

تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي

دراسة استطلاعية لأراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات

النسيجية

Effect Of The Patterns Of Leadership In Organizational Change Strategies

A prospective Study Of The Views For Selected Group Of Managers In The Company Of WASIT For Textile Industries

أ.م. دجلة مهدي محمود

المعهد التقني - كوت

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديرا من مديري شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ، ولاختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة وتحديد علاقة التأثير استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وبمستوى معنوية (0.01,0.05) ,وقد أثبتت نتائج التحليل قبول معظم الفرضيات ، واختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي جاءت بناء الى ما توصلت إليه نتائج الدراسة والتي انه نعتقد من خلالها يمكن اختيار الأسلوب القيادي الملائم في تحديد استراتيجيات التغيير التنظيمي للارتقاء بمستوى أداء المنظمة العراقية والوصول بها إلى مستوى التنافس عن طريق تعزيز ممارسة استراتيجيات التوعية والتوجيه والإستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير التنظيمي.

ABSTRACT

This Study aims at showing the effect of the patterns of the leadership in organizational change strategies . the sample of the study involves (45) managers from Wasit company for textile industries. To choose the hypotheses, which the study based on, (determination of the relation of the effect multiple linear Regression was used at level (0.01,0.05) . The result of the questionnaire analysis show the acceptance of most of the hypotheses and the study was ended with some conclusions and some recommendations based on the results of the study by which the suitable leadership pattern is determined . The strategies of the organizational change could be chosen to promote the level of the Iraqi organizations performance and to achieve the

competition level by strengthen the use of the awareness raising and the use of the rational strategies avoiding the use of the coercive force strategy in organizational change .

المقدمة

تشهد المنظمات اليوم تغيرات بيئية متسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، والمنظمة التي تسعى للمحافظة على موقعها في السوق والاستمرار والنمو ينبغي أن لا تقف ثابتة أمام تلك التغيرات المتسارعة وإلا فأنها تكون مهددة بالزوال . ومما لاشك فيه أن من أهم متطلبات ذلك توفر القائد الإداري الذي يستطيع مواجهة تلك التغيرات وتبني أساليب قيادية مناسبة لإفهام العاملين بأهداف عملية التغيير واختيار الإستراتيجية الملائمة للتغيير . وبناءا على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتحديد علاقة الأثر بين أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير التنظيمي في إحدى المنظمات العراقية (شركة واسط العامة للصناعات النسيجية) إحدى شركات وزارة الصناعة . وتأتي أهمية الدراسة لتسلط الضوء على النقاط الآتية:

- أنماط القيادة متمثلة بالقائد المعني بالعاملين والقائد المعني بالعمل.
- أبرز أهم الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.
- وقد قسمت الدراسة على المباحث الآتية:
- المبحث الأول : منهجية الدراسة .
- المبحث الثاني : الجانب النظري / أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير.
- المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: يعد التغيير واحداً من أهم العناصر التي تستعمل لمساعدة المنظمات على مختلف أشكالها على التقدم والتطور بتبني إستراتيجيات تسمح لها باستباق التغيير من أجل بلوغ أسمى المراتب التنافسية ، والمحافظة عليها يتطلب توفير قيادة إدارية مناسبة . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة ومسبباتها في التعرف على النمط القيادي المتبع في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية والذي يتلائم مع إستراتيجية التغيير التنظيمي المطلوبة واتساقاً مع ما تقدم فأن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة الدراسة :

١. ما هي أنماط القيادة وما هو النمط الأكثر استعمالاً في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية؟
٢. ما هي الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي؟
٣. ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحديد إستراتيجية التغيير التنظيمي ؟

ثانياً: أهمية الدراسة : تتبع أهمية الدراسة من الأبعاد الأساسية الآتية:

- يعد التغيير التنظيمي موضوعاً مهماً ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة .
- الأهمية المتزايدة لتحديد الإستراتيجية المناسبة للتغيير لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات .

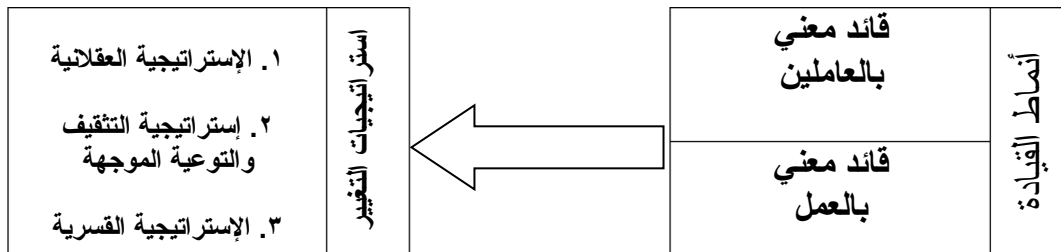
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير التنظيمي .

ثالثاً: أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق الجوانب الرئيسة الآتية:

١. وصف وتشخيص لأنماط القيادة الإدارية واستراتيجيات التغيير التنظيمي .
 ٢. اختبار علاقات التأثير بين أنماط القيادة الإدارية واستراتيجيات التغيير .
 ٣. اختبار التأثير القوي من نماذج الانحدار لأنماط القيادة في تحديد إستراتيجية التغيير. للتعرف على النمط القيادي الأكثر ملائمة لاختيار إستراتيجية التغيير المناسبة .
- تقديم دراسة نظرية وتطبيقية لإدارة الشركة المبحوثة لرفد منظماتنا بالدراسات العلمية بهدف توسيع الأفق العلمي والميداني على حد سواء .

رابعاً: مخطط الدراسة وفرضياتها:

أ. مخطط الدراسة : من أجل البحث في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة لابد من مخطط يوضح إمكانية قياس تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحديد إستراتيجية التغيير للشركة قيد البحث ويعبر عن ذلك الشكل أدناه:



الشكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي

ب. **فرضيات الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة ولقياس علاقة الأثر لأنماط القيادة باستراتيجيات

التغيير التنظيمي فقد جرى الاعتماد على الفرضية الرئيسة الآتية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير التنظيمي) وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المعني بالعاملين والاستراتيجية العقلانية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المعني بالعاملين وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المعني بالعاملين والإستراتيجية القسرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل والإستراتيجية العقلانية .

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المعني بالعمل وإستراتيجية التكيف والتوعية الموجهة .

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المعني بالعمل والإستراتيجية القسرية .

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات : للحصول على البيانات والمعلومات التي

تساعد للتوصل الى نتائج الدراسة أعتمد على الأساليب الآتية:

أ. الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والأطاريح وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب لنظري للدراسة ودعم الجانب الميداني بها .

ب. أداة الدراسة: للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، جرى اعتماد الاستبانة التي صممت من تساؤلات الدراسة وأهدافها وفي ضوء الرؤية العلمية المتحققة من استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الشخصية . القسم الثاني: تساؤلات حول أنماط القيادة المستعملة والتي صيغت بالعبارات من (١-١٨). القسم الثالث: تساؤلات حول إستراتيجية التغيير والتي صيغت بالعبارات من (١٩-٣٦). وطبقاً لمقياس (Likert) الخماسي جرى تحديد أوزان فقرات الاستبانة في القسم الثاني والثالث .

ج. أساليب التحليل الإحصائي: لغرض استخراج النتائج النهائية وتحليلها لاختبار الفرضيات التي تبنتها الدراسة فقد تم الاستعانة ببرنامج الحاسوب الإحصائي الجاهز (statgraph) وقد تم أستخراج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد التأثير المعنوي للمتغير المستقل أنماط القيادة والمتغير التابع لاستراتيجيات التغيير .

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة :

أ. وصف مجتمع الدراسة: تعد شركة واسط العامة للصناعات النسيجية إحدى الشركات الرائدة في صناعة الملابس والأقمشة وكانت لمنتجاتها أثراً كبيراً في سد احتياجات المواطنين وبالذات ذوي الدخل المحدود وسد احتياجات وزارة الدفاع والداخلية كما ساهمت برفع مستوى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لأبناء المحافظة فضلاً عن مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني إذ يعمل في الشركة (٢٣٤٠) من أبناء المحافظة تتميز منتجاتها بمنافستها للمنتجات المستوردة من حيث النوعية والالتزام بالموصفات إلا أن ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر يستوجب إعادة النظر في استراتيجياتها لمواجهة تلك المنافسة .

ب. عينة الدراسة: حددت عينة الذين وجه إليهم الاستبانة على أساس الآتي :أعضاء مجلس الإدارة/مدراء المعامل/ رؤساء الأقسام / مسؤولي الشعب والوحدات . وقد تم توزيع (٤٥) استبانة بشكل مباشر على الأشخاص عينة البحث واسترجعت جميعها بعد خمسة أيام وقد روعي تحديد المواصفات الشخصية والمهنة لمعرفة المستوى العلمي لهم والجدول (١) يظهر هذه المواصفات .

الجدول (١)
(توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والموقع الوظيفي والفئات العمرية ومدة الخدمة الشهادة)

النسبة	عدد الأشخاص		
٧١%	٣٢	ذكور	الجنس
٢٩%	١٣	إناث	
١٠٠%	٤٥		
٩%	٤	٣٥-٢٥	الفئات العمرية
١٣%	٦	٤٠-٣٦	
٤٧%	٢١	٤٥-٤١	
٢٠%	٩	٥٠-٤٦	
١١%	٥	٦٠-٥١	
١٠٠%	٤٥		
٢%	١	ماجستير	الشهادة
٦٢%	٢٨	بكالوريوس	
٢٩%	١٣	دبلوم فني	
٧%	٣	اعدادية	
١٠٠%	٤٥		
٩%	٤	مدير	الموقع الوظيفي
٩%	٤	معاون مدير	
٣١%	١٤	ر. قسم	
٢٢%	١٠	م. شعبة	
٢٩%	١٣	م. وحدة	
١٠٠%	٤٥	المجموع	
٤%	٢	٥-١	مدة الخدمة
٢٢%	١٠	١٦-٦	
٢٨%	١٣	٢٠-١١	
٢٤%	١٠	٣٠-٢١	
٢٢%	١٠	٣١ فأكثر	
١٠٠%	٤٥		

سابعا: اختبار الثبات للأستبانة: Reliability

أ. إعادة الاختبار Test Retest : قبل اعتماد الاستبانة* بصيغتها النهائية وبهدف التحقق من مدى وضوح فقراتها وإنها تتعلق بالموضوع المراد قياسه فقد وزعت على عينة مؤلفة من (١٠) أشخاص ممن شملتهم عينة الدراسة وقد تم اختيارهم بصورة عمدية وتبين من إجاباتهم أن هناك وضوحاً نسبياً في فقرات المقياس إذ لم تكن هناك استفسارات كثيرة وبعد مرور عشرة أيام تم توزيعها مرة ثانية على مجموعة الأشخاص أنفسهم وتم استخراج معامل الارتباط

(Spearman) لمعرفة معامل الارتباط بين الإجابة في المرتين والذي بلغ (0.87) وعدت هذه الدرجة كافية لإعطاء الاستبانة صفة الثبات والصلاحية في جميع البيانات الخاصة بموضوع البحث .

ب. اختبار Grronbach Alpha لبيان مدى انسجام فقرات الاستبانة فيما بينها تم اعتماد معامل الفاكرونباخ لمتغيراتها واحتساب ثبات الفقرات على عينة البحث البالغة (٤٥) مدير أو مسؤول وظهرت النتائج كالآتي:

نوع المتغيرات	عدد الأسئلة	Grronbach Alpha
المتغيرات المستقلة لأنماط القيادة	١٨	0.84
المتغيرات المعتمدة لاستراتيجيات التغيير	١٨	0.82

مما يعطي صفة الأنساق والتجانس بين فقرات الاستبانة *وتعبيرها عن موضوع الدراسة .

المبحث الثاني

أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير

أولاً: القيادة : leader ship

١. مفهوم القيادة Concept Leadership : وردت في مفهوم القيادة تعريفات عديدة نذكر فيما يلي أبرزها :

التعريف الأول: القيادة: هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (هوشيار، ٩٢:٤٤).

التعريف الثاني: هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين عن طريق الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة (أحمد، ٢٠٠٢:٢٤٦).

التعريف الثالث: القيادة هي فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة وبما يحقق أهداف المنظمة (المعدلوني، ٢٠٠٢:١٦٤).

التعريف الرابع: القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الأفراد وتنسيق جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك (العلاق، ٢٠٠٨:٢٨١).

ومن هنا يمكن أن نعرف القيادة بأنها : القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٢. أهمية القيادة الإدارية في المنظمات:

يشهد العالم اليوم صراعا" بين الاهتمامات السياسية الاقتصادية والاجتماعية ، ويؤدي القادة في هذا الصراع دورا" أساسيا" يجعل مصير الإنسانية مرتبطا" إلى حد بعيد بتفاعلها مع الشعوب في مختلف المواقف.

وهذا يعني أن مستقبل المجتمع تتركز مسؤوليته في أيدي القادة في شتى القطاعات المهنية والادارية ، وان تحقيق النجاح يتطلب من القائد التوافق المستمر بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وبين المنظمة والبيئة الاجتماعية (قشطة، ٥٢:٨١). كما أن اتساع حجم المنظمات في الوقت الحاضر جعل القائد مسؤولا" عن العناية بالعلاقات الإنسانية وتنمية عملية الاتصال بأكبر عدد من العاملين لتبقى هذه العملية مستمرة وتؤدي أغراضها (قطب، ٨٤:١٨٧).

والقيادة الإدارية الفعالة التي تحدث التغيير الايجابي للمنظمة هي التي تتميز بالنمط الإداري الميسر والمساند والتي لها رؤية ورسالة واضحة تسعى ببصيرة نافعة وعملية مستنيرة لتحقيقها (مصطفى، ٢٠٠٦: ٤).

أذا فالقائد الناجح هو الشخص الذي يعطي القوة والحافز للتابعين ويخلق فيهم الرغبة الشخصية للعمل الأفضل .

٣- الخصائص الأساسية لقادة المنظمات:

يشير (العويسات، ٢٠٠٣: ١٦٧) أن مواصفات القائد الإداري لا تنحصر بخصائص معينة إلا أننا نوجزها بالآتي:

- صاحب رؤية رشيدة.
- يحمل رسالة المنظمة.
- يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة.
- ذو مصداقية عالية.
- يتمتع بثقة كبيرة.
- متجدد باستمرار.
- ذو مبادرة سباق وروح إيجابية (القائد لا ينتظر) .
- يستمع للآخرين بعمق.
- يحترم الآخرين.
- يحيا حياة متوازنة (متوازن وطموح).
- يفكر بعقلية النجاح للجميع (القائد يتغير).

٤- مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

تعتمد قوة التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف على مصادر عديدة هي :

(عبوي، ٢٠٠٧: ٨٢)

- (١) قوة الإكراه : مصدرها الخوف أو عدم طاعة الرئيس يترتب عليها نوع من العقاب .
- (٢) قوة المكافأة : مصدرها توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب يعود عليه بمكافأة .
- (٣) القوة الشرعية : مصدرها المركز الرئيسي الذي يحتله الفرد وينساب من الأعلى الى الأسفل عبر الهيكل التنظيمي .

- (٤) القوة الفنية: مصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ، فالطبيب مثلاً " يمارس قوة فنية على مرضاه ويجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم بهذه الخبرة الفنية .
- (٥) قوة الإعجاب : مصدرها أعجاب المرؤوسين بالرؤساء لبعض الصفات الشخصية التي تربطهم وتشدهم نتيجة لجاذبية الشخصية .

٥- أنماط القيادة الإدارية: Leadership types of administrative

تعددت أنماط القيادة الإدارية بتعدد الدراسات التي قامت بتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها وفشلها في إدارة المنظمة ومن هذه الدراسات (عبوي، ٢٠٠٧: ٨٤):

* أنموذج الاستبانة موضحة في ملحق (١).

(أولاً): دراسة ليكرت (Likret) التي حددت أربعة أنماط للقيادة هي :

١. القيادة الدكتاتورية: يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة المطلقة والقائد يقوم بأعماله عن طريق التهديد والاجبار ويستعمل أسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين .
٢. القيادة الأوتوقراطية: وهو يشبه إلى حد ما القيادة الدكتاتورية إذ لا يفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة ، وهذا الأسلوب لا يكون متسلطاً على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية أفعائهم بما يريد منهم أن يعملوا ، ويقوم بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم ومهمة المرؤوسين التنفيذ فقط .
٣. القيادة الديمقراطية : هو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فعالية .
٤. القيادة المتساهلة : وهذا الأسلوب يعطي حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووصفها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك .

(ثانياً): دراسة جامعة أو هايو : Ohio safely Study

أوضحت هذه الدراسة ان هناك بعدين أساسيين للقيادة الإدارية هما:

١. النمط القيادي الموجه نحو العمل: Task Oriented
 - Leadership Study أو التركيز على المهمة ويتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة ويقوم بانجاز المهمة من التهديد واستعمال مبدأ الخوف والعقاب لمرؤوسيه .
 ٢. النمط القيادي الموجه نحو العاملين: Task Employee Leadership
- يقوم هذا النمط ببناء علاقات مع مرؤوسيه ومنحهم الفرصة للمشاركة في تحديد أهداف المنظمة . ويتميز هذا النمط بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بين القائد ومرؤوسيه كما يقصد به مساهمة المرؤوسين باتخاذ القرارات وتنفيذ عدد من المهمات المتصلة بالعمل وظروفه .

(ثالثاً) : دراسة جامعة Michigan مشيكان :

حددت هذه الدراسة نمطين للسلوك القيادي هما:

١. القائد المعني بالعمل: سلوك تشديد القائد على الإنتاج والأمور الفنية المتعلقة بالعمل مع النظر للعاملين على أنهم الوسائل التي منها يتم العمل .
٢. القائد المعني بالعاملين: سلوك عناية القائد بالعلاقات مع المرؤوسين ومشاكلهم وتنمية جماعة فعالة في العمل الموجه .

(رابعاً): دراسة Black and Moton التي تستند على بعدين هما :

١. عناية القائد بالإنتاج
٢. عناية القائد بالعاملين

وسوف تعتمد هذه الدراسة على دراسة جامعة Michigan للأسباب الآتية :

١. بالإمكان تطبيق هذه الدراسة في بيئة العمل العراقية.
٢. التعرف على أساليب القيادة المستعملة في إحدى قطاعات العمل الصناعية في العراق .

ثانياً: استراتيجيات التغيير التنظيمي: Strategies for Organizational

١- ما هو التغيير التنظيمي ومفهومه :

تعيش المنظمة اليوم في بيئة متغيرة تؤثر عليها باستمرار مما يتطلب من المنظمات الاستجابة لمتطلبات البيئة هذه وبهدف تحسين مستوى أدائها ، وغالباً ما يكون هذا التغيير مخطط له مسبقاً ويشمل مستويات مختلفة ويأخذ أشكال متعددة حسب طبيعته وخصوصية المنظمة . ولقد أورد العديد من الكتاب والباحثين تعاريف مختلفة للتغيير تختلف باختلاف النظر إلى مجال التغيير ووسيلة تحقيقه ومن هذه التعاريف نذكر :

- التغيير التنظيمي هو الإجراء المقصود والمخطط الذي يهدف إلى أحداث تعديل أو تحسين في كل أو بعض عناصر المنظمة (Johns, 83:406).
- التغيير التنظيمي هو اتخاذ قرار بأحداث عملية زيادة أو نقصان تجاه الأفراد في المنظمة والوحدات التنظيمية ، والقوانين والأوامر والتعليمات (الاعرجي ، ٩٦:٢٧٦).
- التغيير التنظيمي هو نشاط يتضمن أحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة (محفوط ، ٢٠٠٤:٣٧).
- ومن كل ما سبق نستنتج أن التغيير ما هو إلا عملية تغيير ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة من المنظمة قد تكون :

• تغيير اتجاهات وقيم العاملين

• تغيير المهام و الوظائف والهيكل التنظيمي .

• تغيير في المجال التكنولوجي .

لتحسين قدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها .

٢- أهمية التغيير التنظيمي وأسبابه :

تعد عملية التغيير في المنظمة محاولة لإيجاد توازن بيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بها . وفي السنوات الأخيرة أصبحت عملية التغيير ذات أهمية كبيرة وحاولت الدراسات البحوث تصنيف أسباب إجراء التغيير داخل المنظمة إلى الأتي (د.غامس، ٢٠٠٢:٣٥) :

أ. الأسباب الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة وتتمثل بالاتي:

(١) تغيير أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها .

(٢) تدني معنويات العاملين.

(٣) إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

(٤) الدمج مع متطلبات أخرى أو التوسع في أعمالها .

(٥) قدرة القوى العاملة.

(٦) ارتفاع نسبة الدورات الوظيفي.

(٧) إدخال نظم معلومات متطورة .

ب. الأسباب الخارجية: وهي المسببات الناشئة من خارج المنظمة وأهمها :

(١)-التنافس الحاد بين المنظمات .

(٢)-التطورات التكنولوجية

(٣)-الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة .

- ٤-التقادم السريع للمنتجات.
- ٥-التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة (القيم ، الأهداف ، المستوى العلمي، الوعي) .
- ٦-تطور الأفكار الإدارية مثل فلسفة الإدارة اليابانية .
- ٣- محاور التغيير التنظيمي :
 - ١) لكي يكون التغيير حقيقيا" وفعالا" لابد من وجود سبعة محاور (الهواري ، ٢٠٠٥:٣٠):
 - ٢) رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها .
 - ٣) قيم وقناعات أنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية .
 - ٤) إستراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف .
 - ٥) هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ .
 - ٦) قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيدا" .
 - ٧) نظم تشغيل سريعة ومنضبطة .
 - ٨) قادة تحويليين يحبون التغيير قادرون على استخدام محاور التغيير .
- ٤- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما" لطبيعة التغيير وأنواعه ، فهناك أنواع عدة من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف (عبوي ، ٢٠٠٧:٢٧) :

 - أ - التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

إذا اعتمدنا على درجة شمول التغيير معيارا" لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي هو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة . والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم المجالات في المنظمة ، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا" من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير . فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك .
 - ب - التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا" لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل(التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية هذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال .
 - ج - التغيير السريع والتغيير التدريجي :

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا" من التغيير السريع المفاجئ ، ألا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .
- ٥- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

حدد (Balogun and Haiely, ٩٩:٢) مجموعة من العوامل التي تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم هذه العوامل وهي:

- (١) وجود خبراء او وكلاء تغيير change Agents يمتلكون شهادات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير ، وقد يكون خبراء التغيير داخل المنظمة أو خارجها .
 - (٢) درجة التغيير : تتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسب النجاح ، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسب نجاح عالية.
 - (٣) الفترة الزمنية لأحداث التغيير : أذ يتأثر نجاح التغيير بطول أو قصر الفترة الزمنية ، فلا بد ان تكون فترة التغيير معتدلة، فكلما طالت فترة التغيير أحدثت تأثيراً سلبياً وبالعكس عندما تقصر .
 - (٤) علاقة التغيير ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين كثقافتهم وعاداتهم أو رموزهم ، فكلما شمل التغيير أكثر عدد من هذه الجوانب كلما زادت مقاومة التغيير .
 - (٥) تقييم التغيير وقياسه وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة . ويضيف (عبوي ، ٢٠٠٧: ٤٦):
 - (٦) توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهئ للتغيير وتساعد على تنفيذه .
 - (٧) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
- ٦- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يشير (Chin & Bennis, 1978: 97) لأحداث التغيير في منظمات الأعمال ولضمان نجاح جهود التغيير فإنه يمكن استخدام الإستراتيجيات الآتية :

- (١) الإستراتيجية العقلانية Strategic Rationality
- تقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل وانحرافه ومن ثم فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، أما على مستوى المنظمة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات كذلك تشجع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية .

- (٢) إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة: Education and awareness Strategy
- وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيسي أمام جهود التغيير عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم منه أو خوفهم منه ، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم ومن ثم فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في أحداث التغيير ، أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف ، وتنمية الولاء للتغيير المعنوي أحداثه بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم.

- (٣) إستراتيجية القوة القسرية Strategy of coercive force:
- حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في أحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولائاً مناسباً ودعمهم للتغيير .

أما (الوسمي ، ٢٠٠٦: ١٢٤) فيحدد الاستراتيجيات الآتية :

(أ) - المشاركة واسعة النطاق :

وتتم عن طريق أشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير ، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه وغالبا" ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير متدنية داخل المنظمة .

(ب) - نظرا" لأسباب منها ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب أشراكهم كلهم وغالبا" ما تستخدم أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير .

(ج) - أسلوب الإقناع : ويتخلل هذا الأسلوب مساومة العاملين الأكثر مقاومة للتغيير ومحاولة أقناعهم بضرورة قبول التغيير ، وغالبا" ما يستخدم هذا الأسلوب في ظروف المقاومة العالية ودرجة إلحاح منخفضة للتغيير .

(د) - أسلوب الإكراه : هو إطلاق البدء بتنفيذ عملية التغيير دون الرجوع إلى أي من العاملين مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة .

٧- أهمية دور القيادة في نجاح التغيير :

للقيادة دور كبير في إنجاح التغيير ، كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعد التغيير ، وعلى الرغم من استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم ألا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات فالقيادة تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعد على الملائمة مع متطلبات البيئة ووظائفها التي هي: تحديد الاتجاه، تعبئة أعضاء المنظمة ، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية وبصرف النظر عن المعوقات (الهواري ، ٢٠٠٥: ٣١) . ولذلك تكون وظيفة القائد هو تغيير الأوضاع الحالية من خلال أقناع الناس بالحاجة إلى التغيير و صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد من اختيار نموذج التغيير ومساراته، ووضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج الى فترة انتقالية . وقد ركز (Bass, 89:43) وبشكل أساسي على دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية وتحفيز العاملين . كما حدد (Higgs & Rowland , 2001:84) مجموعة من الشروط الاساسيه للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الآتية:

- ١- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير إذ يشارك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة للمنظمة للتغيير.
 - ٢- مشاركة وإدماج العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير .
 - ٣- المحافظة على التغييرات وبناء تطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
 - ٤- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
 - ٥- إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من ان التغيير مبني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- واتساقا مع ما تقدم نرى أن إمكانية تحديد الاستراتيجية الملائمة للتغيير والتقليل من مقاومة التغيير يتم من خلال تبني نمط القيادة التي يصاحبه تشجيع وتحفيز العاملين لقبول التغيير.

المبحث الثالث

تحليل نتائج البحث الميدانية ومنافستها

بهدف التعرف على طبيعة واتجاهات علاقات التأثير بين أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير في الشركة المبحوثة تم اعتماد رموز المتغيرات التي تتعلق بالمتغيرات المعتمدة لاستراتيجيات التغيير والمتغيرات المستقلة التوضيحية المشار إليها في الاستبانة ملحق (١) والخاصة بأنماط القيادة وقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صحة فرضيات البحث*.

أولاً: تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير :

من الجدول (٢) يلاحظ أن علاقات التأثير للمتغيرات التوضيحية لأنماط القيادة بالمتغيرات المعتمدة لأستراتيجية التغيير كانت في الآتي :

أ - تأثير نمط القائد المهتم بالعمل في الإستراتيجية العقلانية:

١. أظهر متغير الإدارة تهتم بالاستماع إلى آراء العاملين (X_1) تأثيراً إيجابياً معنوياً مع (٤) من المتغيرات المعتمدة لإستراتيجية العقلانية من مجموع (٧) مما يشير إلى أن اهتمام الإدارة بالاستماع لآراء الآخرين يؤثر في الإستراتيجية العقلانية .
٢. أظهر "متغير تعامل الإدارة المرؤوسين بوصفهم زملاء متساوين في العمل (X_2) تأثيراً معنوياً مع (٦) متغيرات لإستراتيجية العقلانية .
٣. أظهر متغير "تشعر الإدارة المرؤوسين بالراحة عند التحدث عليهم" (X_3) تأثيراً إيجابياً معنوياً مع (٤) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية .
٤. أظهر متغير تخصص الإدارة وقتاً للاستماع لآراء المرؤوسين (X_4) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مع (٤) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية .
٥. أظهر متغير تسعى الإدارة لأستحصال موافقة المرؤوسين على المسائل المهمة قبل تنفيذها (X_5) تأثيراً إيجابياً معنوياً مع (٤) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية من مجموع (٧) متغيرات .
٦. أظهر متغير تسعى الإدارة للقيام بالأعمال التي تشعر المرؤوسين بالارتياح أثناء العمل (X_6) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مع (٥) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية .
٧. أظهر متغير تسعى الإدارة لإقناع المرؤوسين بأنها تفكر لصالحهم (X_7) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مع (٣) من المتغيرات المعتمدة للإستراتيجية العقلانية.
٨. أظهر متغير تمثل الإدارة المرؤوسين في الاجتماعات وتحدث باسمهم (X_8) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مع (٥) من المتغيرات المعتمدة للإستراتيجية العقلانية.

* تم التحليل بأشراف أ. د صلاح حمزة الزبيدي ، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد.

- حصيلة نتائج تحليل قياس التأثير للقائد المهتم بالعاملين في الإستراتيجية العقلانية :
- تأسيساً على ما اظهر من نتائج قياس تحليل التأثير بلغ عدد التأثيرات الايجابية المعنوية للمتغيرات التوضيحية للقائد المهتم بالعاملين بالإستراتيجية العقلانية (٣٥) علاقة وتمثل (٦١.٥%) من إجمالي (٥٦) علاقة .
- ظهر من خلال التحليل أعلاه أن أعلى تأثير كان لاهتمام الإدارة بالاستماع لأراء المرؤوسين (X1) في اهتمام الإدارة بجمع المعلومات عن المرؤوسين (Y1) حيث بلغ (٠.٥١) بمستوى (٠.٠٥) .
- تؤكد نتائج التحليل سالفاً ما أشار إليه (Higgs & Roland , 2001) من أن التغيير المبني على أساس فهم عميق لاحتياجات العاملين (الإستراتيجية العقلانية) يكون من خلال تبني نمط قياده يهتم بالعاملين.
- ثبت قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى توجد علاقة دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعاملين والإستراتيجية العقلانية () .
- أ- تأثير نمط القائد المهتم بالعاملين في إستراتيجية التنقيف والتوعية ألموجهه :
- ١. أظهر متغير تهتم الإدارة بالاستماع الى آراء المرؤوسين (X1) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع جميع المتغيرات المعتمدة لإستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة والبالغ عددها (٥) متغيرات مما يشير للأثر الجوهري لهذا المتغير في إستراتيجية التوعية ألموجهه .
- ٢. أظهر متغير تعامل الإدارة المرؤوسين بوصفهم زملاء متساوين مع الإدارة في العمل (X2) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع جميع المتغيرات المعتمدة لإستراتيجية التنقيف والتوعية ألموجهه .
- ٣. أظهر متغير الإدارة تشعر المرؤوسين بالراحة عند التحدث معهم (X3) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع (٤) من متغيرات استراتيجي التنقيف والتوعية ألموجهه من مجموع (٥) متغيرات مما يؤكد الأثر الجوهري لهذا المتغير .
- ٤. أظهر متغير تخصص الإدارة وقتاً" للاستماع لأراء المرؤوسين (X4) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع (٤) من مجموع (٥) متغيرات لأستراتيجية التوعية والتوجيه.
- ٥. أظهر متغير تسعى الإدارة لأستحصال موافقة المرؤوسين على المسائل المهمة قبل تنفيذها (X5) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع (٣) من متغيرات إستراتيجية التوعية والتوجيه .
- ٦. أظهر متغير تسعى الإدارة للقيام بالأعمال التي تشعر المرؤوسين بالارتياح (X6) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع جميع المتغيرات المعتمدة لإستراتيجية التوعية والتوجيه.
- ٧. أظهر متغير تسعى الإدارة لآقناع المرؤوسين بأنها تفكر لصالحهم (X7) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع (٣) من متغيرات إستراتيجية التنقيف والتوعية ألموجهه .
- ٨. أظهر متغير الإدارة تشعر المرؤوسين بالراحة عند التحدث معهم (X3) تأثيراً " ايجابياً" ومعنوياً" مع (٣) من متغيرات إستراتيجية التنقيف والتوعية ألموجهه من مجموع (٥) متغيرات مما يؤكد الأثر الجوهري لهذا المتغير .
- حصيلة نتائج تحليل قياس التأثير لنمط القائد المهتم بالعاملين في إستراتيجية التنقيف والتوعية ألموجهه:

- تأسيسا" على ما أظهرته نتائج تحليل التأثير بلغ عدد التأثيرات الايجابية المعنوية تحت مستوى المعنوية (0.01,0.05) (٣٢) علاقة وتمثل نسبة (٨٠%) من أجمالي (٤٠) .
- من خلال متابعة وتحليل الأثر للمتغيرات اعلاه تبين أن أعلى تأثير كان لمتغير الإدارة تشعير المرؤوسين بالراحة عند التحدث معهم (X3) في متغير الإدارة تتفق مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير (Y10) حيث بلغ (٠.٥٥) بمستوى معنوية (٠.٠٥).
- تؤكد نتائج التحليل أعلاه أن إزالة مخاوف العاملين من أن التغيير يهدد مصالحهم ويتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم يتم عن طريق التوعية والتثقيف وتنمية الولاء للتغيير وهذا يؤكد ما أشار إليه (Chin & Bennay,97,28).
- ثبت قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تشير الى :
(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعاملين وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) .
- ج- تأثير نمط القائد المهتم بالعاملين في الإستراتيجية القسرية :
لم تظهر نتائج تحليل تأثير متغيرات نمط القائد المهتم بالعاملين وعددها (٨) متغيرات تأثيرا"معنويا" وإيجابيا" في متغيرات الإستراتيجية القسرية البالغ عددها (٦) متغيرات فقد ظهرت (١٠) علاقات ايجابية ومعنوية وتمثل ما نسبته (20 %) من مجموع (٤٨) علاقة مما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تشير الى : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المهتم بالعاملين والإستراتيجية القسرية) .
- ثانيا" : تأثير نمط القائد المهتم بالعمل في استراتيجيات التغيير :
من الجدول (٣) يلاحظ أن علاقات الأثر للمتغيرات التوضيحية لأنماط القيادة بالمتغيرات المعتمدة لاستراتيجيات التغيير :
- أ- تأثير نمط القائد المهتم بالعمل في الإستراتيجية العقلانية:
١- أظهر متغير " تحرص الإدارة على تنسيق أعمال المرؤوسين دون تدخلهم (X9) تأثيرا إيجابيا ومعنويا مع (٦) من متغيرات الاستراتيجية العقلانية.
- ٢- أظهر متغير " تضع الإدارة جدولا زمنيا للأعمال المراد انجازها (X10) تأثيرا إيجابيا ومعنويا مع جميع متغيرات الاستراتيجية العقلانية مما يشير للتأثير الجوهري لهذا المتغير .
- ٣- أظهر متغير " تنتقد الإدارة المرؤوسين عندما يكون أدائهم ضعيف (X11) تنثيرا إيجابيا ومعنويا مع (٥) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية .
- ٤- أظهر متغير " لاتسمح الإدارة للمرؤوسين بالنقاش عند التحدث معهم (X12) تأثيرا إيجابيا ومعنويا مع (٣) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية .
- ٥- أظهر متغير "تحرص الاداره إلى إن يعمل المرؤوسين بكل طاقاتهم (X13) تأثير إيجابيا ومعنويا مع (٤) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية .
- ٦- أظهر متغير " تؤكد الإدارة على انجاز الأعمال في بمواعيدها المحددة (X14) تأثيرا إيجابيا ومعنويا مع (٦) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية.

- ٧- أظهر متغير " تطلب الادارة من المرووسين القيام بأعمال إضافية (X15) تأثيرا ايجابيا ومعنويا مع (٥) من متغيرات الإستراتيجية العقلانية.
- ٨- أظهر متغير " لاتسمح الادارة بحرية التصرف في العمل (X16) تأثيرا ايجابيا ومعنويا مع (٢) من متغيرات الاستراتيجية العقلانية .
- ٩- أظهر متغير " تطلب الادارة من المرووسين إتباع أساليب محدده في العمل (X17) تأثيرا ايجابيا ومعنويا مع (٤) من متغيرات الاستراتيجية العقلانية.
- ١٠- أظهر متغير " تستخدم الادارة أسلوب الضغط على المرووسين لزيادة الإنتاج (X18) تأثيرا ايجابيا ومعنويا مع (٤) من متغيرات الاستراتيجية العقلانية .
- حصيلة نتائج تحليل التأثير لنمط القائد المهتم بالعمل في الإستراتيجية العقلانية:
- تأسيسا على ما أظهرته علاقات التأثير للمتغيرات المستقلة للقائد المهتم بالعمل وعددها (١٠) في متغيرات الإستراتيجية العقلانية البالغ عددها (٧) بلغ عدد المتغيرات الايجابية المعنوية (٤٦) علاقة وتمثل مناسبته (٦٥%) من أجمالي (٧٠) علاقة .
- تؤكد نتائج تحليل الأثر لنمط القائد المهتم بالعمل بمتغيرات الإستراتيجية العقلانية أن أعلى تأثير كان (٠.٣٨) بمستوى معنويه (٠.٠٥) لمتغير تحرص الاداره على تنسيق أعمال المرووسين دون تدخلهم (X9) في متغير تهتم الادارة بتشكيل فرق العمل لمواجهة المشاكل (Y5).
- تتفق النتائج اعلاه مع رأي (Johns,83,406) الذي يشير الى أن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في سلوك العاملين أي انه برنامج مخطط يؤدي الى تغييرات كبيره في سلوك الافراد والجماعات في التنظيم بالاتجاه الذي ترغبه الاداره (الإستراتيجية العقلانية).
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تشير الى (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل والإستراتيجية العقلانية).

جدول (٢)

(نتائج تحليل اثر القائد المهمم بالعاملين في استراتيجيات التغيير)

الإستراتيجية القسرية						إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة					الإستراتيجية العقلانية							الآثر ومستوى المعنوية	رمز المتغير	المتغيرات المعتمدة ----- المتغيرات المستقلة
Y18	Y17	Y16	Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1			
0.39	0.33	0.03	0.05	0.03	0.02	0.30	0.25	0.44	0.22	0.24	0.09	0.14	0.23	0.24	0.22	0.31	0.51	الآثر	X1	القائد المهمم بالعاملين
*0.05	*0.05	0.67	0.33	0.57	0.87	*0.02	*0.04	*0.03	*0.01	*0.22	0.57	0.23	*0.01	*0.03	*0.01	0.40	*0.05	م. المعنوية		
0.02	0.27	0.14	0.28	0.03	0.01	0.44	0.32	0.25	0.41	0.31	0.25	0.11	0.26	0.35	0.33	0.51	0.29	الآثر	X2	
0.81	*0.01	0.41	*0.05	0.18	0.91	*0.01	*0.02	*0.05	*0.01	*0.01	*0.01	0.41	*0.05	*0.00	*0.05	*0.05	*0.03	م. المعنوية		
0.01	0.05	0.06	0.08	0.03	0.01	0.01	0.43	0.55	0.23	0.32	0.61	0.13	0.33	0.28	0.22	0.25	0.22	الآثر	X3	
0.86	0.33	0.51	0.10	0.67	0.92	0.90	*0.05	*0.05	*0.03	*0.02	0.28	0.31	0.32	*0.05	*0.01	*0.04	*0.02	م. المعنوية		
0.27	0.04	0.14	0.18	0.04	0.15	0.01	0.32	0.22	0.27	0.31	0.4	0.02	0.21	0.36	0.23	0.09	0.27	الآثر	X4	
*0.02	0.60	0.53	0.21	0.69	0.16	0.89	*0.02	*0.04	*0.05	*0.05	0.27	0.41	*0.01	*0.04	*0.01	0.57	*0.04	م. المعنوية		
0.01	0.08	0.17	0.04	0.17	0.12	0.11	0.66	0.20	0.27	0.03	0.21	0.05	0.02	0.27	0.22	0.25	0.28	الآثر	X5	
0.91	0.58	0.61	0.27	0.61	0.35	0.36	*0.02	*0.01	*0.05	0.81	0.16	0.32	0.91	*0.04	*0.03	*0.04	*0.03	م. المعنوية		
0.21	0.12	0.01	0.04	0.00	0.01	0.25	0.27	0.28	0.25	0.44	0.05	0.36	0.33	0.33	0.23	0.26	0.17	الآثر	X6	
0.37	0.35	0.32	0.27	0.95	0.17	*0.01	*0.02	*0.05	*0.01	*0.05	0.41	*0.05	*0.02	*0.02	*0.01	*0.04	0.10	م. المعنوية		
0.05	0.23	0.34	0.24	0.26	0.31	0.26	0.39	0.02	0.11	0.24	0.06	0.38	0.17	0.38	0.42	0.04	0.11	الآثر	X7	
0.41	*0.01	*0.05	*0.04	*0.05	*0.05	*0.01	*0.00	0.67	0.36	*0.02	0.72	*0.02	0.33	*0.02	*0.02	0.27	0.68	م. المعنوية		
0.22	0.00	0.21	0.01	0.11	0.36	0.02	0.08	0.27	0.26	0.23	0.15	0.22	0.26	0.17	0.26	0.29	0.38	الآثر	X8	
*0.02	0.95	0.17	0.91	0.47	0.10	0.81	0.11	*0.05	*0.05	*0.01	0.32	*0.05	*0.02	0.33	*0.05	*0.03	*0.02	م. المعنوية		

ملاحظة: * معنوي تحت مستويات المعنوية الشائعة (0.01,0.05).

ب - تأثير نمط القائد المهتم بالعمل في إستراتيجية التنقيف والتوعية:

أظهرت علاقات التأثير في جدول (٣) للمتغيرات المستقلة للقائد المهتم بالعمل وعددها (١٠) في المتغيرات التوضيحية لإستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة البالغ عددها (٥) علاقتان فقط ايجابية ومعنوية وتمثل ما نسبته (٤%) من أجمالي (٥٠) علاقة . مما يشير الى رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تشير الى :

(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل وإستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة).

ج- تأثير نمط القائد المهتم بالعمل في الإستراتيجية القسرية :

- أظهرت حصيلة علاقات التأثير للمتغيرات المستقلة للقائد المهتم بالعمل وعددها (١٠) في المتغيرات التوضيحية للإستراتيجية القسرية (٣٥) علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية وتمثل ما نسبته (٥٨%) من مجموع (٦٠) علاقة.
- تشير نتائج تحليل الأثر لمتغيرات نمط القائد المهتم بالعمل في متغيرات الاستراتيجية القسرية أن أعلى تأثير (٠.٤٤) بمستوى معنوية (٠.٠٥) لمتغير الادارة لاتسمح للمرووسين بحرية التصرف (X17) في متغير تلجأ الادارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير (Y14).
- تتفق النتائج اعلاه مع (Balogun&Haily,99:24) الذي يشير الى أنه كلما شمل التغيير اكثر عدد من الجوانب الخاصة بالعاملين كلما زادت مقاومة التغيير .
- قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تشير الى: (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل والإستراتيجية القسرية) .
- حصيلة نتائج تحليل الأثر لأنماط القيادة في استراتيجيات التغيير :
- أن أقوى تأثير كان لنمط القائد المهتم بالعاملين أثر في إستراتيجية التنقيف والتوعية ويليه الاستراتيجية العقلانية.
- أما أقوى تأثير لنمط القائد المهتم بالعمل فكان مع الاستراتيجية العقلانية وتليها الاستراتيجية القسرية.

تبين من خلال تحليل نتائج التأثير لفرضيات البحث الفرعية ، أن لأنماط القيادة دورا كبيرا في تحديد الاستراتيجية المناسبة للتغيير التنظيمي وأنجاح عملية التغيير. مما يؤكد صحة فرضية البحث الرئيسية التي تشير الى :

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير التنظيمي). وذلك لقبول أربعة فرضيات من مجموع ستة فرضيات فرعية .

وذلك يؤكد ما اشار اليه (الهواري ، ٢٠٠٥) ان فشل التغيير او نجاحه يعتمد على القيادة التي من خلالها يتم اقناع الناس بالحاجة الى التغيير ومن خلال صياغة استراتيجيه تنافسية مناسبة.

جدول (٣)
(نتائج تحليل اثر نمط القائد المهمم بالعمل في استراتيجيات التغيير)

الإستراتيجية القسرية						إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة					الإستراتيجية العقلانية							الآثر ومستوى المعنوية	رمز المتغير	المتغيرات المعتمدة
Y18	Y17	Y16	Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1			المتغيرات المستقلة
0.18	0.03	0.15	0.22	0.00	0.34	0.07	0.15	0.05	0.09	0.14	0.23	0.36	0.38	0.14	0.25	0.21	0.31	الآثر	X9	القائد المهمم بالعمل
0.36	0.81	*0.02	*0.01	*0.03	*0.05	0.56	0.78	0.32	0.49	0.41	*0.01	*0.02	*0.05	0.27	*0.05	*0.02	*0.05	م. المعنوية		
0.10	0.26	0.06	0.25	0.32	0.11	0.05	0.21	0.14	0.03	0.17	0.29	0.22	0.31	0.21	0.33	0.21	0.27	الآثر	X10	
0.64	*0.02	0.54	*0.01	*0.02	0.68	0.41	*0.01	0.52	0.67	0.33	*0.05	*0.05	*0.05	*0.03	*0.05	*0.01	*0.03	م. المعنوية		
0.11	0.10	0.14	0.33	0.26	0.02	0.61	0.16	0.16	0.10	0.15	0.22	0.07	0.25	0.16	0.27	0.21	0.23	الآثر	X11	
0.65	0.64	0.27	*0.05	*0.01	0.91	0.28	0.20	0.20	0.64	0.40	*0.01	0.33	*0.03	0.32	*0.05	*0.01	*0.01	م. المعنوية		
0.01	0.12	0.17	0.22	0.31	0.28	0.02	0.16	0.14	0.02	0.61	0.34	0.14	0.10	0.15	0.28	0.15	0.22	الآثر	X12	
0.67	0.81	0.20	*0.01	*0.04	*0.01	0.62	0.22	0.28	0.91	0.27	*0.05	0.53	0.64	0.16	*0.05	0.16	*0.01	م. المعنوية		
0.41	0.02	0.00	0.18	0.26	0.32	0.08	0.10	0.18	0.11	0.15	0.93	0.04	0.28	0.02	0.24	0.22	0.24	الآثر	X13	
*0.01	0.89	0.90	*0.00	*0.02	*0.02	0.59	0.61	0.09	0.66	0.25	0.67	0.62	*0.03	0.91	*0.05	*0.01	*0.01	م. المعنوية		
0.31	0.34	0.11	0.23	0.27	0.04	0.14	0.21	0.11	0.10	0.12	0.27	0.30	0.25	0.03	0.28	0.26	0.23	الآثر	X14	
*0.05	*0.04	0.68	*0.02	0.25	0.65	0.58	0.88	0.59	0.60	0.41	*0.02	*0.02	*0.01	0.57	*0.05	*0.05	*0.01	م. المعنوية		
0.25	0.17	0.12	0.16	0.31	0.01	0.01	0.05	0.15	0.16	0.18	0.20	0.23	0.28	0.12	0.26	0.21	0.10	الآثر	X15	
*0.02	0.36	0.40	0.20	*0.02	0.67	0.81	0.41	0.62	0.20	0.21	*0.01	*0.02	*0.05	0.82	*0.05	*0.01	0.60	م. المعنوية		
0.51	0.42	0.13	0.32	0.44	0.20	0.10	0.09	0.12	0.13	0.04	0.33	0.16	0.18	0.05	0.21	0.13	0.05	الآثر	X16	
*0.01	*0.02	0.32	*0.02	*0.01	*0.01	0.66	0.57	0.81	0.31	0.58	*0.05	0.24	0.82	0.41	*0.01	0.69	0.50	م. المعنوية		
0.21	0.22	0.12	0.36	0.29	0.26	0.11	0.03	0.26	0.08	0.02	0.30	0.08	0.22	0.10	0.21	0.24	0.15	الآثر	X17	
0.01	*0.01	0.67	*0.02	*0.01	*0.05	0.68	0.55	*0.05	0.11	0.78	*0.05	0.59	*0.05	0.66	*0.01	*0.01	0.62	م. المعنوية		
0.04	0.13	0.20	0.25	0.22	0.26	0.15	0.11	0.19	0.17	0.03	0.22	0.12	0.00	0.14	0.24	0.33	0.28	الآثر	X18	
0.66	0.33	*0.01	*0.01	*0.05	*0.01	0.32	0.86	0.93	0.83	0.67	*0.01	0.67	0.90	0.53	*0.05	*0.05	*0.04	م. المعنوية		

(نتائج تحليل اثر نمط القائد المهمم بالعمل في استراتيجيات التغيير)

ملاحظة: * معنوي تحت مستوى المعنوية الشائعة (0.01,0.05)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

من خلال الدراسة والتحليل لطبيعة أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في شركة واسط للصناعات النسيجية والتعرف على الاستراتيجيات الملائمة لأحداث التغيير الذي تتمكن من خلاله الشركة المبحوثة الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية والوصول بمستوى أدائها الى مستوى التنافس في مجال الصناعات ثم التوصل للاستنتاجات التالية :

١. انسجاماً مع التغيرات المتزايدة في مجالات الحياة كافة ، يتزايد الاهتمام بالتغيير داخل المنظمات إذ أن الأساليب الإدارية التي نجحت سابقاً لم تعد مناسبة دون أحداث تغيير مما يتطلب اختيار الإستراتيجية الملائمة للتغيير .
٢. أن اختيار النمط القيادي المناسب يؤثر بشكل مباشر في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي المناسب للتغيير .
٣. كشفت نتائج التحليل الآتي:
 - وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعاملين وإستراتيجية العقلانية.
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعاملين وإستراتيجية التقيف والتوعية الموجهه ومما يشير إلى أن اهتمام القيادة بالعاملين يسهم بشكل مباشر في مشاركة العاملين في عملية التغيير وكلما أبتعد المديرون عن المرؤسين كلما أدى ذلك الى عدم فهم عملية التغيير .
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل والإستراتيجية القسرية ويعود ذلك الى استخدام أسلوب القوة وإلزام العاملين بقبول التغيير .
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل والاستراتيجية العقلانية .
٤. خلصت الدراسة الى أن التغيير مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى فالقائد هو الشخص المسؤول عن أحداث التغيير من خلال ممارسته لمجموعة من الأدوار التي تتعدى الجوانب التنفيذية المرتبطة بمستقبل المنظمة وغاياتها البعيدة من خلال قدرتها على تحفيزهم للآخرين وإقناعهم بأهمية التغيير .

ثانياً: التوصيات:

- بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التي نرى وجوب الأخذ بها وهي كما يأتي
١. ضرورة زيادة الاهتمام بأنماط القيادة واستخدام المناسب منها مع العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة .
 ٢. لابد من تركيز إدارة الشركة المبحوثة على أهمية اجراء التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية .

٣. إقامة دورات تطويرية لإدارات في الشركة المبحوثة للتعرف على أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير
٤. الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في الشركة المبحوثة لأجراء التغييرات المناسبة والاستفادة من خبرات الكوادر القادرة على المساهمة في عملية التغيير .
٥. قيام الشركة المبحوثة بإجراء دراسات من خلال قسم البحث والتطوير في مجال القيادة الإدارية والتغيير المنطقي للوقوف على حقيقة هذه التغييرات في كافة معامل الشركة وتبادل الخبرات بين معامل الشركة من أجل قيادة إدارية فاعلة .
٦. ضرورة اختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم القدرة على التأثير في المرؤسين عند أحداث عملية التغيير .

المصادر

العربية:

- ١- أحمد ، سيد مصطفى ، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٤٦ .
- ٢- العلاق، بشير، "صفات القائد"، دار وائل للنشر، الأردن ٢٠٠٨ ص ٢٨١ .
- ٣- المعدلوني، محمد أكرم، ، " العمل المؤسسي" ، دار أبن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، ط١، ٢٠٠٢ ص ١٦٥ .
- ٤- الأعرجي، عاصم، "دراسات معاصرة في التطوير الإداري"، منظور تطبيقي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ١٩٩٦، ص ٢٧٦ .
- ٥- الوسمي، فيصل سعد فالح ، " درجة أسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوي"ة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية عمان ، الأردن ٢٠٠٦ .
- ٦- الهواري سيد، " القائد التحويلي وتغيير المستقبل"، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٥ .
- ٧- مصطفى، محمد سعيد عالمة، "القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الايجابي للمنظمات ومتطلبات التغيير في العمل الداري" الجمعية السعودية للأداة، الملتقى الإداري ، جدة، ٢٠٠٦ .
- ٨- عبوي، زيد منير، "الأدارة واتجاهاتها المعاصرة"، منشورات دار دجلة ، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧ .
- ٩- قشطة، عبد الحليم عباس، "الجماعات والقيادة"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل ، الموصل، العراق، ١٩٨١، ص ٥٢ .
- ١٠- قطب، سعد محمد وآخرون، "الأدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية" مطابع جامعة الموصل ، العراق، ١٩٨٣، ص ١٨٧ .
- ١١- غامس، مأمون أحمد سليم، "التغيير التنظيمي، دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي "
- ١٢- مجلة الإدارة ، ٢٠٠٢، العدد ٨٨، ص ٣٥ .
- ١٣- محفوظ، احمد جودة، "أدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، دار وائل للنش ، عمان، الأردن ، ٢٠٠٤، ص ٣٧ .

- ١٤- مصطفى، محمد سعيد عالمة، "القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الايجابي للمنظمات ومتطلبات التغيير في العمل الداري" الجمعية السعودية للأداة، الملتقى الإداري ، جدة، ٢٠٠٦ .
- ١٥- د. معروف هوشيار، "القيادة والتنظيم" دار الشؤون الثقافية العامة ، العراق، بغداد، ط١ ١٩٩٢، .

الاجنبية:

- 1.Balogan and Hailey, H.v."Exploring strategic change",London: Prentice Hall,1999.P24.
- 2.Bass .B,M. ",Leadership,Good,Better,Best,OrganizationalDynamics",Winter. 1985,P43.
- 3.Chin &Bennay,Kennelth,D,"General strategies for Effective change in Human system new York :Rinechart and Winston,1997.P28
- 4.Higgs,M.and Rowland." Developing Change Henely Working Paper Series", HWP.2001,P84.

ملحق (١) الاستبيان

أولاً: معلومات عامة :
الجنس :
العمر :
الموقع الوظيفي :
ثانياً: أنماط القيادة :
الشهادة :
سنوات الخدمة :

ت	الأسئلة	المقياس				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
	أ- القائد المهتم بالعاملين					
١.	تهتم الإدارة بالاستماع الى آراء المرؤوسين					
٢.	تعامل الإدارة المرؤوسين بوصفهم زملاء متساوين مع الإدارة في العمل.					
٣.	تشعر الإدارة المرؤوسين بالراحة عند التحدث إليهم					
٤.	تخصص الإدارة وقتاً للاستماع الى آراء المرؤوسين .					
٥.	تسعى الإدارة لاستحصال موافقة المرؤوسين على المسائل					

					المهمة قبل تنفيذها.	
					٦. تسعى الإدارة للقيام بالأعمال التي تشعر المرؤوسين بالارتياح أثناء العمل .	
					٧. تسعى الإدارة لإقناع المرؤوسين بأنها تفكر لصالحهم .	
					٨. تمثل الإدارة المرؤوسين في الاجتماعات وتتحدث باسمهم.	
					٢- القائد المهتم بالعمل :	
					٩. تحرص الإدارة على تنسيق أعمال المرؤوسين دون تدخلهم.	
					١٠. تضع الإدارة جدولاً " زمنياً" للأعمال المراد إنجازها .	
					١١. تنتقد الإدارة المرؤوسين عندما يكون أدائهم ضعيف	
					١٢. لا تسمح الإدارة للمرؤوسين بالنقاش عند التحدث معهم .	
					١٣. تحرص الإدارة على ان يعمل المرؤوسين بأقصى طاقتهم.	
					١٤. تؤكد الإدارة على إنجاز الأعمال بمواعيدها المحددة	
					١٥. تطلب الإدارة من المرؤوسين القيام بأعمال إضافية	
					١٦. لا تسمح الإدارة بحرية التصرف في العمل	
					١٧. تطلب الإدارة من المرؤوسين أتباع أساليب محددة في العمل.	
					١٨. تستخدم الإدارة أسلوب الضغط على المرؤوسين لزيادة الإنتاج.	

ثالثاً: استراتيجيات التغيير:

المقياس					ت
أوافق تماماً	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً	
					أ- الاستراتيجية العقلانية
					١٩. تهتم الإدارة بجميع المعلومات حول المشاكل التي يعاني منها العمل.
					٢٠. تهتم الإدارة بالحقاق العاملين بدورات تدريبية لتطوير قابلياتهم باستمرار .
					٢١. تهتم الإدارة بزيادة الخبرة أو المعرفة للعاملين لإنجاز المهام المناطة بهم .
					٢٢. تهتم الإدارة بسماع مقترحات المرؤوسين حول برنامج التغيير المطبقة.
					٢٣. تهتم الإدارة بتشكيل فرق عمل لمواجهة المشاكل .
					٢٤. تهتم الإدارة بالبحوث العلمية أو الدراسات المقدمة حول تطوير الأداء وحل المشاكل التي تواجهها .
					٢٥. تهتم الإدارة بتقسيم برامج التغيير الى مراحل عند تطبيقها .
					ب- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:
					٢٦. تستخدم الإدارة أسلوب الإقناع عند التعامل مع المرؤوسين ببرامج التغيير .
					٢٧. ح تشترك الإدارة مع المرؤوسين بوضع برامج التغيير.

٢٨	تتفق الإدارة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها .				
٢٩	تهتم الإدارة بتوضيح أثر القرارات الجديدة على العاملين .				
٣٠	تستخدم الإدارة أسلوب التحفيز لأقناع المرووسين بأهمية التغيير				
	ج - الإستراتيجية القسرية				
٣١	تقوم الإدارة بأجراء التغييرات بشكل مفاجئ				
٣٢	تلجأ الإدارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير.				
٣٣	يتم تنفيذ برامج التغيير باستخدام القوة أو السلطة المركزية.				
٣٤	تستخدم الإدارة أسلوب العقاب عند عدم تنفيذ العمل بصورة صحيحة.				
٣٥	يقبل العاملين التغيير خوفاً" من العقاب.				
٣٦	تأخذ الإدارة آراء العاملين بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير .				