية التغيير التنظيمي
H0 نقبل	0.136	1.498	0.757	1.125	أثر مهارة تحفيز الموظفين في عملية التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.460$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة بناء وقيادة فرق العمل) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة بناء وقيادة فرق العمل في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة بناء وقيادة فرق العمل ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard, 2015)، من جهة الإتفاق على ضرورة العمل ضمن فرق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، واتفاقها مع دراسة (Vincent, 2013) بضرورة تمتع القائد أو المسؤول بمهارة بناء وقيادة فرق العمل، وانفردت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر لمهارة العمل ضمن فريق في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زادت درجة توافر هذه المهارة لدى المسؤولين كلما أدى ذلك إلى تحسن في عملية التغيير التنظيمي في الإتجاه الإيجابي، ويمكن تفسير ذلك بأن فرق العمل تعمل على غرس وتأصيل الثقة بين أعضاء الفريق، وذلك بإشراك القائد أعضائه في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه، كما يتحول المسؤولون في ظل مفهوم فرق العمل من مراقبين إلى قياديين، لتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى أن كل عضو في الفريق قد تم تحديد مهامه ومسئوليته بدقة، كما يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي باعتبار أن القائد حرص عند بناء فريق عمله على ضرورة تمتعه بالصلاحيات الكافية لأداء العمل مما يمنح التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية، لانتقال عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك إلى فريق العمل. كما أن السهر على تطوير أداء أعضاء الفريق بكل السبل المتاحة، دليل على إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري ذو أهمية بالغة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل في شكل فرق عمل. إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة.

كما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.341$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت على أهمية مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين في عملية التغيير التنظيمي خاصة تخطيط وتنفيذ التغيير مثل: دراسة (Rashad, 2015)، (Moo & Ronalda Packery, 2014)، (Vincent, 2013)، (Tang, 2013)، (Diefenbach, 2007)،

(Dan Cohen, 2005)، (أمجد قاسم، 2012)، (جبران علي محمد، 2011)، (صالح بن سليمان الفائز، 2007)، (الغامدي، 2007)، والذين توصلوا جميعهم إلى ضرورة فتح قنوات الإتصال بين الإدارة أو القيادة والموظفين لتسهيل عملية التغيير التنظيمي، وتفسير ذلك قد يعود إلى أن عملية التغيير بصفة عامة هي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى جديدة، يفترض أنها أفضل من سابقتها، وهي تتطلب طرقا جديدة لأداء الأعمال وسلوكات مغايرة عما اعتاده الأفراد، فإن كان مثلا التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة فإن هذا الوضع قد يتطلب زيادة أو تقليص عدد الوحدات والمستويات الإدارية، أو تعديل صلاحيات وسلطة بعض المسؤولين ووظائف نشاطات بعض العمال التنفيذيين... وغيرها فلا بد من توضيح هذا للمعنيين وإقناعهم بضرورة ذلك. والدور الذي يوكل للقائد في هذه المرحلة هو تحديد كيفية إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها برنامج التغيير. والاتصالات تعد ضمن مكونات مفهوم عملية التغيير، والمقصود بها أنها المصدر الرئيس لنقل المعلومات بين الأفراد، والتي من خلالها نستطيع تغيير السلوك، لذا كانت أهم مهارة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الإتصال والتعامل المرن مع المرؤوسين بشكل فعال (القدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين)، وكذا قدرة القائد على نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح بواسطة استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين، أو بالعكس من خلال تمتع القائد بمهارة الإنصات الجيد وباهتمام للمرؤوسين، وكذلك على طريقة النقل المستخدمة نفسها، إذ يتعين على القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى المرؤوسين، وضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سوف يحدث لأنه وبعد بناء رؤية واضحة للتغيير يجب الحرص على إيصالها للجميع ليتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد، مما ينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم. كما يبرز الدور المتميز لمهارة الإتصال والتفاعل مع الآخرين في التأثير في عملية التغيير التنظيمي من خلال مراحل ثلاثة قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، حيث تستعمل الاتصالات قبل عملية التغيير في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم المؤسسة، أما أثناء عملية التغيير فبالحرص على التنفيذ الجيد والسليم لبرامج التغيير المخطط لها. وأخيرا يستعان بالاتصالات بعد عملية التغيير في السعي لتدعيم وتثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سببا في نقل المؤسسة من حالة احتلال إلى حالة توازن جديدة. وعليه فإن الهدف الرئيس لتمتع القائد بمهارة الإتصال والتفاعل مع الآخرين تكمن في تحديد مدى وصول المعلومات الضرورية إلى الأفراد مما يساعد هذا على إتمام عملية التغيير ووضوح فكرتها للمعنيين بالتغيير. فبعد بناء رؤية واضحة للتغيير يجب الحرص على إيصالها للجميع، والتي تكون بسيطة ومختصرة وتوضح سبب التغيير، طبيعته وأهدافه بدقة، وذلك لتفادي سوء الفهم الذي تغذيه الإشاعات السلبية عن فشل التغيير وعدم ملاءمته لمؤسستهم، لذا يجب أن تحمل رسالة مقنعة بعدم جدوى استمرار الوضع القديم، ودعمها بحجج قوية وإحصائيات، إضافة إلى إبراز فوائد التغيير الجديد، ودعمه بتجارب ناجحة إن وجدت، إذ تحتاج هذه العملية استخدام مهارات وأساليب الاتصال بقوة من طرف القادة والمسؤولين وبمختلف أنواعها للوصول إلى جميع المعنيين بالتغيير، كما يتم توضيح الإجراءات التي تم القيام بها للاستعداد

لتطبيق التغيير الجديد لإقناع الأفراد بجاهزية مؤسستهم لمثل هذا التغيير وتسهيل الضوء على النقائص التي تم معالجتها، وتبيين الخطة التي ستتبعها الإدارة بوضوح .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 1.125$ وهي موجبة لكنها غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد مهارة تحفيز الموظفين (المتغير المستقل) على عملية التغيير التنظيمي (المتغير التابع) تقدر بـ $sig = 0.136$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا المؤشر (مهارة تحفيز الموظفين) ولا تفسره الأبعاد الأخرى. ومنه هذه الفرضية مرفوضة. ويمكن تفسير ذلك بأن تحفيز الموظفين يتم من خلال ثلاث طرق كما حددها علماء الإدارة والاجتماع، حيث تتمثل الطريقة الأولى في التحفيز عن طريق الخوف، وذلك بأن يذكر القائد أو المسؤول للعاملين الأخطار التي تحيط بالمؤسسة ومداهمة الوقت لهم لتطبيق التغيير، وأنه عليهم محاولة التثبت بسفينة نوح قبل أن يأخذهم الطوفان ونحوها من العبارات، وهذه طريقة تجدي نفعاً في أول الأمر ثم لا تجدها بريقاً بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي. أما الطريقة الثانية فتتمثل في التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية، وهذه الطريقة أيضاً تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تحف حدثها ولا تجدي على المدى البعيد، لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط. أما الطريقة الثالثة فهي تلك التي تعتمد على مبدأ مخاطبة العقل بالإقناع، أي بإقناع الموظفين بأن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم. وعليه ولكي تؤدي مهارة التحفيز أكلها وتؤثر على الموظفين أثناء عملية التغيير فإنه يتعين على المدراء والقادة المزج بين هذه الطرق الثلاث. ومعلوم أن المؤسسات الحكومية في أغلب دول العالم خاصة النامية منها لا تستطيع الحفاظ فضلاً على استقطاب الموظفين المتميزين بالمهارات والكفاءة العالية وذلك نظراً لتدني مستوى الحوافز والمكافآت الحكومية، مقارنةً بمثيلاتها من المؤسسات الخاصة الناشطة في نفس المجال، وهو ما ينطبق على مؤسسة دراستنا، فالمدير والقائد ملزم باتباع نظام الحوافز والمكافآت الذي وضع من قبل المديرية العامة للمجمع على مستوى العاصمة، فهي التي تحدد الأجور ومختلف المكافآت، بالإضافة إلى المحسوبة والبيروقراطية التي تمارس أثناء ترقية الموظفين سواء في المناصب القيادية أو الإشرافية أو التنفيذية –بحسب بعض إدارات المؤسسة- . إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل (مهارة تحفيز الموظفين) والمتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) قدر بـ 0.757 أي أنهما يزيدان في نفس الاتجاه وينقصان في نفس الاتجاه. وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسة، (Moo & Rashad, 2015)، (جبران علي محمد، 2011). وهو أمر منطقي فأداء العمل بشكل حسن أو سيء يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، والمدبر الناجح هو الذي يدرك كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز بطرقه الثلاث المختلفة، وليس بطريقة دون غيرها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى العنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفكرية في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H_0 : الفرضية الصفرية، H_1 : الفرضية البديلة). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (38): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
نقبل H1	0.000	8.642	0.807	0.589	أثر بعد المهارات القيادية الفكرية في عملية التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

تبرز نتائج الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.589$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد المهارات القيادية الفكرية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.589، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.001$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الفكرية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات: (Moo & Rashad, 2015)، (Colette M. Taylor, & all, 2014)، (Tang, 2013)، (Bejestani, 2011)، (Abbas, sghar, 2010)، (Dan Cohen, 2005)، (عزيزة، أسماء، 2016)، (أمجد قاسم، 2012)، (جبران علي محمد، 2011)، (وفيق حلمي الأغا، 2010)، (الغامدي، 2007)، التي أكدت كلها على ضرورة تمتع القادة أو المدراء بالمهارات الفكرية خاصة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وأن توافر هذه المهارات يسهل عملية التغيير وذلك بتدليل المقاومة. وتفسير ذلك يعود إلى أن المهارات الفكرية والتنظيمية ترتبط أساسا بالقدرة على رؤية المنظمة في مجموعها العام، وعلى إدراك الترابط في وظائفها وأثر التغيرات في أي جزء منها على بقية الأجزاء الأخرى. ويدخل في المهارات الفكرية والتنظيمية القدرة على تصور مستقبل المنظمة والمشاكل المتوقعة ومحاولة استباقها ووضع حلول لها مقدما، وهو ما يتصل بفكرة الإبداع والإبتكار، التفاوض وإدارة الأزمات، تفويض الصلاحيات، حل المشكلات واتخاذ القرار، وغيرها من المهارات التي يصعب حصرها في هذا الصنف.

ونظرا لاعتمادنا في دراستنا في تحديد المهارات الفكرية على أربع مؤشرات (مهارة الإبداع والابتكار، مهارة التفاوض وإدارة الأزمات، مهارة تفويض الصلاحيات، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار). وبغية معرفة أي مهارة من المهارات الفكرية كان لها الأثر في عملية التغيير التنظيمي قمنا بالإستعانة بالفرضية المساعدة التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لمهارات (الإبداع والابتكار، التفاوض وإدارة الأزمات، تفويض الصلاحيات، حل المشكلات واتخاذ القرار) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة). وبلاستعانة بمعامل الإنحدار الخطي المتعدد وبافتراض ثبات البعدين الآخرين (المهارات الفنية والمهارات الإنسانية) تحصلنا على نتائج اختبار الفرضية أعلاه كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضيات المساعدة لبعدها المهارات الفكرية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضيات المساعدة لبعدها المهارات الفكرية
H1 نقبل	0.042	2.054	0.807	0.140	أثر مهارة الإبداع والابتكار في عملية التغيير التنظيمي
H1 نقبل	0.038	2.097	0.847	0.173	أثر مهارة التفاوض وإدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي
H1 نقبل	0.000	4.016	0.879	0.343	أثر مهارة تفويض الصلاحيات (السلطة) في عملية التغيير التنظيمي
H1 نقبل	0.000	4.780	0.851	0.315	أثر مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.140$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة الإبداع والابتكار) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H1، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة الإبداع والابتكار في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة الإبداع والابتكار ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Moo & Rashad, 2015)، من جهة الإتفاق على ضرورة تمتع القادة بمهارة الإبداع والإبتكار وتشجيع الأخذ بهما لتسهيل عملية التغيير التنظيمي، واتفاقها مع دراسة (Abbas, sghar, 2010)، بضرورة تمتع القائد أو المسؤول بمهارة الإبتكار والعمل على غرسها في الموظفين، وانفردت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زادت درجة توافر هذه المهارة لدى المسؤولين كلما أدى ذلك إلى تحسن في عملية التغيير التنظيمي في الإتجاه الإيجابي، ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع والإبتكار يمثلان أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد مقبولاً أو كافياً إنجاز الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق التقليدية الروتينية، لأن الإستمرار بها قد يؤدي إلى فشل المنظمات، وهو ما يتجلى في ضرورة تخصيص

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة القائد من حين لآخر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل، مما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة، كما أن إطلاع القائد المرؤوسين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات والاجتماعات وحرصه بين الحين والآخر على تنظيم حلقات بحث عن الإبداع والتجديد يدعم بناء بيئة عمل تدعم جهود المبدعين والمبتكرين، خاصة إذا ما توجهت هذه الجهود بتبني القائد للأفكار الجديدة والمبدعة منها ودعمها. ولابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل يتطلب ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها تفويض السلطات لمرؤوسيهـم. وزرع الثقة فيهم وفي قدراتهم وتشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي، ومن ثم تبني الأفكار المبدعة وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لإحداث تغيير إيجابي يمس جميع جوانب المؤسسة. فخاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها ومكانتها. والإبداع نتاج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون ومبدعون.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.173$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة التفاوض وإدارة الأزمات) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التفاوض وإدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة التفاوض وإدارة الأزمات ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Moo & Rashad, 2015)، من جهة الإتفاق على ضرورة توافر مهارة التفاوض وإدارة الأزمات لدى القيادة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، واتفاقها مع دراسة (Vincent, 2013) بضرورة تمتع القائد أو المسؤول بمهارة التفاوض وإدارة الأزمات، وانفردت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر لمهارة التفاوض وإدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زادت درجة توافر هذه المهارة لدى المسؤولين كلما أدى ذلك إلى تحسن في عملية التغيير التنظيمي في الاتجاه الإيجابي، ويمكن تفسير ذلك بأن الأزمات تعد جزءا هاما وأساسيا من حياة أية منظمة، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها في منأى عن الأزمات، فإن لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت، وعليه فإن إدارة الأزمات يعد أسلوبا علميا يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها، الأمر الذي يتطلب من القائد التمتع بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها، وأن يمتلك المهارة الكافية في تحليل الأزمة ومعرفة أسباب نشوئها، وفي حالة وقوع الأزمة فإدارتها تتطلب من القائد التفاوض الفوري مع أطراف الأزمة، لأن التأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكفاء للمرؤوسين، وتميز القائد بالاستجابة والاستعداد الدائمين للتفاوض أوقات الأزمات (الأزمة عبارة عن اختلال وتغير قي الوضع القائم) يساهم في القضاء عليها أو التخفيف من حدتها. من خلال حرص القائد على عقد لقاءات منظمة مع المرؤوسين لمتابعة حل الأزمات، وقيام القائد عند التفاوض بتشجيع المتفاوضين على الأخذ بفكرة (أنا جميعا في قارب واحد)، دليل على تبنيه منهج يقوم على علاقة تعاون بين طرفين

أو أكثر، بحيث يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف في المؤسسة. كما أن اعتماد القائد عند التفاوض على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات دليل على عدم تصلبه فكرياً، فالإدارة تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين. بل يتعين عليه أن يبحث عن الحلول الإبداعية عند التفاوض، وترسيخ ثقافة التفاوض بين أفراد المنظمة تساعد على تقوية العلاقات الإنسانية، وتشجيع الإتصال والحوار، وزرع الثقة بين الرئيس والمرؤوس، فالمفاوض عند حدوث الأزمة أو تغيير معين وبغرض إدارتها عليه أن يعي جيداً أن المفاوضات مع الموظفين أو أطراف الأزمة يجب أن تتم في أجواء من التفاهم، ليس فيها ربح وخاسر، وأن يتم من خلالها تنفيذ سياسات وأهداف المؤسسة من جهة، والحفاظ على أو بناء علاقة قوية مع الموظفين من جهة أخرى لأنهم يمثلون رأس المال الحقيقي للمؤسسة.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.343$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة تفويض الصلاحيات) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة $H1$ ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة تفويض الصلاحيات في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة تفويض الصلاحيات ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Moo & Rashad, 2015)، من جهة الإتفاق على ضرورة تبني مهارة تفويض الصلاحيات لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، واتفاقها مع دراستي (Vincent, 2013)، (Tang, 2013)، بضرورة تمتع القائد أو المسؤول بمهارة تفويض الصلاحيات، وانفردت هذه الدراسة بإثبات وجود أثر لمهارة تفويض الصلاحيات في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زادت درجة توافر هذه المهارة لدى المسؤولين كلما أدى ذلك إلى تحسن في عملية التغيير التنظيمي في الاتجاه الإيجابي، ويمكن تفسير ذلك بأن التفويض يعد من أهم وأبرز المفاهيم الإدارية التي سلطت عليها الأضواء في مجال الفكر الإداري الحديث، لما له من أثر كبير على جودة أداء الرئيس و المرؤوسين وبالتالي تقدم وتطور المنظمة ككل، فممارسة القائد سياسة التفويض باستمرار يعمل على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، وذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. كما أن قيام القائد بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح تساهم في تطوير العمل، فالمرؤوس أكثر قرباً من الرئيس لمواقع تنفيذ العمل، مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، أو بجد أدنى منه. وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تعمل على تعطيل الإجراءات أو بطئها. وإن لقيام القائد بتفويض جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين كلما دعت الحاجة لذلك دوراً في تعزيز مهاراتهم وخبراتهم - فهو يزيد من فرص التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة - حيث أن فرص الترقى الوظيفي التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل، بالإضافة إلى تطوير أداء الموظفين في فريق العمل يسمح بالاستفادة منهم على المدى البعيد، بحيث يمكن تفويضهم للقيام بالمهام في المستقبل، وهو ما يسمى ببناء قادة الصف الثاني.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

كما يؤدي ذلك أيضا إلى تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية لأن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط المؤسسة، من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للمنظمة، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، خاصة في حالات إحداث التغيير التنظيمي. كما أن اتفاق القائد مع المرؤوسين على مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها إليهم هام وضروري، فالتفويض يجب أن لا يتضمن كل الاختصاصات، وإنما بعض الصلاحيات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار. كذلك مناقشة القائد للمهام المفوضة مع المرؤوسين قبل التفويض توضح السلطة في أذهان المرؤوسين كما هي واضحة في ذهن القائد، فترك المرؤوس دون وضوح كاف بشأن مدى سلطته سيؤدي للإرتباك والصراع، فإذا لم يتأكد الشخص من حيازته للسلطة فقدرتة على التصرف ستكون محدودة في مواجهة مستجدات ومتطلبات الأعمال الجديدة الموكلة له. ومما سبق يتضح أن تفويض السلطة ليس طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية والأعباء الثقيلة غير المريحة، ولكنها طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وتنمية مهاراتهم وخبراتهم وإتاحة الفرصة أمامهم للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية وتنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية، ليكونوا مستعدين لأي تغييرات محتملة.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.315$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة $Beta$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Moo & Rashad, 2015)، من جهة الإتفاق على ضرورة تمتع القيادة أو المسؤولين بمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لإنجاح عملية التغيير التنظيمي. واتفاقها مع دراسة (Tang, 2013)، بضرورة تمتع القائد أو المسؤول بمهارة حل المشكلات، واتفاقها مع دراسة (الغامدي، 2007)، بتوفر هذه المهارة في القيادة بدرجة مرتفعة أو كبيرة، وتميزت دراستنا هذه عن كل هذه الدراسات من ناحية إثبات أثر مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في المتغير التابع. ويرجع ذلك إلى أن مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات من أهم المهارات التطويرية التي تنظم طريقة تفكير الأفراد عند مواجهة المشكلات في جميع نواحي الحياة العملية والشخصية، فهي تعتبر إحدى المهارات الرئيسة التي يحتاجها قادة منظمات اليوم، ولقد أشارت الدراسات الحديثة في مجال حل المشكلات أن هذه المهارة أصبحت مطلبا هاما من متطلبات الحياة عموما ومتطلبات العمل خصوصا. فهذه المهارة يحتاجها القادة عند مواجهة مشاكل في العمل خاصة عند إحداث التغيير التنظيمي، فإتباع الطرق العلمية المنظمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، بداية من ظهور المشكلة بأعراضها الظاهرية، أين يجدد القائد المشكلة تحديدا واضحا - توفير معلومات وأفكار أكثر حول الموضوع يساعد في حل المشكلة من خلال الاستفادة القصوى من مهارات الموظفين وقدراتهم-، مما يمكنه من توفير كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

لحلها - تناول المشكلة بصورة جماعية يؤدي إلى دراستها بشكل متكامل، واتخاذ قرارات تتصف بدرجة أعلى من الثقة والموضوعية مبنية على فهم أفضل للمشكلة - وكذا تبادل الآراء بموضوعية مع الأطراف المعنية بالمشكلة على أساس أن مشاركة الأفراد والجماعات في اتخاذ القرار تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وذلك بإيجاد درجة أعلى من الالتزام بتطبيق القرار لدى الأفراد المشاركين في اتخاذه وتنمية مناخ إيجابي وملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المؤسسة والعاملين معا، لدى تعدد كل من الاتصالات والتفاوض مهم في هذه المرحلة، كما أن معرفة أدوات تحديد المشكلة وكيفية العمل على تحليل الأسباب الجذرية لتواجد المشكلة بتطبيق أدوات تحليل المشكلات المختلفة يساعد على الوصول إلى تحديد أكثر عمقا للمشكلة بالاعتماد على الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية لحل أي مشكلة وكيفية وضع الحلول المناسبة للسيطرة على الأسباب الجذرية ليتم المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية، ليتم الاتفاق على أفضل القرارات لتطبيقها ووضع ورقة عمل لتنفيذها ومتابعتها وتقييم فاعليتها والتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار. مما يمكن المسؤولين من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها في نهاية المطاف. وتكمن أهمية هذه المهارة ودورها في عملية التغيير التنظيمي بدوام الحاجة لها، فعملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة، وكذا مشاكل العمل مستمرة ومتكررة الظهور.

بعد اختبار فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والتابع، ومعرفة أي مهارات القيادة لها تأثير في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، سنحاول في الفرضية الموالية معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

محتوى هذه الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

أسفرت نتائج اختبار الفروق فيما يتعلق بمتغير الجنس عن النتائج التالية:

جدول رقم (40): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.265	1.253	1.05	3.20	91	ذكر	عملية التغيير التنظيمي
		1.00	3.01	64	أنثى	
		مستوى المعنوية المعتمدة		$\alpha \leq 0.05$		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

يتضح من الجدول أن القيمة الإحصائية لتقييم عملية التغيير التنظيمي هي 0.265 وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى لتغيير الجنس حول عملية التغيير التنظيمي.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر:

أسفرت نتائج اختبار الفروق فيما يتعلق بمتغير العمر عن النتائج التالية:

جدول رقم (41): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عملية التغيير التنظيمي
0.563	0.685	0.740	3	2.219	داخل المجموعات	
		1.080	151	163.10	خارج المجموعات	
		-	154	165.32	المجموع	
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

يتبين من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لتقييم عملية التغيير التنظيمي هي 0.563، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير العمر حول عملية التغيير التنظيمي.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة العائلية:

أبانت نتائج اختبار الفروق فيما يتعلق بمتغير الحالة العائلية عن النتائج التالية:

جدول رقم (42): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عملية التغيير التنظيمي
0.653	0.427	0.462	2	0.924	داخل المجموعات	
		1.082	152	164.39	خارج المجموعات	
		-	154	165.32	المجموع	
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

أسفرت نتائج الجدول رقم (42) عن القيمة الإحصائية لتقييم عملية التغيير التنظيمي المقدرة بـ 0.653، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول عملية التغيير التنظيمي يعزى لتغير الحالة العائلية.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي:

أسفرت نتائج اختبار الفروق فيما يتعلق بمتغير المستوى الدراسي عن النتائج التالية:

جدول رقم (43): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عملية التغيير التنظيمي
0.499	0.699	0.753	2	1.507	داخل المجموعات	
		1.078	152	163.81	خارج المجموعات	
-	-	-	154	165.32	المجموع	
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

جاءت نتائج القيمة الإحصائية لتقييم عملية التغيير التنظيمي المقدرة بـ 0.499، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، المعتمدة في دراستنا هذه، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير المستوى الدراسي حول عملية التغيير التنظيمي، وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

أسفرت نتائج اختبار الفروق فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي عن النتائج التالية:

جدول رقم (44): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عملية التغيير التنظيمي
0.180	1.736	1.846	2	3.692	داخل المجموعات	
		1.063	152	161.62	خارج المجموعات	
-	-	-	154	165.32	المجموع	
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بمجمع صيدال وحدة قسنطينة

من خلال ما ورد في الجدول أعلاه كانت نتائج القيمة الإحصائية لتقييم عملية التغيير التنظيمي 0.180، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، المعتمدة في دراستنا هذه، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى لتغيير المسمى الوظيفي حول عملية التغيير التنظيمي.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية:

أسفرت نتائج اختبار الفروق فيما يتعلق بمتغير الأقدمية عن النتائج التالية:

جدول رقم (45): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عملية التغيير التنظيمي
0.454	0.878	0.945	3	2.835	داخل المجموعات	
		1.076	151	162.48	خارج المجموعات	
-	-	-	154	165.32	المجموع	
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss v25.

أظهرت نتائج القيمة الإحصائية لتقييم عملية التغيير التنظيمي مستوى دلالة قدرها 0.454، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، المعتمدة في دراستنا هذه، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الأقدمية حول عملية التغيير التنظيمي، وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

وعليه نرفض الفرضية البديلة H1، ونقبل الفرضية الصفرية H0، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية) في عملية التغيير التنظيمي ويمكن أن ننوه أن تقارب متوسطات مجموعات هذه المتغيرات أو بالأحرى توجه هذه المجموعات لإجابة متماثلة تقريبا (متوسط) هو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين هذه المجموعات، والعكس إذا كانت الإجابات غير متماثلة والمتوسطات غير متقاربة فالأولى أن نجد فروقا ذات دلالة معنوية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق للإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة، بدءا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، واستعراض مختلف الخيارات المنهجية المعتمدة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أهم أدوات الدراسة المعتمدة والاختبارات الإحصائية المستخدمة لاختبار البيانات الكيفية والكمية تمهيدا للدراسة الميدانية. من خلال نموذج وضعي قمنا بصياغته بناء على مجموعة من الفرضيات التي قمنا بطرحها مسبقا (هذا النموذج يربط بين أبعاد المهارات القيادية كمتغيرات مستقلة وعملية التغيير التنظيمي كمتغير تابع) ومحاوله اختبارها في الواقع وهذا الذي تم انتهاجه، أين تم الاستعانة بالمقاربة الكيفية والكمية (واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبهدف اختبار البيانات تم الاعتماد على مجموعة من البرامج: SPSS25، Eviews.

ومن خلال التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان، وكذا اختبار نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لدراسنا (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج)، باستخدام برنامج SPSS v25، تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. (أي إثبات صحة الفرضية الرئيسية) والذي يعني صحة وصدق نموذج الدراسة، ولقد اثبتت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، والتي تم تأكيد صحتها هي الأخرى على النحو التالي:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية الفكرية (التنظيمية) في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى للمتغيرات الشخصية حول عملية التغيير التنظيمي.

وفي ختام هذا الفصل يتأكد تحقيق الدراسة لأهدافها خصوصا في التأكيد على صحة نموذج الدراسة المقترح، والتوصل إلى جملة من النتائج مكنت الباحث من الإجابة على الإشكالية المطروحة والسؤال الجوهرى الموسوم ب: " ما هو أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة." وهذا ما يجعلنا نتساءل من جديد عن أهم الإقتراحات التي يمكن أن تقترحها هذه الدراسة وآفاقها المستقبلية والتي سنتطرق إليها في الخاتمة.

خاتمة

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالمهارات القيادية وأبعادها المختلفة (فنية، إنسانية، فكرية)، وعملية التغيير التنظيمي (تخطيط، تنفيذ، مراقبة)، نرى بأن عملية التغيير صارت اليوم قضية العالم، بسبب المتغيرات السريعة الإيقاع، في عالم تحرك الثوابت، وتفجر المعرفة، وثورة المعلومات، والبحث الدائب عن التغيير الشامل والمتكامل، الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة التربوية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفوق كل هذا الإنسانية، فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان أداة ووسيلة وغاية وهدف في الوقت ذاته، وعلى الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره، ابتداءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات، فإذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا وتطويرها بجرية وقطانية وتوجيه، فإنه سيُفرض علينا التغيير، وربما في أشكال غير محمودة العواقب، والمؤسسات الاقتصادية الوطنية مستهدفة بالتغيير، وعلى رأس التغيير فيها الأداء، للتخلص من النمط التقليدي غير المنتج، وتبني أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات، ليتضمن هذا البعد ضرورة توافر مهارات قيادية هادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة ورؤية موحدة، ورسالة واضحة، وكذلك بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها موظفو المؤسسة كافة،

ومن خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع، إستخلصنا أن التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسة التي تؤثر على الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، وتكمن أهميته في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار. ويعني التغيير التنظيمي تطوير المنظمات داخلياً لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية للنجاح، ويجب أن تنظر إليه المنظمة على أنه حتمية تفرضها متغيرات خارجية كالمحيط التنافسي ومتغيرات داخلية كحالة وجود أهداف جديدة، أو انضمام أفراد جدد، أو عدم رضا العاملين، أو تدني مستوى الأداء، أو إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة. كما أن التغيير التنظيمي يشمل جوانب المنظمة المتعددة سواء كانت وظائفها أو هياكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم أو إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

ويكمن دور القائد في إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات في المنظمة. فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرّك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق، والقائد الناجح يؤمن بأن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدبر إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات وتغييرات آنية أو مرتقبة. وهو ما تم إثباته نظرياً وميدانياً من خلال إثبات وجود أثر للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. مبلورة في جملة من النتائج النظرية والميدانية على نحو ما سنراه لاحقاً.

نتائج الدراسة:

بناء على التحليل النظري والوصفي لمهارات القيادة وعملية التغيير التنظيمي، ثم التحليل النظري والميداني لأثر مهارات القيادة في عملية التغيير التنظيمي والعلاقة بينهما واختبار نموذج الدراسة الإفتراضي وفرضيات الدراسة، يمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- **على المستوى النظري:** والذي ضم ثلاثة فصول، فقد خلصت الدراسة من خلالها إلى الآتي:
- أن المهارة بصفة عامة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة، مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة، وللمهارة درجات مختلفة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات وممارسات معينة، وهي تتميز بخصائص معينة؛
- تجلى تطور مفهوم المهارات أكثر في سنوات الثمانيات- التي شهدت تطورات هامة في بيئة أعمال المنظمات حيث فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة لتنافس المؤسسات الأمريكية المتشعبة بأفكار بورتر للفكر الاستراتيجي أين تبين أن عوامل تحقيق مزايا التفوق التنافسي تأتي من الموارد الداخلية للمؤسسة وبالضبط من المعارف والمهارات المختلفة التي يتمتع بها المورد البشري بصفة عامة والمدراء والمسؤولين والقادة بصفة خاصة؛
- المهارة كما قلنا شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب بشتى أنواعه. أما السمة: فهي فطرية لا يمكن تعلمها أو التدرب عليها
- على الرغم من اختلاف الباحثين في تصنيف المهارات القيادية، إلا أنهم متفقون على أهميتها سواء بالنسبة للرؤساء أو المرؤوسين على حد سواء، لأن توافرها يؤدي إلى النجاح عملية التغيير في المنظمة، لدى تم اعتماد الأبعاد التالية (المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية) لاغراض البحث الحالي؛
- يمكن قياس المهارات الإنسانية من خلال توافر مجموعة من المؤشرات التي عددها علماء النفس والإجتماع وعلماء الإدارة (بناء وقيادة فريق العمل، الإتصال والتفاعل مع الآخرين، تحفيز الموظفين)؛
- بالرغم من تعدد وتشعب المؤشرات المعتمدة في تحديد المهارات الفكرية، والخلط بينها وبين المهارات الإدارية أو الجمع بينهما في أحيان أخرى، إلا أن أهم هذه المؤشرات والتي تم اعتمادها في دراستنا تمثلت في: (مهارة الإبداع والابتكار، مهارة التفاوض وإدارة الأزمات، مهارة تفويض الصلاحيات، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار)؛
- تشتد درجة أهمية المهارة الفكرية (الإدراكية) كلما ازداد مستوى المكانة الوظيفية داخل الهرم التنظيمي، في حين تصبح كل من المهارة الفنية ومهارة العلاقات الإنسانية أكثر أهمية في المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا نتيجة لكل من طبيعة العمل الإجرائية وتشابك العلاقات والتفاعلات بين القادة والأفراد.
- يعتبر التغيير التنظيمي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة في أغلب إدارات الدول خاصة المتطورة منها، حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة لدى علماء الإدارة على الرغم من حداثة الاهتمام به كعلم مستقل بذاته؛
- تعتمد حياة المنظمة وبقاؤها على قدرتها على التواءم مع بيئتها، والتغيرات الحاصلة فيها، لدى فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر من أهم أهداف أي منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة في هذا العصر

الذي تعتبر العولمة، والتكتلات الاقتصادية والسياسية، واقتصاد المعرفة، والتكنولوجيا، والمعلوماتية، وتطور وسائل الإنتاج من أهم ميزاته.

- توفر أغلب المنظمات في الدول المتقدمة خاصة الكبيرة منها على وحدات وخلايا خاصة بإدارة التغيير التنظيمي، والتعامل مع مقاومته، وإسناد ذلك إلى قائد التغيير أو ما يسمى أحيانا بسفير أو وكيل التغيير، وفي أحيان أخرى يتم اللجوء إلى خبراء ومختصين من مكاتب استشارية خاصة من خارج المؤسسة، لقيادة عملية التغيير التنظيمي؛

- على اعتبار التغيير التنظيمي عملية مستمرة فهو يمر بمراحل مختلفة، إذ أنه عملية انتقال من وضع راهن إلى وضع مستقبلي، كما أنه يمس مجالات مختلفة في المنظمة كأن يكون التغيير مثلا في التكنولوجيا أو في الأهداف أو في الهيكل التنظيمي وغيرها، كما أن عملية إحداث التغيير التنظيمي تتطلب استراتيجيات مختلفة لإبناحه وتنفيذه حسب الموقف والحال إذ أنه ليس من السهل أن يتقبل الأفراد الأمور الجديدة بسهولة خاصة إذا ما ألفوا القديم منه وارتاحوا له؛

- لإحداث عملية التغيير التنظيمي مداخل عدة ومتنوعة، وهي مقسمة بين تقليدية كالتطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، والحديثة كمدخل المعرفة ورأس المال الفكري، وإدارات التعلم والمنظمات المتعلمة، وإدارة التمكين وغيرها.

- لنجاح أي عملية تغيير في أي منظمة لا بد من وجود إدارة واعية قادرة على إدارة عملية التغيير التنظيمي بنجاح، معتمدة في ذلك على أساليب معينة (حديثة وتقليدية) في التعامل معه، وتحديد بدقة على من تقع مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي ودوره في قيادة التغيير التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة؛

- مقاومة التغيير التنظيمي هو ردة فعل نحو عدم قبول التغيير ورفضه (عدم إشراكهم في التخطيط له) أو الخوف مما قد يحمله في طياته من مفاجآت للعاملين (غياب الإتصال بين عناصر التنظيم)،

- تعدد الاستراتيجيات المقترحة من قبل المختصين للتخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من قبل الموظفين (التعليم والاتصال، المشاركة، التسهيل والدعم، المفاوضات، المناورة والكسب، ترويج التغيير، الإيجار، إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي)؛

- قيادة التغيير هي العامل المميز والفارق الوحيد بين النجاح والفشل في عصر العولمة والتكنولوجيا، فمنظمات اليوم في أمس الحاجة لها، وهي ذات خصائص متنوعة، وله نماذج مختلفة تم اقتراحها من قبل خبراء ومتخصصون في قيادة التغيير، لمساعدة قادة التغيير في مهامهم، وكثير من المدراء و التنفيذيون يقعون في وهم سهولة قيادة التغيير؛

- أهم عنصر لنجاح التغيير وجود قيادة تؤمن بأهمية التغيير تكون لها رؤية واضحة لأهداف التغيير، وما تود المنظمة الوصول إليه، وتكوين فريق التغيير المتحمس والمهني، وتوفير جميع الإمكانيات المادية والمعنوية لنجاحه، وإيصال الهدف من التغيير والمكاسب التي سوف تتحقق من تطبيق التغيير سواء على المدى القصير أو الطويل لجميع الموظفين، سواء في الإدارة الوسطى أو المستوى التنفيذي عن طريق اللقاءات المباشرة مع كبار

مسئولي الجهاز، و تدريب فرق العمل التي ستولى تنفيذ التغيير في الداخل أو الخارج، وتبني إستراتيجية مناسبة لإدارة التغيير؛

- وفي ظل المناخ الاقتصادي سريع التغيير الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، ستكون قيادة التغيير هي العامل المميز والفاقد الوحيد بين النجاح والفشل. فالقيادة ببساطة ليست مسعى ثابتا بل إنها تتطلب الرغبة في التغيير والمبادرة لإحداثه، والقدرة على قيادة التغيير؛

- هناك فرق بين "إدارة التغيير" و"قيادة التغيير"، فالأمر لا يتعلق بدلالات الألفاظ فقط، والواقع أن هذين المصطلحان ليسا بمعنى واحد فالفرق بينهما كبير جدا. إدارة التغيير هو الأكثر استخداما في عالمنا اليوم، وهو عبارة عن مجموعة من العمليات، والأدوات، والأطر والآليات التي صُممت للتأكد من أنه عندما تقوم بإجراء بعض التغييرات تبقى تحت السيطرة، وتحد من الانحرافات والآثار التي قد تترتب عليها، فلا تحدث مشاكل - كتمرد المعنيين بالتغييرات واستنزاف الأموال - ولذلك فهو وسيلة لتحقيق تغيير ومن ثم الحفاظ عليه مما يجعله تحت السيطرة. أما قيادة التغيير فهي تتعلق بالقوى المحركة، والرؤى والعمليات التي تغذي التحول، فهي أشبه ما تكون بوضع المحرك في عملية التغيير برمتها، وجعلها تسير بوتيرة أسرع أكثر ذكاء و كفاءة. وبالتالي، فهي أكثر ارتباطاً بالتغييرات الواسعة النطاق؛

- على المستوى الميداني:

وتحديدا الفصل الرابع والأخير، المتعلق بالإطار الميداني للدراسة واختبار نموذج وافتراضات الدراسة، ومن خلاله خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- أغلب قرارات التغيير التنظيمي الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة لا يتم اتخاذها من قبل المدير العام ولا مدير الموارد البشرية، وإنما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة المركزية للمؤسسة في العاصمة، والتي تخضع بدورها في اتخاذ مثل هذه القرارات للدولة عن طريق الهيئات المختلفة التي أنشأتها، والمتمثلة في صناديق المساهمة، وشركات التسيير والمساهمة، وشركات الأسهم العمومية؛

- غياب خلية أو وحدة متخصصة في عملية التغيير التنظيمي سواء على مستوى المؤسسة محل الدراسة، أو على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة؛

- ضعف وندرة في البرامج التدريبية والتكوينية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها بسبب مركزية هذه العملية في السنتين الأخيرتين (2017-2019)، أين صارت عملية منح البرامج التدريبية والتكوينية يتخذ على مستوى الإدارة المركزية للمجمع على مستوى العاصمة؛

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية توفر المهارات القيادية الفنية والإنسانية والفكرية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة؛

- أبانت الدراسة الميدانية على توفر كل من مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بدرجة مرتفعة لدى المدراء والقيادات في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على توفر مهارة بناء وقيادة فريق العمل ومهارة تحفيز الموظفين الخاصة ببعدها المهارات الإنسانية؛
- توجه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة المتوسطة على درجة توفر مهارة الإبداع والابتكار، ومهارة التفاوض وإدارة الأزمات، وكذا مهارة تفويض الصلاحيات الخاصة ببعدها المهارات الفكرية؛
- أسفرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور عملية التغيير التنظيمي من ناحية التخطيط له وتنفيذه ومتابعة ومراقبة عملية التنفيذ إلى الموافقة المتوسطة؛
- أكدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي؛
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي، أي وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط ببعدها المهارات القيادية الفنية ولا تفسره الأبعاد الأخرى أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعدها المهارات القيادية الفنية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.174؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط ببعدها المهارات القيادية الإنسانية ولا تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعدها المهارات القيادية الإنسانية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛
- أقرت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة بناء وقيادة فرق العمل في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة بناء وقيادة فرق العمل ولا تفسره الأبعاد الأخرى؛ أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة بناء وقيادة فرق العمل) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛
- أوضحت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين ولا تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛
- أبانت الدراسة الميدانية عدم وجود أثر دال إحصائي لبعدها مهارة تحفيز الموظفين على المتغير التابع المتمثل في عملية التغيير التنظيمي، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا المؤشر (مهارة تحفيز الموظفين) ولا تفسره الأبعاد الأخرى؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية الفكرية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا

تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد المهارات القيادية الفكرية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.589؛

- أكدت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة الإبداع والابتكار في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة الإبداع والابتكار ولا تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة الإبداع والابتكار) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛

- أوضحت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التفاوض وإدارة الأزمات في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة التفاوض وإدارة الأزمات ولا تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة التفاوض وإدارة الأزمات) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة تفويض الصلاحيات في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة تفويض الصلاحيات ولا تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة تفويض الصلاحيات) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛

- أكدت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط مؤشر مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ولا تفسره الأبعاد الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية) في عملية التغيير التنظيمي ويمكن أن ننوه أن تقارب متوسطات مجموعات هذه المتغيرات أو بالأحرى توجه هذه المجموعات لإجابة متماثلة تقريبا (متوسط) هو من يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين هذه المجموعات، والعكس إذا كانت الإجابات غير متماثلة والمتوسطات غير متقاربة فالأولى أن نجد فروق ذات دلالة معنوية.

إقتراحات الدراسة:

تأسيسا على ما جاء في الدراسة النظرية للمهارات القيادية والمتغيرات ذات العلاقة، وعملية التغيير التنظيمي وما جاءت به الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وما أسفرت عليه من نتائج للعلاقات والأثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع في نموذج الدراسة الافتراضي، فقد تمحضت عن هذه الدراسة مجموعة من الإقتراحات التي نرى بأنها ستساهم مستقبلا القادة والمسؤولين في تحسين مهاراتهم القيادية ومساعدتهم بالتالي في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي في مؤسساتهم بصفة خاصة والمؤسسات العمومية بصفة عامة، وذلك على النحو التالي:

- تطوير وتعزيز السلوك القيادي لدى المدراء والمسؤولين، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الإداري في المنظمات المعاصرة، لأن المهام التقليدية والروتينية للمدراء والمسؤولين لم تعد تجدي نفعا في عصر التغيير والتجديد؛
- ضرورة قيام الحكومة بإنشاء مراكز ومعاهد لإعداد القادة للقطاع الحكومي، جنبا إلى جنب مع المدرسة العليا للإدارة، وذلك للاهتمام بإعداد القيادات لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاث وتنمية مهارات القيادة وتعريفهم بالإتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة، وتهيئة الفرص لهم لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء أحداث التطورات والتغيرات العالمية، ويمكن تحقيق ذلك بالاستعانة بنخبة ممتازة من أساتذة الجامعات والهيئات العلمية المشهود لها، أو المعروفة بالكفاءة والخبرة في المجالات الإدارية المختلفة وكذلك الاستعانة بخبرات المتخصصين في مجال القيادة الإدارية، كما هو معمول به في أغلب دول العالم كبريطانيا، والو.م.أ وغيرها.
- ضرورة إنشاء خلية أو وحدة متخصصة في قيادة عملية التغيير التنظيمي (فريق قيادة التغيير) على مستوى كل فرع من فروع الجمع، فإن لم يتسنى ذلك فعلى الأقل خلق وحدة على مستوى الإدارة العامة للجمع مهمتها قيادة عملية التغيير التنظيمي في أي فرع من فروع الجمع؛
- اعتماد أهم مداخل التغيير التنظيمي المعتمدة في مختلف المنظمات العالمية، في مؤسساتنا الوطنية كمدخل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة؛
- الحد من الروتين خاصة ذلك الذي يحد من قدرة العاملين والمتعاملين مع التغيير على مواجهته والتأقلم معه، في مؤسساتنا الوطنية؛
- وضع برامج خاصة لإكساب الإداريين مهارات قيادة عملية التغيير التنظيمي، من خلال تنظيم دورات تدريبية، أو لقاءات علمية تنظمها الجهات المختصة بحضور مدربين مؤهلين في المجال، ولو تطلب الأمر الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج الوطن؛
- تتطلب عملية إدارة وقيادة عملية التغيير التنظيمي ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر سمته الأساسية التغير السريع، وأن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة وقيادة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع التغيرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بالاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية.
- من أجل نجاح القيادة في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، واحتواء القوى المعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.
- إحلال اللامركزية وتفويض الصلاحيات للموظفين لإبراز ما لديهم، وذلك لأهميته في رسم أهداف التغيير والتخطيط والتنفيذ، لأن تفويض العاملين لممارسة قيادة التغيير بأنفسهم ومنحهم درجة مناسبة من

الإستقلالية والحرية يعتبر أحد سبل إكساب المهارات القيادية التي تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم؛

- ضرورة خلق شراكة بين المجمع ومختلف الجامعات ومعاهد التعليم العالي والتكوين المهني، لضمان نوعية وجودة المهارات الفنية التي يحتاجها مجمع صيدال، مثل إنشاء فروع في الجامعات لتدريس شعبة الصيدلة الصناعية التي لا يتم تدريسها في معاهد الصيدلة رغم أهميتها للمجمع، وكذا دعم وإقامة برامج تدريبية وتكوينية تمنحها المؤسسة لموظفيها على مستوى كل فرع، وليس على مستوى الإدارة العامة للمؤسسة؛
- زيادة الاهتمام بتطوير المهارات القيادية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية - صيدال - من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق والمسئوليات المكلف بها القائد؛
- بناء أنظمة إدارية مرنة لا تتصف بالجمود والتعقيد، وبناء المناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة المتبادلة بين مختلف شرائحه، والتي تعد أساس تنمية الإتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات، وحل المشكلات، وفتح باب الحوار والتفاوض، وحل الأزمات وإدارتها، والعمل ضمن فريق لمواجهة مختلف التغييرات التي تعصف بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة الإهتمام بتطوير المهارات الإنسانية لتأثيرها بشكل إيجابي في عملية التغيير التنظيمي وتفسيرها له من خلال:

- تشجيع القيادات على استخدام أسلوب فرق العمل في منظماتنا الوطنية، حيث أثبت هذا الأسلوب نجاحه في الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة، وذلك وفق المفاهيم الحديثة، ومراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين، أي التوجه نحو العمال والعمل معا وليس، للعمل فقط. خصوصا وأن العمل كفريق يساعد على بناء الثقة بالنفس ويساهم في تحقيق الطموحات العلمية والإنتاجية، و تحقيق الجودة الشاملة؛

- دعم وتقوية مهارة الإتصال وتنميتها وسط القادة والعاملين لما لها دور كبير في النهوض بواقع العمال وأدائهم نحو مستقبل أفضل، خاصة وأن هذه المهارة تعد من أسس نجاح علاقات العمل وحل مشكلاته في ظل عمليات التغيير الدائمة. وذلك من خلال اعتماد استراتيجية اتصالات في كل مرحلة من مراحل التغيير الثلاث: قبل، أثناء وبعد إحداث أي تغيير تنظيمي (جنبنا إلى جنب مع مراحل عملية التغيير الثلاث)؛

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، والعمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء التوجيهات من الإدارة العليا لمدراء الوحدات في المجمع على منح مختلف الحوافز المادية كالرواتب والمعنوية كالتريقات الوظيفية حسب نظام النقاط المعتمد والمبني على أساس المستوى القيادي، المساهمة في العملية الإنتاجية، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، أو باقتطاع نسبة معينة من الإيرادات الصافية (الأرباح) وتوزيعها كحوافز مادية قياسا بالمنظمات الأخرى المماثلة وذلك للحفاظ على الإطارات والكفاءات الموجودة واستقطاب كفاءات

جديدة عند الحاجة، خاصة وأن مجال صناعة الأدوية يعد من أكثر الأنشطة الاقتصادية أرباحاً على المستوى العالمي وحتى الوطني؛

- يقترح الباحث ضرورة فتح دورات تطويرية وتدريبية في القيادة على المهارات الفكرية، أو مهارات التصور الكلي كما يسميها البعض، والتي تعد من أهم المهارات الضرورية للقائد لاسيما في مستوى الإدارة العليا والوسطى، والتي أثبتت أثرها الواضح في عملية التغيير التنظيمي في دراستنا هذه من خلال:

- تعزيز مهارة الإبداع والابتكار داخل المنظمات الحديثة باعتباره أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير والتعامل مع التحديات والمشاكل المختلفة التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا الإبداع هو تحد لكل ما هو تقليدي وثابت، وهو يساعد المنظمة في مواكبة المتغيرات الحاصلة في العالم؛

- إن مشاركة جميع عناصر التنظيم (رؤساء أو مرؤوسين) في اتخاذ القرارات تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في القرار الإداري، مما يساعد على اتخاذ قرارات فعالة، خاصة أثناء إدارة الأزمات، فالمفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص القريبين للأزمة هم الأقدر على حلها، أو توفير الحل المناسب لها، واستخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية مواجهتها وحلها؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال توجه أنظمة الدولة نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات؛

- يقترح الباحث ضرورة تنمية مهارة تفويض الصلاحيات لدى قادة المؤسسة محل الدراسة، وعدم الاستحواذ على جميع السلطات، وإتباع المركزية منهجاً ثابتاً، بل يتعين اعتماد اللامركزية في بعض الأمور وتفويضها للأكفاء من الموظفين ذوي الخبرة في العمل، مما يقلل الجهد الملقى على عاتق القائد، وكذلك فسح المجال له لصناعة قادة جدد مارسوا قسم من الصلاحيات، وكانوا مسئولين عن قراراتهم وصياغة سلوكهم القيادي الجديد، وهي نقطة انطلاق أولية للقادة، وكذا إظهار إمكانياتهم وإبداعاتهم وآراءهم؛

- مزيد الاهتمام بمهارة حل المشكلات التي تعد من المهارات الأساسية التي ينبغي على كل قائد اكتسابها وتنميتها، فهي تمنحه قدرات في التأثير الإيجابي فيمن حوله من العاملين معه، كما أنها من علامات الثقة بالنفس والشخصية المترنة صاحبة التفكير السليم والمنظم الذي يستطيع من خلالها القائد أن يتعامل مع أحداث ومتغيرات تتطلب منه إيجاد حلول لها والتعامل معها بصورة إيجابية؛

- المزيد في قراءة مهارات القيادة وقراءة فقه الواقع الإداري والتغيرات السريعة في مؤسسات العمل، حتى يتسنى للقائمين عليها التفكير في تطوير مؤسساتهم، والعمل على تقديم الخدمات المناسبة لمن يتشاركون معهم في هذا العمل من مقدم للسلعة والخدمة ومستفيد منها؛

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحث العديد من التساؤلات ذات الصلة بموضوع بحثنا، وهو ما جعله يضعها بين يديه وأيدي من يهمله البحث في هذين المتغيرين على النحو التالي:

- دور القيادة غير رسمية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر المهارات الناعمة في تنفيذ برامج التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- اختبار نموذج مقترح لتطوير وتنمية مهارات القيادة لدى المدراء والمسؤولين في مؤسساتنا الوطنية لقيادة التغيير التنظيمي.
- دور الأتباع في تبني وتجسيد برامج التغيير التنظيمي المقترحة من قبل القيادة الإدارية.
- دراسة مقارنة بين مهارات القيادة في المؤسسات الوطنية والمؤسسات الخاصة ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.
- دراسة واقع التغيير التنظيمي في مؤسساتنا الوطنية -دراسة تحليلية استكشافية-.
- دور الأنماط القيادية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

تمت بفضل الله وتوفيقه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 2- إبراهيم محمد إبراهيم، التنمية البشرية المتوازنة شريك لا غنى عنه في تطوير منظمات الأعمال، مجموعة الشاوي التجارية، الرياض، 2012.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار المعارف، القاهرة.
- 4- ابن منظور، لسان العرب، مجلد 5، دار المعارف، القاهرة.
- 5- إحسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- أحمد جلال، مهارات التفاوض، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
- 7- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 8- أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007م.
- 9- بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، ط1، 2000.
- 10- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بالعربية، الإسكندرية، 2008.
- 11- بيل آرثر، مرشد الأذكياء الكامل: بناء فرق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، 2016.
- 12- تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 13- تشارلز إتش، وبيشوب جي آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر: تقييم القدرة على التغيير في مؤسستك، ترجمة مكتبة جرير، ط1، الرياض، 2002.
- 14- توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2007م.
- 15- جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2005.
- 16- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 17- حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 18- خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 19- دافيد ويتون وتيم كامرون، الإدارة والقيادة: العلاقات .. التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد عبد العليم، القاهرة، 2001.
- 20- دان كوهين، ترجمة وتعريب، معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني_أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009.
- 21- داني كوكس وجون هوفر، القيادة وقت الأزمات، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض، 2004.

- 22- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن 2006.
- 23- رافده الحري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، 2010.
- 24- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2005.
- 25- رشيد بن عبد العزيز وآخرون، التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي، دورة المشرفين التربويين - كلية التربية - جامعة الملك سعود، السعودية، 2012.
- 26- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة -، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 27- زيد عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان، 2010.
- 28- ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001.
- 29- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 5، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.
- 30- سليم ساعد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرمر للطباعة، الرياض، 1422هـ.
- 31- سيد تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 32- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012
- 33- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- 34- عامر الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية ع أ، الرياض، 2004..
- 35- عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010
- 36- عامر فروانة، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 37- عبد الحكيم الخزاعي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2010م.
- 38- عبد الحكيم الخزاعي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2010م.
- 39- عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، مركز التدريب الإداري، جامعة المنصورة، 2015.
- 40- عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
- 41- عبد الله بن سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض، 2006.
- 42- عبد الله بن عبد اللطيف العقيل، الإدارة القيادية الشاملة، دار الناشر، الرياض، 2004.
- 43- عبيد السبيعي، الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مجال الاتصال، برنامج تدريبي للقيادات التربوية، الرياض، 2009.
- 44- علي أحمد عبد الرحمان الفاضل ومحمد محمود العودة عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2007.
- 45- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، 2012
- 46- علي بن هلهول الرويلي، الأزمات: تعريفها - أبعادها أسبابها جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

- 47- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999
- 48- عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
- 49- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة - التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 50- فيونا إلسا دنت، القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض 2006.
- 51- قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2012.
- 52- كارنال كولن، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 53- كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 54- كين بلانشارد وآخرون، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2006.
- 55- لولو عبد الرحمان الصغير وآخرون، الحقيبة التدريبية لبرنامج _مهارات بناء فرق العمل -، الرياض، 2012.
- 56- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 57- مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، السعودية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001
- 58- مايكل أرمسترونج، كيف تكون مديراً أفضل، ترجمة سكينه علي سلوم، ط 1، دار الرضا، دمشق، 2001.
- 59- مجموعة خبراء مركز الخبرات المهنية بميك (PMEC) منهج المهارات الإشرافية، المهارات القيادية، ط 3 القاهرة 2006..
- 60- مجموعة من الباحثين، سلسلة المميزون الإدارية في إدارة التغيير، الشركة المصرية العالمية للنشر لوجمان، ط 1، لبنان، 2005.
- 61- مجموعة من المدربين، مهارات القيادة الفعالة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الرياض، 2014
- 62- محفوظ أحمد جودة، الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.
- 63- محمد أبو هاشم، سيكولوجية المهارات، مكتبة الزهراء الشرق، الطبعة 1، القاهرة، 2004
- 64- محمد الدوغان، مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2014.
- 65- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية الطبعة الأولى، 2007.
- 66- محمد بن عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، الرياض، 2009.
- 67- محمد بن عبد الله الطريف، مهارات القائد الناجح، برنامج مديري المراكز الصيفية، السعودية، 2008.
- 68- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 69- محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 70- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبّي، السعودية، 2013.
- 71- محمد عقلة، إدارة الأفراد، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.

- 72- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 73- محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 74- محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، جدة، 2007.
- 75- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
- 76- مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- 77- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 78- ميري أم الدزويل وستيفن سي سكونوفر، أساليب التغيير، ترجمة محمد المنطاوي، رؤية للطباعة والنشر، المعمورة، ط1، 2008.
- 79- نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية - مفهوما - مقدماتها - أساليبها - مشكلاتها، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2010
- 80- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- 81- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- 82- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 83- نيجل كنج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل إنتقادي للمنظمات -، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م.
- 84- نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الإقتصادية والدول، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
- 85- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 86- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن 21، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 87- هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2009.
- 88- هشام محمود الشليبي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 89- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2006م.
- ❖ * الأطروحات الجامعية:
- 90- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي، -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر 2015-2016.
- 91- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

- 92- فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر 2013-2014.
- 93- نوال شناني، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر 2014-2015،

❖ المجالات والدوريات:

- 94- إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة نوفمبر 2006.
- 95- إيفين فونتين أورتيز وآخرون، تفويض السلطة والمسائلة: الجزء الثاني سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف، 2004.
- 96- جبسون روان، إعادة التفكير في المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2004.
- 97- دونالد كيرك باتريك: "إدارة التغيير في المصارف والمؤسسات المالية" ترجمة: د. عبد الباري درة، مجلة المعهد للدراسات المالية والمصرفية، يصدرها المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، العدد الأول، عمان، 1993.
- 98- روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، "مجلة الإداري"، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2000.
- 99- ريفكن، نهاية عهد الوظيفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2000.
- 100- سعيد بن فالح المغامسي، القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، ج 1، ع 54، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العراق، 2016.
- 101- سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، وايدسرفس للاستشارات الإدارية، القاهرة، 1995.
- 102- صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، العدد الثاني والعشرون، مجلة الفتح 2005.
- 103- علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) مجلد التاسع عشر، العدد الأول، جامعة اليرموك، ص 432-433. نقلا عن الموقع ISSN 1726-6807.
- 104- عيسى الظاهر، دورة الاتجاهات الحديثة في المهارات الإدارية للمدراء الجدد، المجمع العربي للإدارة والمعرفة، 05/24-21، عمان، الأردن، 2007.
- 105- م.م لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3)، 2008.

- 106- م.م. رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، 2011.
- 107- محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والإبتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، ISSN 1112-9255، العدد السادس ديسمبر 2016.
- 108- مقيح صبري، دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة سكيكدة 2012.
- 109- مليكي سمير بهاء الدين، بوعناني حكيمة، تأثير قادة الرأي على سلوك المستهلك، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 12، تلمسان، 2017.
- 110- مونيكا غاتر تورلر، القيادة وأساليب ممارسة السلطة، ترجمة مكتبة رؤى في النظرية التربوية للمعنى، مجلة رؤى، العدد السادس والثلاثون 2012.
- 111- ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرفادين والرشيد "النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة- المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014.
- 112- نور الدين رادي، الإبداع والإبتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد الأول، 2017.
- 113- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة -دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
- ❖ **المؤتمرات، الملتقيات والندوات:**
- 114- إبراهيم بومزايد، وآخرون: مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، المنتدى الوطني للمنظمات حول "تسيير التغيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.
- 115- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، "التحديات - الفرص - الآفاق"، جامعة الزرقاء، 2007.
- 116- تركي بن كديميس العتبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة مسئولية الخدمة، أمانة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف، 2010.
- 117- خريش عبد القادر، شوبمات كريم، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.
- 118- رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23-24 فيفري، بسكرة، 2012.

- 119- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامع الملك سعود الرياض، يومي 17-18 أبريل 2015.
- 120- عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 23-24 فيفري، بسكرة، 2012.
- 121- عبده أحمد عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول في الجودة في التعليم، الرياض، 23-24 نوفمبر 2015.
- 122- نجمة عباس، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 123- هاني حامد عز الدين، أثر تفويض الصلاحيات على كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات الحكومية، مؤتمر التنمية الإدارية -الواقع والطموح- جامعة الجوف، يومي 4-5/05/السعودية، 2016.
- 124- يوسف بومدين، واقع وأفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، يومي 8-9 ماي 2011، جامعة منتوري قسنطينة.

❖ الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت:

- 125- Bassam, AL-Mujamami, <https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/184206> /ما-هو-الفرق- بين-المهارة-و-القدرة-و-المعرفة, le 23/03/2019, a 21:47 h
- 126- داني كوكس وجون هوفر، الخطوات السبع لإعداد أعلى مستويات الأداء، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، ط1، دار الفاروق للإستشارات الثقافية، 2009، نقلا عن http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV
- 127- وليد صلاح الدين، سحر الإقناع بالإيحاء، نقلا عن الموقع: <https://drwell.academy> /vue10/05/2018, a20:36 شروط-تعلم-وأكتساب-المهارة
- 128- تامر الملاح، 2017، نقلا عن الموقع <https://www.new-educ.com/author/tamer-elmalah> vue le 24/12/2018, a 22:18.
- 129- جون كوتر، قيادة التغيير - خطة عمل -، ترجمة شبكة الخلاصة الإلكترونية، مطبوعة إلكترونية، نقلا عن الموقع: <http://www.alkhulasah.com> 22/03/208, A 23 :28H
- 130- عبد العزيز بن سعد الدغيث، الرقابة الإدارية، شبكة الألوكة، 2016 <https://www.alukah.net>
- 131- مشعل العدواني، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، المملكة العربية السعودية، ص2. نقلا عن الموقع dr-meshaal.com le 09/07/2017 à 12h19m
- 132- هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، 2010، ص 87، نقلا عن الموقع: www.rsscsrcs.info
- 133- محمد أحمد اسماعيل، طرق تنمية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. نقلا عن الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr90512.html>.vue le 07/11 /2018, a 13 :17.

134- عبدالله بن عبدالواحد الجبري، المهارات القيادية، نقلا عن الموقع، www.alyaum.com/articles/484239، le 08/11/2017 a14 :51

135- المعتر بالله علوان عقيل، مهارات بناء فريق العمل الفعال، نقلا عن الموقع: <https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files.vue> le 05/11/2018 à 18 :13h

136- مجموعة من المؤلفين، إستراتيجية تحفيز الموظفين والفوائد التنافسية، مجلة تطوير الذات، نقلا عن الموقع: <http://www.arbi.ws/jds>

137- إيريك بارتون، ما هي أفضل طرق تحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم؟ نقلا عن الموقع: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=235&SecID=53> vue le 06/12/2018 a 23H:12 M

138- نور عادي، الفرق بين الإبداع والابتكار، نقلا عن الموقع: <https://mawdoo3.com/>، Vue le 01/01/2019 A 14:14

139- أحمد الكردي، ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات، نقلا عن الموقع: <http://acadcon.com/life-skills/?p=3398> vue le 10/12/2018 A 21 :33

140- جون كوتر، "إدارة التغيير" مقابل "قيادة التغيير"، ما هو الفرق؟، نقلا عن الموقع:

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-difference/> 22/03/2018 a 21.30h. leadership-whats-the-

141- جون كوتر، قيادة التغيير - خطة عمل -، ترجمة شبكة الخلاصة الإلكترونية، مطبوعة إلكترونية، نقلا عن الموقع: <http://www.alkhulasah.com> 22/03/2018, A 23 :28H

142- ثائر داود سلمان، الإنحدار الخطي المتعدد، فرع العلوم النظرية - كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد، نقلا عن الموقع: <https://www.sport.ta4a.us/research/515-multiple-linear-regression.html>، vue le 16/07/2019, a 21 :30

143- الموقع الرسمي لمجمع صيدال. <https://www.saidalgroup.dz>

144- محمد الخالدي، عوامل فشل قيادة التغيير، نقلا عن الموقع، <http://www.alyaum.com/article/4044580>، 07/04/2018, A 22:00 H

145- وكالة الأنباء الجزائرية، نقلا عن الموقع:

<http://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/46002-2-2018,vue> le 23/04/2019 a10 :08

ثانيا: باللغة الأجنبية:

❖ الكتب:

146- Ashram. H, Leadership Decision Making, Harvard Press, USA, 2005.

147- B.Hirigappa, Organizational Behavior, New Age International Publishers, New Delhi, 2009.

148- Burke, W. Organization change: Theory and practice. Sage Publications, 2013.

149- Certo, S. C. and Certo, S.T, Modern Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

150- Charles W.L. Hill & Gareth R.Jones, strategic management an integrated approach, Houghton Mifflin company, new York, 1998.

151- Charles W.L.Hill, Strategic Management theory, Harold Burch, New York, 2001.

152- claud jambart, l'assurance qualité- les normes ISO 9000, Economica, 2^{em} édition. paris, 2005.

153- Claude Blanche Allègre et autre, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, Édition de boeck, Bruxelles, 2008.

154- Cottrell S., The study skills hand book, macmillan press/ L td, London, 1999.

155- Edger H. Schein, organizational culture and leadership, Sanfrancisco, jossey-boss, 1991.

156- F.Taylor, shop Management, Harper and Brothers, NEW YORK, 1903.

157- François dupuy, sociologie du changement pourquoi et comment changer les organisation, dunod, paris, 2004.

158- Fred Luthans, & Richard Hodgetts, Business, second edition, mcgraw- hill book company, 2004.

- 159- Gary Dessler, **Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders**, Florida International University, Person Prentice Hall, USA, 2006.
- 160- Glenn Morgan & Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services**, Macmillan Press, Great Britain, 2000.
- 161- Graham. J. Lawrence, & Requejo, H. w, **inventive negotiation**: Getting beyond yesm, Palgrave Macmillan, USA, 2014.
- 162- Guy LeBoterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Les édition d'organisation, Paris, 2001.
- 163- H.Fayol, **General and Industrial Management**, Pitam Pub, co, NEW YORK, 1949.
- 164- Harrison. F, **The Managerial Decision - Making Process**, Houghton Mifflin Company, New York, 1999.
- 165- Howard M. Carlisle: **Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation**- Science Research Association Inc. USA, 1987.
- 166- Jacqueline Barraud. et autres, **La Fonction Ressources Humaines: Métiers, Compétences et Formation**, Dunod, France, 2004.
- 167- James Aisner, **The Authentic Leader** , Harvard Business, School Working Knowledge, 2014.
- 168- Jean Helms Mills, **making sense of organizational change**, Taylor & Francis e-Library, 2004.
- 169- Jerald Greenberg & Robert Baron, **Management behavior in organizations**, Dar Mars, Riyadh, 2010.
- 170- John Adair, **The Action Centered Leader**, Peter Runge house, London, 1998.
- 171- John Hayes ,**The Theory and Practice of change Management**, (first published , New York Palgrave Macmillan, 2002.
- 172- Kaplan, R.S. And Norton, D.P, **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**, Harvard Business School Printing, 2000.
- 173- Laurie Mullins, **Essentials of Organizational Behavior**, Book aid international, Person Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- 174- Leheny Claire, **Total Rewards: the practitioner's view**, New England, 2004
- 175- Michael ARMSTRONG: **Personnel Management Practice**, ed THIRD EDITON, Great Britain, 1988.
- 176- Michael Hammer, James Champy, **Reengineering the corporation**, business book, NEW YORK, 2003.
- 177- Michael West, **EFFETIVE TAEMWORK**, Third Edition. SPI Publisher Services, Pondicherry, India, 2012.
- 178- Philippe Lorino, **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation, Paris, 2000
- 179- Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Edition liaison, Paris, 2001
- 180- Sadeeq Afifi & Mostafa Abu Bakr, **Negotiated in life and business practical guide**, Third Edition, University House, Egypt, 2011.
- 181- Samuel Certo, **Modern Management: Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle river, Person Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- 182- Seema sanghi, **The hand book of competency mapping**, 2 éd, Sage published, India, 2007
- 183- Serge RAYNAL : **Le management par projet**, 2^{ème} édition, éd EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 2000.
- 184- Topping, peter.A, **managerial leadership**, McGraw-hill, 2001.
- 185- Yuki. Gary A, **Leadership in Organization**, 2nd Edition, Prentice Hall International, Inc, New York, 1989

❖ الأَطْرُوحَات:

- 186- Benoit Grouard, Francis Meston, **l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le changement"**-3ém éd- Dunod, Paris, 1998.
- 187- Charles W.L.Hill ,**Strategic Management theory** , New York , Harold Burch, 2001.
- 188- Guilhon (A), **Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME** , thèse de la doctorat en science de gestion, université Montpellier 1 15 octobre 1993.
- 189- Isabelle franchisteguy, **gérer le changement organisationnel à l'hôpital des diagnostics vers un modèle intégrateur** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2011.
- 190- JOHN Kotter, **Leading Change, Boston**, Mass: Harvard Business School Press, 1999.

- 191- JOHN Kotter, **The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change**, Harvard Business school Press, 2002.
- 192- Olivier Meier et Al, **Gestion De Changement**, DUNOD, Paris, France, 2007.
- 193- Teneau. G, **La Résistance au Changement Organisationnel**, Perspectives Sociocognitives, Ed L'Harmattan, Paris, 2005.

❖ **المجلات والمقالات:**

- 194- Abdelhak LAMIRI: **Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises**, Ed O.P.U, Alger 2003.
- 195- Adapted from R.V. Krejcie and D.W. Morgan, "**Determining Sample Size for Research Activities**," Educational and Psychological Measurement, 30(3), .by Sage Publications, Inc.Reprinted by Permission of Sage Publications, Inc. 1970.
- 196- Cao.Q, Dowlatshahi.s, **The impact of alignment bet ween virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of operations management, 2013.
- 197- chiu, L. K, & all, **Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective**. Vol.8, No.1. published by Candian Center of Scienceand Education, 2016.
- 198- Dayan ARMAND et autres: **Manuel de Gestion**, Volume 01, éd ELLIPSES, Paris, 1999
- 199- Harper, S. C, **Leading organizational change in the 21st century**", Industrial Management, Vol.40, No.3, 1998.
- 200- Ian M. Taplin, **Strategic change and organisational restructuring: How managers negotiate change initiatives**, Journal of International Management, Bordeaux Business School, Bordeaux, France Received 31 July 2005; accepted 1 June 2006.
- 201- JUHA-ANTTI LAMBERG,PETRI PARVINEN, **The River Metaphor for Strategic Management**, European Management JournalVol. 21, No. 5, pp. 549–557, October 2003.
- 202- Jyotirmayee.C, **Performance Impact of Intellectual Capital :A Study of Indian it Sector**; International Journal of Business and Management ,Vol5,N°9,2010.
- 203-Larson, J. Rudwall, P. **Crisis management: Media's perception of crises in organizations**, Unpublished Bachelor Thesis. Lulea University of Technology, (Online), 2010.
- 204- Mario Cocciaa, Secondo Rolfo, **Strategic change of public research units in their scientific activity**, Italian National Research Council(CERIS-CNR), Institute for Economic Research on Firm and GrowthMoncalieri, Torino, Italy,2008.
- 205- Martins, E. C., & Terblanche, F, **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation**, European Journal of Innovation Management, 2003.
- 206- Sean McPheat, **leadership skills**, MTD & Ventus Piblishing APS, ISBN 978-87-7681-603-2, UK, 2010.
- 207-Sean Silver thorne, **Six Steps for Reinvigorating America** ,Harvard Business School Working Knowledge, 13 November 2007 Al-barrk A.Abdulrahman, **organizational change and innovation**, unpublished scientific research, Riyadh, 2008.
- 208- Steiner D et Rolland F, **Comment Réussir L'introduction de Changement, Les Apports de la Justice Organisationnelle, Dans un Ouvrage Collectif** « RH, Les Apports delà Psychologie du Travail» ; Ed° D'organisation, Paris, 2006.
- 209-Surbhi S, **Difference Between Creativity and Innovation**, keydifferences.com, Edited 2015.
- 210- W.W Burke & G. H Litwin. **A Causal Model of Organizational Performance and Change**. Journal of Management. Vol 18. No 3, 1992.
- 211-Zain. M, & all, **Entrepreneurship Intention Among Malaysia**, Business Students. No.3, Vol.6. Canadinal Social Scince Malaysia, 2010.
- 212- Zerenler.M.Burak Hasiloglu.S& Sezgin.M, **Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier**, Journal of Technology Management & Innovation; Volume 3, Issue 4,2008.

❖ **الملتقيات، المؤتمرات والندوات:**

- 213- Brayen Venegsh Gary, **The Engineering of Restructuring: Negotiating a better deal.** NASSPBULLETIN. 1999A.D, 78 (565), 21-32. 2012.
- 214- Buller, J. L. **Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation.** John Wiley & Sons, 2014.
- 215- Garry Emmons , HBS Cases : **The Challenge of Managing National Security,** Harvard Business School Working Knowledge: January 10 , 2007.
- 216- John Quelch ,Mattel, **Getting a toy Recall Right,** Harvard Business School Working Knowledge, USA, 27 August, 2007.
- 217- Leonie Baldacchino, **Entrepreneurial Creativity and Innovation Management.** First international conference on strategic innovation and future creation, grand hotel excelsior, floriana-MALTA, Monday 23 march 2009.

❖ الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت:

- 218- Anastasia, **Major Approaches & Models of change Management** <http://WWW.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management>. le 30/03/2018 A: 22:18
- 219- Daniel URRUS, **Creativity & Innovation,** According to: https://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation_b_4149993. ET Updated Dec 06, 2017, Vue le 30/11/2018 A 22 : 15
- 220- DeAnne Aguirre & Micah Alpern, **The Principles of Leadership Change,** Harvard University, 2014, <http://www.abouna.org/content> Le 18 /03 /2018, 21:21H
- 221- hatim alsamman, <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/329008>, le 22/03/2019, a 23:10
- 222- <http://www.hrdiscussion.com/hr784.html>, .Consulté le 02/11/2011 à 21:39
- 223- <https://fr.calameo.com/read/0021858241201f2e18724>; vue le 22/04/2019, a 13 ; 55
- 224- <https://sites.google.com/site/abubasel1432/1-3/1-5>
- 225- <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/2018-01-09-09-04-33>, vue le 14/04/2019 a 14 :18
- 226- <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>, vue le 16/04/2019, a 21 :36
- 227- <https://www.sport.ta4a.us/research/515-multiple-linear-regression.html>, vue le 16/07/2019, a 21 :30
- 228- <https://www.sudhorizons.dz/ar/2016>, vue le 22/04/2019, a 17 :46
- 229- Indeed Career Guide, **Leadership Skills: Definitions and Examples,** according to, <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills>. le 18/12/2018 a 21:30 h
- 230- Investopedia, Hard skills, Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>, le 19/02/2019, a 14:34
- 231- james ledbetter, According to, <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/384424>, 11/02/2018, a H20.40
- 232- Jim Heskett, **What is Management's Role in innovation** ?, 30 November, 2007
- 233- Margaret Rouse what is leadership skills according to <https://searchcio.techtarget.com/definition/leadership-skills>. 25/10/2017, a 22:20 h
- 234- Tero International, **Negotiations Self-Assessment Inventory,** from .www.TERO.com, 12/12/2017 a 13:45m
- 235- W.w.w. Burke & G. H Litwin. Accordind to: [file:///F:/Burke Litwin%20The%20Performance%20and%20Change%20Model.htm](file:///F:/Burke%20Litwin%20The%20Performance%20and%20Change%20Model.htm) Le 10/04/2018 A 23:18H.
- 236- WILFRIED Kruger, According to: https://www.12manage.com/methods_change_management_iceberg.Le 14/04/2018, 17:17h

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: مناجمت المنظمات

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...وبعد:

في إطار قيام الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي. وعليه يرجو الباحث منكم التلطف بالإجابة على بنود هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، حرصا منه على التوصل إلى نتائج تخدم الهدف العلمي لهذا البحث، مؤكدا لكم بأن إجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرا لكم حسن تعاونكم.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

معلومات عامة لملء الاستمارة:

- حدد بصراحة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة وذلك بوضع علامة (√) في الحقل المناسب أمام كل عبارة من العبارات المكونة للاستبيان.

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

ملاحظة: المقصود بالقائد الإداري (القيادة الإدارية) في دراستنا هذه كل من له مسؤولية إدارية (مدير وحدة أو أعلى، مدير شعبة، مدير/رئيس قسم...).

الباحث:

هري بلال

القسم الأول: البيانات (الصفات) الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

5- المسمى الوظيفي:

إطار إداري فرد تحكم عامل تنفيذ

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات من 10 - 15 سنة
من 16 - 20 سنة 21 سنة فأكثر

7- عدد الدورات التدريبية:

دورة تدريبية واحدة دورتان تدريبيتان
ثلاث دورات تدريبية أربع دورات تدريبية فأكثر

المحور الأول: المهارات القيادية - يقيس هذا المحور درجة توافر المهارات القيادية المتضمنة في نموذجنا (الفنية، الإنسانية، الإدارية أو التنظيمية)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المهارات القيادية الفنية						
1	لدى القيادة رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.					
2	وضوح عالي لدى القيادة للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية.					
3	لدى القائد قوة شخصية مستمدة من الخبرة المكتسبة.					
4	إتباع الأساليب العلمية والمنهجية في إنجاز الأعمال.					
5	استخدام الحاسب الآلي ووسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال التخصص.					
6	لدى القيادة إلمام بالجوانب الفنية للعمل في مجال التخصص.					
المهارات القيادية الإنسانية						
بناء فريق العمل						
7	ينظر إلى فريق العمل على أنه وحدة واحدة متماسكة.					
8	زرع روح الفريق بين أعضاءه وإشراكهم في الإعداد لتنفيذ مهمة الفريق					
9	أعتقد أن فريق العمل يتمتع بالصلاحيات اللازمة.					
10	يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال.					
11	يتم توجيه أعضاء فريق العمل كي يمكنهم أن يتواصلوا بفعالية وفق قواعد السلوك المناسبة.					
الاتصال والتفاعل مع الآخرين						
12	يقتصر اتصال القائد على المرتبطين به مباشرة.					
13	الاستماع والإنصات إلى الآخرين باهتمام ودون مقاطعة.					
14	الطلاقة في الحديث والتمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل والقدرة على نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح					
15	علم القائد المرؤوسين كيفية التواصل لحل المشاكل.					

					ينجم عن عدم وجود نظام فعال للاتصالات أزمات وصراعات ومشاكل داخل المنظمة	16
					إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين والقدرة على نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح	17
تحفيز الموظفين						
					يتم تشجيع ودعم المبادرات الناجحة وتحفيزها.	18
					مساعدة الموظفين في التطوير والتحسين المستمرين وتحفيزهم	19
					تحفيز المبدعين يؤهل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	20
					فُرقٌ بين من يعمل ومن لا يعمل في المنظمة.	21
					لدى القيادة مبدأ التحفيز حتى لمن يقوم ببعض الإنجازات وإن كانت قليلة.	22
					تحسين بيئة العمل (الأثاث المكتبي الجيد، التكييف الجيد، الإضاءة المناسبة...)	23
المهارات الإدارية (التنظيمية)						
الإبداع والابتكار						
					تخصص القيادة وقتاً لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى أفكار جديدة مبدعة.	24
					يتم تبني ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها والتشجيع على ذلك	25
					نظّم بين الفينة والأخرى حلقات بحث عن الإبداع والتجديد	26
					أطلع القيادة الموظفين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات والاجتماعات.	27
					اقترح الأفكار الجريئة المبتكرة وتجريب الجديد من الأساليب في مجال العمل	28
					يتم العفو عن المبادرات التي تبوء بالفشل ولا يعاقب أصحابها.	29
التفاوض وإدارة الأزمات						
					في كثير من الأحيان يتم اللجوء إلى التفاوض لحل المشاكل والأزمات التي تواجه الموظفين في العمل.	30
					بيّن ويوضّح للمرؤوسين كيف يمكن لهم أن يديروا الأزمات والصراعات.	31
					لدى القيادة الكثير والعديد من الحلول لأي مشكلة يمكن أن تواجهها	32

					يتم الإعتماد على الاتصالات في معرفة وحل الأزمات والصراعات التي تنشأ داخل التنظيم.	33
					أخذ احتياجات الطرف الآخر بعين الاعتبار عند التفاوض معه.	34
					ترفض القيادة فرض رأيها باستخدام السلطة المخولة لها لاعتمادها على مبدأ التفاوض	35
التغيير						
					تهيئة الإدارة والعاملين للتغيير وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة عنه.	36
					يحرص القائد على أن يكون البادئ إلى التغيير لما حوله من متغيرات بيئية.	37
					تقوم القيادة بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية للآخرين ومحاولة موافقتها.	38
					لدى القائد القدرة على التكيف مع التغيرات والمستجدات.	39
					تستخدم القيادة التغيير كمفتاح للتطوير والتقدم.	40
					يتقبل القائد فكرة التغيير في المنظمة بدلا من الاعتماد على اللوائح والقوانين والروتين.	41
تفويض الصلاحيات						
					تفوض الصلاحيات للشخص الأكثر التزاما بقواعد ولوائح العمل، و القادر على تحديد الأهداف وتحقيقها.	42
					يتم تفويض الصلاحيات للشخص الأكثر إلماما بالنواحي الفنية للعمل	43
					تفوض الصلاحيات للشخص الأكثر خبرة في التعامل مع الناس.	44
					تقديم الدعم والمساندة للمفوض وخصوصا في الحالات الطارئة	45
					تعتمد الإدارة على نفسها في إنجاز الأعمال دون تفويضها لأي شخص.	46
اتخاذ القرار						
					السعي لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	47
					الحرص على الحصول على المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات.	48
					السماح للمرؤوسين باتخاذ قرارات فيها نوع من المجازفة والمخاطرة.	49
					اتخاذ القرارات بناء على التوجه الاستراتيجي والتغيير.	50
					وضع قائمة بالحلول الممكنة وتقييمها واختيار أفضلها ثم اتخاذ القرار	51

					ومتابعة تنفيذه.
التوجه الاستراتيجي.					
					52 القائد استراتيجي التفكير يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل.
					53 يستخدم القائد المعلومات التي يتحصل عليها حديثا لوضع إستراتيجية التحرك المستقبلي.
					54 يبني القائد رسالة المنظمة على الرؤية المستقبلية طويلة الأمد.
					55 الهيكل التنظيمي والمرؤوسين يتفوقون مع قائدهم بالتخطيط المستقبلي للمنظمة.
					56 قادة المنظمة غير تقليديو التفكير ولا يبنون أو يخططون للحاضر فقط دون المستقبل

المحور الثاني: عملية التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا: تخطيط التغيير (إذابة الجليد)						
57	تشخيص مشاكل المنظمة (أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب أو دوران العمل، الهيكل التنظيمي السلوكيات...)					
58	توفر المنظمة كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، بشرية، مالية، تكنولوجية...)					
59	تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير					
60	عند الضرورة يتم الإستعانة بمستشارين خارجيين لوضع برنامج تغييري.					
66	يتم إشراك ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير					
61	تحرص الإدارة على شرح أهداف عملية التغيير للموظفين لإزالة أي غموض أو لبس قد يؤدي إلى مقاومتها.					
62	تحرص الإدارة على إقناع الموظفين بعملية التغير التنظيمي					
63	التدرج في تطبيق التغيير وتنفيذه على مراحل					
64	تخصص الإدارة الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير والاستفسار عنها.					
ثانيا: تنفيذ التغيير (إحداث التغيير)						
65	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ عملية التغيير التنظيمي					

					تصغي الإدارة إلى مقترحات الموظفين حول تنفيذ عملية التغيير التنظيمي	66
					تتعامل الإدارة بشكل موضوعي وعقلاني مع مقاومة الموظفين لعملية التغيير التنظيمي المطبق	67
					يلجأ الموظفون إلى نقابتهم العمالية للتعبير عن رفضهم لعملية التغيير	68
					يتقبل الموظفون عملية التغيير التنظيمي خوفاً من العقاب (الطرد، الخضم...)	69
					تسعى إدارة المؤسسة لتغيير الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية	70
					تنظم إدارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل	71
					هدف الإدارة من التغيير هو تطوير ثقافة عمل الموظفين ليتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية	72
					تهتم الإدارة بإدخال أنظمة التكنولوجيا الجديدة لتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة	73
ثالثاً: مراقبة ومتابعة التغيير (إعادة التجميد)						
					تعمل الإدارة جاهدة على حث الموظفين على الإلتزام بالوضع الجديد بعد كل عملية تغيير	74
					كُرم الإدارة كل من ساهم من الموظفين في التغيير تشجيعاً لهم	75
					تعقد اجتماعات لمناقشة الأمور المتعلقة بتنفيذ التغيير (مشاكل وحلول)	76
					متابعة مدى تجسيد البرامج التغييرية عن طريق زيارات تفقدية من خارج المؤسسة	77
					فرض عقوبات مادية ومعنوية على كل من لا يلتزم بتطبيق برامج التغيير.	78
					مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف (المطلوب) من الموظفين	79
					تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد	80

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: مناجمت المنظمات

تحية طيبة...وبعد:

في إطار قيام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم/علوم التسيير، قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي. وعليه يرجو الباحث منكم التلطف بالإجابة على بنود هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، حرصا منه على التوصل إلى نتائج تخدم الهدف العلمي لهذا البحث، مؤكدا لكم بأن إجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرا لكم حسن تعاونكم.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

معلومات عامة لملء الاستمارة:

- حدد بصراحة رأيك في الإجابة عن العبارات المقترحة وذلك بوضع علامة (√) في الحقل المناسب أمام كل عبارة من العبارات المكونة للاستبيان.

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

ملاحظة: المقصود بالقائد الإداري (الرئيس المباشر للمستقصى منه) وفي دراستنا هذه كل من له مسؤولية إدارية (مدير/ رئيس قسم /رئيس مصلحة...).

الباحث:

هري بلال

الأستاذ

د. قريشي محمد

القسم الأول: البيانات (الصفات) الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
4- المستوى الدراسي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

5- المسمى الوظيفي:

عامل تنفيذ فرد تحكم إطار إداري

6- الأقدمية:

أقل من 10 سنوات من 10 - 15 سنة
من 16 - 20 سنة 21 سنة فأكثر

المحور الأول: المهارات القيادية - يقيس هذا المحور درجة توافر المهارات القيادية المتضمنة في نموذجنا (الفنية، الإنسانية، الفكرية)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مهارات القيادة الفنية						
1	يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال التخصص					
2	أرى أن قائدي ينجز أعماله باحترافية وإتقان					
3	لدى القائد رؤية مستقبلية في مجالات العمل					
4	قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل					
5	يؤمن القائد بأهداف القسم أو الوحدة ويسعى لتحقيقها					
6	قدرة القائد على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية					
7	القائد حريص على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل					
8	معرفة القائد بالقوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل					
مهارات القيادة الإنسانية						
بناء وقيادة فرق العمل						
9	يشرك القائد الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه					
10	يحدد القائد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق العمل بدقة					
11	يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال					
12	أعتقد أن فريق العمل الذي أنتمي إليه يتمتع بالصلاحيات الكافية لأداء العمل					
13	يحرص القائد على تطوير أداء أعضاء الفريق بكل السبل المتاحة					
الاتصال والتفاعل مع الآخرين						
14	لدى القائد القدرة على التعامل المرن مع المرؤوسين					
15	يستمع القائد للمرؤوسين وينصت لهم باهتمام.					
16	يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين.					
17	باستطاعة القائد نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح.					

					يتقن القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى المرؤوسين.	18
					يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.	19
تحفيز الموظفين						
					يشجع القائد المبادرات الناجحة ويدعمها.	20
					يجيد القائد تحفيز الموظفين من خلال بناء علاقات جيد	21
					يظهر القائد الاهتمام والتقدير للمرؤوسين مما يدفعهم لبذل جهد أكبر .	22
					يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل	23
					يتمتع القائد بالقدرة على إبداء روح الدعابة	24
مهارات القيادة التنظيمية (الفكرية)						
الإبداع والابتكار						
					يخصص القائد من حين لآخر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل	25
					يتبنى القائد الأفكار الجديدة ويدعمها	26
					ينظّم القائد بين الحين والآخر حلقات بحث عن الإبداع والتجديد	27
					يطلع القائد المرؤوسين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات والاجتماعات.	28
					اقترح الأفكار الجريئة المبدعة وتجرب الجديد من الأساليب في مجال العمل	29
					باستطاعة القائد ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل	30
التفاوض وإدارة الأزمات						
					يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها	31
					يحرص القائد على عقد لقاءات منظمة مع المرؤوسين لمتابعة حل الأزمات	32
					يملك القائد المهارة الكافية في تحليل الأزمة ومعرفة أسباب نشوئها	33
					يعتمد القائد عند التفاوض على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات	34
					يحرص القائد على تشجيع المتفاوضين على الأخذ بفكرة (أننا جميعا في قارب واحد)	35
					يمتاز القائد بالإستجابة والإستعداد الدائمين للتفاوض أوقات الأزمات.	36
تفويض الصلاحيات (السلطة)						
					أعتقد أن القائد يمارس سياسة التفويض باستمرار	37

					يتفق القائد مع المرؤوسين على مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها إليهم	38
					يحدد القائد الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح	39
					يفوض القائد جزءا من صلاحياته كلما دعت الحاجة لذلك	40
					يناقش القائد المهام المفوضة مع المرؤوسين قبل التفويض	41
حل المشكلات واتخاذ القرار						
					يوفر القائد كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل حلها	42
					يحدد القائد المشكلة تحديدا واضحا مما يمكنه من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	43
					يعتمد القائد على الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية لحل أي مشكلة	44
					يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية	45
					يتبادل القائد الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة	46
					يتأكد القائد من أن البدائل المقترحة تلي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.	47

المحور الثاني: عملية التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا: تخطيط التغيير						
48	تشخص الإدارة مشاكل المنظمة (أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل، الهيكل التنظيمي...) وتبلغ الموظفين بها					
49	توفر المنظمة كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، بشرية، مالية، تكنولوجية...)					
50	تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير					
51	تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير					
52	تحرص الإدارة على شرح أهداف عملية التغيير للموظفين لإزالة أي					

					غموض أو لبس قد يسبب المقاومة.
					53 تحرص الإدارة على إقناع موظفيها بضرورة عملية التغيير
					54 تخصص الإدارة الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير.
ثانياً: تنفيذ التغيير					
					55 تراعي الإدارة مبدأ التدرج في تطبيق التغيير وتنفيذه
					56 تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ عملية التغيير التنظيمي
					57 تصغي الإدارة لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ التغيير التنظيمي
					58 تتعامل الإدارة بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق
					59 تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل
					60 يقبل الموظفون بتنفيذ التغيير اقتناعاً منهم بحتميته وضرورته
ثالثاً: مراقبة ومتابعة التغيير					
					61 تعمل الإدارة جاهدة على حث الموظفين على الإلتزام بالوضع الجديد بعد كل عملية تغيير
					62 يتم مكافأة كل من ساهم من الموظفين في التغيير تشجيعاً لهم
					63 عقد اجتماعات لمناقشة الأمور المتعلقة بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول
					64 متابعة مدى تجسيد البرامج التغييرية عن طريق زيارات تفقدية من خارج المؤسسة.
					65 مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع (المطلوب) من الموظفين

الملحق رقم (3) قائمة المحكمين

ر	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتساب
1	علي دبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
2	عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف
3	نجم العزاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشرق الأوسط الأردن
4	فهيمة باديسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة
5	راتب السعود	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمان العربية الأردن
6	علي فلاح الزعبي	أستاذ محاضر أ	جامعة الزرقاء الخاصة الأردن
7	عيسى نجيمي	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل
8	نبيل سوفي	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل
9	شريف عمارة	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل
10	علا ب رشيد	أستاذ محاضر ب	جامعة جيجل

الملحق رقم (4): مخرجات spss المستخدمة في التحليل.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,138	,125		-1,104	,271
	الفنية المهارات	,200	,054	,174	3,709	,000
	المؤشرات طريق عن الإنسانية المهارات	,241	,073	,218	3,319	,001
	المؤشرات طريق عن الفكرية المهارات	,589	,068	,589	8,642	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي التغيير عملية :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924 ^a	,854	,851	,40046

a. Prédicteurs : (Constante), الفنية المهارات, المؤشرات طريق عن الفكرية المهارات, المؤشرات طريق عن الإنسانية المهارات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	141,105	3	47,035	293,296	,000 ^b
	de Student	24,215	151	,160		
	Total	165,320	154			

a. Variable dépendante : التنظيمي التغيير عملية :

b. Prédicteurs : (Constante), المؤشرات طريق عن الإنسانية المهارات, الفنية المهارات, المؤشرات طريق عن الفكرية المهارات

Corrélations

		التنظيمي التغيير عملية	الفنية المهارات	عن الإنسانية المهارات المؤشرات طريق	عن الفكرية المهارات المؤشرات طريق
Corrélation de Pearson	التنظيمي التغيير عملية	1,000	,761	,757	,807
	الفنية المهارات	,761	1,000	,711	,734
	المؤشرات طريق عن الإنسانية المهارات	,757	,711	1,000	,778
	المؤشرات طريق عن الفكرية المهارات	,807	,734	,778	1,000
Sig. (unilatéral)	التنظيمي التغيير عملية	.	,000	,000	,000
	الفنية المهارات	,000	.	,000	,000
	المؤشرات طريق عن الإنسانية المهارات	,000	,000	.	,000
	المؤشرات طريق عن الفكرية المهارات	,000	,000	,000	.
N	التنظيمي التغيير عملية	155	155	155	155
	الفنية المهارات	155	155	155	155
	المؤشرات طريق عن الإنسانية المهارات	155	155	155	155
	المؤشرات طريق عن الفكرية المهارات	155	155	155	155

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,851
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	636,175
	ddl	6
	Signification	,000

ANOVA

التنظيمي التغيير عملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,343	1	1,343	1,253	,265
Intragroupes	163,977	153	1,072		
Total	165,320	154			

Descriptives

التنظيمي التغيير عملية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
الجنس	91	3,2021	1,05463	,11056	2,9824	3,4217	1,06	4,61
أنثى	64	3,0130	1,00692	,12587	2,7615	3,2645	1,44	4,61
Total	155	3,1240	1,03610	,08322	2,9596	3,2884	1,06	4,61

ANOVA

التنظيمي التغيير عملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,219	3	,740	,685	,563
Intragroupes	163,101	151	1,080		
Total	165,320	154			

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التنظيمي التغيير عملية *	Entre groupes (Combinée)	2,219	3	,740	,685	,563
	Intra-groupes	163,101	151	1,080		
	Total	165,320	154			

Descriptives

التنظيمي التغيير عملية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum m	Maximum m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أعزب	48	3,2338	1,04426	,15073	2,9306	3,5370	1,06	4,44
متزوج	104	3,0796	1,03379	,10137	2,8785	3,2806	1,06	4,61
مطلق	3	2,9074	1,23770	,71458	-,1672	5,9820	2,11	4,33

Total	155	3,1240	1,03610	,08322	2,9596	3,2884	1,06	4,61
-------	-----	--------	---------	--------	--------	--------	------	------

ANOVA

التنظيمي التغيير عملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,924	2	,462	,427	,653
Intragroupes	164,395	152	1,082		
Total	165,320	154			

Descriptives

التنظيمي التغيير عملية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
فأقل ثانوي	13	3,0470	,99816	,27684	2,4438	3,6502	1,44	4,22
جامعي	119	3,1751	1,03596	,09497	2,9870	3,3631	1,06	4,61
عليا دراسات	23	2,9034	1,07063	,22324	2,4404	3,3664	1,06	4,44
Total	155	3,1240	1,03610	,08322	2,9596	3,2884	1,06	4,61

ANOVA

التنظيمي التغيير عملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,507	2	,753	,699	,499
Intragroupes	163,813	152	1,078		
Total	165,320	154			

Descriptives

التنظيمي التغيير عملية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
تنفيذ	23	3,4855	,91689	,19119	3,0890	3,8820	1,44	4,61
مؤهل	45	3,1099	,99469	,14828	2,8110	3,4087	1,28	4,44
إطار	87	3,0358	1,07616	,11538	2,8064	3,2651	1,06	4,61
Total	155	3,1240	1,03610	,08322	2,9596	3,2884	1,06	4,61

ANOVA

التنظيمي التغيير عملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--	------------------	-----	-------------	---	------

Intergroupes	3,692	2	1,846	1,736	,180
Intragroupes	161,628	152	1,063		
Total	165,320	154			

Descriptives

التنظيمي التغيير عملية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 10 من أقل	56	3,1359	1,01895	,13616	2,8630	3,4088	1,44	4,44
سنة 10-15 من	66	3,0497	1,04464	,12859	2,7929	3,3065	1,06	4,61
سنة 16-20 من	25	3,3889	1,08996	,21799	2,9390	3,8388	1,06	4,61
فأكثر سنة 21 من	8	2,8264	,92078	,32554	2,0566	3,5962	1,72	4,06
Total	155	3,1240	1,03610	,08322	2,9596	3,2884	1,06	4,61

ANOVA

التنظيمي التغيير عملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,835	3	,945	,878	,454
Intragroupes	162,484	151	1,076		
Total	165,320	154			

Statistiques

N	Valide	الفنية المهارات	عن الإنسانية المهارات المؤشرات طريق	عن الفكرية المهارات المؤشرات طريق	عن القيادة المهارات متوسط طريق المؤشرات	التنظيمي التغيير عملية
Asymétrie		,031	-,473	-,372	-,232	-,189
Erreur standard d'asymétrie		,195	,195	,195	,195	,195
Kurtosis		-1,621	-1,271	-1,409	-1,449	-1,520
Erreur standard de Kurtosis		,387	,387	,387	,387	,387

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,022	,154		-,144	,886
	العمل فريق وقيادة بناء	,493	,072	,460	6,817	,000
	الأخرين مع والتفاعل الإتصال	,345	,096	,341	3,603	,000
	الموظفين تحفيز	,125	,084	,125	1,498	,136

a. Variable dépendante : التنظيمي التغيير عملية

Corrélations

		مع والتفاعل الإتصال		التغيير عملية التنظيمي
		الأخرين	الموظفين تحفيز	
العمل فريق وقيادة بناء	Corrélation de Pearson	1	,796**	,822**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	155	155	155
الأخرين مع والتفاعل الإتصال	Corrélation de Pearson	,796**	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	155	155	155
الموظفين تحفيز	Corrélation de Pearson	,728**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	155	155	155
التنظيمي التغيير عملية	Corrélation de Pearson	,822**	,816**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,290	,119		2,449	,015
	والإبتكار الإبداع	,131	,064	,140	2,054	,042
	الأزمات وإدارة التفاوض	,174	,083	,173	2,097	,038
	الصلاحيات تفويض	,302	,075	,343	4,016	,000
	القرار واتخاذ المشكلات حل	,291	,061	,315	4,780	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي التغيير عملية :

Corrélations

		إدارة التفاوض		المشكلات حل	التغيير عملية التنظيمي
		والإبتكار الإبداع	الأزمات		
والإبتكار الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,854**	,821**	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155
الأزمات وإدارة التفاوض	Corrélation de Pearson	,854**	1	,883**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155
الصلاحيات تفويض	Corrélation de Pearson	,821**	,883**	1	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155
اتخاذ المشكلات حل القرار	Corrélation de Pearson	,755**	,798**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155

التنظيمي التغيير عملية	Corrélation de Pearson	,807**	,847**	,879**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Cronbach's Alpha Coefficient, et -Bipartition- split-half

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,987	47

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,869
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,878
		Nombre d'éléments	4 ^b
Nombre total d'éléments			8
Corrélation entre les sous-échelles			,842
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,914
	Longueur inégale		,914
Coefficient de Guttman			,914

a. Les éléments sont : أعماله إنجاز قاندي أن أرى ,التخصص مجال في العالية الفنية بالمعرفة القاندي يتمتع :
العمل في ومعارفه خبراته توظيف على القاندي قدرة , العمل مجالات في مستقبلية رؤية القاندي لدى , وإتقان باحترافية

b. Les éléments sont : الأهداف ترجمة على القائد قدرة ,لتحقيقها ويسعى الوحدة أو القسم بأهداف القائد يؤمن : القائد معرفة ,العمل مجال في الفنية المستجدات معرفة على حريص القائد ,تنفيذية عمل برامج إلى بالمنظمة المتعلقة العمل بتنظيم المتعلقة والتنظيمات واللوائح بالقوانين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,778
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,801
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5
Corrélation entre les sous-échelles			,748
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,856
	Longueur inégale		,860
Coefficient de Guttman			,814

a. Les éléments sont : مهام القائد يحدد ,ومهامه وظائفه وتحليل الفريق عمل تنظيم في الأعضاء القائد يشارك : الأعمال لإنجاز اللازمة والمهارات المطلوبة بالكفاءة العمل فريق يتمتع ,بدقة العمل فريق في عضو كل ومسؤوليات

b. Les éléments sont : أن أعتقد ,الأعمال لإنجاز اللازمة والمهارات المطلوبة بالكفاءة العمل فريق يتمتع : بكل الفريق أعضاء أداء تطوير على القائد يحرص ,العمل لأداء الكافية بالصلاحيات يتمتع إليه أنتمي الذي العمل فريق المتاحة السبل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,856
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,844
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			6
Corrélation entre les sous-échelles			,802
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,890
	Longueur inégale		,890
Coefficient de Guttman			,889

a. Les éléments sont : للمروسين القائد يستمع ,المروسين مع المرن التعامل على القدرة القائد لدى : الآخرين على الرسالة تأثير تعزز بطريقة الجسم وحركات الوجه تعبيرات القائد يستخدم ,.باهتمام لهم وينصت

b. Les éléments sont : القائد يتقن , .وضوح بكل الآخرين إلى والمعلومات الأفكار نقل القائد باستطاعة : العلاقات بناء على بالقدرة القائد يتميز , .المروسين إلى والمعلومات الأفكار لنقل المناسبة الاتصال وسيلة اختيار المرؤوسين مع الجيدة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,850
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,776
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5

Corrélation entre les sous-échelles		,841
Coefficient de Spearman-	Longueur égale	,914
Brown	Longueur inégale	,916
Coefficient de Guttman		,889

a. Les éléments sont : تحفزني رئيسي وبين بيني الجيدة العلاقة , ويدعمها الناجحة المبادرات القائد يشجع : العمل على أكبر جهد لبذل تدفعني قاندي قبل من والتقدير الاهتمام إظهار , العمل على

b. Les éléments sont : على القائد يحرص , أكبر جهد لبذل تدفعني قاندي قبل من والتقدير الاهتمام إظهار : العاملين معنويات من ترفع الدعابة روح إبداء على القائد قدرة , العمل على والمحفزة المريحة الظروف توفير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,946
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Partie 2	Valeur	,952
		Nombre d'éléments	12 ^b
Nombre total d'éléments			24
Corrélation entre les sous-échelles			,929
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,963
Brown	Longueur inégale		,963
Coefficient de Guttman			,962

a. Les éléments sont : أعماله ينجز قاندي أن أرى , التخصص مجال في العالية الفنية بالمعرفة القاندي يتمتع : العمل في ومعارفه خبراته توظيف على القاندي قدرة , العمل مجالات في مستقبلية رؤية القاندي لدى , وإتقان باحترافية برامج إلى بالمنظمة المتعلقة الأهداف ترجمة على القاندي قدرة , لتحقيقها ويسعى الوحدة أو القسم بأهداف القاندي يؤمن والتنظيمات واللوائح بالقوانين القاندي معرفة , العمل مجال في الفنية المستجدات معرفة على حريص القاندي , تنفيذية عمل مهام القاندي يحدد , ومهامه ووظائفه وتحليل الفريق عمل تنظيم في الأعضاء القاندي يشارك , العمل بتنظيم المتعلقة الأعمال لإنجاز اللازمة والمهارات المطلوبة بالكفاءة العمل فريق يتمتع , بدقة العمل فريق في عضو كل ومسئوليات العمل لأداء الكافية بالصلاحيات يتمتع إليه أنتمي الذي العمل فريق أن أعتقد

b. Les éléments sont : القدرة القاندي لدى , المتاحة السبل بكل الفريق أعضاء أداء تطوير على القاندي يحرص : الوجه تعبيرات القاندي يستخدم , باهتمام لهم وينصت للمرؤوسين القاندي يستمع , المرؤوسين مع المرن التعامل على بكل الآخرين إلى والمعلومات الأفكار نقل القاندي باستطاعة , الآخرين على الرسالة تأثير تعزز بطريقة الجسم وحركات بالقدرة القاندي يتميز , المرؤوسين إلى والمعلومات الأفكار لنقل المناسبة الاتصال وسيلة اختيار القاندي يتقن , ووضوح وبين بيني الجيدة العلاقة , ويدعمها الناجحة المبادرات القاندي يشجع , المرؤوسين مع الجيدة العلاقات بناء على توفير على القاندي يحرص , أكبر جهد لبذل تدفعني قاندي قبل من والتقدير الاهتمام إظهار , العمل على تحفزني رئيسي العاملين معنويات من ترفع الدعابة روح إبداء على القاندي قدرة , العمل على والمحفزة المريحة الظروف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,957
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Partie 2	Valeur	,959
		Nombre d'éléments	11 ^b
Nombre total d'éléments			23
Corrélation entre les sous-échelles			,956
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,978

Brown	Longueur inégale	,978
Coefficient de Guttman		,977

a. Les éléments sont : القائد يتبنى , العمل في الجديدة الطرق لدراسة وقتا لآخر حين من القائد يخصص , ويدعمها الجديدة الأفكار المرؤوسين القائد يطلع , والتجديد الإبداع عن بحث حلقات والآخر الحين بين القائد ينظم , وتجريب المبدعة الجريئة الأفكار اقتراح , والاجتماعات المنشورات طريق عن عنها بالإعلان زملائهم أفكار على القائد يتمتع , أفضل بشكل العمل لأداء جديدة طرق ابتكار القائد باستطاعة , العمل مجال في الأساليب من الجديد المرؤوسين مع منظمة لقاءات عقد على القائد يحرص , ومعالجتها الاعتيادية غير الموافق مع التعامل على بالقدرة التفاوض عند القائد يعتمد , نشوئها أسباب ومعرفة الأزمة تحليل في الكافية المهارة القائد يمتلك , الأزمت حل لمتابعة جميعا أننا) بفكرة الأخذ على المتفاوضين تشجيع على القائد يحرص , الأزمت مع التعامل في الإبداعية الحلول على الأزمت أوقات للتفاوض الدائمين والإستعداد بالإستجابة القائد يمتاز , واحد قارب في

b. Les éléments sont : القائد أن أعتقد , الأزمت أوقات للتفاوض الدائمين والإستعداد بالإستجابة القائد يمتاز , إليهم تفويضها سيتم التي الصلاحيات مستوى على المرؤوسين مع القائد يتفق , باستمرار التفويض سياسة يمارس دعت كلما صلاحياته من جزءا القائد يفوض , بوضوح مرؤوس لكل المفوضة والمسؤوليات الصلاحيات القائد يحدد حول والمعلومات البيانات كافة القائد يوفر , التفويض قبل المرؤوسين مع المفوضة المهام القائد يناقش , لذلك الحاجة الإداري القرار اتخاذ من يمكنه مما واضحا تحديدا المشكلة القائد يحدد , لحلها بدائل وضع في للمشاركين المشكلة على القائد يعتمد , مشكلة أي لحل الإدارية القرارات اتخاذ عند الحديثة الأساليب على القائد يعتمد , بشأنها السليم أفضل إلى للتوصل بموضوعية الآراء القائد يتبادل , الإدارية القرارات اتخاذ عند المختلفة البدائل بين المفاضلة أسلوب .بالقرار المتأثرة الأطراف حاجات تلبى المقترحة البدائل أن من القائد يتأكد , المشكلة لحل الممكنة البدائل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,868
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,832
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			6
Corrélation entre les sous-échelles			,886
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,940
			,940
Brown	Longueur inégale		,940
Coefficient de Guttman			,940

a. Les éléments sont : القائد يتبنى , العمل في الجديدة الطرق لدراسة وقتا لآخر حين من القائد يخصص , ويدعمها الجديدة الأفكار المنشورات طريق عن عنها بالإعلان زملائهم أفكار على المرؤوسين القائد يطلع , وتجريب المبدعة الجريئة الأفكار اقتراح , والاجتماعات

b. Les éléments sont : ابتكار القائد باستطاعة , العمل مجال في الأساليب من الجديد وتجريب المبدعة الجريئة الأفكار اقتراح , والاجتماعات أفضل بشكل العمل لأداء جديدة طرق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,839
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,850
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			6

Corrélation entre les sous-échelles		,841
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,913
	Longueur inégale	,913
Coefficient de Guttman		,913

a. Les éléments sont : القائد يحرص ,ومعالجتها الاعتيادية غير الموافق مع التعامل على بالقدرة القائد يتمتع : منظمة لقاءات عقد على ومعرفة الأزمة تحليل في الكافية المهارة القائد يمتلك ,الأزمات حل لمتابعة المرؤوسين مع منظمة لقاءات عقد على نشوئها أسباب.

b. Les éléments sont : الأزمات مع التعامل في الإبداعية الحلول على التفاوض عند القائد يعتمد : القائد يحرص ,والإستعداد بالإستجابة القائد يمتاز ,)واحد قارب في جميعا أننا (بفكرة الأخذ على المتفاوضين تشجيع على القائد والأزمات أوقات للتفاوض الدائمين.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,860
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,763
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5
Corrélation entre les sous-échelles			,834
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,909
	Longueur inégale		,913
Coefficient de Guttman			,877

a. Les éléments sont : على المرؤوسين مع القائد يتفق ,باستمرار التفويض سياسة يمارس القائد أن أعتقد :.. بوضوح مرؤوس لكل المفوضة والمسؤوليات الصلاحيات القائد يحدد ,إليهم تفويضها سيتم التي الصلاحيات مستوى

b. Les éléments sont : القائد يفوض ,بوضوح مرؤوس لكل المفوضة والمسؤوليات الصلاحيات القائد يحدد : التفويض قبل المرؤوسين مع المفوضة المهام القائد يناقش ,لذلك الحاجة دعت كلما صلاحياته من جزءا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,885
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,847
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			6
Corrélation entre les sous-échelles			,899
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,947
	Longueur inégale		,947
Coefficient de Guttman			,944

a. Les éléments sont : لحلها بدائل وضع في للمشاركين المشكلة حول والمعلومات البيانات كافة القائد يوفر : الأساليب على القائد يعتمد , بشأنها السليم الإداري القرار اتخاذ من يمكنه مما واضحا تحديدا المشكلة القائد يحدد مشكلة أي لحل الإدارية القرارات اتخاذ عند الحديثة

b. Les éléments sont : الإدارية القرارات اتخاذ عند المختلفة البدائل بين المفاضلة أسلوب على القائد يعتمد : المقترحة البدائل أن من القائد يتأكد , المشكلة لحل الممكنة البدائل أفضل إلى للتوصل بموضوعية الآراء القائد يتبادل .بالقرار المتأثرة الأطراف حاجات تلبى .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,973
		Nombre d'éléments	24 ^a
	Partie 2	Valeur	,978
		Nombre d'éléments	23 ^b
	Nombre total d'éléments		47
Corrélation entre les sous-échelles			,959
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,979
Brown	Longueur inégale		,979
Coefficient de Guttman			,978

a. Les éléments sont : أعماله إنجاز قاندي أن أرى , التخصص مجال في العالية الفنية بالمعرفة القائد يتمتع : العمل في ومعارفه خبراته توظيف على القائد قدرة , العمل مجالات في مستقبلية رؤية القائد لدى , وإتقان باحترافية برامج إلى بالمنظمة المتعلقة الأهداف ترجمة على القائد قدرة , لتحقيقها ويسعى الوحدة أو القسم بأهداف القائد يؤمن والتنظيمات واللوائح بالقوانين القائد معرفة , العمل مجال في الفنية المستجدات معرفة على حريص القائد , تنفيذية عمل مهام القائد يحدد , ومهامه وظائفه وتحليل الفريق عمل تنظيم في الأعضاء القائد يشرك , العمل بتنظيم المتعلقة الأعمال لإنجاز اللازمة والمهارات المطلوبة بالكفاءة العمل فريق يتمتع , بدقة العمل فريق في عضو كل ومسئوليات أعضاء أداء تطوير على القائد يحرص , العمل لأداء الكافية بالصلاحيات يتمتع إليه أنتمي الذي العمل فريق أن أعتقد وينصت للمرؤوسين القائد يستمع , المرؤوسين مع المرن التعامل على القدرة القائد لدى , المتاحة السبل بكل الفريق باستطاعة , , الآخرين على الرسالة تأثير تعزز بطريقة الجسم وحركات الوجه تعبيرات القائد يستخدم , .باهتمام لهم الأفكار لنقل المناسبة الاتصال وسيلة اختيار القائد يتقن , .وضوح بكل الآخرين إلى والمعلومات الأفكار نقل القائد المبادرات القائد يشجع , المرؤوسين مع الجيدة العلاقات بناء على بالقدرة القائد يتميز , . المرؤوسين إلى والمعلومات قاندي قبل من والتقدير الاهتمام إظهار , العمل على تحفزي رئيسي وبين يبني الجيدة العلاقة , .ويدعمها الناجحة إبداء على القائد قدرة , العمل على والمحفزة المريحة الظروف توفير على القائد يحرص , أكبر جهد لبذل تدفيعني .العاملين معنويات من ترفع الدعابة روح

b. Les éléments sont : من القائد يخصص ,العاملين معنويات من ترفع الدعابة روح إبداء على القائد قدرة : الحين بين القائد ينظم , ويدعمها الجديدة الأفكار القائد يتبنى , العمل في الجديدة الطرق لدراسة وقتاً لآخر حين طريق عن عنها بالإعلان زملانهم أفكار على المرؤوسين القائد يطلع , والتجديد الإبداع عن بحث حلقات والأخر باستطاعة , العمل مجال في الأساليب من الجديد وتجريب المبدعة الجريئة الأفكار اقتراح , .والاجتماعات المنشورات الاعتيادية غير الموافق مع التعامل على بالقدرة القائد يتمتع , أفضل بشكل العمل لأداء جديدة طرق ابتكار القائد في الكافية المهارة القائد يمتلك , الأزمات حل لمتابعة المرؤوسين مع منظمة لقاءات عقد على القائد يحرص , ومعالجتها , الأزمات مع التعامل في الإبداعية الحلول على التفاوض عند القائد يعتمد , نشوئها أسباب ومعرفة الأزمة تحليل بالإستجابة القائد يمتاز ,)واحد قارب في جميعاً أننا(بفكرة الأخذ على المتفاوضين تشجيع على القائد يحرص مع القائد يتفق , باستمرار التفويض سياسة يمارس القائد أن أعتقد , الأزمات أوقات للتفاوض الدائمين والإستعداد لكل المفوضة والمسؤوليات الصلاحيات القائد يحدد , إليهم تفويضها سيتم التي الصلاحيات مستوى على المرؤوسين مع المفوضة المهام القائد يناقش , لذلك الحاجة دعت كلما صلاحياته من جزءا القائد يفوض , .بوضوح مرؤوس يحدد , لعلها بدائل وضع في للمشاركين المشكلة حول والمعلومات البيانات كافة القائد يوفر , التفويض قبل المرؤوسين الحديثة الأساليب على القائد يعتمد , . بشأنها السليم الإداري القرار اتخاذ من يمكنه مما واضحا تحديدا المشكلة القائد اتخاذ عند المختلفة البدائل بين المفاضلة أسلوب على القائد يعتمد , مشكلة أي لحل الإدارية القرارات اتخاذ عند أن من القائد يتأكد , المشكلة لحل الممكنة البدائل أفضل إلى للتوصل بموضوعية الآراء القائد يتبادل , الإدارية القرارات .بالقرار المتأثرة الأطراف حاجات تلبى المقترحة البدائل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,944
		Nombre d'éléments	9 ^a
	Partie 2	Valeur	,953
		Nombre d'éléments	9 ^b
Nombre total d'éléments			18
Corrélation entre les sous-échelles			,950
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,975
	Longueur inégale		,975
Coefficient de Guttman			,974

a. Les éléments sont : دوران المستخدمة، التكنولوجيا العمل، أساليب) المنظمة مشاكل الإدارة تشخص (...التنظيمي الهيكل العمل، التنظيمي التغيير لعملية الأساسية المتطلبات كافة المنظمة توفر بها الموظفين وتبلغ (...التنظيمي الهيكل العمل، الإدارة تشرك، التغيير عملية ونتائج لأهداف واضحة رؤية المنظمة إدارة تمتلك (...تكنولوجيا مالية، بشرية، مادية)، أو غموض أي لإزالة للموظفين التغيير عملية أهداف شرح على الإدارة تحرص، التغيير خطة إعداد في العمال ممثلي الكافي الوقت الإدارة تخصص، التغيير عملية بضرورة موظفيها إقناع على الإدارة تحرص . المقاومة يسبب قد ليس التغيير تطبيق في التدرج مبدأ الإدارة تراعي . عنها والاستفسار التغيير عملية لمناقشة الموظفين مع الحوار لعمليات التنظيمي التغيير عملية تنفيذ من للتأكد دورية اجتماعات بعقد الإدارة تقوم، وتنفيذه

b. Les éléments sont : الإدارة تتعامل، التنظيمي التغيير تنفيذ عملية حول الموظفين لمقترحات الإدارة تصغي : تغييرات أي نتيجة للموظفين تدريبية دورات المؤسسة تنظم، المطبق للتغيير الموظفين مقارمة مع موضوعي بشكل على الموظفين حث على جاهدة الإدارة تعمل، وضرورته بحتميته منهم اقتناعا التغيير بتنفيذ الموظفين يقبل، العمل في عقد، لهم تشجيعا التغيير في الموظفين من ساهم من كل مكافأة يتم، تغيير عملية كل بعد الجديد بالوضع الإلتزام طريق عن التغييرية البرامج تجسيد مدى متابعة، وحلول مشاكل من التغيير بتنفيذ المتعلقة الأمور لمناقشة اجتماعات الموظفين من (المطلوب) المتوقع بالأداء الفعلي الأداء مقارنة، المؤسسة خارج من تفقدية زيارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,865
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,866
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			7
Corrélation entre les sous-échelles			,882
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,938
	Longueur inégale		,939
Coefficient de Guttman			,927

a. Les éléments sont : دوران المستخدمة، التكنولوجيا العمل، أساليب) المنظمة مشاكل الإدارة تشخص (...التنظيمي الهيكل العمل، التنظيمي التغيير لعملية الأساسية المتطلبات كافة المنظمة توفر بها الموظفين وتبلغ (...التنظيمي الهيكل العمل، الإدارة تشرك، التغيير عملية ونتائج لأهداف واضحة رؤية المنظمة إدارة تمتلك (...تكنولوجيا مالية، بشرية، مادية)، التغيير خطة إعداد في العمال ممثلي

b. Les éléments sont : شرح على الإدارة تحرص , التغيير خطة إعداد في العمل ممثلي الإدارة تشرك : موظفيها إقناع على الإدارة تحرص , المقاومة بسبب قد ليس أو غموض أي لإزالة للموظفين التغيير عملية أهداف التغيير عملية لمناقشة الموظفين مع الحوار لعمليات الكافي الوقت الإدارة تخصص , التغيير عملية بضرورة . . عنها والاستفسار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,860
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,851
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			6
Corrélation entre les sous-échelles			,881
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,937
	Longueur inégale		,937
Coefficient de Guttman			,937

a. Les éléments sont : اجتماعات بعقد الإدارة تقوم , وتنفيذه التغيير تطبيق في التدرج مبدأ الإدارة تراعي : التنظيمي التغيير تنفيذ عملية حول الموظفين لمقترحات الإدارة تصغي , التنظيمي التغيير عملية تنفيذ من للتأكد دورية .
b. Les éléments sont : المؤسسة تنظم , المطبق للتغيير الموظفين مقاومة مع موضوعي بشكل الإدارة تتعامل : وضرورته بحتميته منهم اقتناعا التغيير بتنفيذ الموظفون يقبل , العمل في تغييرات أي نتيجة للموظفين تدريبية دورات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,893
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,728
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5
Corrélation entre les sous-échelles			,877
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,935
	Longueur inégale		,937
Coefficient de Guttman			,890

a. Les éléments sont : عملية كل بعد الجديد بالوضع الإلتزام على الموظفين حث على جاهدة الإدارة تعمل : بتنفيذ المتعلقة الأمور لمناقشة اجتماعات عقد , لهم تشجيعا التغيير في الموظفين من ساهم من كل مكافأة يتم , تغيير وحلول مشاكل من التغيير .
b. Les éléments sont : مدى متابعة , وحلول مشاكل من التغيير بتنفيذ المتعلقة الأمور لمناقشة اجتماعات عقد : المتوقع بالأداء الفعلي الأداء مقارنة , المؤسسة خارج من تفقدية زيارات طريق عن التغييرية البرامج تجسيد (المطلوب) من الموظفين .