

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة  
التغيير التنظيمي-دراسة حالة وحدة اقمصة  
الوسط الأربعاء ناث ايراثن-تيزي وزو-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:  
لعرابي كريمة

إعداد الطالبة:  
- حصاص نعيمة

لجنة المناقشة:

-الاستاذ(ة)-حمدي نجية.....  
-الاستاذ(ة)-لعرابي كريمة.....  
-الاستاذ(ة)-غارو حسيبة.....  
رئيسا.....  
مقرا مشرفا.....  
عضوا مناقشا.....

السنة الجامعية: 2018 / 2019

# شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الذي أعانني على بلوغ هذه المرحلة وأنار لي السبيل لإتمام

هذا البحث

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة "العراي كريمة" التي لم تبخل عليا في تقديم

النصح والتوجيهات طوال إعدادي لهذه المذكرة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني

بقبولهم مناقشة مذكري والى كل أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية الذين

أناروا عقولنا وأحسنوا إلينا بعملهم طوال سنوات الدراسة

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى مديرة الموارد البشرية بوحدة أقمصة الوسط

بالأربعاء ناث ايراثن السيدة "عميري روضة" على كل ما قدمته لي من مساعدة

والى كل من أمدني بيد العون لإتمام هذا العمل الذي أتمنى أن يكون نافذة لبحوث أخرى

وإثراء للمكتبة الجامعية.

## الإهداء

أهدي حصاد جهدي إلى والديا الكريمين راجية من المولى عز وجل أن يعافيهما

ويطيل في عمرهما

إلى رفيق دربي زوجي العزيز "يزيد" الذي شاركني أيام العمل والذي لم ييخل عليا يوما

بتقديمه مساعدات في انجاز هذا العمل

إلى إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر أخي "حكيم" الذي يعود له كل الفضل لقبولي في

المؤسسة محل الدراسة

إلى زملائي في المشوار الدراسي وزملائي في العمل

إلى صديقتي "فريدة" و"شافية" لكل ما قدمتا لي من دعم وتشجيع لاتمام هذا العمل.

مقدمة

## مقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم اليوم في مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية والثقافية) أصبح التغيير مطلباً وواجباً وأمرًا حتمياً للمنظمات التي تبحث عن التقدم وفرض بقائها واستمراريتها، كونها نظم مفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وليست بمعزل عن موجة هذه التغيرات، الأمر الذي يستدعي أن يكون لدى هذه المنظمات قيادة مرنة قادرة على مواجهة التحديات، كون العمل الإداري داخل أي منظمة يقتضي في المقام الأول أن تكون هناك قيادة فعالة تتمتع بمهارات تمكنها من توجيه مسار العمل بداخل تلك المنظمات وتستطيع أيضا أن تقود العاملين إلى تحقيق أهدافهم المشتركة كونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي يخشى التغيير ويرى فيه تهديدا لاستقراره ومساسا بصلاحياته مما يجعله يرفضه ويقاومه، فلهذا أصبحت المؤسسات والمنظمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي أحوج إلى أن تقاد وبفاعلية.

فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمات بحيث أن القائد الذي يتمتع بمهارات قيادية تميزه عن غيره يكون قادر على التأثير أكثر في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق التغيير المنشود بل ويدفعهم نحو المبادرة للتغيير بدلا من مقاومته، فالقادة المبدعون والناجحون هم القادة القادرين على إدارة التغيير ولهم دور مهم في إدارة الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمات والمضي بها قدما.

## أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية موضوع دراستنا في نقطتين أساسيتين:

كونه يتناول موضوعا هاما من الموضوعات الإدارية الحديثة في وقتنا الراهن الذي يتسم بالتغيير المستمر وهو مقاومة التغيير في المنظمات والدور الذي تلعبه المهارات القيادية في الحد منها ومدى إسهامها في نجاعة عملية التغيير بالمؤسسة، كونه يسعى أيضا

إلى إبراز ضرورة توفير قيادة فعالة تتحلى بمهارات قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:
- التدقيق في المفاهيم المتعلقة بالقيادة بشكل عام وبالمهارات القيادية بشكل خاص والمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.
- تحديد الاستراتيجيات التي ينتهجها القائد لإدارة مقاومة التغيير.
- تبيان أهمية الاختيار الدقيق من طرف القائد لنمط القيادة وللمهارة القيادية اللازمة لمواجهة التهديدات المرتبطة بمقاومة العاملين للتغيير.
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود في مؤسسة أقمصة الوسط الاربعاء ناث ايراثن- تيزي وزو.
- تقديم مجموعة من نتائج واقتراحات لتفعيل دور القيادة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك دوافع ذاتية وأخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع:

- 1- الأسباب الذاتية: تتمثل في:
  - الميل الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في موضوع القيادة الإدارية وخاصة التركيز على جزء مهم منها وهو المهارات القيادية وكيفية توجيهها للتغيير والحد من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.
  - كون الموضوع يقع في صلب تخصص إدارة الموارد البشرية.

## 2- الأسباب الموضوعية: تتمثل أساساً في:

- لفت انتباه القادة الإداريين والمديرين إلى العلاقة الوطيدة الموجودة بين طبيعة المهارات القيادية وطريقة التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير.

### أدبيات الدراسة:

تمثل الدراسات السابقة مصدراً ذات أهمية بالغة لإنجاز البحث العلمي بحيث تساعد الباحث في التعرف على أهم ما كتب في موضوعه والنتائج المتوصل إليها، كما تفيد الدراسات السابقة الباحث في استنباط لمحة شاملة حول منهجية معالجته لموضوع دراسته ومن بين هذه الدراسات:

\* الدراسة الأولى: للعالمين james kouzes and barry posner

بعنوان **the leader ship challenge** (القيادة تحد) هدفت هذه الدراسة لوصف ما يقوم به القادة وشرح المبادئ الأساسية التي يستندون إليها في ممارساتهم القيادية بحيث تعرض فيها الباحثين إلى تحديد الصفات الخمسة للقيادة النموذجية من خلال أمثلة لعدد من القادة وهي: الإلهام، الكفاءة (الذكاء)، الرؤية الواضحة، المصداقية والامانة وعرض نتائج البحث الذي قاما به لمدة 27 سنة على عينة بحثية بلغ عددها مليون ونصف شخص وألف و خمسة مئة مدير، وقد تناولت هذه النتائج الخصائص التي أعجب بها المرؤوسون في قاداتهم، وكيف يخلق القادة الفعالون قادة من مرؤوسيه<sup>1</sup>.

\* الدراسة الثانية: للباحثة "رى تيسير رجب التميمي"، عنوانها "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة

<sup>1</sup> - james kouzes and barry posner, **the leader ship challenge**(sanfrancisco:jossey-bass awileyi impremt,fifth edition).

لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 333 فرداً، واعتمدت على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل مخرجات الاستبانة إحصائياً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن أهم مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هو مجال التغيير في التكنولوجيا.

- كذلك بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة عملية التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي المهارات القيادية الإنسانية والمهارات القيادية الإدارية، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة متوسطة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية<sup>1</sup>.

\* الدراسة الثالثة: للباحث "عبد الله حسين أحمد أبو عجوة" عنوانها "القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة من خلال التعرف على آراء العاملين في الجامعة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالجامعة الذين يتقلدون مناصب إدارية ووظائف تخصصية والعاملين بنظام العقد البالغ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغ عددها 300 فرداً.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- حرص المسؤولين في جامعة الأقصى على تطبيق مفهوم وممارسات القيادة الابتكارية الناجحة لا يتم بالجدية لخوفهم من التكاليف المترتبة عليها وكذلك إنعكاساتها السلبية عليهم.

<sup>1</sup>- ربي تيسير رجب التميمي، "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أكليل، 2003)

- أن العاملين بالجامعة يتطلعون إلى كل جديد يهدف إلى التطوير والتحديث لكنهم يجمعون على أن أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بالجامعة يتمثل في أن البيئة التنظيمية داخلها تتسم بالمركزية في إتخاذ القرار.

- قيام المسؤولين في الجامعة بتبني ثقافة الإبداع والابتكار لإيجاد الحلول المناسبة للأزمات ما يؤثر بدرجة كبيرة على الحد من مقاومة العاملين للتغيير<sup>1</sup>.

\* **الدراسة الرابعة:** للباحثة "بوعلاق نوال"، بعنوان "دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها"، تم إسقاط هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونالغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب بتبسة) وهدفت هذه الدراسة إلى التوضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبح ضرورة تتبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم وتبيان أن هناك العديد من العراقيل التي تقف أمام القائد لقيادة عملية التغيير، كالتحديات المرتبطة بمقاومة العاملين لعملية التغيير، وإرتفاع تطلعات هذه الفئة، وأهمية الاستراتيجيات التي ينتهجها القائد في إدارة مقاومة التغيير.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الجانب النظري وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن إدارة مؤسسات (سونالغاز - صوميفوس - الإسمنت - الأنابيب) توظف مبادرات التغيير السابقة الناجحة للاستفادة منها في عمليات التغيير الحالية.

- أن القادة داخل المؤسسات السالفة الذكر يقومون بتشجيع العاملين وإعطائهم الفرص المناسبة لمواجهة تحديات العمل بأنفسهم، ما يحفزهم ويعطيهم عزيمة أكبر.

<sup>1</sup> - عبد الله حسين أحمد أبو عجرة، "القيادة الإبتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018).

- أن نمط القيادة يختلف في المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى ويختلف تأثير كل نمط فيها على إدارة التغيير<sup>1</sup>.

- الدراسة الخامسة: للباحث "عبد الله مداري الحربي"، عنوانها "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي" (مجلة جامعة الملك سعود، 2001)، طبقت هذه الدراسة ميدانيا على البنك الإسلامي السعودي بجدة، وهدفت إلى كشف أبرز الأسباب التي تدفع إلى مقاومة التغيير والأسباب التي بدورها تدفع إلى تأييد التغيير في المؤسسات العامة وقد توصلت إلى النتائج التالية: أنه من أبرز أسباب مقاومة التغيير عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفته للتغيير.

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى.

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي ومقاومة التغيير.

وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات المتعلقة بالجوانب التنظيمية في المتطلبات وهي:

- دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي، في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.

- تعتبر القيادات الإدارية في المنظمات هي الداعمة والمشرفة على خطط التغيير التنظيمي في هذه المنظمات لذلك لا بدّ من تثقيف هذه القيادات.

- أهمية مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية قدر الإمكان وخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أيّ مجال من المجالات داخل المنظمة.<sup>2</sup>

- لقد أوضحت الدراسات السابقة أن موضوع المهارات القيادية يعتبر من الموضوعات الحيوية، كما استهدفت هذه الدراسات إلى التعرف على الجوانب الهامة للقيادة، وأكدت على ضرورة معرفة أسباب مقاومة التغيير في المنظمات

<sup>1</sup> - بوعلاق نوال "دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها"، (اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2015).

<sup>2</sup> - عبد الله مداري الحربي، "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي" (مجلة جامعة الملك سعود، 2001).

والعمل على معالجتها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والمساعدة في تصميم وبناء الدراسة.

واتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداما في دراسة مثل هذه المواضيع.

ومن حيث أداة الدراسة، تشترك هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها ربطت بين متغيري المهارات القيادية ومقاومة التغيير التنظيمي بالتركيز على إبراز دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير وبالتالي إبراز دور السلوك القيادي في إدراج التغيير بنجاح وما يميزها أيضا هو المجال التطبيقي المتمثل في مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية.

### إشكالية الدراسة:

التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة تسعى دوما إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها (الداخلية والخارجية) قدر المستطاع، ولكي ينجح التغيير لابد من توفر مهارة قيادية تقوم بتوجيه سلوكيات الأفراد ومساعدتهم على الاندماج والتجانس والعمل معا لإحداث التغيير وإنجاحه وبالتالي التقليل من حدوث مقاومة له، لذا اتسعت الحاجة إليها كونها تعد مرتكزا أساسيا من المرتكزات التي اتجهت إليها مضامين الفكر المعاصر ومن هنا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم من أهم ما تطمح إليه البلدان، والجزائر هي الأخرى ليست بمعزل عن هذه البلدان، حيث أن أغلب المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يرجع إلى بعض الأساليب التقليدية القيادية وافتقار أغلب قادة المؤسسات إلى أهم المهارات التي تضمن السير الحسن للتغيير وهذا ما يؤدي إلى ظهور سلوكيات مناهضة ومجابهة لنجاح التغيير.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف ساهمت المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة أقمصة

الوسط الاربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو-؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمهارات القيادية؟
- ما المقصود بكل من التغيير التنظيمي؟ مقاومة التغيير التنظيمي؟
- فيما تتمثل أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي؟
- فيما تتمثل أهم المهارات القيادية التي تبنتها المؤسسة محل الدراسة في إدارتها للتغيير التنظيمي؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

للمهارات القيادية دور بارز في ادارة التغيير ونشر ثقافته لدى العاملين وتخفيض حدة مقاومتهم له.

**الفرضيات الجزئية:**

- الفرضية الأولى: كلما كان القائد واضحا في طرح برامج التغيير كلما أسهم في خفض مقاومة التغيير.

- الفرضية الثانية: فرض التغيير بقوة يؤدي إلى مقاومة العاملين له.

- الفرضية الثالثة: الاهتمام بالاتصال واشتراك العاملين في التغيير من أساسيات إنجاح التغيير.

## حدود الدراسة:

- من حيث **المدى المكاني** فقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة اقتصادية والتي هي وحدة "اقمصة الوسط الواقعة ببلدية الأربعاء ناث ايراثن "ولاية تيزي وزو باعتبارها شهدت فترة من مقاومة العاملين بها للتغيير.

- أما من حيث **المدى الزمني** للبحث فتركز الدراسة على دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة عمومية اقتصادية في الفترة التي تتراوح بين 2014 باعتبارها عرفت قيادتين مغايرتين في هذه الفترة وتم اجراء هذه الدراسة في مدة شهر بداية من 21 أبريل الى 21 ماي 2019.

## منهجية الدراسة:

باعتبار أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>.

فقد تم الاعتماد على مجموعة من المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها<sup>2</sup> بحيث تم وصف وتحليل نظريات القيادة بمدخلها المختلفة مع دراسة المهارات التي يجب توفرها في القادة الإداريين ودراسة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي بأسبابها ووصف وتحليل مداخل الحد منها.

- **منهج دراسة حالة:** وهو منهج يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة أو مؤسسة أو نظام اجتماعي وهو يقوم على أساس العمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى التعمقات

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله السياسي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2008)، ص 17.

<sup>2</sup> خليل فهد زايد، أساسيات منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (عمان: دار النفائس، 2006)، ص 69.

المتعلقة بالوحدة المدروسة ويعبرها من الوحدات المتشابهة<sup>1</sup>. فقد تم دراسة حالة مؤسسة أقمصة الوسط الأربعة ناث ايراثن-ولاية تيزي وزو وتم إسقاط موضوع الدراسة عليها.

أين تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي كالتالي:

- **الملاحظة:** تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والأحداث والمكونات المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوبها العلمي بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>2</sup>، واعتمدنا على الملاحظة المباشرة في زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة.
- **المقابلة:** هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على أساس الحوار والتفاعل بين الباحث والمبحوث يهدف فيه أحدهما التي التعرف على البيانات من الطرف الآخر في موضوع محدد<sup>3</sup> فقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع مختلف الفئات في المؤسسة والمتمثلة في المدير ومديرة الموارد البشرية ومجموعة من العمال التنفيذيين لاستقاء مختلف وجهات النظر.
- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان وسيلة هامة للحصول على المعلومات من عدد كبير من الناس ومن أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث السياسية والإدارية والقانونية يعرف بأنه: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>4</sup> فلهذا تم تصميم استمارة تحتوي على جملة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية والمهنية للعاملين بمؤسسة أقمصة الوسط وأسئلة أخرى واقع المهارات القيادية فيها ودورها في إدارة التغيير التنظيمي وإنجاحه.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط06، 2011)، ص130.

<sup>2</sup>- محمد السدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيق، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999)، ص73.

<sup>3</sup>- عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسي، (عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2011)، ص74.

<sup>4</sup>- عمار بوحوش مرجع سابق، ص56.

## الاقترابات:

باعتبار الاقتراب مدخلا يستخدم للإشارة إلى المعايير المستخدمة في انتقاء الأسئلة التي تطرح والضوابط التي تحكم اختيار موضوعات ومعلومات معينة أو استيعابها من نطاق البحث<sup>1</sup> تم الاعتماد في بحثنا على الاقترابات التالية:

- **الاقتراب المؤسساتي:** المؤسسة لها تكوينها وبنيتها الداخلية ومعاييرها الخاصة، وهي تنمو وتتطور وتتدخل في علاقات جديدة وتضم أدوار ووحدات ليست جامدة وإنما هي آخذة في التفاعل والحركة<sup>2</sup> وقد تم استخدامه في إطار الفصل التطبيقي حيث قمنا بدراسة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي إنتاجي بالتطرق إلى هيكلها التنظيمي ومهامها وأنشطتها.
- **الاقتراب الاتصالي:** يستخدم هذا الاقتراب من أجل فهم المجتمع أو النظام أو المنظمة ويحاول توضيح كيفية نقل معلومة البيئة المحيطة بها، أي خلال دراسة عملية انتقال المعلومات وتبادلها عبر أجزائها وقنواتها المختلفة<sup>3</sup> تم الاعتماد عليه في بحثنا باعتبار أن القادة والإتباع توجد بينهم علاقة اتصال.

## تقسيم الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية المندرجة تحت إشكالية الدراسة ولتأكيد الفرضيات أو نفيها، بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من موضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل أخير مخصص لدراسة الحالة. يتناول الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للمهارات القيادية وسوف يتم التركيز فيه على مفهوم القيادة ونظرياتها وأنماطها والمهارات القيادية وطرق تنميتها إضافة إلى أنواعها.

<sup>1</sup> - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي للمفاهيم، (الجزائر: مطابع هومة ، 1997)، ص 16.  
<sup>2</sup> - عيد الغفار رشاد القصي، مناهج البحث في علم السياسة، (القاهرة: مكتبة الآداب، 2004)، ص 186.  
<sup>3</sup> - محمد شلبي، مرجع سابق، ص 148.

أما الفصل الثاني فقد حمل عنوان ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ودور القيادة الإدارية في احتوائها وفيه سوف نتناول دراسة مفهوم التغيير التنظيمي ومراحلها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما سوف نتطرق إلى نشأة وتطور مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأشكال التعبير عنها وأهم استراتيجيات التغلب عليها، وإلى إبراز دور المهارات القيادية في إدارة التغيير، والحد من مقاومة العاملين له.

أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة الحالة بعنوان واقع المهارات القيادية بوحدة أقمصة الوسط ودورها في خفض مقاومة التغيير حيث نقوم بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وتحديد المنهجية المتبعة للدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات.

### صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات لاسيما ان اعتمد دراسة ميدانية تطبيقية، وتتخلص صعوبة هذا البحث في إيجاد مؤسسة لإسقاط موضوع الدراسة عليها وهذا يرجع لتزامنها مع الوضع الحساس الذي تمر به البلاد حاليا.

الفصل الأول  
الإطار النظري والمفاهيمي  
للمهارات القيادية

**تمهيد:**

تعد القيادة من المرتكزات الأساسية التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر لما لها من دور رئيسي في تغيير سلوك الأفراد، وبناء تفاعل ديناميكي بينهم يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة غير أن نجاح هذا التفاعل أو هذه العلاقة التبادلية بين القائد والإتباع يتطلب توفر مهارات معينة لدى القائد الإداري. فتحتلي القائد بمجموعة هذه المهارات يؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري وفي إحداث التغيير المطلوب وتمكنه من مجابهة المشكلات التنظيمية وقيادة العمل بفعالية وفق مناخ إداري ملائم للجميع.

## ➤ المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية ونظرية للقيادة الإدارية.

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين منذ القدم وازداد الاهتمام بها في القرن العشرين بشكل واضح نظرا للتطورات والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات. وفي ظل تزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها لما للقيادة من أهمية في نجاح أي منظمة.

### • المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:

#### أولاً: تحديد المفهوم.

تباينت وتعددت تعريف القيادة بين العلماء والباحثين، وهذا تبعاً لنوعية الدراسة واختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء للقيادة.

- القيادة لغة: القود نقيض السوق فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها. وعلية فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد<sup>1</sup>.

#### - القيادة اصطلاحاً:

يرى **Ourdway Tead** في كتابه "فن القيادة" "the art of leadership" أن القيادة هي "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس، والتعاون نحو تحقيق هدف معين"<sup>2</sup>.

ويعرفها الدكتور طارق سويدان على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف"<sup>3</sup>.

بينما يرى الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع: أن "القيادة عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، أو استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الصحاح في اللغة والعلوم بيروت: دار المنارة العربية، مجلد02، ب.س، ص261.

<sup>2</sup> - محمود ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط02، 2012)، ص17.

<sup>3</sup> - طارق محمد سويدان وفيصيل عمر بشرجيل، صناعة القائد، (مملكة العربية السعودية: دار الأندلس الخضراء، ط02، 2003)، ص40.

<sup>4</sup> - أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص27.

كما هناك من يعتبر أن القيادة نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجاتهم<sup>1</sup>.  
وعليه من خلال كل التعريفات السابقة نتوصل إلى أنّ القيادة هي "القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وإقناعهم، وكذا تحريكهم نحو الاتجاه الذي يحقق أهداف مشتركة ودفعهم للقيام بأعمالهم بثقة عالية".

### - القيادة الإدارية:

يرى كل من **Koontr and Odonnel**: أنّ القيادة الادارية هي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط ما متعاون".  
بينما ذهب **Fiedler** لتعريفها على أنها "تلك الجهود المبذولة للتأثير وتغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف كل من المنظمة والأفراد".  
**Seckler Hudson**: بدوره عرّف القيادة الادارية على أنها "عملية التأثير وشحن همم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>2</sup>.  
وتعرف القيادة الإدارية أيضا على أنها: "نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرارات والأوامر عن طريق التأثير والاستمالة وباستخدام السلطة الرسمية بقصد تحقيق هدف معين"<sup>3</sup>.

وهناك من يرى أنّ القيادة الإدارية هي مجموعة السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> - أحمد قوارية، مرجع ساق.

<sup>2</sup> - محمود ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2010، 01)، ص 18.

وتعرف أيضا أنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

وعليه يتأكد لنا أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتوجيههم وتوحيد جهودهم بغية تحقيق أهداف التنظيم.

من مجمل هذه التعاريف المقدمة نتوصل إلى أن: للقيادة أربعة عناصر مهمة، فهي عمادها ولا يمكن الإستغناء عنها وهي<sup>2</sup>:

- **القائد:** هو أحد أفراد الجماعة المميزين يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي واستجابتهم وتفاعلهم، وعليه لا يكون القائد قائداً، إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

- **الجماعة:** هم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة.

- **الهدف:** ويقصد به الغاية العليا التي يسعى كل من القائد والجماعة لتحقيقها معاً.

- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الاساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الاخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريغه.

- **المفاهيم المتداخلة مع القيادة:**

أ- القيادة والإدارة:

وتشترك كل من القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة<sup>3</sup>.

بينما يختلف المفهومين في العديد من النقاط مثل:

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص 97.

<sup>2</sup>- محمود ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص21.

<sup>3</sup>- خيرة المجموعة العربية للتدريب، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2003)، ص 12.

- تركيز الإدارة على عمليات رئيسية: كالخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم.

- تركز الإدارة على المنطق بينما تركز القيادة على العاطفة.

- تهتم الإدارة بالجزيئات والتفاصيل " إختيار الطريقة الصحيحة للعمل" بينما تهتم القيادة بالكلية "إختيار العمل الصحيح".

أما فيما يتعلق بطريقة معالجة الأمور وطريقة التعامل مع المرؤوسين يمكن تلخيص معايير المقارنة بين المدير والقائد في الجدول التالي:

- الجدول رقم 1-1: يمثل مقارنة بين المدير والقائد<sup>1</sup>:

معايير المقارنة	المدير	القائد
العلاقة بينه وبين التابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها	تحويل إتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الإندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر
ثقافة الجماعة	يحاول بناء معايير ضمنية مع الفريق	يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقى الوضع كما هو لا يبدي أي تغيير	يبدع في تغيير الوضع الموجود
الخبرة وكيفية الحصول عليها	الخبرة في استخدام الوسائل المحددة لتحقيق الأهداف	استخدام وسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 1.

هذا الجدول عرض مبسط لمعايير المقارنة بين المدير والقائد، ويشمل معالجتهم للأمور ويبرز اتجاه القائد الإداري نحو بناء علاقات ثقة مع أتباعه ويركز على المستقبل واعتماد التغيير كإستراتيجية للبقاء في حين يهاب المدير التغييرات العميقة ويركز على الانجاز فقط

**ثانيا: أهمية القيادة.**

للقيادة أهمية كبيرة في تفجير طاقات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم إلى ما يفيد الجماعة ككل، فهي حلقة وصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق وهذا يتضح في أنها:

- تعمل على توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لها.
- العمل على النهوض بالقدرات البشرية وزيادة مهاراتهم وهذا عن طريق تدريبهم وتحفيزهم.
- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- مواكبة التغييرات المحيطة ومواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة<sup>1</sup>.

• **المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية:**

هناك العديد من النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة ومن أهمها نجد ما يلي:

**أ- الاتجاه التقليدي للقيادة:**

**نظرية الرجل العظيم:**

تعتبر هذه النظرية بمثابة نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات

<sup>1</sup> - عبد الكريم الشيخ خليل همام رزق، "واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج للقيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها" (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2017)، ص 12.

الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تكرر في أناس كثيرين على مرّ التاريخ.

فهذه النظرية تؤكد أنّ هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

إصطدمت هذه النظرية ببعض حالات تقلل من صدقها، في حين تجاهلت عوامل أخرى منها الظروف المحيطة بالجماعة، وكذلك نوعية الجماعة ذاتها<sup>1</sup>.

### نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على فكرة أنّ القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، وتتادي هذه النظرية إلى أن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات وقد توصل أنصار هذه النظرية إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الشجاعة والقدرة على التوجيه، ولقد وجه نقد شديد إلى هذه النظرية إذ أنّ هذه السمات لا يمكن تحديدها بصفة دقيقة.

ومع ذلك لم يمنع الأخذ بها أساساً لاختيار القيادات في بعض المواقع<sup>2</sup>.

صنفت كل من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ضمن الاتجاه التقليدي للقيادة.

### ب- الاتجاه السلوكي للقيادة:

جاء هذا الاتجاه كرد للاتجاه التقليدي بحيث يرى أن فاعلية القيادة يحددها سلوك القائد وليست سماته، فقد تحول العلماء لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم، وتوجه اهتمامه وتركيزه على ماذا يعمل القادة وكيف؟ وليس على ماذا يملك من السمات.

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص 31.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 32.

ومن أشهر الدراسات التي تمثل المدخل السلوكي في دراسة القيادة نجد: الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أوهايو الأمريكية والتي أسفرت عن تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- أ- هيكله المهام: ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين.
  - ب- الاهتمام بمشاعر الآخرين: ويشير إلى أن القائد يأخذ في الاعتبار، أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم، ويكون بينه وبين أتباعه ثقة وفهم متبادل.
- وقد حدّدت هذه الدراسات سبعة سلوكيات القيادة بناءً على كيفية إتخاذ القرار كما يلي:<sup>1</sup>
- القائد الذي يتخذ القرارات وحده يعلنها.
  - القائد الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
  - القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.
  - القائد الذي يطرح بدائل لإتخاذ القرار على المرؤوسين.
  - القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى الإقتراحات قبل إتخاذ القرار.
  - القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها.
  - القائد الذي يسمح لمرؤوسيه بإتخاذ القرار.

### ج- الاتجاه الحديث للقيادة:

#### النظريات الموقفية في القيادة:

تهتم النظريات الموقفية بمدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات على ان القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف.

<sup>1</sup>- عبيد بن عبد الله السبيعي، "الادوار القيادية لمديرى التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، (دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة الممكة العربية السعودية، 1430هـ)، ص 41-42.

**1- نموذج فريد فيدلر: "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة"**

يرى فيدلر أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه كما يرى أن الموقف القيادي يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- علاقة القائد بمرؤوسيه جيدة أو سيئة (تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به).
  - هيكل المهام قد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة (تحديد مهام الموظفين بدقة).
  - قوة القائد: قد يكون قويا أو ضعيفا. (درجة قوة المنصب، المركز الوظيفي).
- ويرى فيدلر أن متى توفرت هذه الأبعاد الرئيسية فإن المواقف تكون ملائمة للقائد.

**2- نموذج هاوس وإيقانيس:**

أطلقا عليه "المسار إلى الهدف"، وبينما أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها أي أن القائد يمهّد الطريق للمرؤوسين من أجل الوصول إلى أهدافهم، والعوامل الظرفية التي تسهم في ذلك هي:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم<sup>1</sup>.

**نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية):**

تقوم هذه النظرية على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية:

- المكافئة الطارئة (المشروطة) : تتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 82.

- الإدارة بالاستثناء وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.
- الإدارة بدون تدخل: حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل<sup>1</sup>.

### نظرية القيادة التحويلية:

أسس هذه النظرية Burns بحيث يقول أن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما للأخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. تقول هذه النظرية بأن للقائد أربعة مهام رئيسية مهمة جداً في الأداء القيادي تتمثل في:

**أولاً: تحديد الرؤية:** والمقصود بها هو عملية التخطيط وتوضيح صورة المستقبل المنشود.

**ثانياً: إيصال الرؤية للاتباع:** فهذه النظرية تقول أنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذ لم يفهمها الاتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للاتباع بصورة واضحة.

**ثالثاً: تطبيق الرؤية:** والقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها.

**رابعاً: رفع التزام الاتباع تجاه الرؤية:** هي المهمة الرابعة للقائد الفعال، فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لاتباعه، يستعمل القائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام منها: التشجيع، مشاركتهم في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار ومنح الصلاحيات الواسعة، وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية عند فترات الانتقال والتغير من مرحلة انتقالية لأخرى وعند الأزمات والمصائب والكوارث والفتن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عبيد بن عبد الله بوحيتر السبيعي، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup>- بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 83.

### • المطلب الثالث: أنماط السلوك القيادي.

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والجماعة معاً، بحيث يقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق بنية تحقيق هذه الأهداف. فالقائد هو محور القيادة لأنه هو الذي يمارسها ويطبّقها لتصبح جزء من سلوكه اليومي في ميدان العمل وفي بيئته، فالسلوك القيادي هو ليس تطبع وتكلف وتمثيل.

### • الأنماط حسب دراسة جامعة أهايو الأمريكية:

خلال الدراسات التي أجراها مجموعة من الباحثين في جامعة أهايو الأمريكية توصلت إلى أنّ هناك ثلاثة أنماط للقيادة هي: نمط استبدادي تسلطي، نمط ديمقراطي ونمط متسيب.

**1- القيادة المتسلطة أو الديكتاتورية أو الاستبدادية:** وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويرسم خطط المنظمة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم، وهو وحدة الحكم ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء وهذا المناخ التسلطي يؤدي إلى الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي، كما لا يتيح مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، ويؤدي إلى عدم الرضا وانتشار الروح السلبية لدى المرؤوسين.

### 2- القيادة الديمقراطية:

القائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، وهو ما يؤدي لانتشار مساعي الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع المعنويات وخلق الروح الإيجابية رغم ما تحقّقه هذه القيادة من إيجابيات تنعكس أثارها على العاملين إلى أنه قد يؤدي هذا

النوع إلى التسبب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي.

فقد تتحول القيادة الديمقراطية في حالات التطرف والمبالغة إلى ما نطلق عليه القيادة الفوضوية.<sup>1</sup>

### 3- القيادة الفوضوية: (متسببة)

هنا يترك القائد الأمور دون توجيه أو رقابة والقائد يلعب دور الوسيط غالبًا ولكنه يتصف بالتسببية والتسامح والود اتجاه مرؤوسيه إلى درجة عدم اتخاذ القرارات، وتتميز جماعة هذا القائد الضعيف بالتفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف وينتشر الفساد لأن المسؤوليات غير محددة.

مما سبق يتضح أن كل موقف قيادي تتفاعل فيه ثلاث مؤشرات أساسية هي التي تحدد نمط القيادة ونموذجها الواجب التطبيق، وهي القائد من حيث أبعاد شخصيته واتجاهاته وسلوكه، والمرؤوسين في ضوء احتياجاتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وخصائصهم، والظروف التي تحيط بالموقف من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفها وأبعادها والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيها.<sup>2</sup>

#### • أنماط الشبكة الإدارية لبلاك وموتون:

إقترح بلاك وموتون (Blak et Mouton) تصورًا نظريًا يشغل فيه بعدين متشبهان في القيادة الإهتمام بالعمل أو الإهتمام بالعلاقات مكانة مركزية، حيث افترضنا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ينتج من الأنماط القيادية من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة أو الشبكة الإدارية وهذه الأنماط هي:

- نمط 1/1 قيادة سلبية: يظهر فيه القائد إهتمامًا ضعيفًا بالعلاقات والعمل.

<sup>1</sup> - رئاسة مجلس الوزراء، "مهارات القيادة الفعالة"، الاستثمار في الأفراد، نقلا عن الموقع HRDISCUSSION.COM ص09.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.



- النسق (1) تسلطي: فيه لا يظهر القادة ثقة في الأتباع ويغلب على التفاعلات المحدودة بين القائد والتابع طابع الخوف وعدم الثقة وثمة قدر مرتفع من المركزية.
- النسق (2) أوتوقراطي: يتعاطف القادة بمنح الثقة للمرؤوسين ويغلب على العلاقة بينهما طابع علاقة السيد بالمسود وتتخذ القرارات في القمة مع السماح لبعض من المستويات بالمشاركة في إتخاذ بعض منها.
- النسق (3) تشاركي: حيث يبدي القادة قدرًا ملحوظًا ولكنه غير كاف من الثقة في العاملين، ويسمح للمستويات الإدارية الدنيا بإتخاذ بعض القرارات البسيطة.
- النسق (4) ديمقراطي: وفيه تنتج القيادة ثقة كاملة للعاملين وتسمح لهم بإتخاذ القرارات على نطاق واسع ويسود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الطابع الودي.
- ويفترض ليكرت أن النسق الرابع هو الأسلوب الأمثل والأكفأ لأن استخدامه يزيد من الرضى والإنتاج<sup>1</sup>.

• كما اقترح كل من "هاوس وايقانس" الأنماط لقيادية التي يمكن للقائد استخدامها والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- النمط المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- النمط المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.
- النمط الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- النمط الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافًا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 112-114.

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 82.

➤ **المبحث الثاني: ماهية المهارات القيادية.**

كل قائد يحب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوكيات تابعيه وتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة التي يعمل فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) لابد أن يحوز أو يكتسب مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية أو يحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

• **المطلب الأول: صفات القيادة الناجحة ومحددات فاعليتها.****أولاً: صفات القائد الناجح.**

قبل تحديد المهارات القيادية يجدر الإشارة إلى بعض الصفات التي على القائد الفعّال أن يتسم بها، والتي اختلف الباحثون في تحديدها ومن بينها قمنا بحصر الصفات التالية:

- الأمانة والالتزان والرزانة في معالجة الأمور.
- ضبط النفس.
- الثقة بالنفس وإكساب ثقة الغير.
- المصادقية
- الاحترام (احترام نفسه وغيره).
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- الشجاعة وعدم التردد في مواجهة المواقف الصعبة.
- العدالة.
- الحزم وعدم التهور.
- تحمل المسؤولية وتقبل النقد.
- المرونة.
- تجنب الأنانية وحب الذات.

- الإبداع.

- القوة والنفوذ (قوة التأثير في الآخرين)<sup>1</sup>.

ويستمد القائد هذه السمة الأخيرة من مصادر تمكنه من ممارسة القيادة بفعالية وهي:

**أولاً: قوة المكافأة (Reward Power):** هي قوة عطاء أو حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة، فبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء.

**ثانياً: قوة الإكراه (Coercive Power):** هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب إن لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة. ومن بين العناصر الدالة على قوة الإكراه أو الإجبار الانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه، توجيه رسائل تنبيه، فصل المرؤوسين، إسقاط الرتب وغيرها.

**ثالثاً: القوة الشرعية:** القائد يعتمد في فرض سلطته على قوة المركز الرسمي في التسلسل الهرمي للمنظمة والذي يخوله عددًا من الصلاحيات والمسؤوليات بموجبها يلتزم الأفراد. ولضمان فعالية هذه القوة الشرعية لابد أن يتضمن إلى جانب قوة الإجبار والمكافآت، صلاحية المركز بالنسبة للأتباع أي تبعية هؤلاء لمجال تحكم المركز وقبولهم له.

كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال المركز غير الرسمي القائم على سلطة الأعراف والتقاليد الاجتماعية، وعليه فمشروعية القائد في تغيير السلوك الفردي والجماعي مرتبطة بالموقع الوظيفي ومسؤولياته.

**قوة الخبرة (Expert power):** يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي عن طريق الخبرة التي يمتلكها وبطبيعة الحال فإن الأتباع سيطيعون القائد نظرًا لحاجاتهم لخبرته التي تزيد من استجابتهم لتوصياته ومقترحاته كلما تنامت مستويات الثقة المتبادلة وتمتع القائد بالخبرة

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 31-32.

بصفات المصدقية والشفافية، لذلك فإن قوة المعرفة والخبرة تعدّ أهمّ المصادر التأثيرية في توجيهه للآخرين.

**قوة المرجعية أو قوة الإعجاب (Referent power):** هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه يعدّ مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص<sup>1</sup>.

ولكل مختص رأي في تحديد صفات القائد إلى أن هناك شبهة إتفاق على أن هناك صفات هامة وضرورية يجب أن تتوفر لمن يشغل في المناصب القيادية.

- فمن وجهة نظر الدكتور (إبراهيم الفقي) هناك سمات هامة يجب توافرها في الشخصية القيادية وحددها كالتالي:

**جدول رقم 1-2: يمثل سمات القائد عند إبراهيم الفقي.**

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط، ولا يترك شيئا للصدفة.
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءًا من وقته وأهدافه وأولوياته.
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته، كما أنه مستمع جيد ومحاور رائع
يمتلك رؤية ثابتة	يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه له، هو الذي يغرس الحماسة لهذه الأفكار الجديدة
الثقافة	غزير المعرفة، على درجة عالية من العلم يطور من نفسه ويرتقي بقدراته من خلال

<sup>1</sup> - نسرين تواتيت، "القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة"، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014)، ص 63-64.

التدريب	
الثقة	لا يوجد قائد مزعزع الثقة، يثق في قدراته ومبادئه ما تعطيه القوة والسيطرة
الإلتزام بالخطط	شديد الإلتزام بالخطط التي يضعها، يعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهداً أو وقتاً
الإلتزام الخلقى	تعد هذه الصفة إحدى أقوى خصائص القائد الناجح لاسيما في الرؤية الإسلامية. فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو تشريعية على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته فالاتباع يتفاعلون مع الشخصية الملتزمة خلقياً ويشعرون بالأمان في التعامل معها.
الذكاء العقلي	يجب أن يتمتع بذكاء يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة

**المصدر:** إبراهيم الفقي، سحر القيادة (الجزائر: دار العوادي عين البيضاء، 2017)، ص 18 - 19.

يرى إبراهيم الفقي أنّ القائد لا يكون فعالاً أو بارزاً إن لم تتوفر فيه هذه الصفات.

### ثانياً: محددات فاعلية القائد.

تؤثر في فاعلية القيادة مجموعة من العوامل والمتغيرات تتعلق بالقائد نفسه وأخرى بالجماعة أو المرؤوسين، والبعض بالبيئة الخارجية.

أ- **العوامل المتعلقة بالقائد:** وتعني مجموعة قدراته، اعتقاداته فلسفته، قيمه واتجاهاته نحو مرؤوسيه كلها عوامل تؤثر في نوعية قيادته.

ب- **العوامل المتعلقة بالجماعة (المرؤوسين):** تؤثر شخصية المرؤوسين على فاعلية القيادة بحيث أن التفاوت في شخصيتهم وقيمهم وقدراتهم وثقافتهم ومدى التزامهم باهداف المنظمة، منطلق هام وأساسي لتحديد طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين كما يؤثر حجم الجماعة ومدى تماسكها على فاعلية القائد.

ج- **ظروف العمل:** تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف طبيعة المشكلة واختلاف ضبط الوقت بحيث أن مدى وضوح المهام والإجراءات ومدى روتينية ونمطية العمل ومدى توفر المعلومات والاهتمام بعامل الوقت تكون لدى القائد مجموعة من الاستجابات الايجابية التي يحولها إلى أسلوب يميز شخصيته القيادية.

د- **عوامل تتعلق بالمنظمة:** يفرض المناخ التنظيمي المتمثل في ثقافة المنظمة وحجمها قيود على فاعلية القائد.

هـ- **عوامل بيئية:** الثقافة السائدة والأوضاع السياسية والاقتصادية والتشريعية المحيطة بالمنظمة كلها متغيرات تتفاعل بشكل مستمر، اذ أن محصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد الإداري<sup>1</sup>.

وعليه تظهر أهمية واستمالة القائد لإتباعه وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية والتعاون معا لتحقيقها، كلما كانت ظروف العمل وظروف البيئة المحيطة مساعدة ومساندة كلما كانت القيادة أكثر فاعلية.

#### • **المطلب الثاني: تعريف المهارات القيادية.**

**المهارات** هي جمع كلمة مهارة وهي في اللغة العربية تعني "الحذق في الشيء وإحكامه والأداء المتقن له.

- يقابل مصطلح المهارة في اللغة العربية بالمصطلح الإنجليزي (Skills)، حيث عرفها العالم (Kotz) من خلال مقالته المعنونة "مهارات المدير الفعال" على أنها: "القدرة التي تستطيع تنظيمها وليس بالضرورة أن تكون فطرية، وتظهر في الأداء تبين في الإمكانيات".  
وعرفها أيضا **Odusomi** على أنها "القدرة على إنجاز المهمة بالشكل الجيد أو فوق المتوسط"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نجية حمدي، مقياس مهارات القيادة وتحليل سلوك الأفراد، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، (قسم العلوم السياسية جامعة مولود معمري تيزي وزو، 14 نوفمبر 2018).

وعرفها **نواف كنعان** بأنها: القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من مجهودات ووقت<sup>2</sup>.

ويقصد بالمهارة أيضا "شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق التدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها". **وتختلف المهارة عن القدرة:** بحيث أن هذه الأخيرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه وتتوفر غالبا لدى جميع الأفراد في حين أن المهارة تتوفر لدى الأفراد من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية للعمل لفترة زمنية طويلة، فالمهارة إذن تتميز عن القدرة بأنها صفة مكتسبة ونامية وليست موروثية، يكتسبها القائد بالتدريب والخبرة والممارسة<sup>3</sup>.

وعليه يمكن القول أن المهارة هي الوصول إلى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت وبأقل تكلفة وأداء العمل بكفاءة وتميز.

### المهارات القيادية:

تعرف المهارات القيادية على: "أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابلياته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات".

كما تعرف على أنها: " قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية".

وتم تعريفها أيضا على أنها: "مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية"<sup>4</sup> وأنها "قدرة

<sup>1</sup> - محمود زيد خوام، "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 86، (2015)، ص 203.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - عامر محمد عبد فراونة، "فاعلية برنامج التدريب لتتمة المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية" (رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الإسلامية غزة، 2014)، ص 24-25.

<sup>4</sup> - محمود زيد خوام، مرجع سابق.

القائد على أحداث المواعمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة به بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا الخروج بتعريف إجرائي مفاده أن: المهارات القيادية هي: "مجموعة القدرات التي يتحلّى بها القائد ومجموعة السلوكيات التي يتبناها من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".

### • المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات القيادية.

باعتبار أن القائد يفعل بآثاره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس، لذا استوجب من الجهات المسؤولة القيام بمجموعة من المراحل بهدف اختيار الاصلاح ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتسمى هذه المراحل بمراحل اكتشاف وانتقاء القادة وهي كالتالي:

**مرحلة التنقيب:** هي المرحلة التي يتم فيها تحديد مجموعة من الاشخاص المطلوب دراسة واقعهم من كل النواحي (ثقافية، سياسية له ولافراد عائلته).

**مرحلة التجريب:** يتم فيها اختيار وتمحيص المجموعة ووضعها تحت المراقبة والتجربة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة واختيار القدرات المتوفرة لديهم.

**مرحلة التقييم:** يتم فيها تشخيص ومراجعة تقييم المجموعة على ضوء عدد من المعايير التي يتم وضعها مسبقا لكشف جوانب القصور في الشخصية.

**مرحلة التأهيل:** يتم فيها اعداد القادة واختيار البرامج التدريبية المناسبة بعدها تأتي مرحلة **التكليف** ومرحلة **التمكين** كأخر مرحلة يتم فيها تفويض المهام التي تتناسب مع القابليات القيادية.<sup>2</sup>

يرى **حسن فتح الباب** في كتابه "مقومات القيادة في الإسلام" أنّ القيادة سمة نفسية اجتماعية من سمات الشخصية الفردية لدى البعض. وهذه السمة التي قد تكون لها بذور

<sup>1</sup>-عامر محمد عبد فراونة، مرجع سابق، ص09.

<sup>2</sup>-نسرین تواتیت، مرجع سابق، ص66.

فطرية إلا أنها لا تنمو إلا بتوجيه إعدادي وعملي مقصود وهكذا فالقائد يصنع أكثر مما يولد.

وأنه من الأهمية أن يتم تدريب القادة الجدد الناشئين ليخلفوا القادة القائمين ويحملون مشعل القيادة والريادة، ولتكون عملية تواصل بين الأجيال بجدية وفق طريقة حضارية يكون فيها العلم والمعرفة سيدان في تربية الناشئ والأجيال ويشاطره في هذا الاتجاه الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي الذي يرى أنه يجب تدريب وتعليم القائد، حيث يقول أنه توجد عدة طرق لهذا الإعداد التدريبي والتعليمي وأهمها ثلاثة:

**1- الطريقة الأولى:** التعلم عن طريق الملاحظة والمطالعة وذلك بدراسة الحالات القيادية الناجحة وغير الناجحة فالتعليم بالاستقراء من أهم طرائق تدريب القادة وتأهيلهم، والإنسان لديه ميل قوي حين يرى غيره في مواقف الفشل أن يبتعد عن تلك المواقف. كما يجب أن يقلد غيره في مواقف النجاح والفوز<sup>1</sup>.

وبهذه الطريقة يستعرض القائد المتدرب مواقف القيادات المختلفة بدراسة الحالات وتاريخ الحياة لأكبر عدد ممكن من القادة السابقين والمرافقين عن طريق مواجهة المشكلات وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وسعادة الجماعة.

**2- الطريقة الثانية:** طريق التنشئة القيادية خطوة بخطوة وذلك حين يختار القادة أو الرؤساء الحاليون جماعة من المساعدين والوكلاء ممن تتوفر فيهم المهارات والمواهب وحسن التكيف والتقبل.

وبذلك يصبح المساعد أو الوكيل في عمل تدريبي في وظائف القيادة وواجباتها ويكون القائد أو الرئيس الفعلي بمثابة المعلم اليقظ الذي يشاور المتدرب ليعرف طريقة تفكيره في مقدرته في مواجهة المشكلات وطريقته في اتخاذ القرارات ومقدرته في توجيه الأفراد بأسلوب حي عملي.

<sup>1</sup> - أحمد قوارية، مرجع سابق، ص 92.

مع العلم أن الفرد المتدرب لا يزال في مرحلة التنشئة والإعداد، لذا فإن القائد الفعلي يقوم بالتوجيه والتعليم حاملاً أعباء المسؤولية كاملة عن نفسه وعن التدريب أيضاً. وقد تطول هذه الفترة بحيث يترقى المتدرب على القيادة فيبدأ من أدنى مستويات المسؤولية القيادية ليرتقي خطوة، خطوة ولكن بفواصل زمنية قصيرة، ليصل مستويات القيادة العليا.

**3- الطريقة الثالثة:** طريقة التمثيل تظهر حين يقوم أفراد بتمثيل موقف جماعي مصطنع يمثل مشكلة ذات أهمية في حياة تلك الجماعة مثل شجار بين فردين أو خلاف طائفتين في الجماعة أو مشكلة التأخر في الحضور، ومثل هذه الطريقة التمثيلية الهادفة تقوم وفق الخطوات التالية:

- شعور الجماعة بحجتها إلى قائد كفاء، قادر على تحمل المسؤولية في المناقشة والعلاقات والإدارة وليكون مرجعاً لجميع الأفراد.
- وجود مشكلة محددة لتكون موضوع المناقشة الجماعية التمثيلية مثل: كثرة الغياب أو ضعف الإنتاج أو سوء الأداء.
- توزيع مختلف الأدوار على طائفة من أفراد الجماعة المؤهلين والراغبين لتمثيل الدور بين مقترح ومؤيد ومعارض ومناصر مع تقديم الحجج والبراهين والأساليب الإقناعية الهادئة في الاعتراف والمناقشة.
- مع حسن توزيع الأدوار لإفساح مجال واسع في كشف المواهب والقدرات الشخصية والإدراكية والانفعالية لعدد مناسب من الأفراد<sup>1</sup>.

ومن بين أهداف برامج الإعداد والتدريب القيادي ما يلي:

- فهم عملي واضح لحدود المسؤولية القيادية ووظائفها.
- إدراك جلي لمحيط القيادة ولببئتها الإنسانية وعدد أفرادها وتجمعها.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 93.

- وعي عملي وتطبيقي في الحياة الشعورية الانفعالية مع الجماعة آلامها وآمالها وظروف الحياة اليومية لأفراد الجماعة.
- حس تنبئي بالمواقف الطارئة والمشكلات القادمة مع القدرة على سرعة المواجهة وبديهية الخاطر والتقليل من مواقف الفشل.
- نمو عامل النقد الذاتي لدى القيادة لتعمل على إصلاح ما بدر منها وبذلك تزداد ثقة الأفراد بالقيادة.
- إكساب المرونة الايجابية في تنوع أساليب القيادة وإجراءاتها مما يحقق الملاءمة مع المواقف المتغيرة والأفراد ذوي الفروق والاتجاهات.
- ويبقى ذكاء القائد في نمو عملي دائم ما دام مخلصا للقيادة، ينتفع من أخطائه ويزيد فيما أصاب من الانجازات.
- فالقائد الذكي والمسؤول هو القائد الذي يصنع قادة، فالمؤسسات لا تزول بزوال الرجال، ذلك لا بد من تعليم الإتياع فن القيادة وهذا ما يخدم مصلحة التنظيم ككل.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص منهجية إعداد القادة الماهرين في النقاط التالية:<sup>2</sup>**
  - أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
  - اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
  - توفير المناهج القيادية اللازمة.
  - تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصا لهذا الأمر.
  - إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليا.
  - تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة والجدير.
  - إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

<sup>1</sup>- نفس الرجع السابق

<sup>2</sup>- أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، نقلا عن الموقع [hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com) اطلع عليه يوم 12 فيفري 2019 على الساعة 10:00.

وفي سياق تنمية المهارات القيادية أشار الدكتور محمد طارق السويدان في إحدى محاضراته عن النموذج العام للتدريب القيادي إلى أن تدريب القادة يركز على سد الفجوة بين ما يقوم به القائد من أدوار (الاتجاه، التغيير، التحفيز، التدخل، التدريب) وما يمتلكه من كفاءات (المعلومات، المهارات، القناعات، السلوك، الأداء).

### ✓ المبحث الثالث: أنواع المهارات القيادية:

تتشكل مهارات القيادة وفق عدة من التصورات عقلية أو فنية أو إنسانية وغيرها ينبغي أن تتوافر في القائد، وتختلف هذه المهارات القيادية من قائد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى. ومن أجل نجاح القائد الإداري في عمله توجب عليه امتلاك مجموعة متنوعة من هذه المهارات وقد اختلف الباحثون في تقسيمهم لها حسب الجدول الموالي<sup>1</sup>:

#### الجدول رقم 1-3: يمثل تصنيف المهارات القيادية لمجموعة من الباحثين

اسم الكاتب	تصنيفه للمهارات القيادية
ناصر محمد العديلي	مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارا فكرية، مهارات تنظيمية
نواف كنعان	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية
روبرت كاتر	مهارات تقنية وفنية، مهارات علائقية، مهارات فكرية، مهارات تشخيصية، مهارات تحليلية
الأغا	المهارات الذاتية، الإدارية، الفنية
الرشودي	المهارات الذاتية، فنية، إنسانية، إدارية
العبودي	المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والمهارات الفكرية والسياسية
الدجني وآخرون	المهارات الشخصية، إنسانية الجوانب التاريخية وبناء الخبرات، المهارات المفاهيمية، فنية إدارية، مهارات تنافسية
عبد الكريم درويش وليلا تكلا	مهارات ذاتية، مهارات فنية، إنسانية، ذهنية

<sup>1</sup> - همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، مرجع سابق، ص 27.

كما قدم روبرت كارتر تصنيف للمهارات القيادية بحيث قسمها الى مهارات فنية ومهارات ادراكية ومهارات انسانية<sup>1</sup>، وقد ارتأينا الاعتماد على هذا التصنيف كون أن معظم الباحثين اتفقوا عليه وأضفنا الى جانب هذا التصنيف المهارات الذاتية التي أشار اليها أغلب الباحثين.

### المطلب الأول: المهارات الذاتية والفنية:

#### أولاً: المهارات الذاتية.

تشتمل المهارات الذاتية على القدرات الجسمية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وهي قدرات متعلقة بشخص القائد الإداري.

#### - السمات الجسمية:

تشمل كافة الإستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الفسيولوجية للقائد، كالقامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية، فنجاح القائد في جانب هام من جوانبه يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.

#### - السمات العقلية:

يقصد بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد وهي قدرات تختلف باختلاف الأفراد والمجتمع والبيئة. المحيطة ولعل الذكاء هو أكثر أنواع القدرات العقلية أهمية. وهناك سماتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور والتمتع بروح المرح والدعابة، ولقد أكدت الدراسات التي إستهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة أن هنالك صلة واضحة بين الذكاء والقائد الناجح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نسرين تواتيت، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان: دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، 2014)، ص 268.

## - المبادأة والابتكار:

تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى العمل، وإبداء الرأي والمشورة، وهي سمة هامة جدًا للقائد الناجح وتتعلق بميول فطرية، والقائد الذي لا يتسم بسمة المبادأة سريع الغضب، متسلط، يضجر من النقاش مع مرؤوسيه ترتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة لمواجهتها.

والابتكار: تساعد القدرة الإبتكارية القائد على خلق أفكار جديدة تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وهذا يقوم على غزارة الأفكار ومرونة تقتضي النظر لأشياء في ضوء جديد.<sup>1</sup>

## ثانياً: المهارات الفنية.

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان.

## أهم الخصائص التي تميز المهارات الفنية:

- القدرة على تحمل المسؤولية: القائد الحقيقي يرى أن القيادة قبل كل شيء مسؤولية وليست مركزاً أو تميّزاً ويتحمل المسؤولية عن الأخطاء دون أن يجملها الآخرين فالتفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية تجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام.

- الفهم العميق والشامل للأمور: بمعنى يجب على القائد أن يكون لديه القدر الكافي من المعرفة من خلال الإطلاع الثقافي، حتى يكون على معرفة شاملة تنمي ثقته بنفسه وثقة الآخرين به.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، نفس المرجع اسابق.

• **الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** تتجلى هذه المهارة في قدرة القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة ومحددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل<sup>1</sup>.

• **المطلب الثاني: المهارات الإدراكية (فكرية).**

يقصد بها قدرة المسؤول على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقاربة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي، تنقسم هذه المهارات إلى عدة مهارات منها:

- **القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:** التفكير السليم هو المفتاح الرئيسي لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

- **التفكير الإبداعي:** أحيانا قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقا، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية، وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي إعتاد عليها المرؤوسين بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

- **الاستنتاجات الأخلاقية (الالهام):** القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد، ولكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة ولكن إن حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادراً على الاستنتاجات الأخلاقية وخطوات

<sup>1</sup> - رى تيسير التميمي، "المهارات القيادية اللازمة الإدارة التغيير التنظيمي"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013)، ص 17.

الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة تطوير قيم وبدائل وحلول وإختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم الدين والمهنة<sup>1</sup>.

- **التفكير الانعكاسي:** تطوير القادة لا يأتي في فراغ، فيجب عليهم أن يكونوا رحيبين الاستقبال للأفكار المرتدة (Feed back) عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال نظراتهم، بل حتى مرؤوسيهم وأن يكونوا راغبين لاستقبال الأفكار المرتدة ليس كل شيء وإنما هو جزء من معادلة تطوير للقادة فعلى القادة أن يستمعوا لتلك الأفكار ويستخدمونها والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقسيمها وتطبيقها على شكل سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها، كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دائماً لتطوير نفسه ومن أهم المهارات الفكرية:

- القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
- إتخاذ القرار بناء على معلومات صائبة .
- تكريس الجهود للتغيير بين المعلومات الهامة وذات العلاقة وبين المعلومات غير الهامة ولا تتصل بالمشكلة<sup>2</sup>.

- **مهارة اتخاذ القرار:** إنّ إتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، حيث يختلف الأفراد في قدراتهم وإستعدادهم لاتخاذ القرار، إنّ أنشطة إتخاذ القرارات تشكل جزء رئيسياً من وظيفة القائد وهذا ما يميزه عن المرؤوسين ومن متطلبات إتخاذ القرار الفعال نجد:

الإحساس بوجود مشكلة أي الإحساس بوجود فجوة بين وضع مرغوب فيه ووضع قائم بالفعل.

<sup>1</sup> - رائد عمر الأغا، "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري"، (رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008)، ص 73-74.

<sup>2</sup> - رائد عمر الأغا، المرجع السابق، ص 74.

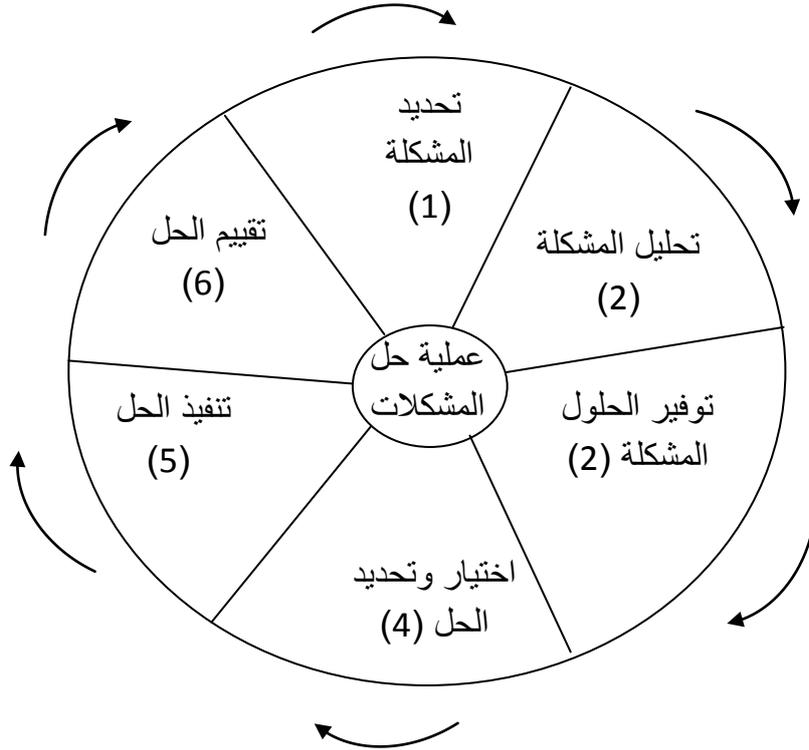
- الإدراك بوجود هذه الفجوة.
- وجود الدافع الكافي لسد هذه الفجوة أو تقليلها.
- وعملية إتخاذ القرار تحتاج بالضرورة إلى جملة من المعلومات وهي:
- تحديد المشكلة.
- التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- تقييم البدائل.
- إختيار البديل المناسب.
- تنفيذ القرار.

هذه المهارة من بين المهارات التي تميز قائد عن آخر، فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند إتخاذ القرار، إذن من أهم التحديات التي تواجه القائد هو إتخاذ القرار السليم<sup>1</sup>.

- **مهارة تحليل المشكلة وحلّها:** إنّ حل المشكلات مهارة أساسية من أجل التعلم والتعامل مع الحياة على حد سواء، فهي نموذج لتنمية العلاقات بين الأفراد ومزيلة للتوتر، وتبدأ مهارات تحليل كل المشكلات: بتوصيف المشكلة بشكل دقيق وتام بمعنى تحديد المشكلة بشكل ملموس يمكن قياسه، ثم التعبير عن المشكلة في شكل النتائج النهائية والمحددات والأسباب الكامنة وراءها، ثم الفصل بين الأسباب ، وبعد تشخيص المشكلة يتم تحصيل المشكلة عن طريق جمع البيانات اللازمة والدقيقة، وتحليل البدائل لحل المشكلة وتطبيق الحلول المقترحة لحلها وفيما يلي خطوات حل المشكلة

<sup>1</sup>- توفيق عبد الرحمان، مستشارا علميا، منهج المهارات القيادية المعاصرة( خبراء مركز خبرات مهنية للإدارة، 2014)، ص58-59.

- الشكل رقم 1-2: يمثل طرق تحليل المشكلات.



المصدر: توفيق عبد الرحمان، منهج المهارات القيادية المعاصرة، خبراء مركز مهنية للإدارة،

2014 ص 40.

مهارة حل المشكلة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتضمنها القائد من أجل

التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق أفضل<sup>1</sup>.

**مهارة إدارة الوقت:** من أهم المهارات القيادية اللازمة للقيادة إذ يعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية فقد أصبح مهما ولا بد من استغلاله والتخطيط بالاستفادة منه بشكل فعال والاستفادة منه هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه ومع من وفي أي موضوع.

<sup>1</sup>- توفيق عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 38-42.

فوقت القائد ليس ملكه وإن أداره ونظمه فإنه يحقق فوائد كثيرة منها التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو الحياة، زيادة سرعة إنجاز العمل وتحسين نوعيته، وتقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

وتتضح مهارة القائد في إدارة وقته من خلال مدى تطبيقه للخطوات التالية:

- القدرة على التنفيذ الفوري والقدرة على التفويض ورفض تضييع الوقت في القيام بمهام مستحيلة.

الإحساس بالوقت والتوقيت والشعور بالحقيقة والقدرة على تحديد مواعيد إنهاء معقولة لكل نشاط<sup>1</sup>.

- **مهارة التخطيط الإستراتيجي:** مهارة التخطيط الإستراتيجي من المهارات المهمة للقائد، إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي إستشرافا واعيا لما ينطوي عليه المستقبل بنظرة ثاقبة تتنبئ من خلالها الرؤية الرشيده للقيادة الإدارية الزائدة للبقاء والإستقرار في بيئة الأعمال الزاخرة بالصراعات الفكرية والتنافسية في الأسواق.

فالتخطيط الإستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، إنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من التحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة وترسيم الرؤية للمستقبل وإنقاء الخيارات الإستراتيجية، كما أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، إنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية، وتكون مسؤوليات القائد الإستراتيجي في:

- تطوير الرؤية وتحديد الأهداف.
- وضع جملة وكتابتها.
- تكوين فريق عمل مترابط وتوفير كل الموارد التي يحتاجها.

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة، مهارات الاتصال، مرجع سابق، ص ص 270-285.

- التعلم بالممارسة.

- محاسبة الناس<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المهارات الإنسانية:

#### أولاً: المهارات الإنسانية.

تعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، والمهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أنّ اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من إكتسابه للمهارة الفنية. وهذا لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء<sup>2</sup>.

ومن المهارات الفرعية المنبثقة عن المهارات الإنسانية:

- **مهارة الاتصال:** تشكل مهارات الاتصال عنصراً مهماً في تطوير مهارات التواصل مع الآخرين بصورة صحيحة أو سلبية، وتساعد على كيفية إيصال المعلومات دون حدوث أخطاء قد تؤثر على إيصالها بالطريقة المناسبة.

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

وتتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم إلا بها وهي (المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل) ونضيف إلى تلك العناصر عنصر آخر وهو التغذية الراجعة<sup>3</sup>.

ولمهارة الاتصال مقومات فعالة تتمثل في:

<sup>1</sup> - عبد الكريم همام رزق، مرجع سابق، ص ص 32- 35.

<sup>2</sup> - همام رزق، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> - بلال خلف سكارنة، مهارات الاتصال، ( عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 01، 2015)، ص 27.

**مهارة التحدث:** ومعنى هذا استخدام لغة واضحة ومفهومة (وضوح الرسالة)، والواقعية أي التعامل مع المرؤوسين من خلال إعطاء معلومات واقعية واختيار الوقت المناسب للتحدث. الاختصار في الرسالة، واستخدام أسلوب الإقناع أكثر.

- أن يكون ودودًا و يستخدم كلمات إنسانية في التعامل.

- نبرة الصوت تلعب دورا كبيرا في التواصل الجيد، أي متى تكون نبرة الصوت مرتفعة ومتى تكون منخفضة واختيار الأسلوب المناسب لطرح الكلمات ومراعاة الظروف المحيطة بالموظفين<sup>1</sup>.

**مهارة الانصات (الإصغاء- الاستماع):** ويقصد بها الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، وتشير الدراسات إلى أنّ 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد ويعتبر إصغاء القائد لإتباعه من مقومات الاتصال الفعال.

**مهارة استعمال لغة الإشارة والجسد:** يقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشي والابتسامة وغيرها. وهي مهمة جدًا في عملية الاتصال فعلى القائد أن يراعي وقوفه وجلوسه بطريقة جيدة وطبيعية غير منفصلة أو مرتبكة أو غريبة، وأن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.

أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة، وأن يستعمل المسافة بفاعلية، فيعرف متى يتقرب ومتى يبتعد. وعليه كي يكون القائد فعالا يجب عليه أن يتقن مهارات الاتصال ليتمكن من إيصال رسالته كاملة وبوضوح<sup>2</sup>.

- **مهارة التعامل مع الآخرين:** القائد الفعال هو الذي يكون حذرًا والذي لا يظن ان كل الناس متشابهون لأنهم في الواقع ليسوا كذلك. وهذه الاختلافات هي التي تجعل حياة

<sup>1</sup>- نجية حمدي، مرجع سابق، 05 ديسمبر 2018).

<sup>2</sup>- بلال خلف سكارنة، مهارات الاتصال، مرجع سابق، ص 34-35.

المجموعات البشرية قوية ومثيرة للاهتمام لأنه عندما يتم جمع الأفراد المتشابهين فقط، فإن هؤلاء يفقدون استقلالهم وفرديتهم، فمهارته (القائد تظهر في قدرته على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا أعداء أم أصدقاء أو إدراكه لمشاعرهم وتلبية طلباتهم.<sup>1</sup>

- **مهارة بناء فريق العمل:** فريق عمل هو جماعة من الأفراد ذوي مهارات مختلفة يجتمعون لكي يؤديوا مهام مهينة ويحققوا أهداف مشتركة، وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين سيتميزون بالكفاءة والمسؤولية ويتدخل القائد الإداري في المراحل الأربعة تشكيل الفريق:

1- مرحلة تشكيل الفريق.

2- مرحلة الصراع واختلاف وجهات النظر حول مهمة لأن كل واحد يريد أن يكون أفضل من الآخر، والقائد يجب أن يتدخل في الوقت المناسب ويغير ما يجب تغييره.

3- مرحلة التعاون هي مرحلة بعث الحماس في نفوس الأفراد بالدعم والتشجيع.

4- مرحلة الأداء أو الإنجاز: كلما حقق الفريق مهامه لابد أن يكافئ عليها.<sup>2</sup>

**مهارة تقدير الآخرين (أي تحفيزهم):** يقول إبراهيم الفقي: ان القائد الناجح هو الذي يمتلك مهارة تقدير الآخرين أي الإتياع وتحفيزهم والذي يعرف ميولاتهم وإتجاهتهم ويعرف متى يحفزهم وبأي آلية يكون ذلك هل بالتحفيز السلبي أم الإيجابي، أم المادي أو المعنوي ويشجعهم قبل انجاز العمل ويقدرهم بعد انجازه بنجاح عن طريق الإطراء أو المكافأة أو الارتقاء بهم في السلم الوظيفي وتدريبهم وغيرها لان هذا يعزز روح الانتماء لدى المرؤوسين والالتزام بالمواعيد وتقديم أداء عالي الجودة ليس فقط على صعيد الأداء العملي بل السلوك الشخصي والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبعضهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، (لبنان: دار العربية للعلوم، ط1، 1997)، ص 27.

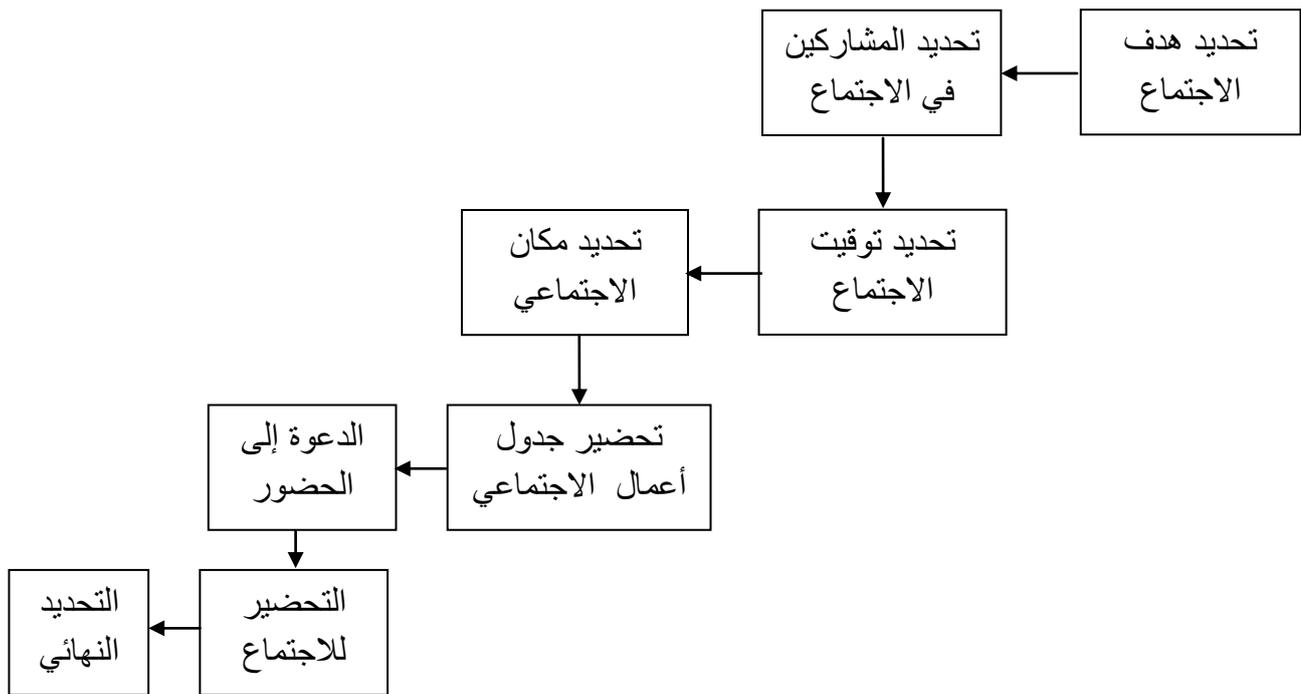
<sup>2</sup> - نجية حمدي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 31-32.

- مهارة إدارة الاجتماعات: إنّ الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها، وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضا على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها. إذن يمر الاجتماع بثلاث مراحل رئيسية بدءًا بالإعداد للاجتماع، مرورًا بتسيير الاجتماع وانتهاء بتوثيق الاجتماع ومتابعة نتائجه وذلك كما يظهر في المخطط التالي<sup>1</sup>:

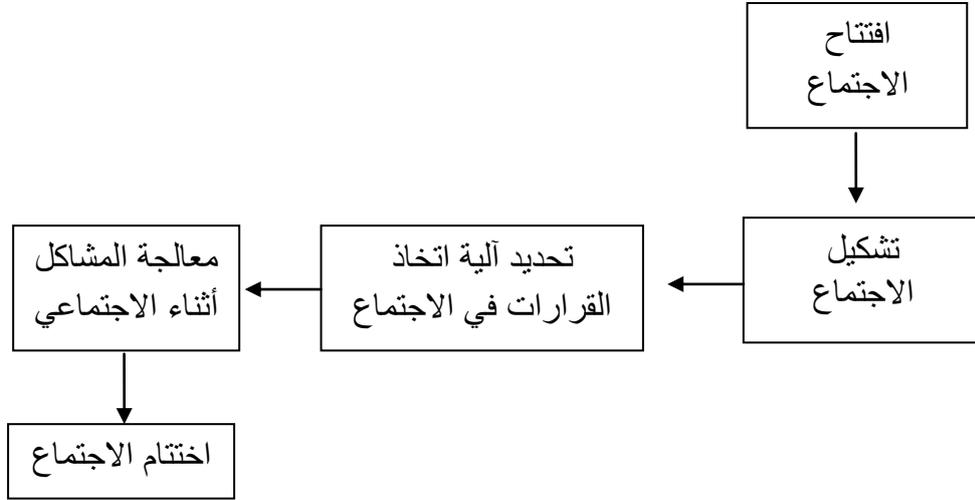
### مخطط مراحل الاجتماع:

- الشكل رقم 1-3: مرحلة ما قبل الاجتماع.

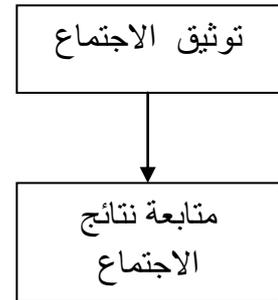


<sup>1</sup>- محمد بن عبد الله الطريف، "محاضرة مهارات القائد الناجح"، (القسم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، ص 28.

## - الشكل رقم 1-4: مرحلة خلال الإجتماع.



## - الشكل رقم 1-5: مرحلة ما بعد الاجتماع



المصدر، محمد بن عبد الله الطريف، مرجع سابق ، ص29

- فالقائد الناجح هو الذي يطبق كل هذه الخطوات بحاذيرها ولا يهمل أو يغفل على أيّ منها من أجل بلوغ الهدف المرجو من خلاله.
- **مهارة إدارة التغيير:** التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، فالقيادة تعني التغيير القائد هو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغيير في البناء والتنظيم. مهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه.

ومن جانب آخر ينبغي على القائد أن يكون ذو نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية واقتراحات الأحوال في المستقبل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم، والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث، كما أن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير<sup>1</sup>.

**مهارة التمكين:** القائد الناجح هو الذي يطبق ويتقن هذه المهارة كونها تخفف من الضغوطات وتعزز الثقة، فالتمكين هي تلك العملية التي يسمح من خلالها للمرؤوسين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف، وتعتمد ثقافة التمكين على إدماج ومشاركة الجميع كل من القادة والمرؤوسين على حد سواء لتحقيق النجاح، يقوم الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين على أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية ومنحهم حرية التصرف فالتمكين يتطلب التخلي عن نموذج التقليدي للقيادة، وينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة، وفي أول مرحلة الإعداد والتهيئة، ثم مرحلة التنفيذ تليها مرحلة المتابعة<sup>2</sup>.

فالتمكين هو إستراتيجية لإعداد قادة المستقبل بحيث أنّ القائد الناجح والفعال هو الذي يصنع قادة ليس الذي ينتج أتباعاً.

**مهارات التعليم والتدريب للمرؤوسين:** من المعروف أن القائد لا يقوم بتحقيق أهداف المنظمة بنفسه وإنما من خلال جهود مرؤوسيه وعلى ذلك فإن نجاحه في تحقيق هذه الأهداف رهن بمدى قدرة المرؤوسين على القيام بتنفيذ العمل فزيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى فهمه للبيئة التي يعيش فيها يساهم في إكسابهم الثقة في أنفسهم وفي قائدهم ويعزز

<sup>1</sup> - محمود طاهر كلالدة، مرجع سابق، ص

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص ص 300 - 315

العلاقة بينهم كون أن التعليم يتطلب الاتصال مما يجعلهم على دراية كافية للمعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات المنظمة ويعرفون واجباتهم وأدوارهم والقائد الكفئ هو الذي يدرّب مرؤوسيه بمعنى يعدّل سلوكهم مهنيًا بهدف اكتسابهم معارف ومهارات مثلًا عن طريق توفير مراكز خاصة للتدريب بحيث أن تطوير كفاءتهم يسمح بترقيتهم مستقبلاً إلى مناصب قيادية والقائد الحقيقي هو الذي يسعى بكل طاقاته لتطوير مرؤوسيه دون أن يفكر أن ذلك يهدد سلطته أو منصبه لأن تطويرهم وتنميتهم هو تطوير له بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نوال بوعلاق، " دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها"، (دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، سنة 2014-2015)، ص 76.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل:

نستخلص من كلّ ما سبق أن القيادة محور أساسي في حياة المؤسسات، فقد لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، ويتبين أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوب قيادته حسب ما تملّيه عليه الظروف، ويتحلّى بمجموعة من الصفات التي لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها، ويتمتع بمهارات قيادية تجعل منه قائداً فعّالاً يواجه كلّ التحديات والمواقف التي تعترضه.

والقائد يستطيع أن يثري خبرته ويطور مهارته بالممارسة والعلم والخبرة لذلك فإن مميزات الشخصية وتكوينه السيكولوجي وثقافته ومعرفته بمرؤوسيه، واتجاهاته الفكرية جميعها تخضع لأسس ومقومات واعتبارات قيادية من الواجب الانتباه لها.

# الفصل الثاني

ظاهرة مقاومة التغيير ودور القيادة الإدارية

في احتواءها

**تمهيد:**

يقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) التي تواجهها، ما جعلها بحاجة ملحة لتبني التغيير كإستراتيجية لمواكبة جملة هذه التطورات والتحولات، ونجاح هذا التغيير يتطلب قيادة فعالة قادرة على إدارته بنجاح والتصدي للعقبات التي تحول دون تحقيقه والتي من بينها مقاومة التغيير بمختلف أشكالها إذ تعتبر إحدى الأسباب الرئيسية لفشل عملية التغيير، لذا فالقائد الناجح هو القائد الذي يتعامل مع هذه الظاهرة بحذر وحكمة وحكمة.

## ➤ المبحث الأول: التغيير التنظيمي (دراسة في المفهوم، الأنواع والمجالات).

### • المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر موضوع التغيير إحدى المكونات الأساسية في سير المجتمعات الإنسانية كون الطبيعة البشرية محبة للتجديد، فكذا هي التنظيمات أيضا كونها تخضع لضغوطات داخلية وخارجية تجبرها على التغيير، فهذا الأخير قضية من القضايا الهامة والملحة في ظلّ التطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال من أجل أن تضمن المنظمة بقاءها واستمراريتها.

### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي.

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير والأخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير.<sup>1</sup> يعرف التغيير لغة على أنه: غير الشيء، بدله بغيره، جعله على غير ما كان عليه وحوله.<sup>1</sup> ويعرف التنظيم لغة: مصدر فعل نظم والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ بنظمه نظاما ونظاما أي جمعه في انتظام.<sup>2</sup>

### فالتغيير التنظيمي هو:

"عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".<sup>3</sup>

أمّا روبنسون (Robanson) على أنه: «التحرّك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> - علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص746.

<sup>2</sup> - الفيروز آبادي ومحمد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، بيروت لبنان: ط2، ص346.

<sup>3</sup> - معين محمود عياصرة، إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل والتغيير، (عمان: دار الحامد، سنة 2007) ص151-152.

يعرف بيكارد (Bechard) التغيير التنظيمي: «جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها وبتدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم»<sup>1</sup>.

ويعرف أحمد طاهر التغيير التنظيمي على أنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة تعتمد على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة"<sup>2</sup>.

من مجمل التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة في المؤسسة كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات.

وتعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: "ذلك النهج الإداري الذي يرصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أداءها وسلوكها".

وتعرف أيضا على أنها عملية تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي وتقلل من عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص18

<sup>2</sup> - محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد لبشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، (عمان: دار الايام للنشر والتوزيع، ط01،

2004)، ص19.

<sup>3</sup> - مريم عايش، "دور القيادة الإدارية إدارة التغيير التنظيمي"، (ماستر أكاديمي في علوم التسيير جامعة أم البواقي، 2015-2016)، ص34.

### وقد فرّق محمد حسن بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:<sup>1</sup>

فالتغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية.

أمّا التغيير التنظيمي: هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل».

### الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعتبرون أن للتغيير والتطوير نفس المعنى إلا أن هناك فرق شاسع بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، لكن هذا لا ينفي وجود علاقة بينهما وتتمثل هذه العلاقة في علاقة الكل بالجزء أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي

فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة وتكون له نتيجة ايجابية، فالتطوير التنظيمي إذن هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.<sup>2</sup>

ويرى بعض علماء الإدارة إن مفهوم التطوير التنظيمي يشبه كثيرا مفهوم التحديث الإداري، لكنه يهتم بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية للدول النامية فالتحديث الإداري ينحصر غالبا في التركيز على تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم دون الإحاطة بالخصائص البيئية المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-محمد حفيان، مرجع سابق ص 20

<sup>2</sup>- دنيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي" (ماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2013-2014) ص 05

<sup>3</sup>- مليكة سايل، مقياس إدارة التغيير والتنظيم، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر ( جامعة مولود معمري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 09 أكتوبر 2018).

**ثانيا: دواعي التغيير التنظيمي.**

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي، هذا ما يجعل من التغيير لا مناص منه فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة للعوامل التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع للمعلومات والمعرفة، وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والتنوعية.
- متطلبات الجودة الشاملة.
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضى المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي مواجهة مشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد(الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسين رحيم، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه- أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة بليدة، يومي 12 و13 ماي 2010.

## • المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله.

### أولاً: أنواع التغيير التنظيمي.

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

إذا اعتمدنا التخطيط معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط أو التلقائي.

**التغيير المخطط:** يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، ومن تدخله بفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة و قد عرف " سكينز" التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجب تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، فالتغيير المخطط يتطلب فهماً وإدراكاً كاملاً لبيئة المنظمة وشرعاً بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل وتكنولوجيا لتحقيق الفعالية والكفاءة ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي لظواهر المنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

**التغيير الغير مخطط (تلقائي):** يمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجيا بدون تدخل الإنسان حيث يتم تشكل مستقبل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة تطور ونمو طبيعي للمنظمة كازدياد عمر العمال...الخ<sup>1</sup>

أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل

**التغيير الشامل:** هو تغيير يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علاك حافظ، إدارة السلوك التنظيمي، (بغداد: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 01، 2015)، 40.

**التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد وقطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشا نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة وأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير

إذا اعتمدنا أو أخذنا موضوع نوع التغيير أساسا للتصنيف أمكن التمييز بين:

**التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات، مسؤوليات) تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم والوسائل التكنولوجية المستخدمة

**التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التنمية والتدريب، وكمثال نجد بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية هو غير فعال.

يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى **تغيير سريع وتغيير بطيء** حيث:

يتميز التغيير التدريجي أو البطيء لكونه أكثر وضوحا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

وعادة ما يكون التغيير السريع نتيجة للتطور والتغيير التنظيمي المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق مثلا).

أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير على أساس للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (المشاركة).<sup>1</sup>

**التغيير المفروض:** يفرض جزئيا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص41.

**التغيير الرضائي:** يقوم على أساس المشاركة أي أن العمال يشاركون في التخطيط وتنفيذ التغيير.

وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف، فنجد تغيير بسيط (سطحي) والتغيير الجذري

**التغيير البسيط (سطحي):** يكون هذا التغيير في فترة معينة وبطريقة منتظمة، ويصبح هذا النوع من التغيير فعالا إذا اعتمدته المنظمة باستمرارية وكان تطبيقه على كل المنظمة.

**التغيير الجذري:** يستغرق مدة طويلة ميزاته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.<sup>1</sup>

### ثانيا: نماذج التغيير التنظيمي.

يتوقف اختيار نمط ونموذج إدارة التغيير على طبيعة الأهداف المراد تحقيقها من خلال التغيير المطلوب ومن أهم النماذج التي يمكن أن تتجه إليها المؤسسات في ضوء تبني التغيير نجد ما يلي:

- **نموذج التغيير الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل:** يحدث هذا النمط وفقا لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل المستويات الدنيا للمؤسسة، وتعتمد المؤسسة هذا النمط في ضوء تبنيها التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن مشروع التغيير وقراراته ويتميز هذا النمط بالسرعة والفاعلية في إحداث التغيير ولكن يحدث المقاومة من قبل المستويات الدنيا.

- **نموذج التغيير الذي يبدأ من الأسفل إلى الأعلى:** يعتمد هذا النمط على وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير التنظيمي حيث يتوافر التشجيع المكاني للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير وفي حالة افتقار المؤسسة للمناخ المشجع على الابتكار وعدم التزام

<sup>1</sup>- مرجع سابق، ص39.

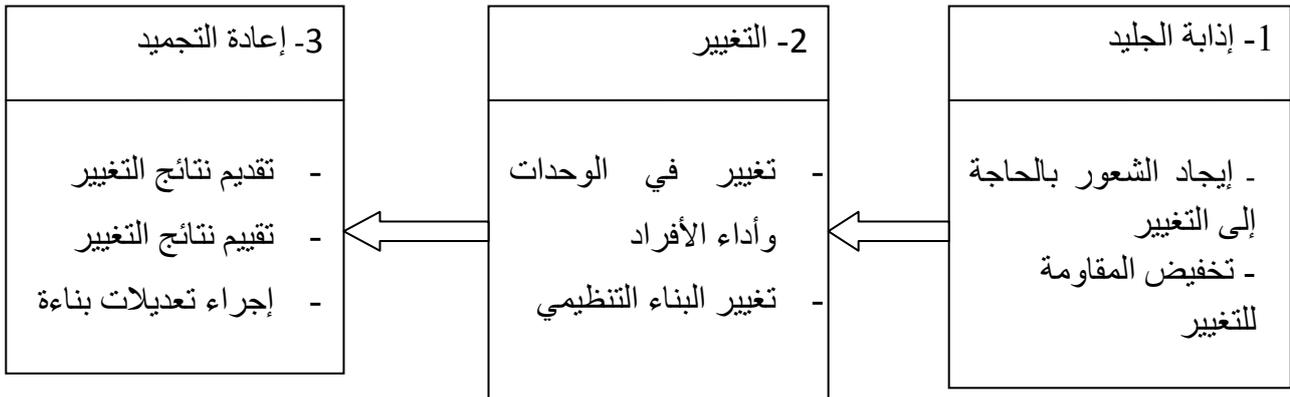
الإدارة العليا بتأييد المبادرات وعدم دعمها لتنفيذ مشاريع التغيير فان مصير هذا النموذج سيكون فاشلا.

- **نموذج التغيير المتكامل:** يقوم هذا النموذج على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب فيه، إذ يقوم على الاتصال المتعدد الاتجاهات في المؤسسة والذي يجمع بي كل أفراد المؤسسة من خلال عرض وتوضيح فكرة التغيير للمناقشة وإبداء الرأي للخروج بقرار مشترك لإحداث التغيير<sup>1</sup>.

### ثالثا: مراحل التغيير التنظيمي<sup>2</sup>

قامت مجموعة من الباحثين والدارسين باقتراح العديد من النماذج التي تبين المراحل الأساسية الواجب المرور بها حتى يتحقق التغيير الفعال ومن أهمها نموذج Kurt Lewin حيث يرى أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 2-1: يمثل مراحل التغيير التنظيمي.



**المصدر:** بلال خلف سكارنة- بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ص72.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن:

<sup>1</sup> - فائزة يسعد، "تسيير التغيير في المؤسسة"، (مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف02)، ص16.

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص72.

**مرحلة إذابة الجليد:** تهدف إلى إلغاء القيم والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجدون فيها، كما تهدف إلى الإقناع بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر مناسباً في الوقت الحالي أو المستقبلي، تمثل هذه المرحلة مرحلة أساسية بالنسبة لعملية التغيير وتكمن أهميتها كونها تمكن الأفراد والقائمين على التغيير من الإدراك الكامل والوعي بوجود مشاكل في العمل.

**مرحلة التغيير:** هي المرحلة إدخال التغيير المطلوب وفيها يتعلم الفرد مهارات جديدة والتغيير الذي يتم إحداثه هنا يستطيع أن يكون بطريقتين ففي الطريقة الأولى يصبح التغيير مخططاً أما في الطريقة الثانية مقلداً ويشير Kurt Lewin إلى عدم تنفيذ عملية التغيير دفعة واحدة لأن ذلك يقود إلى مقاومة من طرف الأفراد.

**مرحلة إعادة التجميد:** تسعى هذه المرحلة إلى إعادة الاستقرار والمحافظة على ما توصل إليه من تطوير وتعديل وخلق الظروف المناسبة لذلك. بمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي يتم تحقيقها من التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

### • المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه.

**أولاً: مجالات التغيير:** يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات:

• **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، الاستراتيجيات الإدارية الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، فالتغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة

<sup>1</sup> - مرجع نفسه

- **التغيير الهيكلي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام الكفاءات، تقييم الأداء ونظام الرقابة.
- **التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء تكنولوجيات تعود عليها بالفائدة، كتخفيض تكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، بحيث توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية والقيام بصفقات تجارية عبر شبكة الانترنت.<sup>1</sup>
- **التغيير على مستوى الأفراد:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل وبأخذ شكلين:
  - 1- تغيير الأفراد: باستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم
  - 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية
- **الأنشطة والأعمال:** أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى
- **الموارد المادية:** كتغيير العدد والآلات
- **السياسات:** مثل التغيير أو تعديل سياسات معمول بها أو إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص12.

---

• طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف برامج التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن بين أهدافها:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على إحداث التغيير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف تنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح مع الأفراد العاملين.
- اعتماد المديرين أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - مرجع نفسه..

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص 15-16.

## ➤ المبحث الثاني: ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.

### • المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها.

#### أولاً: نشأة وتطور مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

إن أول من استعمل مصطلح مقاومة التغيير Resistance to change كان من قبل الفرنسيين « Lester et John » عام 1948، وأكدوا أنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير في شركة هاروود الأمريكية للصناعات المطاطية من خلال زيادة حجم العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

بالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أن مفهوم المقاومة تعود جذوره إلى سنوات الخمسينات وبالخصوص فيما كتبه كل من French و Kosh في إحدى المقالات بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير " والتي أوضحوا فيها أن مقاومة التغيير هي "عبارة عن رد فعل من طرف العامل وذلك لشعوره بإكراهات أو التهميش، وأما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة عن الجماعة"، كما أجرى الباحث Ludvigsen، سنة 2011 اختباراً لأسباب ظهور مقاومة التغيير وتوصل إلى أن من المناسب للمنظمة خلق بعض الظواهر الانتقائية من خلال فرض تقنيات معينة خاصة بالتغيير مما يساعد على ترك نمط العمل الحالي والتحول إلى النمط الجديد، وتوصلت الدراسة التي أجراها الباحث Coetsee عن طبيعة وأسباب مقاومة التغيير في بعض المنظمات الصناعية إلى وجود اتجاهين أساسيين بخصوص مقاومة التغيير: أولهما الالتزام بالتغيير وثانيهما مقاومة التغيير، وهذين الاتجاهين غير مرتبطين نموذجياً وإنما هنالك مراحل متسلسلة من المقاومة ومن الالتزام ضمن نموذج يسمى الاستمرارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سامية هانية عجيل، "القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير" (ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الكوفة)، ص 254-255.

**ثانياً: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي.**

قدم الباحثين عدة تعاريف لمقاومة التغيير التنظيمي من زوايا مختلفة ومن بين هذه

التعاريف نجد:

**التعريف الأول:** "مقاومة التغيير التنظيمي هي عدم تجاوب المرؤوسين مع ما قد يحدث من تغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم مما يستوجب تدخل القادة للحد من ذلك".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "مقاومة التغيير التنظيمي هي استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** تعرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا بد منه فالفرد بطبعه وقدرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن والميول إلى الاستقرار لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "مقاومة التغيير التنظيمي هي ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة وتأخيرها أو منع تنفيذها، وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير إلى أهدافه".<sup>4</sup>

ومن خلال ما سبق نتوصل إلى أن مقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير وهي عبارة عن ميل الأفراد إلى التمسك بالأوضاع الراهنة داخل التنظيم ويحاولون مجابهة أي تغيير خوفاً من فقدان مصالحهم.

<sup>1</sup> - عبد الله حسن، أحمد أبو عجوة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - حسن محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، (دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2004)، ص 384.

<sup>3</sup> - بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 318-319.

<sup>4</sup> - عبد الله مداري الحربي، مرجع سابق، ص 09.

**ثالثاً: أسباب مقاومة العاملين للتغيير.**

على الرغم من أن التغيير أصبح الصفة الملازمة للتفوق والتميز، وحتمية من حتميات العمل الإداري في منظمات اليوم، فإنه يقاوم من قبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومتباينة منها:

**أسباب تنظيمية موضوعية:**

تعني تلك الأسباب النابعة من خوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، فعدم إحساس الموظفين بتوفر الكفاءات البشرية المؤهلة لتنفيذ التغيير قد يكون عاملاً مساعداً في مقاومتهم.

**أسباب تنظيمية:**

يقصد بها تلك الأسباب الناتجة من الخلطة التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة، فالعاملين يقاومون التغيير إذا سبب التغيير أي تهديد للسلطات أو النفوذ التي يتمتعون بها وسيرفضون التغيير حفاظاً على المصالح المكتسبة والمنافع المختلفة التي يضمنها لهم النظام القائم.

**أسباب إجرائية فنية:**

لإنجاح التغيير على الوجه المطلوب فإن ذلك يتطلب وضوحاً في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المشاركين على بينة مما هو مطلوب منهم، فالتفائية واللامبالاة يولد لدى العاملين شعوراً بعدم الجدية وعدم وضوح الرؤية والهدف من التغيير، مما يجعلهم يقاومونه (التغيير).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سالم العماري ، ناصر محمد، الإدارة العامة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وسبل علاجها، العدد 03(1998)، ص357.

**أسباب شخصية اجتماعية:**

يميل الإنسان بطبعه إلى حب الاجتماع وبناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وذلك لما تحققه من إشباع لبعض حاجاته، وجماعة العمل تعد المرجعية النفسية الأولى لإعطاء التنظيم في مختلف المنظمات.

فتهدد التغيير لقيمتها سيقابله مقاومة قوية من قبلها وتهدد التغيير للتماسك الثقافي بين الأفراد داخل الجهاز الإداري والإضرار بالمصالح الاجتماعية المشتركة سيقابله مناهضة ليست فردية بل جماعية.

**أسباب شخصية اقتصادية:**

يشير الكثير من الباحثين إلى أن من أهم الأسباب التي تجعل العاملين يميلون إلى التغيير في المقام الأول هي أسباب اقتصادية، فخوفهم من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة مثلاً وما يمكن أن يترتب عليه من تسريح للعاملين من وظائفهم، فالتأثير السلبي المتوقع على العامل الاقتصادي للفرد العامل سبب رئيسي في مناهضته لجهود التغيير في المنظمة.

**أسباب شخصية عاطفية:**

للشخص دوافع معينة تحرك سلوكه باتجاهات محددة وإذا ما وجد أن هناك ما يهدد مستقبله فإنه يندفع تلقائياً لمقاومته، فخوف العاملين من المجهول وارتياحهم للمألوف يجعلهم يرفضون التغيير أو يتحفظون عليه.<sup>1</sup>

**أسباب قيمة ثقافية:**

لكل منظمة قيم وعادات وسلوكات تنشأ مع الزمن وتتطور حتى تصبح معتقدات ومسلّمات لأفراد التنظيم، يصعب تغييرها وهو ما يسمى "بثقافة المنظمة"، ولعل من المؤكد أن التغيير قد يرافقه إدخال تقنيات جديدة للمنظمة الأمر الذي يعني إحداث تغييرات جوهرية في

<sup>1</sup> - أحمد سالم العماري، مرجع سابق، ص159.

قيمها ومسلماها، إذ يمكن القول أن التغيير الذي لا يوافق قيم واعتقادات المنظمة سيرفضه أعضاء التنظيم.

#### أسباب فكرية معرفية:

يعد الجهل وعدم المعرفة عقبة في طريق التقدم والتطور فعدم إدراك العاملين لعمليات التغيير ولأهميته وعدم إحساسهم بمدى الحاجة إليه كلها عقبات تحول دون إحداث التغيير على الوجه المطلوب وكذلك عدم اقتناعهم ببرنامج التغيير المقترح أو بكفاءة القائمين عليه يجعلهم يقاومون التغيير.

#### أسباب تنسيقية:

إن عدم إدراك أهمية التغيير تعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين، فضعف الاتصال والتنسيق يساعد على وجود أرضية خصبة لمقاومة التغيير بسبب سوء الفهم والإدراك ومحدودية الثقة بن المستويات العليا والوسطى والدنيا، كما أن افتقار العاملين إلى المعلومات الكافية عن لماذا أو "متى" و"كيف" يمكن تطبيق التغيير يعد من مصادر مقاومة التغيير.<sup>1</sup>

#### • المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التعبير عنها.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إدراج أساليب مقاومة التغيير التنظيمي وأشكال التعبير عنها.

#### أولاً: أنواع مقاومي التغيير.

تختلف مقاومة التغيير ودرجاته من فرد لآخر فلكل شخص سبب يجعله يرفض التغيير ويصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقاومين في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - أحمد سالم العماري، مرجع سابق، ص 362.

- 
- المتجارب: وهو الذي يدعى أن له خبرة وتجارب طويلة في موضوع التغيير وأن هذا التغيير ما له الفشل.
  - المتسائل: وهو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير
  - المتسلق: وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا والتأثير عليهم بإقناعهم والتأثير عليهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم.
  - المعمم: وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة.
  - الثرثار: وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير ولا يترك المجال للآخرين لإبداء آرائهم.
  - الملتقط: وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من الغير ليستعملها في خدمة وتعزيز مقاومته.
  - المركب: وهو الذي يركب الكلمات والأحداث والمواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.
  - المسوق: ويعتبر من أخطر أنواع المقاومين إذ يمدح فكرة التغيير وفي نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.
  - المشاجر: الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة والعراك والشتم والضرب.
  - المنسحب: يعبر عن فكرة التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح نقاش عن موضوع التغيير.
  - المهاجم: هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ويشوه صورته.
  - المساوم: هو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن مضمونه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - حاتم سماتي، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، (أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2017-2018)، ص77.

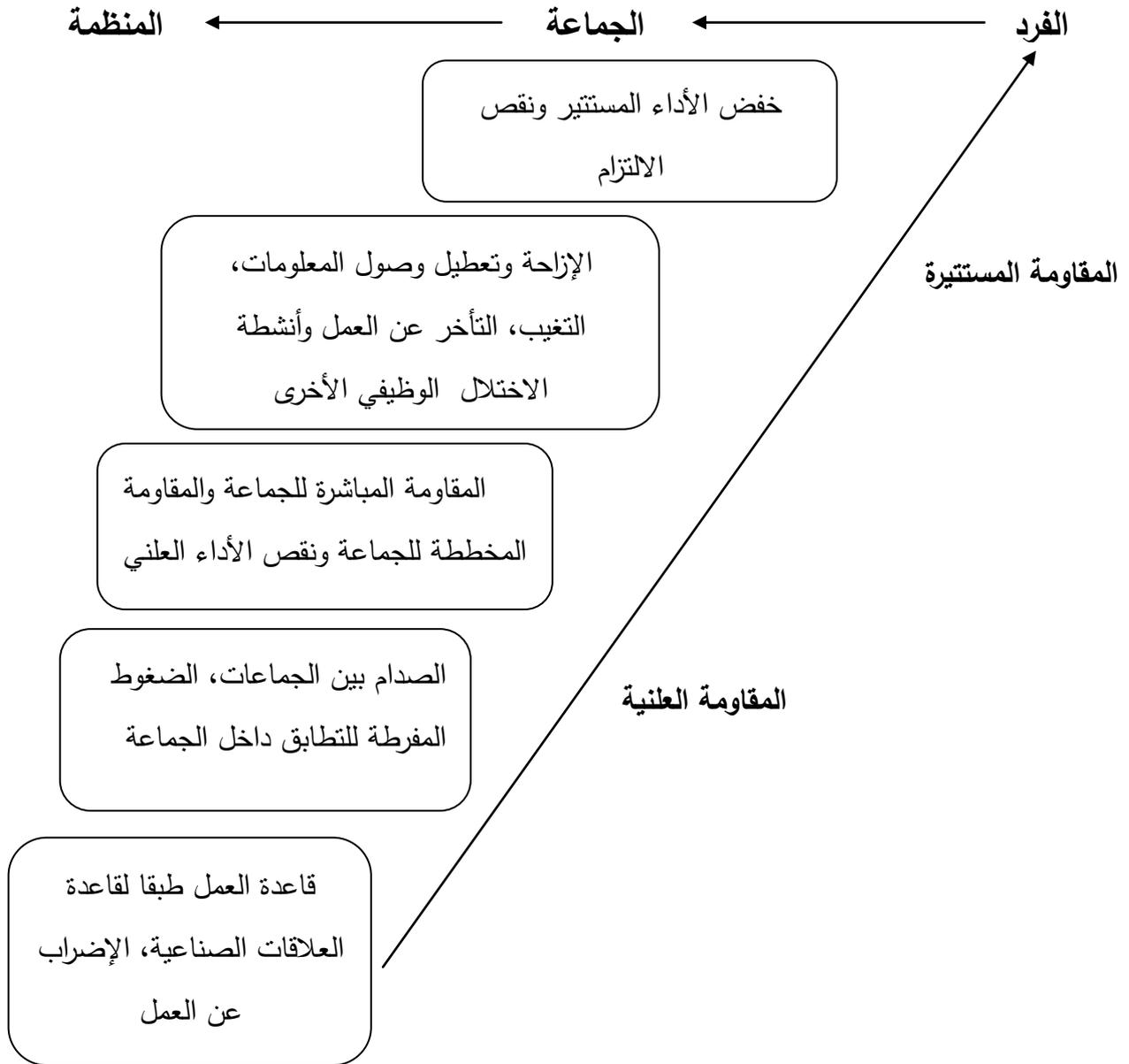
وباعتبار أن مقاومة التغيير هي مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها المقاوم للتعبير عن رفضه لفكرة التغيي، فيشير كل من "روجرز" و"شوميكر" إلى أن درجة تقبل ورفض الأفراد للتغيير تتصل بالجوانب التالية:

- الأهمية النسبية يعني ما يقدمه التغيير المقترح من مميزات وخصائص.
  - الملائمة: أي مدى مناسبة التغيير للظروف الفعلية للفرد وقيم المؤسسة التي يجرى فيها التغيير.
  - البساطة: تعي مدى سهولة فهم أسباب التغيير المقترح وأهدافه
  - الاختبارية: أي إمكانية اختبار التغيير وتجربته على نطاق محدود لتحسين مستوى التطبيق وبالتالي زيادة فرص النجاح عند التوسع في تنفيذه
  - الملحوظية: يقصد بذلك مدى القدرة على إدراك النتائج المحتملة للتغيير.<sup>1</sup>
- كما تعتمد مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة تتوقف على الفرد نفسه بحيث تكون بصفة انفعالية تثور فيها مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدى تأثير التغييرات عليه، كما قد تكون المقاومة على مستوى الجماعة ككل، فبعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل أو الإضراب وبعضها يكون ضمنياً غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين، التغيب، التسيب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -فايزة يسعد، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup> - Caroline Senay. La gestion des résistances au changement dans le processus de fusion municipale. ( Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication université du Québec a Montréal 2006.)p41.

الشكل رقم 2-2: يمثل كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات (الإشكال السلوكية)



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود أحمد

حسنس، المملكة العربية السعودية: دار المريخ 2004، ص 316

يوضح هذا الشكل أن مقاومة التغيير تأخذ عدة أشكال مترجمة في سلوكيات سلبية قد تكون مستتيرة غير واضحة وقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح أحجاماً وامتناعاً عن العمل كلها سلوكيات وتصرفات تظهر عدم التقبل للتغيير.

**ثانياً: أساليب مقاومة التغيير.**

تتعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجتها ابتداءً من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة التحفيزات عدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي.

وتحدث مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح لاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو غير مفهومة ويمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وهي:

### 1. الرفض العنيف:

ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها أو أنه سوف يقضي على مكانتها أو أنه يهدد بقاءها، مستخدمة بذلك اعنف الأساليب وأقساها مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية مما ينمي بينهم الأحقاد والصراعات.

### 2. تعطيل قوى التغيير:

عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء عن التغيير تلجأ إلى المهادنة، بهدف تعطيل التغيير إلى أطول فترة ممكنة أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنبها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه وفي إمكانية القيام به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013)، ص56.

**3. إبطاء سرعة التغيير:**

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

ومن خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في أحداثه، وبالتالي زيادة قوة مقاومته وتثبيتها وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تعود بنتائج وخيمة على المنظمة.

**• المطلب الثالث: مزايا وعيوب مقاومة التغيير التنظيمي.**

لمقاومة التغيير آثار مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار وكل علا حدى.

**أولاً: سلبيات مقاومة التغيير:** تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً من القوى المعرقلة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي.

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي.
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة.
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- تدني مستويات الأداء لدى العاملين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل.
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب أمام الصراعات التنظيمية.

- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي للمنظمة لدى عميلها وجمهورها.
- الإخلال بسلامة سير عمل المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى.

### ثانيا: ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي.

- كثيرا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها ظاهرة سلبية ومع ذلك لها مجموعة من النواحي الايجابية والمتمثلة أساسا في:
- مقاومة التغيير يجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للعاملين من أهداف ووسائل وأثار بشكل أفضل.
  - مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
  - حالة الخوف والقلق التي تنتاب العاملين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير.
  - تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما يتعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.
  - يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.
  - المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات العمال نحو قضية معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل سوفي، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير"، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011)، ص 119-120.

## ➤ المبحث الثالث: المهارات القيادية كآلية رئيسية للحد من مقاومة التغيير

### التنظيمي.

#### • المطلب الأول: استراتيجيات وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

القيادة الفعالة هي القيادة التي تتبنى استراتيجيات وتقوم بإجراءات من أجل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي ومن بين هذه الإجراءات نجد:

1- التعامل الايجابي مع مقاومة التغيير: يمكن لمقاومة التغيير أن تقدم فرصة لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تتفاقم وتقوم بإفساد مشروع التغيير كله ويمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الايجابي لتعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم.

2- دعم المؤيدين: أن التغيير عادة ما يكون لديه مجموعة من المؤيدين الذين يشعرون بالحاجة له، هؤلاء هم قوى محركة في المنشأة من أجل دفع مشروع التغيير للأمام ونجاحه لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الكافية عن مشروع التغيير لكي يقوموا بدورهم بدعم المشروع.

3- عرض التجارب والنماذج الناجحة في مجال التغيير سيساعد هذا الإجراء على التسويق للتغيير كلما كانت التجارب عن مؤسسات معروفة كلما كان ذلك محفزاً من أجل تعاون العاملين أكثر مع مشروع التغيير.<sup>1</sup>

4- كسب المعارضين: يسهل كسب هذه الفئة عند توفير معلومات تطمئنهم بأن التغيير هو لمصلحة المؤسسة وجميع العاملين أما الذين لديهم اتجاهات سلبية ضد كل تغيير فمن الضروري التلويح ضمناً أو تصريحاً (القوة الآمرة القسرية).

<sup>1</sup> - - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، سنة 2011)، ص ص 296.

ومن بين إجراءات تعزيز التغيير أيضا والتقليل من حدة مقاومته، التحلي بالشفافية التامة ومشاركة العاملين في مختلف مراحل التغيير والإصغاء لشكاويهم ومتطلباتهم وإعطاء التعهدات بنتائج ايجابية للتغيير.<sup>1</sup>

هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير منها:

- 1- تشخيص طبيعة المقاومة: تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال بعضها ظاهر وواضح وبعضها ضمني وغير ظاهر، كما يكون بعضها فردي وبعضها جماعي.
- 2- إستراتيجية التعليم والاتصال: وذلك بتعليم العاملين قواعد عملية التغيير وتوضيح أهدافها من خلال المناقشات والاجتماعات والتقارير والمؤتمرات والتدريب، ومما يسهم في الحد من المخاوف والإشاعات ويساعد في توصيل المعلومات المتعلقة بالتغيير.
- 3- بناء ثقافة الانفتاح بين العاملين والإدارة: وذلك من خلال تبني سياسة الباب المفتوح لان بدونها ستكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية والثقة مهزوزة، وهو ما سيؤدي بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة.
- 4- تغيير ما هو مألوف: من الأسباب التي يقاوم فيها العاملين عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مألوفاً.
- 5- العمل من خلال القادة غير الرسميين: إن استطاع المدير الحصول على تعاون القادة غير الرسميين فمقاومة التغيير في المنظمة سوف تنخفض كثيرا وهذا عن طريق إشراكه.
- 6- تحليل الثقافة التنظيمية: قبل الشروع في التغيير لابد من دراسة ثقافة المنظمة بصورة متأنية وعميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها، وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.
- 7- بناء تصور واضح ومقتنع: وذلك لما ستكون عليه المنظمة أو الجهاز الإداري بعد إحداث التغيير ومقارنة ذلك بالوضع القائم لملاحظة الفرق بين الاثنين.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 297..

8- الإكراه والإجبار: في بعض المواقف قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار في تخفيض درجة المقاومة وفرض التغيير المطلوب، مثل التهديد بالفصل أو ضمناً مثل تخطيه من الترقية.

إلا أن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المنظمة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوباً على وجه السرعة.<sup>1</sup> كما أن هناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى البديلة التي يمكن إتباع إحداها في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

- الجدول رقم 2-1: يمثل أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

أسلوب التعامل - مع مقاومة التغيير	المواقف	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عدم توفر معلومات دقيقة	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	حالة المقاومة شديدة	التزام المشاركين بقراراتهم	تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلائم مع التغيير
التسهيل والدعم	إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف	يتطلب وقتاً ويكلف تكاليف باهظة
التفاوض والاتفاق	التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة	طريقة سهلة نسبياً	طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بالتعويض نفسه

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص- ص 56- 60.

التهريب الصريح والضمني	ممارسة السلطة	سريع	يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة
---------------------------	---------------	------	---

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الاردن: دار واعل للنشر والتوزيع، 54، 1999.

يمثل هذا الجدول أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بحيث تختلف باختلاف المواقف، وتفاوت في صعوباتها، حيث يتمتع كل أسلوب بخصائص تميزه عن غيره كما لا يخلو من العيوب والنقائص.

• **المطلب الثاني: دور المهارات القيادية في تسهيل تقبل الأفراد للتغيير التنظيمي.**

- لا تستطيع المنظمات أن تتغير إلا إذا عمد الأفراد فيها إلى التغيير، فعلى قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعتين متوازنتين من المهام لإدارتها أثناء عملية التغيير وهما: مجموعة تتضمن قيادة المنظمة خلال مراحل التغيير ومجموعة تتضمن قيادة الأفراد العاملين في المنظمة خلال تلك العملية وعليه هناك ثلاثة مكونات يجب أن تكون متوفرة كي يتم تهيئة الأفراد للقيام بالتغيير.
- على الفرد أن يشعر بان المشكلات والصعوبات والآلام التي سوف تسببها له عملية التغيير يمكن أن تكون ضعيفة أو قليلة مقارنة مع ضرورة التغيير والحاجة إليه.
- يجب أن يكون هناك عدم رضا بالحالة الراهنة.
- أن ينظر العاملون إلى التغييرات المقترحة على أنها وسيلة للتغلب على المشكلات الحالية كما يجب أن تكون قابلة للتحقيق ويظهر هذا كله في هذه المعادلة الرياضية للتغيير.

$$C=(A+B+D)X+T$$

حيث أن:

C: التغيير

A: درجة عدم الرضا بالحالة الراهنة

B: معدل الرغبة في التغيير المقترح وفيما إذا كان مطلوباً

D: هل التغيير عملي لدرجة تستحق المخاطرة بالاستقرار القائم حالياً

X: تكلفة التغيير

T: الفترة الزمنية للتغيير

أي أن التغيير كاستجابة لمشاكل حقيقية تتطلب الكلفة والوقت في الوصول إلى حلها، وعلى القائد أن يقوم باقناع العاملين بأن عملية التغيير التي ستأخذ وقتاً وجهداً بلا شك لن تكون مكلفة بالدرجة التي تمنع تنفيذها.<sup>1</sup>

- ما لم يتم التحضير لعملية التغيير وتهيئة الأفراد فلن يكونوا قادرين على القيام به وتقبله ولن تكون لديهم الرغبة في تنفيذه، وبشكل عام فإن التغيير الذي يطرأ على العمل مهما يكن نوعه يصبح موضوعاً شخصياً بالنسبة إلى العاملين فقد يعتبره أحدهم على أنه تحدي للقيام بالعمل أو مهمة جديدة، فيترقبه بانتظام بينما قد يخاف غيره من احتمال عمله مع مدير جديد استناداً إلى آراء علماء الإدارة يعمد هؤلاء الأفراد إلى تبني نماذج مختلفة في أسلوب استجابته للتغيير، وبالتحديد يعمد الأفراد إلى ردود أفعال تجاه التغيير الذي يحبونه تختلف عن تلك التي يقومون بها تجاه التغيير الذي لا يحبونه.<sup>2</sup>

القائد الفعال هو القائد الذي يعرف "متى" و"كيف" ينفذ برنامج التغيير، وهذا يتطلب منه أن يضع في الحسابات أهمية دور العاملين كعامل مؤثر في إنجاح التغيير وأن يعرف مدى قبولهم للتغيير، ومدى معارضتهم له.

**ومن أهم المهارات التي يتبعها القائد للتغلب على معارضيته في عملية التغيير:**

1- على القائد صياغة الرؤية بطريقة مقنعة توضح معنى وغاية هذا التغيير وإيجاد حجة مقنعة لضرورة تبني التغيير وحاجة المنشأة إليه.

<sup>1</sup>- عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص102.

بحيث أن صياغة الرؤية بصورة واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتوضيح اتجاهه.

2- الاعتماد على مبدأ المشاركة في التغيير: إشراك العاملين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزء لا يتجزأ منه، أبرز الخطوات التي يركز عليها القائد الفعال وذلك ب :

- استطلاع آراء الأفراد للحصول على الحقائق والمعلومات اللازمة للتخطيط لإحداث التغيير.

- إشراك الأفراد لتحديد الرؤية المشتركة ووضع الأهداف المناسبة للتغيير، حيث يطلب منهم تدوين مجموعة من الأهداف ، ثم يجتمع بهم لمناقشة هذه الأهداف ومنحهم فرصة في تحديد أسلوب واليات العمل المناسبة لتحقيقها

- توظيف قدرات ومواهب الأفراد للتغلب على الصعوبات والمعوقات، والتوصل إلى أفضل البدائل والحلول للمشكلات التي قد تواجه عملية التغيير<sup>1</sup>.

فبهذا قد تكون المشاركة الفاعلة للعاملين للتغيير ضمانا لعدم وجود أي مقاومة، وليست فقط أداة لجعل العاملين يوافقون المدير أفكاره بهدف الحصول على الموافقة فقط وتفويض الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بالمسؤوليات والأعباء من قبل الأفراد ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة أو تمكينهم مما يسهم في طرح أفكار جديدة وابداعية، فالقائد الناجح هو الذي يتجنب عمل كل شيء بنفسه، وإنما يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، ويبعث فيهم المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

لذا تعتبر مشاركة العاملين في التغيير من أهم الخطوات التي تجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تنتج عنه، كما تساهم مساهمة فعالة في تقليل القلق المصاحب للتغيير.

<sup>1</sup>- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص340.

3- من بين المصادر الأساسية لحدوث مقاومة التغيير وتفاقمها، انعدام الاتصال الكافي قبل وأثناء حدوث التغيير لذا فإن القائد الماهر الذي يعمل جاهدا لإنجاح التغيير، هو القائد الذي يقوم ببناء أنظمة فعالة

إذ يعد الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير بحيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول إلى درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين الأطراف وجميع أقطاب التنظيم المشاركة في عملية التغيير لإيضاح الوضع المستقبلي.

فنقص المعلومات أو تشويهاها سيبعث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تباين وجهات النظر والخلافات.

لذا فإن قدرة القيادة على تبني إستراتيجية اتصال فعال ومستمر داخل المنشأة وخارجها تظهر من خلال:

- قيام قائد التغيير بتوضيح أسباب التغيير للمستهدفين به بكل دقة وأمانة وتزويدهم بمعلومات مستمرة عن التغيير من أجل خلق جو من الثقة المتبادلة والانفتاح والصراحة
- التعاطف مع الأفراد والعناية باهتماماتهم مما يحقق لديهم الشعور بالأمن الوظيفي ويشجعهم على طرح تساؤلاتهم حول عملية التغيير.
- الاستماع بحرص إلى اقتراحات الأفراد عن طريق تنظيم اجتماعات.

فحسب العالم "كوتر" يكون الاتصال فعالا عندما تتوفر هذه العناصر الأساسية التي تتمثل في البساطة وتنوع الطرح والنقاش والبيانات والتكرار بالإضافة إلى امتلاك أدوات الإقناع ومقومات حوار أو وجود تغذية عكسية.<sup>1</sup>

كما يمكن للقائد الماهر أن يخفف من مقاومة التغيير من خلال تحفيز والهام مرؤوسيه لانجاز العمل في أي عملية تغيير ويجب أن يكون القائد ذو مصداقية، وبنشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم. فقد

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص343.

ركز كل من "كوتر" و"نيدلر" على أهمية مساعدة العاملين خلال مراحل التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير والأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنة.<sup>1</sup>

إدارة وقت التغيير بفعالية يلعب أيضا دورا أساسيا في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي فالقائد الناجح هو الذي يحرص على استغلال الوقت بشكل أفضل وإدارته وحسن استثماره لقيادة التغيير بفعالية وتسييره خلال فترة زمنية مناسبة.

واتخاذ قرار سرعة إحداث التغيير أو إحداثه بشكل بطيء أمر يعود إلى طبيعة التغيير نفسه ونوعه وما يتطلبه من إمكانيات وبالتالي يجب أن يتم التغيير في مدة زمنية مناسبة ليس فيها استعجال يفوق تحقيق أهداف التغيير بالصورة المطلوبة، ولا إطالة تؤدي إلى الملل واهتزاز الثقة في اكتمال التغيير وتحقيق أهدافه. وتتبنى إدارة الوقت عدة مبادئ لإحداث التغيير أهمها:

- مبادئ تتعلق بالتخطيط بحيث يتم فيها جدولة إجراءات التخطيط زمنيا.
- مبادئ تتعلق بالتنظيم بحيث أن تنظيم العمل يؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت لذا يجب التخلص من الأعمال الهامشية التي تتطلب كثيرا من وقت وجهد قائد التغيير.
- مبادئ تتعلق بالإشراف والمتابعة حيث ينبغي أن يتم الإشراف والمتابعة لعملية التغيير وفق خطط وجدول زمنية محددة.
- مبادئ تتعلق باتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص ص 344-345.

<sup>2</sup>-نوال بوعلاق، مرجع سابق، ص 115.

### • المطلب الثالث: دور المهارات القيادة الإدارية في إحداث التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي.

يتطلب التغيير التنظيمي من القائد تحقيق التكيف لمواجهة تحديات هذا التغيير لان درجة القدرة على التكيف تعتمد على النموذج القيادي ودرجة تفاعله مع البيئتين الداخلية والخارجية.

فبعض الدارسين في هذا المجال قسموا القادة بحسب قدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

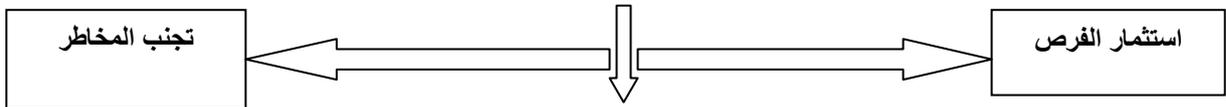
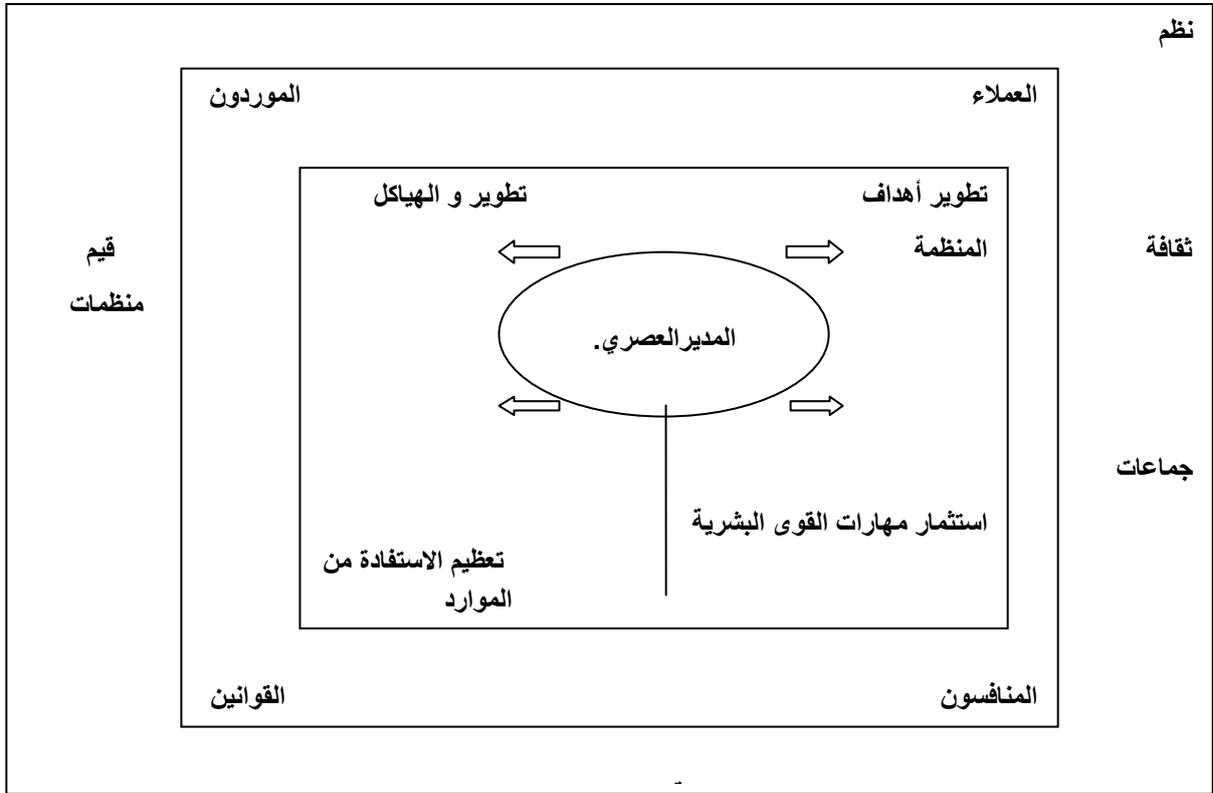
- النمط الأول: نمط متشدد ومرونة منخفضة اتجاه التغيير يتعامل معه بسلبية ويحاول مقاومته ومجاوبته بطريقة غير عقلانية لذلك فهذا النوع من القيادة يرغب بإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه مع انعدام ردود الفعل من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمريره القائد والتنظيم. في ظل هذا النمط القيادي التنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير.

- النمط الثاني: نمط ذو مرونة عالية، يتكيف مع الظروف وله القدرة على مواجهة المواقف ويتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي ليتلاءم مع متغيرات المناخ الخارجي، فهو يسعى إلى اتجاه أحسن يتطابق بين حاجات الأفراد والمنظمة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويبرز الشكل التالي الأهمية القصوى للقادة الذين يتحلون بوضوح الرؤيا والذين يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة من أجل نمو منظماتهم.

<sup>1</sup>- ظاهر محمود كلالدة، مرجع سابق، ص293.

الشكل رقم 2-3: يمثل علاقات التغيير التنظيمي مع المحيط الداخلي والخارجي<sup>1</sup>



المصدر: عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 99.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن هناك فرص يجب على القائد استثمارها وتتمثل في التكنولوجيا الجديدة والانفتاح على العالم الخارجي وتوافر مصادر التمويل وكذلك فتح مجال للشراكة وظهور أفكار الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تخفيض القيود والرقابة الحكومية. أما المخاطر التي يجب على القائد تجنبها فنذكر نقص المعلومات، الثقافة والقيم غير المحابية للتغيير، التغييرات غير متوقعة في القوانين وأهم ما يحتاج إليه المدير العصري

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 99.

---

لإحداث التغيير في منظمته هو كفاءات بشرية مؤهلة، واستثمار الموارد المادية المتاحة وتصميم هياكل تنظيمية مرنة.<sup>1</sup>

والقائد الحقيقي الذي يواجه أزمات هو القائد الذي يتمتع بقدرة إبداعية و يبحث باستمرار عن فرص جديدة لتحقيق نتائج ايجابية وله نظرة ثاقبة وقدرة عالية لتحليل المواقف وتشخيص طبيعة القوى الدافعة والمعيقة للتغيير، وأن يحل المشكلات بطريقة منهجية موضوعية ويتقصى كل البدائل ويختار الأفضل في الوقت المناسب.

---

<sup>1</sup>- مرجع نفسه، ص 100.

**خلاصة الفصل:**

نستخلص من كل ما سبق ذكره أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم في عصرنا الحالي لذا فان عملية تنفيذه تعتبر تحدي من تحديات القادة الأكفاء بحيث أن نجاح التغيير يعتمد بالدرجة الأولى على مهارات القائد وعلى نكائه في استخدامها بطريقة فعالة وفي الفترة الزمنية المناسبة، فالقيادي الناجح هو الذي يسعى جاهدا الى توفير المناخ الملائم لإحداث التغيير المطلوب وله أثر كبير ودور بارز في تخفيض مظاهر مقاومة التغيير وتقليص الضغوط المحيطة به ودعم سيرورته بالطريقة المخططة لها وإنجاحه وذلك من خلال تعامله مع مرؤوسيه بإنسانية وتشجيعهم لاستخدام أقصى طاقاتهم ورافقهم بالتدريب الدائم لكي يبعث فيهم الطمأنينة ويقضي على الإحباط الذي يجعلهم يرفضون التغيير ويطلق إبداعاتهم نحو الاتجاه الذي يسعى إليه التغيير كون أن المورد البشري حجر الأساس لتنفيذ التغيير وإنجاحه.

# الفصل الثالث

واقع المهارات القيادية في وحدة  
أقمصة الوسط ودورها في الحد من  
مقاومة التغيير

**تمهيد:**

بعد ما تعرفنا في الفصلين السابقين على الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لاسقاط ما تمت دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية، والتي تتمثل في "وحدة أقمصة الوسط الأربعة ناث إيراثن تيزي وزو"

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث والذي يتمثل في إبراز دور المهارات القيادية في خفض مقاومة التغيير في المؤسسة موضع الدراسة. ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول الذي يتضمن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فهو مخصص للإستبيان وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

### ➤ المبحث الأول: تقديم عام لوحدة أقمصة الوسط الأربعة ناث إيراثن.

تتنوع المؤسسات العمومية وتتقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة، فمن حيث طبيعة ما تقدمه تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات وأما من حيث النطاق المكاني تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية، غير أن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العمومية هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها، وفي هذه الدراسة نتطرق إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تتولى القيام بنشاط اقتصادي (أي الإنتاج) وتعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات تجارية، وهذا ما ينطبق على المؤسسات في مختلف أحجامها وأنواعها سواء كانت مؤسسات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم.<sup>1</sup>

ومن بين هذه المؤسسات تطرقنا إلى دراسة حالة تفيد هذا البحث في مؤسسة عمومية اقتصادية متوسطة تنشط في مجال النسيج وصناعة الألبسة المجهزة، إذ يعتبر قطاع النسيج وصناعة الألبسة من بين أهم القطاعات الإستراتيجية التي تعول عليها الدولة الجزائرية للمساهمة في التنمية الاقتصادية وتعمل على تسخير كافة الإمكانيات للنهوض بهذا القطاع الحيوي من خلال القيام بعقد إتفاقيات مع القطاع الخاص ومع شركات أجنبية عالمية للاستفادة من الخبرة في مجال صناعة النسيج والألبسة المجهزة.

<sup>1</sup> - كريمة كرمي، "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي" (ماجستير إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة عنابة، 2009-2010)، ص31-32.

• **المطلب الأول: لمحة عامة لمجمع C.H روبية.**

**Groupe confection et habillement C.H fashions مجمع النسيج وصناعة الملابس**

**الجاهزة:**

هو مؤسسة عمومية اقتصادية تأسست في 01 جويلية سنة 1999 وهو مؤسسة صناعية إنتاجية تغطي مجال النسيج والألبسة المجهزة، تقع في الشارع الوطني رقم 05 للمنطقة الصناعية روبية- الجزائر، يبلغ عدد عمالها 1000 عامل.

يحتل المجمع مراكز الريادة في السوق الوطني لصناعة الألبسة ويمتلك قدرات عالية وذو خبرة طويلة تراكمية في هذا المجال، بحيث يقوم بتحويل المادة الأولية (الخيطة) إلى أقمشة وبالتالي تحويل هذه الأقمشة إلى ألبسة جاهزة مثل ملابس داخلية، سراويل، أقمصة، جوارب، بدلات عمل، ألبسة رياضية وأفرشة.

- موادها الأولية: تتمثل في الخيط، القماش، مواد كيميائية، مواد تلوين.

- أقام المجمع شراكة مع شركة النسيج التركية Astay سنة 2018، وهذا بإنشاء مركب في المنطقة الصناعية الجديدة "سيدي خطاب" ووفر من خلاله 10 آلاف منصب شغل ونظم ورشات تكوينية لمدة 03 سنوات، ويهدف المجمع إلى المشاركة في التنمية الوطنية وترقية الابتكار.

ويتكون المجمع من وحدات - فروع تابعة له وفي كل من الولايات والبلديات التالية: بجاية، تيزي وزو، برج الكيفان، جيجل، برج بوعريج، سعيدة، مغنية، بويرة، وهران، الجزائر العاصمة، الأربعاء ناث إيراثن، غليزان، قسنطينة<sup>1</sup>.

• **المطلب الثاني: التعريف بوحدة أقمصة الوسط la chemiserie du centre.**

وحدة أقمصة الوسط هي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) Entreprise Publique Economique، تأسست في مارس عام 1968 تحت إسم Ecotex والتي كانت حينها مؤسسة ذات مسؤوليات محدودة

(EURL : Entreprise Unipersonnelle a Responsabilité Limitée)

إلى سنة 1998 أصبحت مؤسسة تتمتع باستقلالية تامة لها نظامها الداخلي الخاص بها ونمط تسييري خاص بها أيضا، وأصبحت وحدة في تاريخ 01 جانفي 2017 تحت تسمية وحدة أقمصة الوسط وفرع تابع يسير وفق نمط تسيير مركزي لمجمع النسيج والملابس الجاهزة.

- **موقعها:** تقع وحدة أقمصة الوسط في شارع "أفنسوا" ببلدية الأربعاء ناث إيراثن وتبعد ب 27 كلم عن ولاية تيزي وزو.

- **نوع نشاطها:** تنشط المؤسسة في صناعة وخياطة الألبسة الجاهزة معتمدة في ذلك على المواد الأولية المتمثلة في: الخيط- القماش وتحويلها إلى ملابس جاهزة.

- **نوع زبائنها:** 90% مؤسسات وإدارات الدولة مثل تزويد كل من المديرية العامة للأمن الوطني- نפטال- الجمارك- المساجين - بريد الجزائر- ببدلات الخاصة بهم و10% للشركات والزبائن العاديين.

- **الموارد المالية للوحدة:** تعتمد الوحدة على إعانات الدولة والقروض البنكية في حين إنشاء مشاريع كبرى، أما فيما يتعلق بمستلزمات المصنع وأجور العمال فيعود مصدرها إلى عائد المؤسسة.

**الموارد البشرية للمؤسسة:**

- يبلغ عدد الموارد البشرية في وحدة أقمصة الوسط 150 عامل موزعين كآآتي:

- مدير الوحدة.
- 26 موظف إداري (رؤساء الأقسام والموظفين).
- 15 عامل منتج غير مباشر (Production indirecte) يمثلون - مسؤول الورشة- رؤساء المجموعات (الخيطة والتفصيل).
- 96 عامل منتج مباشر (Sur Machine).
- 10 عون أمن.
- 02 عاملين نظافة.

#### أهداف المؤسسة:

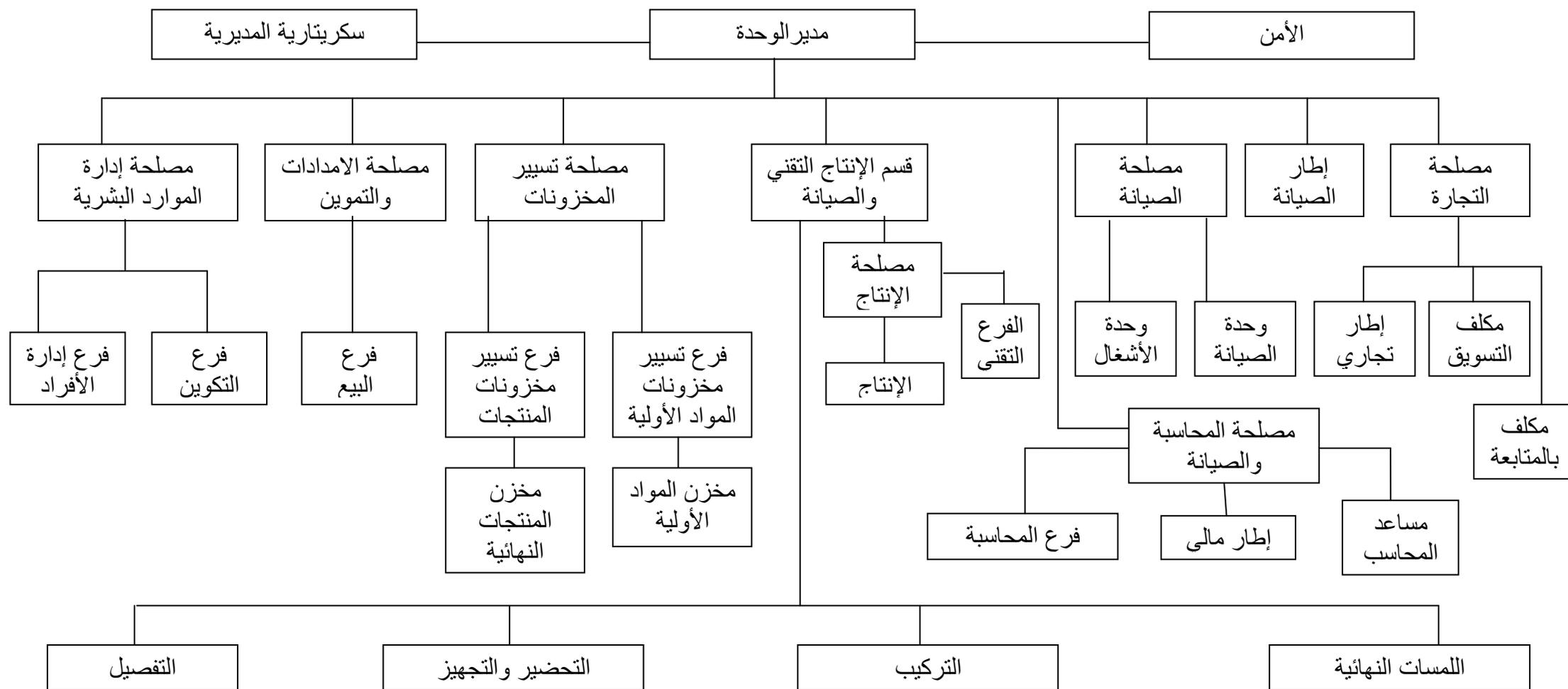
- تهدف مؤسسة أقمصة الوسط إلى:
- تطوير الخبرة والإنتاج في هذا المجال.
- العمل على تسليم المنتجات في الوقت المحدد وتلبية طلبات زبائننا.
- الحفاظ على حصتها في السوق.
- رفع الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

#### • المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة أقمصة الوسط:

يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة أو بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف مستويات التنظيمي وتتوزع أدوار ومهام مصالح مؤسسة أقمصة الوسط كالتالي:

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة، روزة عميري، رئيسة مصلحة الموارد البشرية، يوم 23 افريل 2019، على الساعة 11.00





الهيكل التنظيمي لوحدة أقمصة الوسط الأربعة ناث إيراث

- **مدير الوحدة:** يقوم مدير وحدة أقمصة الوسط بإدارة وتسيير الوحدة، والتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح واتخاذ القرارات المخولة لمنصبه
- **السكرتارية:** تتمثل مهامها في استقبال الناس والرد على المكالمات الهاتفية وتسجيل الوثائق في السجلات واستلام الوثائق الخاصة بالمدير لتوقيعها.
- **الأمن:** تسهر هذه المصلحة على المحافظة على أمن الوحدة من خلال القيام بالتدخلات الأولية اثر الحوادث وتسيير الوسائل الخاصة بالأمن.
- **مصلحة الموارد البشرية:** تتولى هذه المصلحة مسؤولية تسيير كل الأمور الإدارية وتهتم بكل المراسلات الإدارية الداخلية منها الخارجية والرد عليها.
- وتقوم بعمليات تحليل وتوصيف الوظائف والاستقطاب الفعال، ووضع برامج التدريب ورسم سياسة الأجور والتعويضات، القيام بتجهيز الوحدة بجميع اللوازم المكتبية والإعلامية الضرورية لنشاط المؤسسة<sup>1</sup>.
- **مصلحة الامدادات والتموين:** تتمثل مهمتها في تسيير المواد الأولية بحيث تقوم بشراء المداخلات اللازمة مثل شراء الخيوط، القماش، أكياس لتغليف المنتجات، بطاقات الماركة التي توضع على الألبسة، لواحق التزيين وتهتم بالإمدادات الخارجية التي تتمثل في تسليم المنتجات مباشرة<sup>2</sup>.
- **مصلحة تسيير المخزونات:** تتمثل في تخزين جميع المواد الأولية والمواد المنتجة بمخازن خاصة بها<sup>3</sup>.
- **مصلحة الإنتاج:** هي المصلحة المسؤولة عن الإنتاج وتنقسم إلى فروع التفصيل: تفصيل القماش إلى عدة منتجات من طرف عمال مختصين بذلك وفق نماذج تفصيلية يعملون بها.
- فرع التجهيز: تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة، روزة عميري، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد، لعربي عطامي، رئيس مصلحة الامدادات والتموين، يوم 26 افريل 2019 على الساعة 10:00.

<sup>3</sup> - مقابلة مع السيدة، فريزة رامي، رئيسة مصلحة تسيير المخزونات، يوم 26 أفريل 2019، على الساعة 10:54 .

فرع التركيب: خياطة المواد المفصلة وتجهيزها نهائياً.

فرع التجهيز النهائي: تزيين المنتجات وتغليفها<sup>1</sup>.

- مصلحة الصيانة: تشرف على صيانة ومراقبة العتاد الموجودة وتصليح الإعطاب الميكانيكية وترميم المباني ودهنها<sup>2</sup>.

- مصلحة التجارة: تتمثل مهامها في عقد اتفاقيات مع العملاء، متابعة نوعية المنتج كما يتابع هذا القسم إحصائيات البيع وتحصيل المستحقات التي توجد لدى العملاء ودراسة طلبات الزبائن وشكاويهم وأخذها بعين الاعتبار، تسويق الإنتاج وتقييم عملياته<sup>3</sup>.

- مصلحة المالية والمحاسبة: تتمثل مهامها فيما يلي:

- إعداد الميزانية العامة
- مراقبة ميزانية الوحدات والمصادقة عليها
- تحصيل الإيرادات وتخفيض تكلفة المنتج
- انجاز ميزانية المحاسبة العامة ومراقبة تكاليف المؤسسة حسب الميزانية التقديرية للمؤسسة<sup>4</sup>.

## ➤ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

### • المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تعتبر العينة أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الاتصال بكل العمال ونظراً لما تحققه من نتائج صادقة وملموسة، وقد تمّ إختيار عينة عشوائية الطبقيّة تتكون من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسة وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع دور المهارات القيادية في الحدّ من مقاومة التغيير التنظيمي وكون هذه الفئات تضطلع بغالبية المهام والأعمال التي يمكن أن

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد، حسين مقراني، رئيس مصلحة الإنتاج، يوم 26 أبريل 2019، على الساعة 14:10.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد، إبراهيم حديد، رئيس مصلحة الصيانة، يوم 26 أبريل على الساعة 14:30.

<sup>3</sup> - مقابلة مع السيدة، دليلة حميتي، رئيسة مصلحة التجارة، يوم 04 ماي على الساعة 10:00.

<sup>4</sup> - مقابلة مع السيد، توفيق لكر، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، يوم 04 ماي على الساعة 11:00.

تسهم في دعم وقبول التغيير ودورها في عمليات الاتصال والإقناع بضرورة إحداث التغيير لتحسين الأداء ومسايرة المتغيرات الخارجية.

حيث تمّ في هذا الصدد توزيع 100 استمارة من أصل مجتمع البحث (150) واستردت منها 80 إستمارة صالحة لغايات التحليل والتفريع.

**أولاً:** إعتدنا على مقابلة مباشرة لجمع البيانات الأولية لسير العمل بالوحدة، واشتملت المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي كانت مطابقة في المعنى لأسئلة الاستمارة مع تغيير في بعض العبارات بغرض الحصول على أكبر قدر من المعلومات المهمة التي تفيد البحث ولقد تمت هذه المقابلات مع مدير الوحدة، مديرة إدارة الموارد البشرية وبعض العاملات في الورشة.

**ثانياً:** لجمع البيانات قمنا بإعداد إستبيان كأداة رئيسية للبحث وقمنا بتوزيعه على عينة من مجتمع البحث وهذا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وكانت من خلال المراحل التالية:

1- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات.  
2- عرض الاستمارة على المشرف من أجل مناقشتها وإختيار مدى ملائمتها لجميع البيانات.

3- القيام بتوزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراستنا. والتي قسمت إلى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** يضم البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للعينة البحثية والتي تشمل الجنس: والعمر والمستوى التعليمي والحالة المدنية والخبرة المهنية والمسمى الوظيفي.

**المحور الثاني:** يتناول المهارات القيادية داخل المنظمة.

**المحور الثالث:** يتعلق بإدارة التغيير داخل المؤسسة وكيفية تعاملها مع مقاومة التغيير.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها إتجاه عبارات محاور الاستبيان.

### • المطلب الثاني: تشخيص المهارات القيادية لوحدة أقمصة الوسط وكيفية تعاملها مع مقاومة التغيير

لقد شهدت وحدة أقمصة الوسط نقلة من قيادة الى قيادة أخرى كان سببها مقاومة العاملين فيها للتغيير التنظيمي والتي أدت الى ترحيل القيادة السابقة والتي كانت تفتقد للمهارات القيادية والتي كانت السبب المحوري في تقاوم المقاومة واستبدالها بقيادة تتبنى نمط قيادي جديد يتكيف مع التغيرات الجديدة ويكيف أتباعه وينقن مهارات الاقناع والتواصل معهم والتأثير فيهم ما اسهم في تسهيل تقبل الافراد العاملين للتغيير والسعي وراء انجازه بدلا من مقاومته وهذا ما أكدته لنا بعض الاطارات من الادارة وبعض العاملات من الورشة من خلال المقابلات الاولية المباشر التي أجريناها للاستطلاع حول سير العمل في الوحدة.

#### أولا: تحليل البيانات الشخصية والمهنية لأفراد العينة

قبل استعراض البيانات المتحصل عليها من قبل أفراد العينة وتبويبها بغية الوصول الى الهدف الذي مفاده ابراز دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في وحدة أقمصة الوسط، قمنا بتخصيص محور للتعرف على البيانات الشخصية والمهنية الخاصة بالافراد المبحوثين.

الجدول رقم (3-1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	%18.75
أنثى	65	%81.25
المجموع	80	%100

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

بعد فرز البيانات وتبويبها لاحظنا أنه من بين 80 مفردة والتي تمثل العينة البحثية، يوجد 65 منها إناث أي ما يعادل 81.25%، في حين لم تبلغ نسبة الذكور سوى 15 والتي تمثل نسبة 18.75% وهي تعد قليلة مقارنة بنسبة الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وتبين أن الاتجاه إلى مثل هذه المجالات بشكل عام يعود إلى العنصر النسوي أكثر من العنصر الرجالي.

الجدول رقم (3-2): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 إلى 30 سنة	08	10%
من 31 إلى 40 سنة	20	25%
من 41 إلى 50 سنة	35	43.75%
أكثر من 50 سنة	17	21.25%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول رقم (02) أنّ أعلى نسبة لتوزيع الموظفين وفقا للعمر بلغت 43.75% للفئة من 41 إلى 50 سنة تليها فئة من 31 إلى 40 بنسبة 25% ونسبة 21.25% لفئة أكثر من 50 سنة وتأتي فئة 19 إلى 30 سنة بنسبة قليلة تتمثل في 10% ما يشير إلى أن فئة الكهول تغلب فئة الشباب في هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

### الجدول رقم (3-3): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	09	11.25%
متزوج	62	77.5%
مطلق	05	6.25%
أرمل	04	5%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول رقم (03) أن النسبة العليا تعود إلى فئة المتزوجين بنسبة 77,5% تليها نسبة 11,25% العازبين، وفي الأخير تأتي حالة المطلقين والأرامل بنسب صغيرة ومقاربة تتمثل في 05% و 6.25%، ما يدل على أن أغلبية الموظفين في الوحدة يتمتعون باستقرار عائلي وكونوا عائلات ما يترجم سلوكهم السوي في العمل حسب شهادة مختلف الإطار التي استقبلتنا في إطار المقابلة.

### الجدول رقم (3-4): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	17	21.25%
تكميلي	38	47.5%
ثانوي	12	15%
جامعي	13	16.25%
المجموع	80	100%

يتضح من هذا الجدول أن أعلى نسبة للمؤهل العلمي تعود إلى المستوى المتوسط التكميلي بنسبة 47.5% من المبحوثين وتمثل أصحاب الوظائف التنفيذية، بحكم أن طبيعة عملهم لا يتطلب شهادات عليا، تليها نسبة 21.15% والتي تعتبر نسبة معتبرة والتي توزعت

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

بدورها على مجموعة من الخيافات وبعض أعوان الأمن، أما النسب المتقاربة 16.25% التي تعود إلى الجامعين، فهي تمثل الموظفين الإداريين ونسبة 15% مثلت مستوى ثانوي أيضا بعض من موظفي الإدارة ورؤساء المجموعات في الورشة (أصحاب الوظائف الإشرافية والتحكيمية).

الجدول رقم (3-5): يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
22.5%	18	تحكمي أو إشرافي
77.5%	62	تنفيذي
100%	80	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة البحثية وظائفهم تنفيذية إنتاجية إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا ما تمثله النسبة التي تبلغ 77.5% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة (صناعية - إنتاجية) والنسبة التي تمثل 22.5% تعود إلى الإدارة من موظفين إداريين ورؤساء أقسام، المشرفين على المجموعات.

الجدول رقم (3-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
10%	08	أقل من 05 سنوات
15%	12	من 05 إلى 10 سنوات
50%	40	من 11 إلى 15 سنة
25%	20	أكثر من 15 سنة
100%	80	المجموع

يتبين من الجدول رقم (06) أن نسبة 50% من العينة البحثية تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، والنسبة التي تليها بـ 25% لأكثر من 15 سنة ما يدل على أن الأغلبية

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

لديهم خبرة في العمل والتشبع بثقافة المنظمة ما يشكل عائقاً في بعض الأحيان في تحديث أساليب ومناهج العمل ورفض الموظفين القدامى للتغيير ونسبة 15% تعود إلى ذوي خبرة أقل من 05 سنوات ما يعكس سياسة التوظيف في المؤسسة أي أنه لا يوجد تنصيب دائم في مناصب العمل.

ثانياً: عرض نتائج المحور الثاني بعنوان المهارات القيادية الحالية في وحدة أقمصة الوسط.

جدول رقم (3-7): يوضح مدى إنسيابية الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين مختلف الأقسام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	47.7%
لا	08	10%
أحياناً	32	40%
المجموع	80	100%

من خلال هذه البيانات نلاحظ وجود إنسيابية الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين مختلف الأقسام، هذا ما عبرت عليه النسب المتقاربة بنعم وأحياناً بنسب 47.7 و 40% على التوالي بينما فئة قليلة جداً والمعير بها 10% ترى عدم وجود اتصال.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها أكد لنا كل من المدير والمرؤوسين أن الاتصال الدائم مهم جداً للمؤسسة حيث يساعد على استمرارية العملية الإنتاجية وذلك من خلال مناقشة المشاكل التي قد تحصل وحلها والنتائج المتوصل إليها في الجدول السابق توحى بوجود اتصال نسبي داخل المؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: عزالدين لعمارة، مدير وحدة أقمصة الوسط، يوم 15 ماي 2019، على الساعة 13:30.

## جدول رقم (3-8): يوضح نوع الاتصال الأكثر انتشاراً داخل المؤسسة.

نوع الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
مراسلات وملصقات	48	60%
اجتماعات	65	40%
أساليب حديثة للاتصال	00	00%
المجموع	80	100%

يتبين لنا من خلال هذه البيانات أن المصدر الغالب للاتصال في المؤسسة هو المراسلات والملصقات بنسبة 60% من آراء المبحوثين، وتليها الاجتماعات بنسبة 40%. أما الأساليب الحديثة فإنعدمت تماماً كأسلوب غالب للاتصال هذا ما يدل على أن الاتصال في المؤسسة يكون إما شفهي أو كتابي، فعلى ضوء المقابلات إتضح أن المراسلات والملصقات تستخدم من أجل توضيح إجراءات العمل والاجتماعات تكون دورية للمناقشة خصوصاً بين رؤساء الأقسام والمدير، ويبقى انعدام استعمال وسائل الاتصال الحديثة راجع إلى تدني المستوى التعليمي للعاملين والعاملات في الورشة ما يشكل عائقاً أمام التغييرات الفجائية. وعلى ضوء المقابلة التي أجريت مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية فإن الأساليب الحديثة للاتصال تستخدم بين المدير ومختلف الأقسام الإدارية كذلك بين الوحدة والمجمع لإرسال التقارير التي تعدها أسبوعياً، شهرياً، فصلياً، سنوياً.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

جدول رقم (3-9): يبين مدى وجود مستوى كبير من الثقة بين القيادة والعاملين داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%43.75
لا	05	%6.25
نوعاً ما	40	%50
المجموع	80	%100

يتبين من خلال هذه البيانات أن نسبة 50% من العينة البحثية ترى أن نسبة وجود منسوب كبير من الثقة بين القيادة والعاملين داخل المؤسسة يكون نوعاً ما ونسبة 43.75% تقر بأنه نعم موجود ونسبة ضئيلة تمثل 6.25% ترى بأن الثقة غير موجودة. ومن منطلق هذه المعطيات نستنتج أن هناك ثقة متبادلة بين القيادة والمرؤوسين في المؤسسة إلى حد ما، ما يؤدي إلى خلق جوٍّ من الانسجام والتعاون بين مختلف المستويات في المؤسسة وهذه الثقة هي الدعامة الأساسية للتغلب على الصعوبات والمشكلات التي تعيق سير العمل، وهذا ما ينعكس إيجاباً لتحقيق أهداف المؤسسة على حدّ تعبير أغلبية الموظفين ورئيسة الموارد البشرية أثناء المقابلات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المقابلة مع السيدة روزة عميري، رئيسة مصلحة الموارد البشرية، يوم 15 ماي 2019 على الساعة 11:00.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

جدول رقم (3-10): يبين هل يرسخ مدير المؤسسة ثقافة قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	60%
لا	15	18.75%
نوعاً ما	17	21.25%
المجموع	80	100%

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن نسبة الموافقة على ترسيخ مدير المؤسسة ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق تقدر بـ 60% وتليها نسبة 21.25% للفئة التي ترى أن ذلك يحدث نوعاً ما و18.75% للفئة التي لا توافق على ذلك، والتي ترى أن المدير يحرص على إنجاز العمل فحسب ولا يهتم بطريقة العمل، وعلى ضوء المقابلات أكدت الأغلبية أنه بالرغم من وجود بعض المشاكل في العمل، ولكن روح التعاون والاحترام يظل موجود بينهم، وهذا ما أكدته قيادة المؤسسة أن إجراءات وأهداف المؤسسة تفرض عليهم أن يتعاونوا وينسجموا وينسقوا فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم (3-11): يبين هل يقوم المدير بتفويض بعض من سلطاته للعاملين؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	28.75%
لا	11	13.75%
أحياناً	56	70%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال هذه المعطيات أن القيادة تفوض بعض من سلطاتها للمرؤوسين أحيانا وهذا ما مثلته نسبة 70% من آراء المبحوثين ونسبة 22.75% أجابوا بنعم، أما النسبة المعبرة بها ب 13.75% نفت ذلك.

وهذا ما وضحته المقابلة التي أجريت مع المدير بحيث أقر بأن عملية تفويض السلطة لا تتم دائما بل أحيانا وهذا حسب طبيعة الظروف الاستثنائية التي تكون فيها المؤسسة ككثافة الأعمال مثلا، وأن هذا التفويض يكون لذوي الخبرة والكفاءة لإدارة الأمور. كما أعرب على أنه لا يمكن إدارة كل شيء بنفسه بل يسمح للعمال الآخرين بالمشاركة وهذا ما يبعث فيهم روح المسؤولية<sup>1</sup>.

**جدول رقم (3-12): يبين مدى قيام المؤسسة بتصميم برامج تدريبية يهدف التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	77.5%
لا	03	3.75%
أحيانا	15	18.75%
المجموع	80	100%

نلاحظ من البيانات المقدمة أن أغلب المرؤوسين أقرّوا بأن المؤسسة تصمم برامج تدريبية وهذا ما مثلته النسبة العالية المعبر بها 77.5% والنسبة التي ترى أنها تقوم بها أحيانا تمثلت في 18.75% والنسبة الضئيلة جدا تعود للفئة التي تنفي ذلك وقدرت ب 3.75%.

فعلى ضوء المقابلات المجراة تأكد لنا أن وحدة أقمصة الوسط تقوم بتدريب العاملين بصفة دائمة، هذا ما أكدّه المدير ومديرة الموارد البشرية أنه ومنذ سنة 2015 أصبحت

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد، عزدين لعمارة، مدير وحدة أقمصة الوسط، يوم 15ماي 2019، على الساعة 13:30.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

المؤسسة تخصص ميزانية معتبرة للتدريب، بحيث أن التدريب مسّ تقريبا كل الفئات التي تسهم في سير العمل بإتقان مثل التنفيذيين رؤساء المجموعات (المشرفين) وكذلك العمال على الآلة من أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة كذلك عمال الصيانة تم تدريبهم على الآلات المستوردة الجديدة، كما أكدوا أنهم يقومون بتدريب الإداريين عن طريق بعثات تدريبية، ملتقيات ، أيام دراسية، دورات تقوم بها بمراكز التدريب.مركز تكوين الأربعا ناث يرانن ومعهد INSIM.<sup>1</sup>

الجدول رقم (3-13): يبين حرص القائد على الإطلاع على سير العمل في مختلف الأقسام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	%81.25
لا	04	%05
أحيانا	11	%13.75
المجموع	80	%100

يبين الجدول أنّ أغلبية أفراد العينة أجمعوا على أن القائد يحرص دائما على أن يطلع على سير العمل في مختلف الأقسام وهذا ما عبرت به نسبة %81.25 وأحيانا نسبة %13.75، وهذا تفاديا لحدوث الأخطاء وهذا ما أكدّه أغلبية العمال بقولهم أن هذا من صفات القائد الناجح لأن غياب الحرص تنجم عنه الإتكالية وعدم الإتقان في العمل.

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير الوحدة ورئيسة مصلحة الموارد البشرية، يوم 15 ماي 2019 على الساعة 14:00

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

الجدول رقم (3-14): يبين الأسلوب الذي ينتهجه القائد مع العمال لعدم تضييع الوقت.

الأسلوب	التكرارات	النسبة المئوية
متشدد	54	67.5%
متساهل	23	28.75%
لا مبالي	03	03.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن القائد متشدد مع العمال لضمان عدم تضييع الوقت وهذا ما وضحته النسبة المعبر بها بـ 67.5% من المبحوثين ونسبة 28.75% للأفراد المبحوثين الذين يقرون أنه متساهل في حين تعود النسبة الضئيلة جداً، والتي تمثل 3.75% للأفراد الذين يرون أنه لا يبالي.

بحيث أن المدير وعلى ضوء المقابلة التي أجريت معه يوضح أن السماح للعمال بتضييع الوقت ليس في صالح المؤسسة لأن ذلك ينعكس سلباً على وتيرة الإنتاج ويتسبب بخسارة إذ أن إدارة الوقت أمر مهم بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (3-15): يبين تصنيف نوع القيادة الإدارية داخل المؤسسة.

نوع القيادة	التكرارات	النسبة المئوية
متسلطة	20	25%
ديمقراطية	58	72.50%
متسببة	02	2.5%
المجموع	80	100%

من خلال البيانات يتضح أن أعلى نسبة لنوع القيادة الإدارية في المؤسسة تعود إلى النمط الديمقراطي وهذا ما مثلته نسبة 72.50% من أفراد العينة البحثية، وتليها نسبة 25%

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير الوحدة.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

للأفراد الذين يرون أنها متسلطة ويأتي نمط القيادة المتسيبة بنسبة ضئيلة جداً قدرت بـ 2.5%.

ويتضح من خلال هذه المعطيات أن قيادة المؤسسة تعتمد على المشاورة في إتخاذ القرارات فعلى الرغم من تشدد وحرص القائد على العمل بجهد من أجل رفع مستوى الإنتاجية إلا أنّ هناك إشراك للعاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يبعث فيهم الثقة ما يحفزهم على أداء مهامهم بإتقان وأكدت قيادة المؤسسة أن النمط القيادي الذي يتبعه يكون حسب الموقف الذي قد يطرأ وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية لفيدلر.

وعلى ضوء المقابلات التي أجريت فلقد أكد أغلبية العاملين أنّ القيادة الحالية ذات نمط ديمقراطي يجعلهم يحسون بالأريحية ويحبذهم في عملهم رغم الإرهاق على عكس القيادة السابقة التي كانت شديدة التسلط ويتبع مقولة "قم بذلك فأنا أمرتك به". فهو يهتم بالعمل والإنتاج وهذا ما جعلهم يعانون من ضغوط ومشاكل نفسية وعدم الأريحية في العمل.

**ثالثاً: تحليل بيانات المحور الثالث ادارة القيادة الحالية لمؤسسة أقمصة الوسط للتغيير التنظيمي**

**الجدول رقم (3-16): يبين نسبة التغيير الحاصلة في المؤسسة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	80	100%
لا	00	0%
المجموع	80	100%

من خلال هذه المعطيات يتبين أن كل أفراد العينة أجمعوا على وجود تغييرات تنظيمية وهذا يظهر من خلال نسبة 100% من الأفراد المبحوثين، ومن خلال المقابلة مع المدير

أكد لنا أن التغيير ضرورة حتمية تمر بها أي مؤسسة خصوصا وأنا نعيش في عالم مليء بالتطورات والتحولت، فمن أجل مواكبتها لابد من تبني سياسة التغيير<sup>1</sup>.

الجدول رقم (3-17): يبين المجالات التي عرفت فيها المؤسسة تغييرا تنظيميا.

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات التغيير التنظيمي
0.75%	7	المجال الهيكلي
25%	20	المجال البشري (الأفراد)
50%	40	المجال التكنولوجي والتقني
16.25%	10	المجال الوظيفي
100%	80	المجموع

يتضح من هذه البيانات أن المؤسسة قامت بتغييرات تنظيمية بنسبة أعلى على المستوى التكنولوجي والتقني والتي قدرت بـ 50% من آراء المبحوثين تليها نسبة 25% للذين صرحوا بأن التغيير يكون في المجال البشري أي على مستوى الأفراد ونسبة 16.25% تعود إلى المجال الوظيفي أي المهام والأنشطة والنسبة الضئيلة التي تمثل 8.75% تعود إلى المجال الهيكلي.

فعلى ضوء المقابلة التي أجريت مع مديرة الموارد البشرية فان المؤسسة قد أحدثت تغييرا جذريا على المستوى التقني بحيث قامت باستيراد عدة آلات جديدة للخياطة والطرز كما أصبحت تعمل وفق أنظمة برمجة جديدة، كما عرفت تغييرا في مجال الأفراد كونها صممت برامج تدريبية عدة فإنها بذلك قامت بتطوير الكفاءات، أما على مستوى الهيكل التنظيمي فقد قامت باستحداث وحدة الاستثمارات ودمج وحدة المحاسبة مع المالية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد عزدين لعامرة، مدير الوحدة

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيدة، روزة عميري، رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

جدول رقم (3-18): يبين مدى توضيح إدارة المؤسسة لأهمية التغيير للعاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	%46.25
لا	14	%17.50
نوعاً ما	29	%36.25
المجموع	80	%100

من خلال هذه البيانات نتوصل إلى أن إدارة مؤسسة أقمصة الوسط تولي أهمية بالغة إلى توضيح رؤية وأهمية التغيير للعاملين وهذا يظهر من خلال نسبة المعترفين بذلك المعبر بها ب46.25% من العينة البحثية ونسبة 36.25% للذين يرون أن ذلك يحدث نوعاً ما ونسبة 17.50% للذين ينفون ذلك.

وهذا ما أكدته قيادة المؤسسة بقولهم أن توضيح الرؤية للعاملين والتأكيد لهم على أهميته والفائدة التي سيعود بها التغيير للمؤسسة خطوة من خطوات إنجاح التغيير وتفعيله، وهذا أمر ضروري جداً كي لا تقع المؤسسة في مطبات الأخطاء السابقة.

الجدول رقم (3-19): يوضح مدى قيام قيادة المؤسسة بإشراك العمال في عملية التغيير؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	%57.5
لا	02	%2.5
أحياناً	32	%40
المجموع	80	%100

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

يتضح من خلال هذه العمليات أن نسبة قيام قيادة المؤسسة باشتراك العاملين قدرت بـ 57.5% وتمثل فئة المبحوثين الذين أكدوا على ذلك تليها نسبة 40% للفئة التي ترى أن المؤسسة تقوم بها أحيانا، ونسبة ضئيلة جدًا التي تقدر بـ 2.5% تنفي ذلك. وعلى ضوء المقابلات المباشرة التي أجريناها أكد العمال على أن المؤسسة تشركهم في عمليات التغيير وهذا ما جعلهم حاليا يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة على عكس القيادة الإدارية السابقة التي كان همها الوحيد هو زيادة المردودية فحسب، وتفرض عليهم قراراتهم.

الجدول رقم (3-20): يوضح الطريقة التي تشرك بها قيادة المؤسسة عمالها في عمليات التغيير (مهارة الاتصال).

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إحاطتكم بجميع المعلومات	25	31.25%
إستشارتكم	10	12.50%
أخذ اقتراحاتكم بعين الاعتبار	45	56.25%
المجموع	80	100%

من خلال البيانات السابقة يتبين أن قيادة المؤسسة تقوم بأخذ اقتراحات عمالها (مرؤوسيتها) بنسبة قدرت بـ 56.25% وتقوم بإحاطتهم بجميع المعلومات الخاصة بالتغيير بنسبة 31.25% واستشارتهم بنسبة 12.50% على حد قول أفراد العينة البحثية وهذا عن طريق إجراء مقابلات مباشرة وعقد اجتماعات.

ومن منطلق المقابلة التي أجريت مع القائد فلقد صرح أنه يفعل كل ما بوسعه للاستماع لأراء العمال وذلك بفتح مجال للمناقشة معهم، أخذ اقتراحاتهم محمل الجد وتطبيقها فعليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد عز الدين لعمارة، مدير الوحدة.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

الجدول رقم (3-21): يوضح مدى قيام قيادة المؤسسة بتحفيز العمال (بتكريمهم بعد تنفيذ التغيير بنجاح).

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	%22.5
لا	06	%07.5
أحيانا	56	%70
المجموع	80	%100

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة البحثية أجزموا على أن إدارة المؤسسة تقوم بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح أحيانا وهذا ما مثلته نسبة %70 والنسبة التي قدرت بـ %22.5 تعود للفئة التي تقرّ بذلك والنسبة القليلة التي تمثل %7.5 تنفي ذلك.

وهذا ما دعمته آراء العالمين أثناء المقابلات أن ذلك يكون حسب الأداء لكل واحد منهم ومن خلال النتائج المحققة وهذا يكون عن طريق المكافآت والترقيات.

الجدول رقم (3-22): يوضح مدى إمتلاك القيادة الإدارية في المؤسسة مهارة على حل النزاعات وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	%78.75
لا	17	%21.25
المجموع	80	%100

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة البحثية يرون أن قيادة المؤسسة تمتلك قدرات لحلّ النزاعات وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود وهذا ما مثلته نسبة %78.75 منهم بينما نسبة %21.5 من المبحوثين ترى عكس ذلك.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

ومن منطلق المقابلات أوضح لنا العمال أن قائد المؤسسة لديه منهجية في حلّ المشكلات قبل تفاقمها لكونه يحرص على مراقبة العمل، فهو على إطلاع دائم بما يحدث، وله سياسة تهدئة وطريقة جدّ فعالة في كسب المعارضين ودعم المؤيدين بحيث يقوم بدراسة المشكلة من منطلقها ويمتلك أسلوب إقناعي فعال.

- تشخيص طبيعة المقاومة التي عرفتتها المؤسسة سابقا:

الجدول رقم (3-23): يوضح الأسباب التي دفعت عمال المؤسسة إلى مقاومة التغيير.

الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية
عدم وجود اتصالات قوية مع قادة التغيير	22	28.75%
عدم استيعابهم للأسباب الحقيقية للتغيير	30	37.50%
عدم اشراكهم في عملية التغيير	22	27.5%
خوفهم من فقدان مزايا المكتسبة	06	7.5%
المجموع	80	100%

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن سبب رفض العاملين بالمؤسسة للتغيير هو عدم استيعابهم للأسباب الحقيقية للتغيير وهذا ما مثلته نسبة 30% من إجابات أفراد العينة، البحثية تليها نسبة 28.75% للأفراد الذين صرحوا أنّ السبب يعود إلى عدم وجود اتصالات قوية مع قادة التغيير.

وبعدها تأتي النسبة المتمثلة في 27.5% للأفراد الذين يرون أن السبب يعود إلى عدم إشراكهم في عملية التغيير وتأتي نسبة 7.5% للأفراد الذين يرون أن السبب يعود إلى خوفهم من فقدان مزايا مكتسبة وهذا ما أكده العمال من خلال المقابلات أنّ التغيير جاء بصفة مفروضة وإجبارية وبدون سابق إنذار ولا توضيح لماذا؟

## الجدول رقم(3-24): يوضح على أي مستوى حصلت مقاومة التغيير.

مستويات التغيير	التكرارات	النسبة المئوية
تركيب المنظمة وتصميمها	00	%00
التكنولوجيا	00	%00
الأفراد	00	%00
المواد المادية	0	%0
الأنشطة والمهام	80	%100
المجموع	80	%100

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة البحثية أقرّوا بأن المقاومة كانت على مستوى التغيير الحاصل على الأنشطة والمهام وذلك بزيادة ساعات العمل دون تعويض على ذلك والعمل في العطل الأسبوعية، وجاء هذا القرار بطريقة تعسفية يجب الإخضاع لها، إذ أن هذا الأمر يضر بأغلبية العاملين كونهم متزوجين ولهم عائلات ومسؤوليات والتزامات أخرى، وكما يزيد من عبئ العمل عليهم على حدّ قول أغلبية العمال خلال المقابلات المباشرة التي أجريت معهم.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

الجدول رقم (3-25): يمثل الشكل الذي اتخذته مقاومة التغيير الحاصلة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	أشكال مقاومة
00%	00	انخفاض في مستوى الإنتاج
00%	00	زيادة معدلات الغياب
15%	12	نزاعات وصراعات داخل المنظمة
72.5%	58	إضرابات
100%	80	المجموع

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن نسبة 72.50% من أفراد العينة أجابوا أنّ المقاومة كانت على شكل إضرابات وأنّ نسبة 15% منهم أقرّوا أنها كانت متمثلة في نزاعات وصراعات داخل المنظمة، ومن منطلق المقابلة التي أجريت مع مديرة الموارد البشرية، فإنّ المقاومة بدأت بصيغة فردية من قبل العاملتين اللاتين هما عضويتين نقابيتين برفضهن لهذا القرار السريع المتخذ دون سابق إنذار وقبولنا من طرف القائد السابق بالايقاف عن العمل مباشرة، ما جعل البقية ينتفضون تضامنا معهما وكذلك للتعبير عن رفضهم هم أيضا لهذا القرار، فاتخذت مقاومتهم شكل الإضراب عن العمل لمدة 09 أشهر منذ تاريخ 21 جويلية 2014 إلى يوم 11 أبريل 2015 ورافقتها نزاعات وصراعات بين مؤيدين ومعارضين لهذه المقاومة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (3-26): يوضح نسبة المشاركة في هذه المقاومة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
77.5%	62	نعم
22.5%	18	لا
100%	80	المجموع

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة روزة عميري ، رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

من خلال البيانات يتضح لنا أن نسبة المشاركين في المقاومة تقدر بـ 77.5% من العينة البحثية وهم يمثلون الموظفين التنفيذيين ونسبة 22.5% التي كانت فئة محايدة تتمثل في أعضاء الإدارة.

وعلى ضوء ما أقره العاملين في المقابلات التي أجريت معهم أنّ هذا القرار الذي جاء كان مجرد سبب طفيف جعلهم ينتفضون ويرفضون هذا التغيير لأنهم كانوا يعانون كثيراً من مظاهر التسلط والسيطرة والمحسوبية التي كانت سائدة في المؤسسة فأصبحت مقاومتهم ليست لهذا التغيير فقط، وإنما للقائد طارح هذا التغيير.

الجدول رقم (3-27): يوضح الإستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة لإمتصاص هذه

#### المقاومة

الإستراتيجيات	التكرارات	النسبة المئوية
التعليم والتبليغ	15	18.75%
التفاوض والاتفاق	28	35%
الإجبار والإكراه	37	46.27%
المجموع	80	100%

يتبين من خلال هذه المعطيات أنّ نسبة 46.27% من أفراد العينة البحثية أجمعوا على أن الإستراتيجية التي تبنتها القيادة لإمتصاص المقاومة هي الإجبار والإكراه، وهذا عن طريق تهديد العديد بالفصل عن العمل أو قبول التغيير، ونسبة التفاوض والاتفاق قدرت بـ 35% وهذا ما أقرته مديرة الموارد البشرية أن هناك الكثير من الأخذ والعطاء بين العمال المعارضين وقيادة المؤسسة حتى أن الأمر بلغ تدخل العديد من الأطراف مثل الاتحاد العام للعمال الجزائريين، ولكن كان ذلك دون جدوى إذ أصرّ العمال أن الحل الوحيد هو رحيل قائد المؤسسة الذي لا يصغي إلى مطالب مرؤوسيه وينفذ قراراته رغما عنهم وتليها نسبة التعليم

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

والتبليغ المتمثلة في 18.75% أين بدأ القائد بشرح أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة، ولكن على حدّ قول أغلبية العمّال أن ذلك جاء متأخراً ولا يمكن قبوله وأنه حتى لو كان هذا التغيير يعود بالفائدة للمؤسسة وأنه يجب مضاعفة المجهود من أجل تلبية طلبات الزبائن إلا أن هذا لا يجب أن يكون على حساب العمال، فهناك وجود لطرق أخرى كإستقطاب يد عاملة مضاعفة من أجل تغطية الطلب.

الجدول رقم (3-28): يمثل أثر هذه المقاومة على الأفراد وعلى المنظمة.

النسبة المئوية	التكرارات	أثر المقاومة
73.75%	59	إيجابي
26.25%	21	سلبي
100%	80	المجموع

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمتمثلين في نسبة 73.75% أجمعوا على أن المقاومة التي حصلت أسفرت بنتائج إيجابية وهذا ومن منطلق المقابلات أقرّ العمال بأنها كانت خطوة إيجابية لا بل يرون فيها المنقذ والخلص لهم لحالتهم التي كانوا يعيشونها ودفعت بهم إلى إحداث تغيير على مستوى نمط القيادة واستبدالها بقيادة كفاءة تتعامل معهم بإنسانية ولا تنتظر إليهم كآلات منتجة فقط، وأنهم حالياً يعملون كفريق عمل موحد رغم عبئ العمل ولكن هناك جو مستقر يخلو من الضغوطات والمخاوف، كما أكدوا أنهم تحصلوا على ترسيمات في العمل.

بينما النسبة المتمثلة في 26.25% ترى أن المقاومة كانت نتائجها سلبية ، فبعض الأفراد يرون أنهم خسروا مصدر رزقهم لمدة معتبرة من الزمن وعلى ضوء المقابلة التي أجريت مع القائد فهو أقرّ أن المقاومة كان لها أثر سلبي على ربحية المنظمة بحيث توقفت

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

عن العمل لمدة معتبرة (09 أشهر) وهذا كفيل في أن تتراجع حصتها في السوق وتخسر البعض من زبائنها<sup>1</sup>.

الجدول رقم (3-29): يبين تقييم طريقة تعامل القيادة الإدارية الحالية مع ظاهرة مقاومة التغيير.

طريقة التعامل	التكرارات	النسبة المئوية
ناجحة	34	%42.5
ناجحة الى حد ما	46	%57.5
فاشلة	0	%00
المجموع	80	%100

من خلال هذه البيانات يتبين أن نسبة 57.5% من أفراد العينة البحثية صرحوا أن طريقة تعامل القيادة الإدارية الحالية مع ظاهرة مقاومة التغيير ناجحة إلى حد ما ونسبة 42.5% المتقاربة لها ترى أنها ناجحة فعلا.

وقد أشار أغلبية العمال بأنه يوجد فرق كبير بين نمط القيادة الحالية ومهاراتها في طرح برامج التغيير وطريقة إيصالها وإيضاحها للأهداف المرجوة منها، وبين القيادة السابقة التي كانت متسلطة وشديدة التسلط وتفرض قراراتها على المرؤوسين وتغلق كل أبواب التواصل أو المناقشة معها.

وفي هذا الصدد صرح القائد أنه يتبنى نمط قيادة حسب المواقف التي تعترضه وأنه يجب أن يكون متساهلا في بعض الأمور ومتشددا في البعض الآخر، ودبلوماسيا في التعامل مع المرؤوسين، وأن تحسيسهم بأنك مجرد عامل أدى مثلهم تسعى للمضي قدما بالمؤسسة أحيانا وتكون قائدهم وموجههم في أحيان أخرى.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد، عزالدين لعمارة، مدير الوحدة.

• **المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:**

من أجل بلوغ الهدف من الدراسة والذي يتمثل في إبراز دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
للمهارات القيادية دور بارز في ادارة التغيير ونشر ثقافته لدى العاملين وتخفيض حدة مقاومتهم له، ولبرهنة مدى صدق هذه الفرضية وضعنا ثلاث فرضيات جزئية والتي حاولنا اختبارها ميدانيا.

**الفرضية الجزئية الأولى:**

نصت على أنه كلما كان القائد واضحا في طرح برامج التغيير كلما أسهم في خفض مقاومة العاملين لهذا التغيير، فبناء على البيانات التي تضمنها الجدول رقم (18) وحسب آراء المبحوثين فإن النسبة المعبر عنها بـ 46.25% من إجاباتهم ترى أن القائد الذي يقوم بتوضيح رؤية التغيير ويشرح أهميته ويقوم بإلمامهم بكل المعلومات عنه ويؤكد على الأهداف المرجوة منه والأسباب الحقيقية لتبني هذا التغيير يسهم إسهاما كبيرا في تقبل الأفراد بهذا التغيير ويتجنب ردود الأفعال السلبية المتمثلة في الرفض أو المقاومة العنيفة لهذا التغيير.

فكلما كان برنامج التغيير واضحا ولا يشوبه الغموض كلما تفهمه العاملين وتكيفوا معه بسرعة، ما يسهم بتفعيله بدلا من مقاومته. وهذا ما يؤكد صدق هذه الفرضية.

**الفرضية الجزئية الثانية:**

قد نصت على أن فرض التغيير بقوة يؤدي إلى مقاومة العاملين له. هذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية بحيث أن التعامل مع العاملين بأسلوب متسلط ودكتاتوري يؤدي حتما إلى مقاومتهم بحيث أن هذا الأسلوب يحسسهم بالإحباط ويؤدي بهم إلى التمرد والعصيان بدلا من الخضوع كون أن الطبيعة الإنسانية تحبذ التعامل بليونة وتميل إلى من يقدر ظروفها. وهذا ما أشار إليه العاملين بمؤسسة الأقمصة الوسط وصرحوا بأنهم سئموا من

الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد من مقاومة التغيير.

أساليب الاستبداد التي كانت تمارس عليهم سابقا، بينما حاليا يعملون في جو عمل هادئ رغم عبء العمل عليهم إلا أن نمط القيادة الحالية التي تتعامل معهم بكل ديمقراطية جعلتهم يتجاوزون كل التغيرات والمشكلات التي يصادفونها أثناء عملهم فهنا يظهر الفرق الشاسع بين القائد الذي يجيد استخدام مهاراته والقائد الذي يعتمد على نفوذه وجبروته لفرض الأمور فالإجبار والإكراه لا يؤدي إلى نتيجة ايجابية في أغلب الأحيان وإنما يكون دعامة لانتشار السلوكات السلبية داخل المنظمة، وهذا ما يؤكد صدق هذه الفرضية.

### الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي نصت على أن الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين من أساسيات إنجاز التغيير.

بناءً على البيانات التي تضمنتها الجدول رقم (07) فإن نسبة 47.7% ونسبة 40% من المبحوثين يصرحون بوجود إنسيابية في الاتصالات بين القيادة الإدارية الحالية والمرووسين وبين مختلف الأقسام فيما بينها ما يدعم تقبل الأفراد للتغيير، فإطلاعهم الدائم على مستجدات المنظمة يجعلهم يتعاملون معها بإيجابية لان فتح أبواب التواصل بين القائد والمرووسين يسهل نقل انشغالاتهم فيما يخص العمل ويسهل حل المشكلات وهذا ما يجعلهم يساندون عملية التغيير التنظيمي بدلا من مقاومتهم مما يؤدي إلى تحقيق مستويات فعالة من الأداء الوظيفي، فمثلا قبل القيام بالإتيان بمختلف الآلات الجديدة للورشنة تم إعلامهم وتهيئتهم بذلك عن طريق اجتماع موسع حضرته كافة فئات المؤسسة من أجل شرح سبب الإقدام على ذلك وصممت لهم برامج تدريبية خاصة من أجل جعل كافة العاملين مستعدين لإستعمالها والعمل بها بكل أريحية ومهارة، مثلما يعتبر إشراك العاملين أيضا في تخطيط وتنفيذ التغيير عامل أساسي لإنجاح هذا التغيير وهذا ما دعمته البيانات التي جاءت في الجدول رقم (19) إذ أن نسبة 57.5% للأفراد الذين يصرحون بذلك ونسبة 40% للفئة التي تصرح أن ذلك يحدث أحيانا، بحيث أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملية

التغير التنظيمي دور كبير وفعال في تقبل الأفراد لهذا التغيير وعاملا أساسيا لإنجاحه وهذا ما جعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي وزاد التزامهم للمنظمة، فأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار تطبيقها يعزز ولائهم التنظيمي ويجعلهم ملتزمين بالقرارات المتخذة ويحفزهم على بذل مجهودات أكثر وإطلاق إبداعاتهم على النحو الذي يخدم المنظمة ويخدم برامج التغيير، وهذا ما تضمنته البيانات التي جاءت في الجدول رقم (20)، وهذا ما يؤكد صدق هذه الفرضية. وبالتالي نستنتج أن القائد الذي تتوفر لديه المهارات القيادية بصفة عامة والإنسانية منها بصفة خاصة يساهم في رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم المعنوية مما يسهم في نشر ثقافة التغيير في المؤسسة ويسهل تقبل الأفراد العاملين فيها له بدلا من مقاومتهم له.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة أقمصة الوسط ودور قيادتها الإدارية في الحد منها وذلك لغرض معرفة مواقف عمالها تجاه التغيير التنظيمي ومدى إسهام قيادة المؤسسة في إنجاح هذا التغيير حيث اتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن عمال المؤسسة يؤيدون التغييرات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة وهذا ما يعكس دور القيادة الإدارية الحالية ومهاراتها في طرح برامج التغيير واعتمادها على استراتيجيات فعالة لامتناس مظاهر المقاومة عكس القيادة الإدارية السابقة.

فقائد التغيير الفعال هو القائد الذي يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح والذي ينتبه إلى أدق التفاصيل ويأخذ العناصر الرئيسية بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير، وهو القائد الذي لديه أساليب ووسائل ناجعة للتواصل المستمر مع كل أقطاب التنظيم ويعمل جاهدا لبناء مناخ عمل جماعي ايجابي واستثمار إمكانيات أفراد هذه الجماعة بشكل أفضل والتعامل معهم على صنع قرارات تشاركية تدعم نجاح التغيير.

خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تطرح رؤية نوعية تتدرج ضمن البحث العلمي، لاسيما وأن الموضوع تناول مفهوميين جوهريين في العلوم الإدارية وهما المهارات القيادية ومقاومة التغيير التنظيمي، لما لهما من علاقة تأثير وتأثر، فمقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي ظاهرة طبيعية وجب التخطيط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها والتقليل من حدتها وهذا ما يجعل المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين وإقناعهم بها.

فالقائد الذي يوظف مهارته أحسن توظيف يتمكن من مواجهة متطلبات التغيير ويتكيف معه بنجاح، فقائد التغيير مسؤول بدرجة أولى عن تابعيه وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة خاصة ما تعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأهم في معادلة التغيير.

فكلما أولت المؤسسة اهتماما بالفرد من خلال مختلف الأبعاد التي تم التطرق إليها أنفا كلما أبدى الفرد مساندته ورغبته لإحداث التغيير، وهنا يبرز دور المهارة القيادية الناجعة في تحريك وتوجيه سلوكيات الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة حيث أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط بصفة مباشرة بمدى نجاحها في بناء وإعداد قادة يأخذون على عاتقهم مسؤولية التغيير .

ومن خلال هذه الدراسة نتوصل إلى أن:

- القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمهارات تميزه عن الآخرين يتمكن من خلالها من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة
- اختيار القائد للنمط القيادي المناسب له دور ايجابي في الحد من مقاومة التغيير
- من أجل الحد من مقاومة العاملين للتغيير لابد من القائد أن يقوم بتوضيح الأسباب التي دعت له.

- إشراك العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والاتصال بهم وتحفيزهم يساهم في رفع دافعية الأفراد لإحداث هذا التغيير.
- من أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في وحدة أقمصة الوسط هو فرض التغيير بقوة وإتباع أساليب دكتاتورية في تطبيق التغيير.
- مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في وحدة أقمصة الوسط كان لها انعكاس إيجابي، حيث أحدثت نقلة نوعية في نمط القيادة فيها.
- بناء على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بالقائد الناجح والفعال فعلى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية أن تختار قادة ذوي كفاءات ومهارات قيادية عالية لخلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير.
- ضرورة توجيه القادة في المؤسسات لإبراز الإيجابيات والفوائد المتوقعة من التغيير واختيار الوقت المناسب لإحداثه لأن ذلك من شأنه أن يحد من مقاومة العاملين له.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني داخل المؤسسات ومراعاة شعوره وظروفه وعدم اعتباره آلة منتجة فحسب.
- تصميم برامج تدريبية أو إنشاء أكاديمية لإعداد قادة أكفاء لإدارة التغيير بنجاح.
- إجراء المزيد من الأبحاث التي لها علاقة بهذا الموضوع على عينة أكبر من أجل ضمان دقة النتائج.

## قائمة المراجع

## الكتب:

1. أوكونو كارول، القيادة الإدارية الناجحة، لبنان، دار العربية للعلوم، ط1، 1997.
2. البدوي طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان: دار الفكر، ط1، 2002.
3. بوحوش عمار، الذنابات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، 2011.
4. حريم محود حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 2004.
5. حفيان محمد عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
6. عياصرة معين محمود، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار الحامد، 2007.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، القاهرة: المجموعة العربية للتوزيع والنشر، ط1، 2003.
8. دودين أحمد يوسف، إدارة التعبير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية يوسف، إدارة التغيير والتكوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
9. السادات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والتطبيق، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
10. سكارنة بلال حلف، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
11. سكارنة بلال خلف، مهارات الاتصال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

12. سويدان محمد طارق، باشر لميل فيصل عمر، صناعة القائد، المملكة العربية السعودية: دار الأندلس الخضراء، ط2، 2003.
13. الساسي عبد الله إبراهيم، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2008.
14. شلبي محمد، منهجية في التحليل السياسي للمفاهيم، الجزائر: مطابع دار هومة، 1997.
15. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، عمان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
16. عبصرة معين محمود، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان: دار الحامد، 2007.
17. عبد الرحمن توفيق، مستشارا علميا، منهج المهارات، القيادة المعاصرة، خبراء مركز خبرات مهنية للإدارة، 2014.
18. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
19. علاء عبد الناصر حافظ، إدارة السلوك التنظيمي، بغداد: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
20. الفقي إبراهيم، سحر القيادة، الجزائر: دار العوادي عين البيضاء، 2017.
21. قوارية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي، الاجتماعي والثقافي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
22. كلادة ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.
23. كنج نيغل، أندرسون نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود أحمد حسن، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004.

24. كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
25. ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
26. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، سنة 2011.

## 2- القواميس:

27. أبادي الفيروز، يعقوب محمد الدين محمد، القاموس المحيط، بيروت: ط2.
28. بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد لطلاب المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
29. الصحاح في اللغة والعلوم، بيروت: إدارة المنارة العربية، مجلد 2.

## 1-المجلات:

30. زيد خوام محمود، "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 86، 2015.
31. العماري أحمد سالم، ناصر محمد، "الإدارة العامة- مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وسبل علاجها"، العدد 3، 1998.
32. مداري الحربي عبد الله، "تأييد ومقاومة التغيير"، مجلة الملك سعود، 2001.

## 4- الملتقيات:

33. رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه ومداخله الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة بليدة، 2010.

## 5- المذكرات والأطروحات:

34. بوعلام نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2014-2015.

35. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2017-2018.

36. عبيد بن عبد الله السبيعي، الأدوار القانونية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، 1430 هـ.

37. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013.

- رسائل ماجستير ومذكرات:

38. أبو عجوة عبد الله أحمد حسن، القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ماجستير في ادرة الأعمال، جامعة غزة، 2018.

39. الأغا رائد عمر، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2008.

40. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، ماجستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

41. التميمي تيسير ربي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013.

42. توانيت نسرين، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2013.

43. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010-2011.

44. الشيخ خليل همام رزق عبد الكريم، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

45. عايش مريم، دور القيادة الإدارية في دائرة التغيير التنظيمي، ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2016.

46. عجل سامية هانية، القيادة الابتعاية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير، ماجستير، إدارة الأعمال الجامعية للكوفة.

47. فراونة عامر محمد عبد، فاعلية برنامج تدريب تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة غزة، 2014.

48. كريمة كارمي، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، ماجستير، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة عنابة، 2009-2010.

#### 6- المطبوعات:

49. يسعد فائزة، سير التغيير في المؤسسة، مطبوعة بداعوجية لطلبة السنة الأولى ماستر، علم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف 2.

#### المحاضرات:

50. حمدي نجية، مقياس مهارات القيادة وتحليل سلوك الأفراد، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.

51. سايل مليكة، مقياس إدارة التغيير والتنظيم، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية، ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 09 أكتوبر 2018.

52. الطريف محمد بن عبد الله، محاضرة مهارات القائد الناجح، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## 8- المقابلات:

53. مقابلة مع السيدة "عميري روزة" رئيسة مصلحة الموارد البشرية،
54. مقابلة مع السيد "عطامي لعربي"، رئيس مصلحة الإمدادات والتمويل.
55. مقابلة مع السيدة "رامي فريزة"، رئيسة مصلحة تسيير المخزونات.
56. مقابلة مع السيد "حسين مقران"، رئيس مصلحة الإنتاج.
57. مقابلة مع السيدة "حسيني دليلة"، رئيسة مصلحة التجارة.
58. مقابلة مع السيد "لكرك توفيق"، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.
59. مقابلة مع السيد، "لعمارة عز الدين"، مدير وحدة أقمصة الوسط.

## مراجع باللغة الاجنبية:

60. Cousline Senay, La gestion des résistances du changement dans le processus de fusion municipale, (mémoire présente comme exigence partielle de la maitrise en communication université de Québec à Montréal, 2006.

## المواقع الإلكترونية:

61. [www.Getex.dz.c-h-fashion](http://www.Getex.dz.c-h-fashion).

62. رئاسة مجلس الوزراء، مهارات القيادة الفعالة. الاستثمار في الأفراد، نقلا عن الموقع:

[hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com)

63. العساف بن أحمد عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد نقلا عن الموقع:

[HR.discussion.com](http://HR.discussion.com)

## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مقارنة بين المدير والقائد	1-1
31	سمات القائد عند إبراهيم الفقي	2-1
39	تصنيف المهارات القيادية لمجموعة من الباحثين	3-1
81	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	1-2
102	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
103	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-3
104	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	3-3
104	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-3
105	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5-3
105	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6-3
106	مدى إنسيابية الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين مختلف الأقسام	7-3
107	نوع الاتصال الأكثر انتشارا داخل المؤسسة	8-3
108	مدى وجود منسوب كبير من الثقة من القادة العالمين داخل المؤسسة	9-3
109	مدى ترسيخ مدير المؤسسة ثقافة قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق	10-3
109	مدى تفويض المدير لبعض من سلطاته للعاملين	11-3
110	مدى قيام المؤسسة بتصميم برامج تدريبية بهدف تكيف مع تغيرات	12-3

	الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية	
111	حرص القائد على الإطلاع على سير العمل في مختلف الأقسام	13-3
112	الأسلوب الذي ينتهجه القائد مع العمل لعدم تضييع الوقت	14-3
112	تصنيف نوع القيادة الإدارية داخل المؤسسة	15-3
113	نسبة التغيير الحاصلة في المؤسسة	16-3
114	المجالات التي عرفت فيها المؤسسة تغييرا تنظيميا	17-3
115	مدى إدارة المؤسسة لأهمية التغيير للعاملين	18-3
115	مدى قيام قيادة المؤسسة بإشراك العمال في عملية التغيير	19-3
116	الطريقة التي تشرك بها قيادة المؤسسة عمالها في عملية التغيير.	20-3
117	مدى قيام قيادة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح	21-3
117	مدى امتلاك قيادة المؤسسة قدرات على حل النزاعات التي تحول دون تحقيق تغيير المنشود	22-3
118	الأسباب التي دفعت عمال المؤسسة إلى مقاومة التغيير	23-3
119	على أي مستوى حصلت للتغيير	24-3
120	يمثل الشكل الذي إتخذته مقاومة للتغيير الحاصلة في المؤسسة	25-3
120	نسبة مشاركة العاملين في هذه المقاومة	26-3
121	الاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة لإمتصاص هذه المقاومة	27-3
122	أثر هذه المقاومة على الأفراد وعلى المنظمة	28-3
123	تقييم طريقة تعامل القيادة الإدارية الحالية مع ظاهرة مقاومة التغيير	29-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
27	الشبكة الإدارية لبلاك وموتن	1-1
45	طرق تحليل المشكلات	2-1
50	مرحلة ما قبل الإجتماع	3-1
51	مرحلة خلال الاجتماع	4-1
51	مرحلة بعد الاجتماع	5-1
64	مراحل التغيير التنظيمي	1-2
75	كيفية التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات	2-2
88	يمثل علاقات التغيير التنظيمي مع المحيط الداخلي والخارجي	3-2

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحث بعنوان

دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

سيدي، سيدتي:

الإستبيان الذي بين أيديكم يمثل جزء من البحث الذي نقوم به ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية. وأحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها نستخدمها فقط لهذا البحث. إجابتكم على هذا الإستبيان تعد كرمًا وتعاونًا منكم.

تحت إشراف:

- أ. لعربي كريمة.

الباحثة:

- حصاص نعيمة.

ملاحظة: ضعوا علامة (x) أمام العبارة التي تختارونها. وأرجو منكم أن تسجلوا وجهات نظركم بكل أمانة وموضوعية.

I- المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

ذكر  أنثى

العمر:

من 19 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

الحالة المدنية:

أعزب - عذراء  متزوج (ة)  أرمل (ة)

المؤهل العلمي:

ابتدائي  تكميلي  ثانوي  
 جامعي

الوظيفة:

تحكم وإشراف  تنفيذ

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## II- المحور الثاني: المهارات القيادية داخل المنظمة.

1- هل تتمتع مؤسساتكم بالانسيابية في الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين

مختلف الأقسام؟

نعم  لا  أحيانا

2- من بين الوسائل الاتصال التالية ما هي الوسيلة الأكثر انتشارا داخل المؤسسة؟

مراسلات وملصقات

إجتماعات

أساليب حديثة للاتصال

أخرى أذكرها.....

3- هل تحس بوجود مستوى كبير من الثقة بين القيادة والعاملين داخل المؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

3- هل يرسخ مدير المؤسسة ثقافة قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق؟

نعم  لا  نوعا ما

4- هل يقوم المدير بتفويض بعض من سلطاته للعاملين؟

نعم  لا  أحيانا

5- هل يحرص القائد على الاطلاع الدائم على سير العمل في مختلف الأقسام؟

نعم  لا  أحيانا

6- في رأيك ما هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد مع العمال لعدم تضييع الوقت؟

متشدد  متساهل  لا مبالي

7- هل تقوم إدارة المؤسسة بتصميم برامج تدريبية بهدف التكيف مع التغيرات الحاصلة في

البيئة الداخلية والخارجية؟

نعم  لا  أحيانا

8- كيف تصنف نوع القيادة الإدارية داخل مؤسستك

أنتوقراطية (متسلطة)  ديمقراطية  متسيية (فوضوية)

III- المحور الثالث: إدارة التغيير وكيفية التعامل مع مقومات التغيير داخل المؤسسة.

1- هل شهدت مؤسستكم تغييرات تنظيمية؟

نعم  لا

2- إذا كانت إجابتك بنعم ففي أي مجال من المجالات التالية؟

على مستوى الهيكل  على مستوى التكنولوجيا والتقني

على المستوى الوظيفي (الأفراد)

3- هل تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح أهمية التغيير للعاملين؟

نعم  لا  نوعا ما

4- هل تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في عملة التغيير؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت إجابتك بنعم هل كان ذلك من خلال:

- إحاطتهم بجميع المعلومات

- استشارتهم

- أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار

5- هل يقوم المدير بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح ويحفزهم على اتقان العمل

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك؟

.....

.....

6- في نظرك القيادة الإدارية في مؤسساتك تمتلك مهارة على حل النزاعات وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود؟

نعم  لا

7- شهدت مؤسساتكم مقاومة تغيير ما كان سببها؟

- عدم وجود اتصالات قوية مع قادة التغيير
- عدم استعابهم الأسباب الحقيقية للتغيير
- عدم إشراكهم في عملية التغيير
- خوفهم من فقدان مزايا مكتسبة

أخرى أذكرها.....  
.....

6- عل أي مستوى من المستويات التالية شهدت مؤسساتكم مقاومة التغيير؟

- على مستوى تركيب المنظمة وتصميمها
- على مستوى التكنولوجيا
- على مستوى الأفراد
- على مستوى الأنشطة والمهام

7- هل كنت عضوا مشاركا في هذه المقاومة؟

نعم  لا

8- أي شكل من الأشكال التالية اتخذها عمال المؤسسة للتعبير عن رفضهم لهذا التغيير؟

- انخفاض مستمر في الإنتاج
- زيادة معدلات الغياب
- نزاعات وصراعات داخل المنظمة
- اضطرابات

7- من بين هذه الاستراتيجيات ما هي الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة لامتناس هذه المقاومة؟

- التعليم والتبلي  - التفاوض والاتفاق

- الإجار والإكراه

8- كيف انعكست هذه المقاومة على كل من الأفراد العاملين والمنظمة؟

ايجابية  سلبية

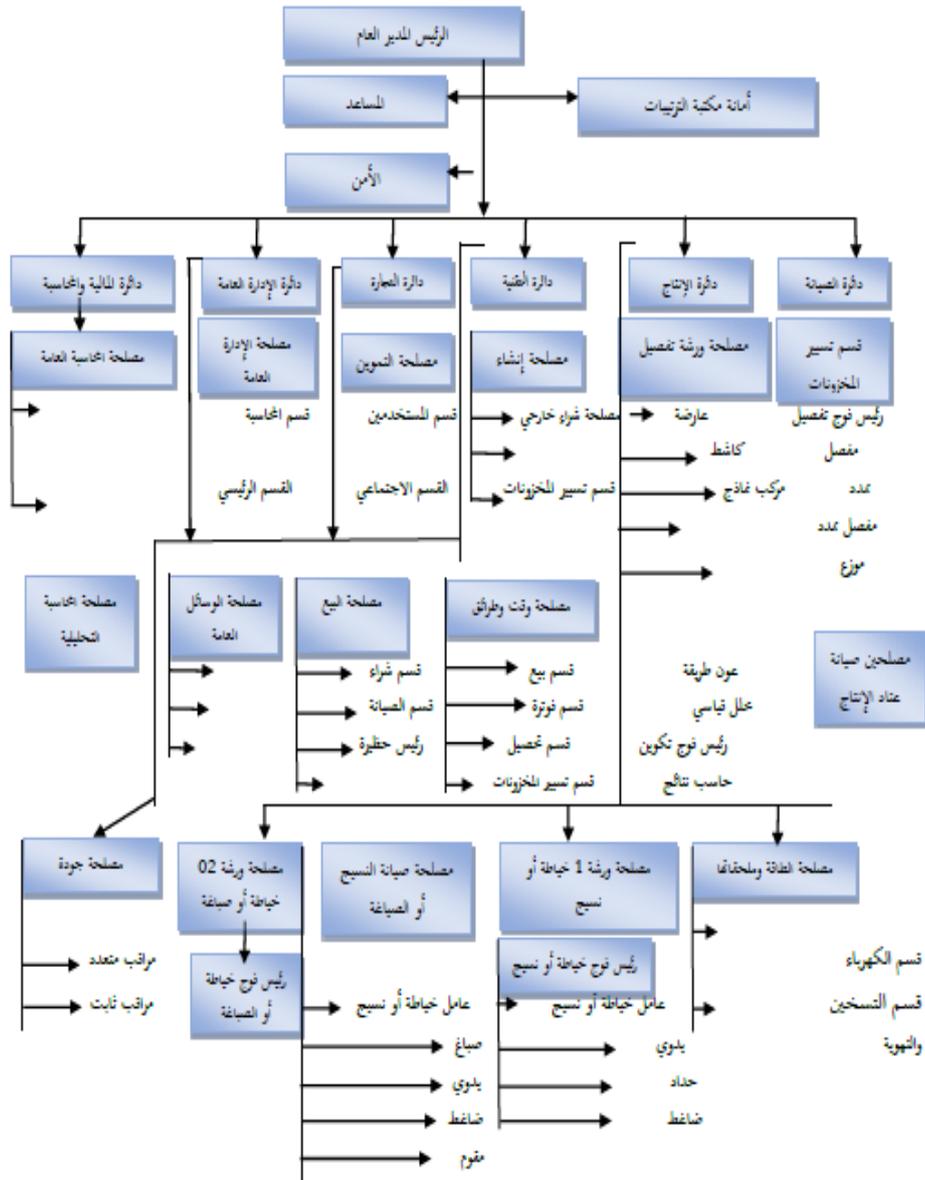
8- كيف تقيم طريقة تعامل القيادة الإدارية الحالية مع ردود أفعال العاملين إزاء التغيير؟

نجحت  نجحت إلى حد ما  فشلت

الملحق رقم (02): انواع الآلات الجديدة المستوردة

Nom de machine	Fonction	Payé de fabrication
Kuris	La coupe	Allemande
Remoldine	La coupe	Allemande
Ardmen	Broderie	Allemande
ZSK	Sérigraphie	Allemande
Wols	Finition	Allemande
Juki	Broderie	Allemande
Dur cob	Sérigraphie	Allemande

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمجمع C.H



المصدر: من الأمانة العامة

الملحق رقم (04): صور من المجمع CH fashion



الملحق رقم (05): صور من ورشة وحدة أقمصة الوسط



الملحق رقم (06): وحدات الإنتاج التابعة لمجمع CH

Unité de production

Unité	Production fabriqués
Alcost Bejaia بجاية	Habillement (Vêtement militaire et paramilitaire)
Boom Ghilizane غليزان	Tissage – sous vêtements Articles chaussants
Bouira Draps بويرة	Vêtements professionnelles et linge de maison
Cobba	Tenues professionnelles Délavage du jean
Confec style	Vestes (sahariennes, vaneuses)
ECJ-Jijel جيجل	Chemises et chemisettes
Mapap	Vêtements de travail
Nec saida سعيدة	Vêtements de travail
Tafna Maghnia مغنية	Vêtements professionnels
Confections Numidia تيزي وزو	Vêtements professionnels
L.N.I Chemiserie	Vêtements de sécurité tenu(DGSN-NAFTAL-Douane)

## الفهرس

الشكر.

الإهداء.

..... مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمهارات القيادية.

16.....	المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية ونظرية للقيادة الإدارية
16.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
20.....	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
25.....	المطلب الثالث: أنماط السلوك القيادي
29.....	المبحث الثاني: ماهية المهارات القيادية
29.....	المطلب الأول: صفات القيادة الناجحة ومحددات فعاليتها
33.....	المطلب الثاني: تعريف المهارات القيادية
35.....	المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات القيادية
39.....	المبحث الثالث: أنواع المهارات القيادية
40.....	المطلب الأول: المهارات الذاتية والفنية
42.....	المطلب الثاني: المهارات الإدراكية
47.....	المطلب الثالث: المهارات الانسانية
54.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي " ودور القيادة الإدارية

### في احتوائها.

- المبحث الأول: التغيير التنظيمي (دراسة في المفهوم، الأنواع والمجالات).....57
- المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.....57
- المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله.....61
- المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه.....65
- المبحث الثاني: ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.....68
- المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها.....68
- المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وكيفية التعبير عنها.....72
- المطلب الثالث: مزايا وعيوب مقاومة التغيير.....77
- المبحث الثالث: المهارات القيادية كآلية رئيسية للحد من مقاومة التغيير.....79
- المطلب الأول: استراتيجيات وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير.....79
- المطلب الثاني: دور المهارات القيادية في تسهيل تقبل الأفراد للتغيير.....82
- المطلب الثالث: دور المهارات القيادية في إحداث التكيف مع متطلبات التغيير.....87
- خلاصة الفصل.....90

## الفصل الثالث: واقع المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط ودورها في الحد

### من مقاومة التغيير التنظيمي.

تمهيد .....

- المبحث الأول: تقديم عام لوحدة أقمصة الوسط الأربعة ناث إيراثن.....93
- المطلب الأول: لمحة عامة لمجمع النسيج وصناعة الملابس الجاهزة.....94
- المطلب الثاني: التعريف بوحدة أقمصة الوسط.....95
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة أقمصة الوسط.....96

100.....	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
100.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
	المطلب الثاني: تشخيص المهارات القيادية في وحدة أقمصة الوسط، وكيفية تعاملها مع
102.....	مقاومة التعبير التنظيمي.
124.....	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.
127.....	خلاصة الفصل.
129.....	الخاتمة.
131.....	قائمة المراجع.
138.....	قائمة الجداول والأشكال.
142.....	قائمة الملاحق.
154.....	الفهرس.
157.....	الملخص.

## الملخص

يعتبر التغيير التنظيمي من القضايا المهمة في حياة المؤسسات لما له من أهمية بالغة في بقائها واستمراريتها، وتفعيله يتطلب أفراد يتحلون بمهارات قيادية تعتمد على الإقناع والتأثير والاحتكام إلى العلاقات الإنسانية، لا الاحتكام إلى قوة السلطة وتأثير المنصب الإداري والحنكة في التعاون مع ردود الأفعال السلبية المجابهة لهذا التغيير. وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ولإثبات هذه الدراسة قمنا بتطبيقها على مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في مجال النسيج وصناعة الألبسة المتمثلة في مؤسسة أقمصة الوسط - الأربعاء ناث ايراثن بتيزي وزو- حيث اعتمدنا على كل من المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات التي تفي بغرض الدراسة.

### **Abstract :**

Organizational change is an important issue in the lives of institutions. It is of great importance to meet and continue. Its implementation requires people with leadership skills based on persuasion, influence, and access to human relationships, not power and the influence of management positions, as well as statesmanship in dealing with negative responses to this change. The study aims to highlight the role of leadership skills in reducing resistance to organizational change. To prove this study, we applied it to a public economic institution represented by the Center Divide Foundation. as key tools for collecting data that meets the purpose of this study