

دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية

د. سعيدي يحيى . ا. بوعلام نوال

جامعة المسيلة

Résumé	ملخص
<p>Le développement rapide et intense de l'environnement des affaires oblige les organisations à adopter une culture de changement et de transformation pour gagner un certain degré de compétitivité pour survivre. De ce fait, la survie de l'organisation dépend largement de ces résultats qui doivent être meilleurs que ces concurrents, et cela, en augmentant son efficacité et sa bonne fusion avec le nouveau mouvement international, c'est-à-dire, la recherche d'une performance exceptionnelle, qui nécessite le fait qu'il n'y a pas d'autre choix que le changement et l'adaptation.</p> <p>Nous avons conclu l'étude sur le terrain de cette institution algérienne comme tout autres organisations d'entreprises dans le Tiers Monde en général et la réalité arabe apprécient particulièrement sous réserve culture organisationnelle souple aux changements devrait être Thoudy avec un grand intérêt par la conduite en particulier en ce qui concerne la visibilité et mettre en œuvre le changement et encourager le travail d'équipe conjointe et plus proche des travailleurs au cours de leur mise en œuvre pour le changement</p> <p>Mots clés: changement, le leadership, la gestion du changement, la culture</p>	<p>إن التطور السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء. من هذا الواقع، أصبح بقاء المؤسسة ونموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.</p> <p>فقد خلصت الدراسة الميدانية بان المؤسسة الجزائرية وكباقي منظمات الأعمال في العالم الثالث عموما والواقع العربي خصوصا تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير لابد أن تحضى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير</p> <p>الكلمات المفتاح: التغيير، القيادة، إدارة التغيير، الثقافة.</p>

مقدمة عامة:

إن كون المنظمة نظاما مفتوحا تتفاعل مع البيئة الخارجية تأثرا وتأثيرا على اعتبار أنها كيان معقد، تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية وما تمثله من أفراد وجماعات والعلاقات فيما بينهم والمصالح والأهداف التي تجمعهم، فإنه يتضح لنا أن النظم المفتوحة تشكل الإطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش به المنظمة.

وعلى غرار ما يشهده العالم المعاصر اليوم من تعقد واضطراب تحت تأثير التحولات السريعة وعميقة الأثر التي تفرضها عولمة الأسواق وتسارع معدل التغيير التكنولوجي وما ينجر على ذلك من تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات، يجعل المؤسسة في مواجهة حاسمة ومفتوحة مع تحديات البقاء والنمو .

ومن هذا الواقع أصبح بقاء المؤسسة و نموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين بهدف زيادة فعاليتها و الاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.

و كباقي منظمات الأعمال في العالم الثالث عموما والواقع العربي خصوصا، فإن المؤسسة الجزائرية تشكو هي الأخرى من مشاكل في الإدارة، بحكم أنها وافدة علينا كغيرها من العلوم الحديثة، أصبح العائق الكبير أمامها هو كيفية قيادتها للتغيير، والتركيز على كيفية تكثيف ثقافة المنظمة معه، في ظل تمسك أفرادها بالثقافة التقليدية التي تحبط من مبادرات التغيير.

أولا: الإشكالية

وعليه يتم طرح الإشكالية التالية:

من منطلق اعتبار أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية تشكل عائقا يحول دون نجاح التغيير ، فكيف يمكن لقيادتها الإدارية تفعيل قوتها لخلق ثقافة داعمة للتغيير؟

ثانيا: فروض الدراسة

إن ثقافة المنظمة الحالية بأبعادها المختلفة في المؤسسة الجزائرية تمثل عائقا يحول دون نجاح التغيير، إلا من خلال قيادة إدارية فعالة تتصف بجملة من الخصائص تجعلها تقود وتدعم التغيير بنجاح.

✍ الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة غير مرنة و متأصلة متأنية من النموذج القيادي البيروقراطي ، الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته ، والتمسك بالأقدمية، والاعتماد على الأساليب والإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها في حالة بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها.

✍ إن التطور الشديد والسريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء، لذلك تحاول المؤسسة الجزائرية التغلب على الوضع الراهن والتحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها من خلال تنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى المرؤوسين لإحداث التغيير.

✍ انطلاقا من مبدأ جهود الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة الجزائرية، فإن أي تغيير مهما كان مجاله تريد أن تدخله المؤسسة لا يجد أي تجاوب من طرفهم.

✍ تحوز أغلب المؤسسات الجزائرية تحوز على قادة أكفاء يستطيعون الحث على التغيير، وقادرون على التعرف على الحاجة للتغيير، وإيجاد طرق عملية لتجاوز العقبات التي تقف أمام تنفيذ التغيير.

ثالثا: أهمية الدراسة

- إن أهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات و على جميع الأصعدة ، فهو موضوع حديث تبرز أهميته من خلال تناوله من جانب الثقافة التنظيمية .

- تعد عملية التغيير التنظيمي إحدى أهم مجالات انشغال المختصين في المنظمات ، وكذا الخبراء و الباحثين في قضايا التنظيم و الإدارة على حد سواء ، لما لهذا المجال و مداخله من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وعلى المنظمات الاقتصادية بصفة خاصة.

رابعا: أهداف الدراسة

تبرز أهداف الدراسة من خلال في إبراز حتمية التغيير وضرورته بالنسبة للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير، ومقاومته وطرق التغلب عليه؛ وإبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، وأهم قضايا التغيير الثقافي وآلياته، وكذا أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير، ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهتها والفوائد العائدة على الفرد والمنظمة من خلاله.

خامسا : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج التاريخي من خلال الاستعانة بمجموعة من المعطيات التاريخية بتطور الأحداث التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي اعتمدت عليه في الجزء التطبيقي للبحث، كما طبق المنهج الوصفي من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع الدراسة، بالإضافة على مختلف البيانات والمجلات والاعتماد على الانترنت، وكذلك بالاعتماد على الاستمارة والملاحظة ومقابلة المسؤولين والعاملين، ثم القيام بتحليل هذه المعلومات.

اخور الأول: التغيير والثقافة التنظيمية**أولا: مفاهيم عامة حول التغيير**

يعد التغيير من المصطلحات الجديدة التي لاقت العديد من الاهتمام من قبل الكثير حيث يعد التغيير نظرة جديدة لتطوير المؤسسات وتنظيمها.

1. مفهوم التغيير:

"لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير"، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات. وعليه يعد التغيير حسب تعريف "LE PETIT ROBERT" على أنه: "الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر، أو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة"¹؛ حيث تصنف طبيعة التغيير على أساس تأثيرها على الأفراد ومستوياتهم الإدراكية أو المعرفية، قدراتهم العملية، أدوارهم وسلوكياتهم، وكذا قيمهم إلى: التغيير المتمركز على الهيكل والذي يؤثر على طرق العمل، وأنماط العلاقات بين الأفراد أدوارهم وسيرورة العلاقات. وإلى التغيير المتمركز على التكنولوجيا الذي يؤثر على المعارف، كما يمكن أن يؤثر على طرق الاتصال، الأدوار والسلطات وأخيرا إلى التغيير المتمركز على الأشخاص وبدوره يؤثر على الأدوار، السلوكيات والجوانب النفسية، حيث يعتبر التغيير أمر حتمي، وحركة تفاعلية، وهو عمل مخطط يتميز بالاستمرارية والشمولية؛ حيث تتمثل أهداف التغيير في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وكذا الارتقاء بجودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع، والتخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد والأساليب داخل المنظمة، والكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.

2. معايير التغيير:

يعتبر معيار الضرورة (لماذا تغيير؟) من أهم المعايير حيث يجب أن تتوفر الضرورة لكي يتم التطرق لعملية التغيير؛ ونجد أيضا معيار المنفعة حيث يجب تحديد المنفعة، لضمان استمرارية العملية؛ إضافة إلى معيار الفائدة بحيث يجب تحديد الفائدة المتأتية من هذه العملية.

3. مصادر التغيير ومجالاته:

مصادر التغيير: تتجسد المصادر الداخلية للتغيير في وعي وإدراك المدراء للتغيير، تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجياتهم؛ وكذا تطور المؤسسة ونموها، والتغيير في أهداف المنظمة ورسالتها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وزيادة معدلات الشكاوي وكثرة غياب العاملين. أما المصادر الخارجية فتتجسد في القوى السياسية، والقوى التشريعية كتغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة، وأخرى اجتماعية كالتغيير في عادات المواطنين، أو تزايد وعي، مثل: "الاهتمام بالبيئة"، والقوى التكنولوجية مثل ظهور تكنولوجيا جديدة، وفي القوى الاقتصادية مثل التضخم أو تغيير أسعار التبادل بين العملات.

أما مجالاته وهي تلمس عدة جوانب كالتغيير على مستوى الأهداف و الاستراتيجيات وذلك لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات المحيطة بها. والتغيير على مستوى السياسات والقواعد الحاكمة للعمل بإحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها؛ كما يلمس التغيير مستوى الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كاستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة.

أما على مستوى الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية فيكون بتعديل أو تطوير أسس إعداد الهيكل، كما أن التغيير يمس الأنماط القيادية كتغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد. وهناك التغيير على مستوى الثقافة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة حيث تستدعي الثقافة ومستوى التكنولوجيا التغيير المستمر من أجل مواكبة التطورات.

4. أنماط التغيير وعوامل نجاحه:

هناك عدة أنماط للتغيير، من أهمها التغيير كرد فعل للأحداث فهو تغيير محدد يتلاءم مع الحدث الذي وقع؛ وكذا التغيير الحدود والمدرّوس الذي ينطوي على تحسين أو تطوير أو تحقيق موائمة، من خلال النظام القائم للأنشطة أو العمليات التنظيمية؛ إضافة إلى التغيير الإستراتيجي من خلال صياغة التنظيم من حيث الأهداف والطرق التكنولوجية المستخدمة والسلوك والقيم السائدة؛ ومن أهم عوامل نجاح التغيير أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكهم الإدارية، وأن تتم عملية تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين؛ ووضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة؛ وأن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، وجعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير.²

ثانياً: إدارة التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتعتبر عملاً مستمراً يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات.

1- مفهوم إدارة التغيير:⁴

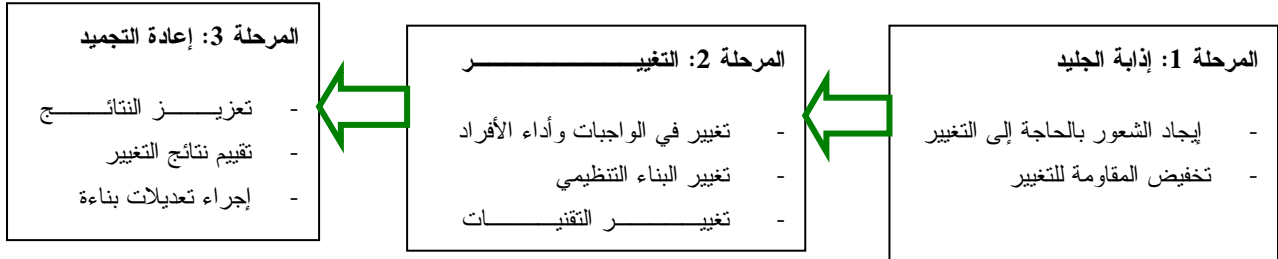
وهي: "محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه"؛ وهي تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف من خلال التوفيق بين خصائصها المتمثلة في الإستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفعالية، والمشاركة، الشرعية، الإصلاح، والكفاءة.

2- أساليب إدارة التغيير:

- ✓ **الأسلوب الدفاعي:** محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير؛ لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل.
- ✓ **الأسلوب الهجومي:** ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية إستباقية.

3- مراحل إدارة التغيير: تتجسد مراحلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): المراحل الأساسية لإدارة التغيير



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 72.

4- إستراتيجية التغيير، والعوامل المؤثرة في اختيارها:

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير المرغوب فيه، منها ما يلي:

- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات و بالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير.
- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وهي تفترض أن الحاجز الرئيسي إما هو التغيير نفسه أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون تهديدا لمصالح بعض الأشخاص.
- إستراتيجية القوة القسرية: وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير هنا يفرض على الجهات المعنية بالقوة.
- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يجب على الإدارة إبداء موقفها من التغيير، لتكون هي القدوة في القيام بعملية التغيير.
- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: وتعتبر من أقوى الرسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره.
- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: حيث نجد أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وتفرض على الأفراد التغيير.
- إستراتيجية التحليل الميداني: تتمثل في أن هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا تمت الإحاطة بهذه القوى، فإن باستطاعة إدارة المنظمة أو فريق عمل فيها تحلل هذه القوى والعمل على إيجاد مركز توازن جديد.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة من المواضيع العامة والحيوية التي لا يمكن صرف النظر عنها، والتي يتم التركيز عليها في العملية التغييرية.

1. طبيعة الثقافة التنظيمية

عرفها " دافيس " بأنها: " مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة".⁵

2. أنواع الثقافة التنظيمية: تصنف حسب المعيارين التاليين:

حسب معيار القوة: هناك الثقافة القوية والتي تتجسد في الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة؛ إضافة إلى الثقافة الضعيفة والتي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم؛ وحسب معيار التكيف: نجد الثقافة المرنة يبرز دور وأهمية القيادة على تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف مع المحيط في مرحلة التغيير؛ عكس الثقافة الجامدة التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيز الحرية للمديرين والعمال. وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر أهمها: " المراسيم والقصص والأساطير، والروايات، والرموز واللغة، والتصرفات إضافة إلى تأثير البيئة التنظيمية.

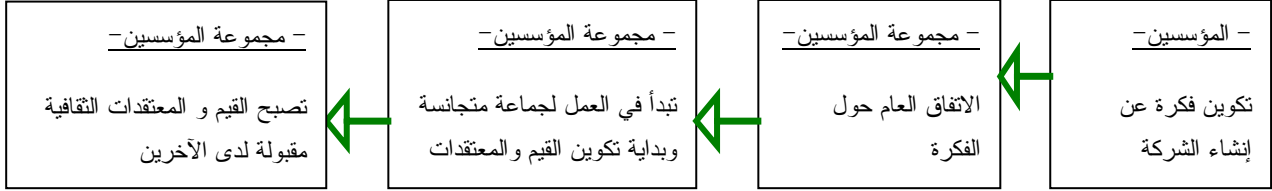
يقوم المؤسسون للمنظمة بخلق أسس يعتمدون عليها في ثقافتهم التنظيمية، وتتجسد هذه الأسس في استخدام المؤسسين للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعمدون إلى الاحتفاظ بهم في المنظمة؛ وكذا سعي المؤسسين على دفع هؤلاء الموظفين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

3. تطور الثقافة في المنظمات

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على عدة جوانب منها الفعالية: حيث يرى الكاتب " JIBERNI " أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر مبره تنافسية؛ وكذلك الهيكلة التنظيمية: حيث تؤثر في نوع الهيكلة التنظيمية

والعمليات الإدارية والممارسات الإدارية وموائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة؛ إضافة إلى تأثيرها على الانتماء(الولاء) التنظيمي: فتمسك العاملين بالثقافة التنظيمية يزيد من الإخلاص والولاء وبقائهم بالمنظمة.⁶

الشكل رقم (2): تطور ثقافة المنظمة



المصدر: بلكيز بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على TDC, HYDROSID، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006، ص: 16.

رابعاً: مقاومة التغيير:

تسود وراء كل نظرة تغيير رغبة في مقاومته، وقد عرفت مقاومة التغيير على أنها: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لامناس منه فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن"⁷. ومن أشكائها مقاومة التغيير الثقافية: مثل البقرة المقدسة، الأخطاء السابقة أو الإخفاقات، نقص روح المبادرة؛ وكذا المقاومة الفردية: كفقدان السلطة، الخوف، الوضع الراهن (الراحة- عدم الجدارة)؛ أو التنظيمية: كانهدام الرؤية الجادة وأنظمة القياس المتناقضة.

وتتعدد الأسباب وراء مقاومة التغيير من حيث أن هذا الأخير ليس حالة طبيعية وإن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب، كذا التعود على الوضع الحالي في تسير المؤسسة، أو اعتبار الوقت غير مناسب للتغيير نظراً لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله، أو الخوف بالنسبة لبعض الأفراد، فقد يكون التغيير فقرة نحو المجهول، إضافة إلى ثقافة الفرد وعاداته؛ إلا أن لمقاومة التغيير عدة فوائد منها: إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله بشكل أفضل، والكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات، كذلك دفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى الكشف عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

أخيراً: الإطار الفكري للقيادة الإدارية

أولاً: مفاهيم القيادة الإدارية:

يمكن إبراز ذلك من خلال التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، ومصادرها ودرجة تأثيرها في العملية التغييرية.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الاجتماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري .

كما عرفتها "سيكلر هيدسون" بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشتركة لتحقيق أهداف التنظيم الإداري". ومنه فإنها تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في وجود قائد يمارس نشاطاً مؤثراً، ووجود مرؤوسين يوجه إليهم نشاط القائد المؤثر؛ بالإضافة إلى توفر هدف تنظيمي يسعى القائد لتحقيقه عن طريق تعاونهم مع المرؤوسين"⁸.

ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية. ويمكن إبراز الدور الهام للقيادة الإدارية من خلال جوانبها المختلفة، كالجانب التنظيمي للإدارة، والجانب الاجتماعي والإنساني للإدارة، وكذا الجانب الخاص بأهداف الإدارة.

2. مصادر القيادة الإدارية

وهي تتمثل في المصادر التي تؤدي إلى بروز القيادة الإدارية منها ما تخص المرؤوسين وأخرى تخص القادة في حد ذاتهم وتتجسد في الصفات الخاصة بالقائد والتي تتمثل في المؤهلات الشخصية المميزة للقائد مثل تحمل المسؤولية والقدرة على الإنجاز، أما التقاليد السائدة فتتمثل في أنظمة الحكم الملكية التي يتوارث الأبناء فيها الحكم عن آباءهم أما فيما يخص القوى الكاريزمية فتتجسد في المظهر والهيئة الخارجية للقائد. أما الذي يلعب دور هام لدعم القدرات القيادية فهما المركز والمكانة ويمكن تجميع الذكاء وسعة الأفق، وسداد الرأي والاتزان والنضج وقوة الشخصية في المهارات المتعددة

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية وأنماطها:⁹

على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان هما:

❖ **المعيار الأول:** يقوم بتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد تنوعت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار واختلقت، حيث نجد **القيادة الأوتوقراطية** -وهي القيادة الديكتاتورية وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده-، و**القيادة الديمقراطية** -وهي القيادة بالمشراكة، ويتم فيها توزيع المسؤوليات، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات-، و**القيادة الحرة** -يعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي نادى بها التجار الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى، لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، والقائد هنا يؤدي دوراً ثانوياً في التوجيه والتأثير على الآخرين-

❖ **المعيار الثاني:** يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه. وقد تباينت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى **قيادة رسمية** -وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها؛ و**قيادة غير رسمية** -هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية-

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

إن الفكر الإداري المعاصر، ورغم الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الإدارية، إلا أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة تجاه ظهور القيادة الإدارية لم تهتم إلى موقف موحد، فتجد **نظرية القيادة في مدخل السمات** التي تعتمد على السمات كمدخل للقيادة أما **نظرية القيادة في مدخل المواقف** هي التي تأخذ المواقف على أنها الركيزة الأساسية في عملية القيادة وبالنسبة إلى **نظرية القيادة في المدخل المشترك** هي التي تجمع بين السمات والمواقف في نفس العملية.

رابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل النظريات الثلاثة السابقة (السمات، الموقف، التفاعلية) في تحديد خصائص القيادة الإدارية، اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة، وهل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو الفعال؟ وتطلب معرفة ذلك معرفة الفرق بين الكفاءة الإدارية والفعالية الإدارية، حيث تعني كفاءة القيادة قدرتها على تحقيق الأهداف

المحددة باستعمال الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد، أما الفعالية الإدارية فإنها تعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وتعني فعالية القيادة قدرتها على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة المتاحة،¹⁰ وعلى ضوء التحديد السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية، يمكن القول أنه إذا كان معيار الكفاءة يركز على قياس نسبة المدخلات إلى المخرجات واحتساب كلفة كل منهما، فإن معيار الفعالية يركز على الكيفية التي تحقق بها الأهداف أو تسد بها الاحتياجات وعلى عمق الآثار التي يحدثه تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن فعالية القيادة هي محصلة تفاعل كل من القائد، المنظمة، المجتمع، وأن أي محاولة لزيادات الفعالية الإدارية لا بد أن تأخذ بعين اعتبارها تأثير كل تلك العناصر في نفس الوقت، كما يتم التركيز على الكفاءة أحيانا على حساب الفعالية كذلك أن زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق إدخال أساليب تكنولوجية حديثة ربما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها.

أحور الثالث: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير.

على مدير اليوم أن تتوفر لديه الرؤية الاستطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، وهذا ما يجب أن يتوفر في أسلوب قيادته للمواقف، وللوصول إلى الدور الذي تلعبه قيادة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير، فانه لا بد من دراسة كيفية قيادة العملية التغييرية ودورها في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على أهم جانبها.

أولاً: قيادة التغيير

يعرف "سارج رانيال" قيادة التغيير على أنها: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر".¹¹

1. تصنيفات قيادة التغيير: ويصنف المفكرين قيادة التغيير حسب عدة مقاربات، تتمثل في:¹²

✓ المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة:

أي يجب أن تكون قيادة التغيير في اتجاه تكيف المنظمة مع مختلف التغييرات التي تحدث، سواء كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي؛ وتتغير البيئة المحيطة باستمرار، وتنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة، وبالتالي تأثر على السلوك التنظيمي، والقائد الناجح هو الذي يأخذ في حسابه وتخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها؛ وتعتمد هذه المقاربة على عدة معطيات لبناء نموذجها (رد الفعل) كالعولمة المتزايدة، المتمثلة في إلغاء الحدود وانتشار وسائل الاتصال والمعلومات، وتعميم الخدمات، ونمو واشتداد المنافسة، إضافة إلى تراجع هوامش الربحية والأسواق للمنظمة، وهوامشها من جهة أخرى.

✓ المقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة:

تقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات، وتوقع ما يحدث مستقبلاً، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها من خلال المبادرة الديناميكية التي يجب أن تتوفر للمنظمة عليها، ولهذا المقاربة أهداف عدة، فهي تهدف إلى منح أهمية كبيرة للبيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها وتسخيرها لنجاح المنظمة؛ وإعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصار في الماضي؛ والإقرار بواقع التنافس وضرورته، والسعي لتحقيق السبق التنافسي؛ ولقد عززت هذه المقاربة التنظيم ودعمت الواقع الاقتصادي؛ فكل منظمة أصبحت تبادر بأخذ زمام الأمور هي المنظمة الأقوى والأجدر على التنافس من خلال كفاءتها المحورية والإستراتيجية.

2. التسيير الاستراتيجي لقيادة التغيير:

يجب على المؤسسة من أجل ضمان البقاء والسيطرة أن تعتمد على استراتيجيات مدروسة، وتتبنى سياسات تمكنها من تجاوز العقبات وذلك من خلال توفير الاحتياجات الإستراتيجية لقيادة التغيير ويتجسد ذلك في الحاجة إلى نقطة تركيز إستراتيجية وذلك بأن ترشد القائد بإطار إستراتيجي يحدد طبيعة واتجاه المنظمة تحديداً دقيقاً؛ وكذا الحاجة إلى التناقص لكي يتسنى للمنظمة أن تتمكن من دفع

مسيرتها إستراتيجية، فلا بد أن يحدث تناسق أو تطابق بين إستراتيجياتها كشركة ، وإستراتيجيات الوحدات الأخرى في المنظمة؛ وأيضاً الحاجة إلى تجاوب إستراتيجي مع التغيير حيث أن كل تغيير يخلق فرصة، ويأتي أيضاً بمخاطر مهددة، فيجب على المنظمة أن تكون قادرة على التجاوب مع المتغيرات الحاصلة. كما أن التطور السريع الذي تعيشه منظمات الأعمال، جعل التسيير الإستراتيجي يعتمد على الأساليب الحديثة للتسيير الإستراتيجي لقيادة التغيير فيأخذ أبعاداً تطويرية بصفة ملحوظة من أهمها إدارة المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، التسيير التشاركي والتنظيمي، وتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى التسويق الإستراتيجي، ولإنجاح قيادة التغيير يجب توفير الدعائم الأساسية لإنجاح قيادة التغيير والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي حيث يجب اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات التغيير، وبناء هيكل تنظيمي يلاءم جوانب التغيير، وتحديد درجة المركزية واللامركزية، وتحقيق التناسق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة أما بالنسبة لأبنية التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار هنا طبيعة الصراع الذي هو عبارة عن تعارض بين سلوك تحقيق الهدف لمجموعة معينة وسلوك تحقيق الهدف لمجموعة أخرى داخل نفس التنظيم، ويمكن لقيادة التغيير فض الصراع بين العاملين من خلال استخدام السلطة؛ وكذا الثقافة التنظيمية وآخر هذه الدعائم فيتمثل في النظم الإدارية كنظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الحوافز الإستراتيجية، ونظم المعلومات الإستراتيجية، والسياسات والإجراءات المساعدة.

وتتجسد العوامل الأساسية لإنجاح قيادة التغيير في تعزيز دور الموارد البشرية بالاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة التغيير بفعالية وكفاءة. بمساعدة العاملين بعد شرح الرؤية المتوقعة. و تأهيل وتطوير أنظمة التسيير وذلك من خلال مراجعة نظام المعلومات وتبني إستراتيجية مثلى، وتكييف نظام الترقية والتقدير، وإعادة النظر في معايير تقييم الأداء و الحافز. إضافة إلى تغيير القيم المشتركة من خلال التركيز على مضمون هذه الأساليب وعلى تغيير مواقف وسلوكيات جميع العمال لكي تتوافق مع مبادئ التغيير.

ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية.

1 — مفهوم التغيير الثقافي.

يمكن تعريفه على أنه: " تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات الى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وبالتالي إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي"؛ حيث لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وتتمثل دوافع تغيير ثقافة المنظمة بصفة عامة في العولمة الاقتصادية؛ وما ينتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي؛ وكذا التطور التكنولوجي المتسارع؛ بالإضافة إلى ثورة المعلومات وظهور الاقتصاديات القائمة على المعارف والكفاءات.¹³

حيث يوجد هناك أسلوبين يمكن للمؤسسة استخدامها في عملية التغيير يتجسدان في: أسلوب التغيير المركزي حيث تقوم الإدارة العليا وفق هذا الأسلوب بالدور القيادي في تغير ثقافة المنظمة، وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها، والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج؛ والمشكلة الرئيسية في هذا الأسلوب، هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم، مما يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات قد لا تستمر لفترة طويلة. أما أسلوب التغيير بالمشاركة فتنم وفقه عملية التغيير من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم، بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا الأسلوب قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالأسلوب السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول.¹⁴

2 — آليات وأدوات التغيير الثقافي يجب على قائد المؤسسة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات

التي تسمح له بتغيير الثقافة الحالية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير داخل المؤسسة، وهناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي نحدد في الاتصال واللغة حيث يعتبر الاتصال أحد آليات الفعالة لإحداث التغيير، فقد تتعدد الاتصالات خلال فترة التغيير، مما يؤدي بالأفراد إلى تكوين تصورات خاصة به، فمن المهم الإعلان الواضح عن المبادئ التي تعمل على

توضيح الرؤى، كي لا تعطي فرصة للإشاعات والتساؤلات الناتجة خلال فترة التغيير؛ أما في ما يخص اللغة فهي تعتبر من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، حيث أن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيصبحه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية أما التعليم والتكوين فيبرز دورهما كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجوهر الشاملة التي تعتمد على تكوين أفراد شأها شأن أنظمة الإدارة الحديثة،¹⁵ وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة الشاملة التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية، احترام أفكار الغير وكذلك من أهم هذه الآليات أن يتم إيجاد الرؤية والتوقع حيث أن المؤسسات التي يتميز مدراؤها وقادتها ببعيد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسات، هم الذين يستطيعون أن يتوقعوا التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة وآخر هذه الآليات هما الموضة والمناهج حيث يمكن استخدام الموضة أو استغلالها بهدف تكوين أو خلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد ليقومون ببعض التعديلات والتغييرات داخل المنظمة انطلاقاً من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة؛ أما النماذج فهي تعتبر آلية أخرى للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج.¹⁶

ثالثاً: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، حيث لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتسفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهومها ومنه فإن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. وتشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على أربع عناصر، أُطلق عليها (FOUR I S) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:¹⁷

- التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية.
- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم.
- التشجيع الإبداعي.
- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد

1. خصائص ووظائف القائد التحويلي:¹⁸ إن خصائص القائد التحويلي تتمثل في رسم نماذج عملية واقعية، الإلهام والرؤية الجماعية، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، التشجيع أما وظائفه فتتمثل في خمس وظائف رئيسية هي إدراك الحاجة للتغيير، تقديم الرؤية المستقبلية، اختيار نموذج التغيير، إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، وإدارة الفترة الانتقالية، وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمته وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

2. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير من خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار منطقي لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير بدايته تتمثل في صياغة الرؤية و التي تعتبر أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد معرفة أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة كما يحتوي هذا الإطار على الإستراتيجية حيث أن إدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما يحتوي هذا الإطار أيضاً على الاتصال حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحويل لعملية الاتصال، لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما له صلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية . والتزام وقناعة القيادة بدورها تؤثر على نجاح التغيير على مدى في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير،¹⁹ من أجل تحسين الوضع

التنافسي للمنشأة. وآخر ما احتوى عليه هذا الإطار هو التحفيز والإلهام حيث يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، حيث يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية.

3. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وموقف القائد التحويلي منها.

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أما القيادات التحويلية، العديد من التحولات التي أجبت على هؤلاء مواجهتها بحكمة وبعد نظر، هذه التحديات تتمثل في المنافسة والعودة والجودة الشاملة والتحديات التكنولوجية ويمكن القول أن موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في ظل متغيرات القرن الجديد تتمثل في التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم ورؤية رسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها؛²⁰ ويفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات. ويتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة، حيث لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

رابعاً: عملية تطوير القيادة الإدارية:

تبدأ عملية تطوير القيادة من خلال التركيز على عملية التدريب، والتدريب هو: "نشاط منظم يستهدف تغيير بعض اتجاهات المتدرب وإكسابه بعض المهارات والمعارف التي يفترض أن تؤدي إلى تحسين الأداء وإتقانه في المجالات التي حصل فيها التدريب"؛ حيث تأخذ برامج تدريب القادة أشكالاً عدة على الرغم من أن معظمها يتبع أسلوبين هما الأساليب الفردية وتتم عن طريق المشروعات الفردية، نظام الطواف بالعمل، نظام الترقيات المؤقتة ومقابلة حل المشكلة. والأساليب الجماعية وتتم عن طريق أسلوب الجماعة الصغيرة ومن أهم وسائله: جماعة العمل أو اللجان، جماعة الدراسة، المشروع الجماعي، جماعة إنجاز العمل، أسلوب المؤتمرات،²¹ وتتم عملية تطوير القيادة الإدارية كغيرها من عمليات التغيير الأخرى بعدة مراحل حيث تبدأ بتعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة لعملية تطوير القيادة الإدارية ثم تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة لإنجاز المهمة وبعد ذلك يتم تطوير خطة عمل ثم تنفيذها وأخيراً يتم التقييم وإعادة النظر.

أخو الرابع: دراسة حالة التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية

1. تقديم للمنظمة محل الدراسة مؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق، فرع سيدي حويلد- ورقلة- امتدادا المؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق بئر العاتر، يحتوي الفرع على خمسين عاملاً تقريباً، المدير التنفيذي: مومن محمد الصالح (ورقلة)، مومن لويز (بئر العاتر)،

2. حجم العينة المأخوذة: ثلاثون عاملاً، ونتيجة الاستبيان تمثلت في استجابة ستة وعشرون عاملاً.

3. الحدود الزمنية والمكانية للدراسة: جرت الدراسة في ولاية ورقلة، في الفترة بين 25 ديسمبر 2012 إلى 30 ديسمبر 2012.

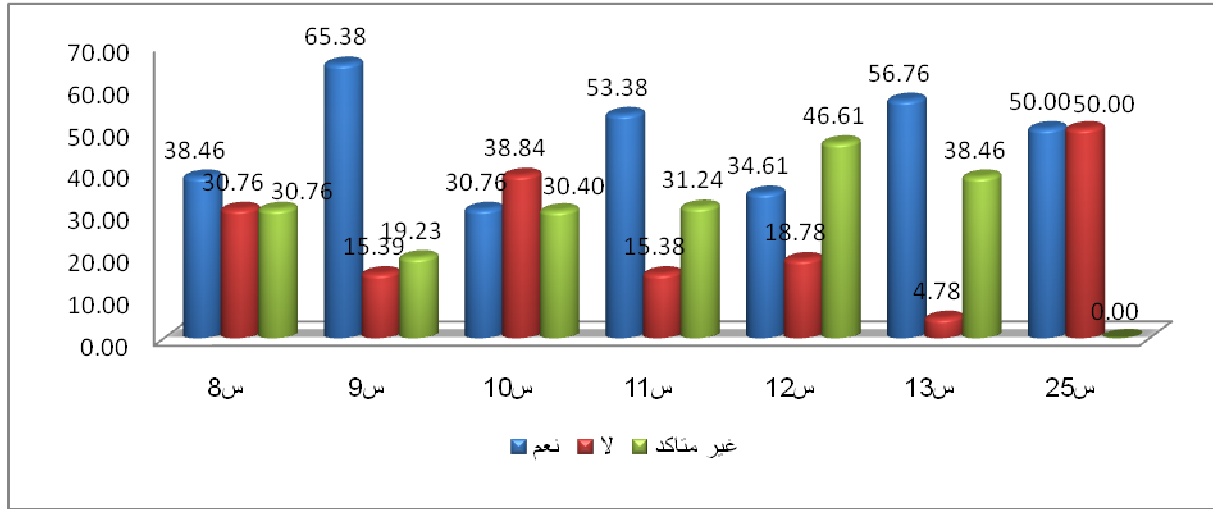
ثانياً: تحليل النتائج: قسم الاستبيان إلى أربعة محاور يمكن إبرازها من خلال ما يلي:

أولاً: تحليل وتوصيف ثقافة المنظمة

ويتضمن تحليل النتائج للأسئلة من 1 إلى 7، حيث يرى العاملون أن عملهم يمثل مصدر للدخل، وشرف ومكانة إلا أنه لا ينكر أنه مشقة وتعب، كما أن دوافع الموظفين تحمله على مزاولة العمل والتي تتمثل في الأجر والاحترام، حيث من خلال مستوى العمال ترى الإدارة أن العامل أو المسئول الجيد يجب أن يكون مطيع ومسئول ومشارك، ويجب أن يهتم بتطوير قدراته ويحترم الآخرين، حيث أن العاملين في المؤسسة لتحقيق المساهمة المشتركة المطلوبة وكذا يجب الإشارة إلى أن بعض العاملين يعملون بطلب من سلطات عليا لتحقيق أغراض شخصية وهذا يعتبر نقطة ضعف في تسيير المؤسسة، وكذلك فهيكلك الاتصال داخل المؤسسة تتدفق منه المعلومات طبقاً

لسلسلة الأوامر وتأتي من اعلي إلى أسفل. في حين تتم السيطرة على المشاكل والصراعات داخل المؤسسة من خلال الرجوع إلى القواعد والإجراءات، إضافة إلى تدخل سلطات عليا وكذا مناقشة التأثير على العمل
ثانيا: رغبة وقدرة المؤسسة في إحداث التغيير: ويتضمن تحليل نتائج الأسئلة من (08- 13) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): فكرة التغيير في المنظمة

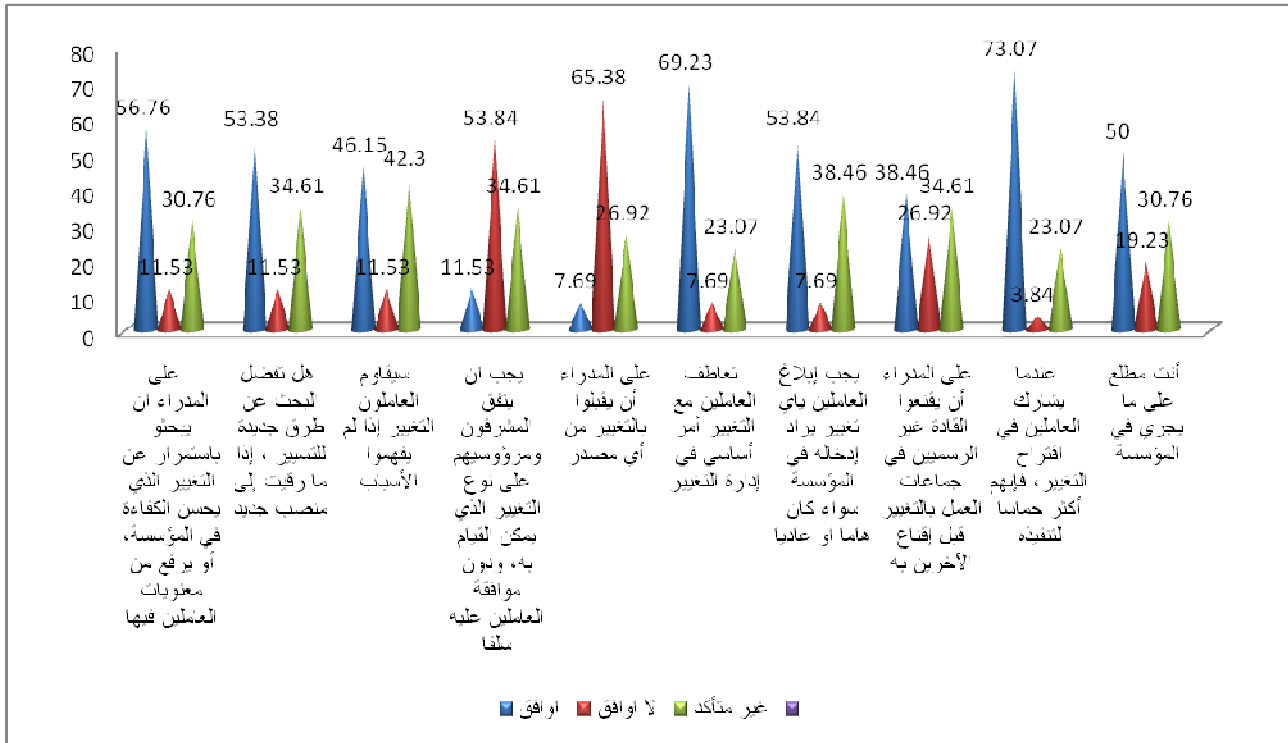


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن 38.46% يرون انه هناك عملية تغيير في المنظمة، وتمثل نسبة 65.38% يرون أن المؤسسة لديها الإمكانيات اللازمة للتغيير، إلا أن هذا الأخير هو نتيجة إجبار الإدارة للعاملين، حيث أن 34.61% يرون بان لا يتم إشراك العاملين في تخطيط وتنظيم التغيير، بالرغم من أن المؤسسة على دراية بحاجة العمال للتكوين للتماشي مع التغيير والتي تمثلت في نسبة 53.38% من مجموع الآراء، حيث يوجد بالمؤسسة تشجيع للعاملين لمواصلة واستمرار تعليمهم وتطويرهم الذاتي وهناك ارتباط وثيق بين الاحتياجات التدريبية والاحتياجات الإستراتيجية والذي اخذ نسبة 50% من مجموع الآراء، كما أن المناخ العام للمنظمة لا يقاوم التغيير بل يشجع عليه وهذا ما تبينه نسبة 56.76% من الآراء.

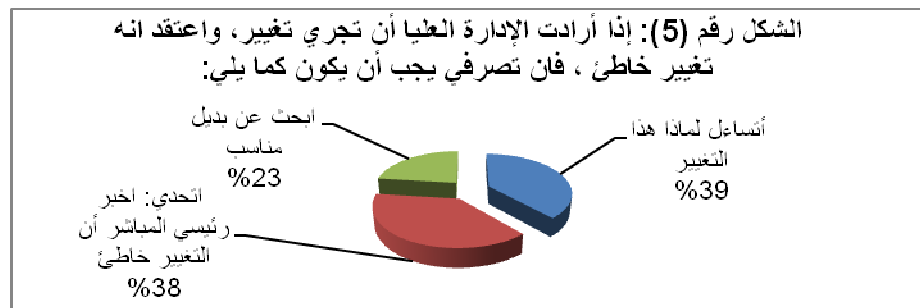
ثالثا: موقف العامل أو الموظف إتجاه الحاصل ويتضمن تحليل نتائج الأسئلة من (14- 25) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): المواقف تجاه التغيير الحاصل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن للعمال رغبة كبيرة في التغيير حيث أن نسبة 56.76% من الموظفين يؤيدون فكرة وضع عملية التغيير قيد البحث والتطبيق، حيث 11.53% منهم ضد الفكرة، كما نلاحظ أن 53.38% من الموظفين لديهم نزعة داخلية للتغيير وأهم سوف يتبعون سياسة جديدة في حالات الترقية والتوظيف، في حين 11.53% يفضلون البقاء على الوضع الحالي، 46.15% يهددون بأنهم سوف يقاومون عملية التغيير إذا لم يفهموا أسبابه.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان.

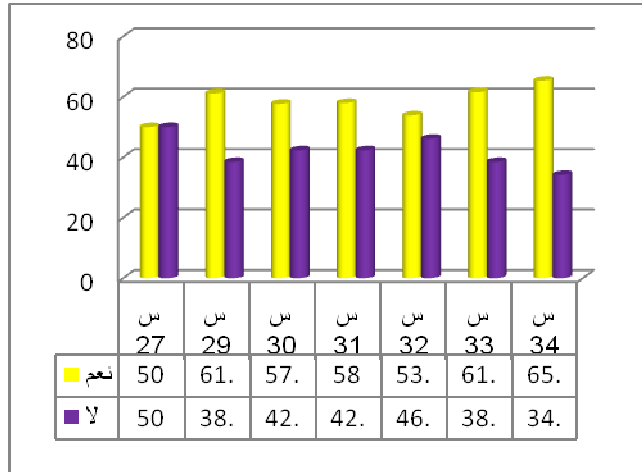
نسبة 38.46% من الموظفين يفضلون التساؤل عن أسباب التغيير ودوافعه في حالة وجود خطأ في العملية، بينما نسبة 38.46% منهم يفضلون إخبار الرؤساء المباشرين بان التغيير خاطئ فيما نسبة 23.08% يفضلون التنفيذ دون التساؤل عن الأسباب، وكذا نلاحظ من خلال الشكل أن انه تكون هناك مشاركة في عملية حيث أن 53.84% لا يوافقون على اتفاق المسيرين ومرؤوسيه على

نوع التغيير دون موافقة العمال عليه سلفاً، ويرون انه يجب على المدراء التحلي بالتأني أثناء اختيار مصدر التغيير حيث 65.38% لا يوافقون على سذاجة المدراء في تبني التغيير ويرى 69.23% من الموظفين أن التعاطف مع التغيير أمر أساسي في إدارة التغيير، و 53.84% يرون انه يجب إبلاغ العاملين بأي تغيير وانه يجب على المدراء إقناع باقي الموظفين بعملية التغيير، وذلك بنسبة 38.46% حيث انه عند استشارة العاملين في عملية التغيير فان ذلك يجعلهم أكثر حماس بنسبة 73.07% من آراء الموظفين، و 50% من آراء غير مطلعين على عملية التغيير لذلك كانت آراءهم تدعم المشاركة واخذ المشاركة واخذ الموظفين في عملية التغيير

رابعاً: التأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير

من خلال تسلسل الأسئلة من 26 إلى 34 نلاحظ أن 61.15% من الآراء يرون بان الإدارة العليا هي من تحدد رؤية وتوجهات المؤسسة، وان 15.38% يرون أن المرؤوسين هم من يحددون ذلك، في حين 23.07% يرون انه يجب تحديد ذلك بالمشاركة الفعالة بين الجميع. نلاحظ أن هناك تساوي في النسب من حيث اختلاف الآراء حول ما إذا كان المسؤولين والقادة يطبقون ما يقولون بنسبة 50%. كما نلاحظ أن نسبة 61.15% يرون أن طريقة صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة هي أهم العناصر للإدارة والتسيير الناجح، ويرى نسبة 57.69% أن إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق هي احد المستلزمات الإستراتيجية الفعالة للتغيير، ويرون أن نجاحها يدعم فرصة تقبل التغيير وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة، من خلال الالتزام بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، كما أن نسبة 61.53% من الآراء ترى بان القائد الفعال هو الذي يعمل على تحفيز والهام التابعين لانجاز العمل في عملية التغيير، ونلاحظ أن السمات التي تتوفر في الرئيس المباشر تتباين من بين كل الصفات الموحدة إلا أن الاختلاف الكبير يكمن في رأيهم حول مدى إدراكه للحاجة الملحة للتغيير نحو الأفضل، ويتطلب التغيير التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في ادوار العمل، ومن العلاقة بين المدير والمرؤوسين وهذا ما نلاحظه في نسبة 65.38% التي توافق هذا الرأي وتصر عليه. ويتم تلخيص تحليل المحور الرابع في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): التأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

اختبار فرضيات الدراسة

1-الفرضية الأولى: الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة غير مرنة ومتأصلة متأنية عن النموذج القيادي البيروقراطي الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته و التمسك بالأقدمية والاعتماد على الأساليب والإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها على أساس أن البيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها .

أظهرت لنا نتائج التحليل عدم تأكيد ما جاء في الفرضية الأولى، أي أن الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة مرنة ليست متأصلة ومتأنية عن النموذج القيادي البيروقراطي الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته و التمسك بالأقدمية والاعتماد على الأساليب و الإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها على أساس أن البيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها ، حيث أن الثقافة قوية لأنها تتبع إجراءات رسمية و للمرؤوسين فيها تأثير غير مباشر في اتخاذ القرارات ، وأن النموذج القيادي فيها هو ديمقراطي يعتبر أن العامل الجيد هو العامل المشارك و المبادر الذي يتقبل آراء زملائه الأكبر خبرة وقدرة على الانجاز ، وكذلك يشجع على القيادة غير الرسمية لتحقيق المساهم المشتركة انطلاقا من مبدأ الرضا عن العمل .

2- الفرضية الثانية : إن التطور الشديد و السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية و البقاء لذلك تحاول المؤسسة الجزائرية التغلب على الوضع الراهن و التحديات الخارجية والداخلية التي يواجهها من خلال تنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى المرؤوسين لإحداث التغيير .

تشير نتائج التحليل إلى تأكيد ما جاء في الفرضية الثانية بأن مناخ المؤسسة محل الدراسة مشجع للتغيير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك مما زادها رغبة في إدخال التغيير ، إذن المؤسسة على دراية بحاجة مرؤوسيهما للتكوين لأن التغيير يستلزم ذلك وهو ما جعل بالمؤسسة إلى تشجيع التكوين لتنمية أفرادها زيادة على إشراكهم في عملية تخطيط التغيير لتحفيز العاملين على قبوله .

3-الفرضية الثالثة: انطلاقا من مبدأ جهود الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة الجزائرية فإن أي تغيير مهما كان مجاله تريد أن تدخله المؤسسة لا يجد أي تجاوب من طرفهم .

أظهرت لنا النتائج عدم تأكيد ما جاء في الفرضية الثالثة ، أن العاملين لا يرفضون أي تغيير تقترحه المؤسسة بل يرون أن التعاطف مع التغيير أمر أساسي إذا كان صحيحا ويفهمون أسبابه ويعرفون نتائجه ويكونون أكثر حماسا لتنفيذه إذا تم إشراكهم في عملية تخطيطه مع المدراء ، في حين تكون المقاومة إذا كان التغيير خاطئا أو أنهم لم يفهموا أسبابه .

4- الفرضية الرابعة : تحوز أغلب المؤسسات الجزائرية على قادة أكفاء يستطيعون الحث على التغيير وقادرون على التعرف على الحاجة للتغيير وإيجاد طرق عملية لتجاوز العقبات التي تقف أمام تنفيذ التغيير .

بينت لنا نتائج الدراسة المتوصل إليها إلى أن الإدارة العليا هي التي تحدد رؤية وتوجهات المؤسسة ، وأن القادة في هذا المستوى يتصرفون وفق القيم التي يريدون نشرها ، مع إقرار العاملين بقدرة هؤلاء القادة على تجسيد أقوالهم إلى أفعال ، ولكي يكون القائد إستراتيجية فعالة للتغيير لابد عليه من تبني إستراتيجية فعالة للاتصال ويدعم العمل بصورة جماعية ، ويقدر و يعترف بمجهودات الآخرين مدركا لمدى أهمية صياغة وإيصال الرؤية لمرؤوسيه ، مما يدعو للتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و التوجه نحو القيادة التشاركية ، مما يؤكد أن المؤسسة تمتلك قادة أكفاء قادرون على قيادة التغيير بنجاح وهو ما يبرهن صحة الفرضية الرابعة .

خلاصة والنتائج المتوصل إليها

أصبح التغيير الثقافي داخل المنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى فيها ، إلا أن التغيير الثقافي في المنظمة يتركز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير فيها ، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة ، مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه وتجسيد أقواله في أفعاله ، والتواضع و العدل مع أفرادها و الصدق و حب الخير لهم وغيرها من القيم الأخرى .

فدراسة هذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية تعد أكثر إلحاحا وضرورة في الوقت الراهن بالنظر إلى ان أغلبها تعاني من مشاكل كثيرة يرجع حلها إلى ثقافتها التسييرية التقليدية المعيقة لإحداث التغيير .

لقد تم التركيز من خلال ما تم تقديمه على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية التحويلية في قيادة التغيير وخلق التجاوب لدى المرؤوسين للثقافة الوافدة التي يحملها التغيير وجعلها أكثر ملائمة مع توجهات المؤسسة الجديدة .

و قد خلصت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وتحظى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك و التقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير ، فمؤدج القيادة الديمقراطي في المؤسسة و المناخ المشجع للتغيير و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة زادها رغبة في إدخال التغيير فضلا عن وجود توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة مما يوحي إلى وجود لقيمة الشعور بالانتماء داخلها والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير ، كما أن المؤسسة تفتقر للكوادر الشابة ذات القدرات الإبداعية و المهارات التي لا يمكن أن تكتسب بالتقادم و عندما بالتعلم و التدريب و التأهيل و التخصص .

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يعتبر بمثابة مرحلة أساسية تمكن كل مؤسسة اقتصادية ترغب في التغيير من تحليل و تقييم القوة و الضعف في أداءها الحالي ، ثم تفعيل قيادتها الإدارية لتكييف و ألقمة الثقافة الوافدة مع الثقافة المحلية مما يمكنها من إحداث التغيير المرتقب .

الإحالات والمراجع

1. محمد ابن بوزيان، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية، بسكرة العدد الأول، جوان 2007 ص: 49.
2. إبراهيم بومزيد، وآخرون، مهارات التمييز الإداري في إدارة التغيير، المنتدى الوطني للمنظمات حول " تسيير التغيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار - عنابة - من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ، ص: 23.
3. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى - عمان، 2009، ص: 56-66.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 371.
5. بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 358.
6. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص: 41.
7. فريجة لندة، قيادة التغيير كرهان استراتيجي لضمان تنافسية المنظمة، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، (رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، غير منشورة)، الجزائر 2006، ص: 4.
8. د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 368.
9. أفوليو بروس، تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الحزامي، دار الفجر، مصر، 2003، ص: 72-77.
10. نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتب دار الثقافة، الاردن، 2002، ص: 65 .
11. ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق، ص: 373.
12. صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص: 45.
13. إبراهيم بومزيد، مرجع سابق، ص: 25.
14. زيد الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس ومراقبة بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، جوان 2007، ص: 23 .
15. محمد ابن بوزيان، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد الأول، جوان 2007، ص: 55.
16. زيد الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص: 25.
17. الغامدي أحمد سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لأراء موظفين، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001، ص: 101.
18. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص: 95.
19. الغامدي أحمد سالم، مرجع سابق، ص: 109.
20. أفوليو بروس، مرجع سابق، ص: 80.
21. نواف كنعان ، مرجع سابق، ص: 70.