

مجلة أكاديمية شمال
أوروبا المحكمة للدراسات
والبحوث التربوية والإنسانية.
الدنمارك

العدد . 16

13.07.2022

الإدارة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التغيير لدى عمال المصالح الإدارية
دراسة ميدانية على بعض العاملين في عينة من شركات العام في
مالي - السنغال - موريتانيا

**Organizational management and resistance to change among workers of
administrative departments in public sector companies
(Mauritania - Senegal - Mali**

إعداد



الأستاذ الدكتور/ المبروك مفتاح أبو شينه
جامعة أفريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية
طرابلس - ليبيا

المستخلص

بالرغم من ضرورة وأهمية التغيير للمنظمات إلا أن هذه العملية لاتكاد تخلو ممن الصعوبات المتمثلة في مقاومة العاملين لإدخال هذه التغييرات، وذلك بسبب مخاوف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المستندة على الأسس الموضوعية وغير الموضوعية، وهنا يأتي دور المديرين في التقليل من حدة هذه المقاومة، وذلك من خلال تبني الأنماط القيادية المناسبة لإفهام العاملين بأهداف التغيير والنتائج الايجابية التي سوف تتحقق لهم.

ماهى الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين الإداريين للتغيير في الشركات عموما ، و في شركات القطاع العام في الدول الإفريقية على وجه الخصوص.

من خلال الدراسة والتحليل لطبيعة أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات موضوع الدراسة، والتعرف على طبيعة البعد التنظيمي الذي يؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير، وبعد اختبار الفرضيات التي تخص العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين ومدى تأثيرها على إبعاد العاملين للتغيير، يمكن للباحث إجمال نتائج الدراسة التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادة في التأثير على مقاومة العاملين للتغيير.

2. أظهرت نتائج الدراسة بأن معدل مقاومة العاملين للتغيير في الشركات موضوع الدراسة قد بلغ 70% وهو معدل عالي نسبيا، وقد يرجع السبب في ذلك لانخفاض ميل المديرين في استخدام نمط القيادة الديمقراطي رغم عدم توفر بيانات كافية للحكم بهذا الشكل، كما أوضحت ذلك الإجابات المتعلقة بأنماط القيادة مما يقلل من فهم العاملين لمحتوى عملية التغيير، كما إن البعد التنظيمي يعتبر من الأسباب الهامة في ارتفاع هذا المعدل وذلك لعدم مشاركة العاملين في عملية التغيير وفرض التغيير من قبل الإدارة دون وجود الرغبة في الإعلان عنه بغرض إقناع العاملين، بالإضافة إلى ضعف الاتصالات المستمرة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الادارة التنظيمية ، مقاومة التغيير ، عمال المصالح الإدارية ، شركات القطاع العام

Abstract

Despite the necessity and importance of change for organizations, this process is hardly devoid of the difficulties of workers' resistance to the introduction of these changes, due to the workers' economic, social and organizational concerns based on objective and non-objective bases, and here comes the role of managers in reducing the severity of this resistance, through Adopting appropriate leadership styles to make employees understand the goals of change and the positive results that will be achieved for them.

What are the reasons that lead to the resistance of administrative workers to change in companies in general, and in public sector companies in African countries in particular?

Through the study and analysis of the nature of leadership styles used by managers in the companies under study, and identifying the nature of the organizational dimension that leads to workers' resistance to change, and after testing the hypotheses that pertain to the relationship between managers' leadership styles and their impact on the removal of workers to change, the researcher can summarize the results of the study next:

1. The results of the study showed that there are statistically significant differences between leadership styles in influencing workers' resistance to change.
2. The results of the study showed that the rate of workers' resistance to change in the companies under study reached 70%, which is a relatively high rate, and the reason for this may be due to the low tendency of managers to use the democratic leadership style despite the lack of sufficient data to judge in this way, as indicated by the answers related to leadership styles, which reduces workers' understanding of the content of the change process, and the organizational dimension is one of the important reasons for the high rate of this rate due to the lack of workers' participation in the change process and the imposition of change by management without the desire to announce it for the purpose of persuading workers, in addition to the weakness of continuous communication between management and workers, which leads to workers feeling job instability.

Key words:

Organizational management, resistance to change, workers in administrative departments, public sector companies

أولاً. المقدمة:

يعتبر التغيير أمراً لازماً وحتمياً، لأنه عملية مستمرة ومتجددة فهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير بإعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات: سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية. وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى أحداث التغييرات الحضارية. وحيث أن المنظمات عامة أو خاصة هي عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها.

ومن الدوافع التي تفرض التغيير المستمر على المنظمات هي الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات الحكومية والخاصة على اختلافها ما يجعل الأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط مسألة أساسية لتستطيع المنظمات القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية.

وبالرغم من ضرورة وأهمية التغيير للمنظمات إلا أن هذه العملية لا تكاد تخلو ممن الصعوبات المتمثلة في مقاومة العاملين لإدخال هذه التغييرات، وذلك بسبب مخاوف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المستندة على الأسس الموضوعية وغير الموضوعية، وهنا يأتي دور المديرين في التقليل من حدة هذه المقاومة، وذلك من خلال تبني الأنماط القيادية المناسبة لإفهام العاملين بأهداف التغيير والنتائج الإيجابية التي سوف تتحقق لهم.

وعادة فيجب على إدارة المنظمات أن تجعل التغيير مسألة مخططاً لها، وذلك بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً لمجرد التغيير، ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات، وقد يشمل أيضاً التخطيط الاستراتيجي من حيث الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الإنتاج والعمليات أو الإدارة المالية.

إن التغيير لا يصنع في الفراغ، بل يتم السعي له في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية وإجتماعية معينة، تحكمها عادات، وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط ولعل أخط هذه القيود هو هيكل القيم ونسق الاتجاهات الاجتماعية السائدة، وبنیان النظم والتشريعات والآداب العامة الحاكمة والمعلنة من جانب أفراد المجتمع، إن هذه القيود والمحددات تمثل في كثير من الأحيان عقبات يصعب تجاوزها، وتحتاج إلى فن ومهارات خاصة للتعامل معها.

وتعد شركات القطاع العام في العادة مثلاً للمنظمات التي تستوعب عمالاً إداريين قد لا يروق لبعضهم أي نوع من التغيير الذي هو من صميم العمل الإداري الناجح.

ويركز البحث على مقاومة العاملين للتغيير في بعض الشركات العمومية للدول الإفريقية (موريتانيا، السنغال، مالي).

وقد لا يختلف الوضع كثيراً في باقي الدول الإفريقية الأخرى، نظراً لتشابه أوضاع الإدارة العمومية في الكثير من الدول النامية، وأيضاً بالنسبة للدول المتقدمة.

ثانياً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

ماهي الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين الإداريين للتغيير في الشركات عموماً وفي شركات القطاع العام في الدول الإفريقية على وجه الخصوص.

هذه الإشكالية، هي إشكالية مركبة، ولإجابة عليها يحتاج الباحث إلى استصحاب المعطيات والبيانات بطريقة شمولية لضمان الوصول إلى نتيجة مقبولة من الناحية العلمية.

ثالثاً: أهمية البحث:

- بالنسبة للعلم:

لا شك أن في دراسة هذا الموضوع إثراء للأدب المعرفي في حقل الإدارة كعلم وتخصص، لأنه يطرح إشكالات عميقة.

- بالنسبة للمجتمع:

تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع تركيزها على مقاومة العاملين للتغييرات التي تطلبها أي إدارة جادة ومسؤولة وتتهجها لتحقيق التطور الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة سعياً للحفاظ على عدم إضعاف مركزها التنافسي في بيئته شديدة التعقيد والتنافس.

- بالنسبة للباحث:

وهنا ينبغي التذكير أن الباحث شخصياً يهتم بهذه الإشكالية نظراً لتجربته المهنية ورغبته في دراسة تأثيرات التغيير على سلوك العاملين.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ حزمة الأهداف الآتية:

- 1- معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المتمثلة في النمط الدكتاتوري، الديمقراطي، الحر والبعد التنظيمي على مقاومة العاملين للتغير.
- 2- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين الإداريين للتغير في شركات القطاع العام في الدول الإفريقية المشار إليها كنموذج للدراسة.

خامساً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عمال إداريين ينتسبون لـ (3) شركات عمومية في دول إفريقية مختارة، وهذه الشركات هي:

1. الشركة الوطنية للصناعة والمناجم بموريتانيا.
2. شركة صوناتال للإتصالات بالسنغال.
3. شركة التبغ والكبريت بمالي.

وتعتبر هذه الشركات من أهم الشركات في هذه الدول تجمع بينها العضوية في منظمة استثمار نهر السنغال وهي دول متجاورة جغرافياً وترتبط بعلاقات تاريخية واجتماعية وثقافية ضاربة في القدم.

سادساً: منهجية البحث:

يعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويحلل الظاهرة المبحوثة متتبعاً أبعادها وجوانبها المختلفة، كما تستمد بياناتها معلوماتها من مصادر ومراجع هي الكتب والمقالات والأبحاث العلمية، والرسائل الجامعية، ومواقع الإنترنت كما يعتمد البحث في جمع البيانات مباشرة من الميدان بواسطة استبانة تم تصميمها لغايات بحثية، حيث تم اختبار صدق الاستبانة وثباتها من خلال التحكيم والتجريب وإدخال التعديلات اللازمة عليها إعادة تصميمها وتوزيعها بشكل نهائي على مجتمع الدراسة.

سابعاً: فرضية البحث:

الفرضية الوحيدة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادة في التأثير على مقاومة العاملين للتغيير.

ثامناً: طرق الحصول على البيانات والمعلومات:

أولاً: الكتب والدوريات والرسائل والدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث.

ثانياً: ما تتيحه الاستبانة الموزعة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد الجانب الميداني من الدراسة.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة مهمة من العمال الإداريين وقد بلغ عددهم الإجمالي (15278) وهم مجموع العاملين في الشركات المذكورة آنفاً.

ب- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فتتكون من العاملين الإداريين في بعض الشركات من موريتانيا و السنغال ومالي بمعدل شركة عن كل دولة (موضع الدراسة) والبالغ عددهم (15278) عاملاً، وكان مجموع مفردات العينة (3330) أي ما نسبته 21% تقريباً.

الجدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة

نسبة التمثيل للمجتمع	عدد مفردات العينة	عدد العاملين الإجمالي	إسم الشركة
30%	1200	4000	شركة الصناعة والمناجم (سنيم) بموريتانيا
21%	690	3278	شركة صوناتل - السنغال
18%	1440	8000	شركة التبغ والكبريت - مالي
21%	3330	15278	المجموع

ج- أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة التي تعتبر الأداة الرئيسة في جمع المعلومات وتحليلها للخروج بنتائج تظهر إبعاد موضوع الأنماط القيادية وإدارة التغيير. وقد تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة، وإلى الدراسات السابقة التي تتعرض للموضوع بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الاستبيانات السابقة لجمع المعلومات.

وتتكون الاستبانة من قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: من الاستبانة فتضمن العبارات المتعلقة بالبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، وهي العبارات من (1- 15).

القسم الثاني: وتضمن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات موضوع الدراسة وهي العبارات من (16 - 32)، موزعة بالشكل التالي:

العبارات من (16- 20) للكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط.

العبارات من (21 - 26) للكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي.

العبارات من (27- 32) للكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة.

وتم اعتماد مقياس (likert) الخماسي لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين. وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان التالية:

موافق بشدة (5) علامات، موافق (4) علامات، محايد (3) علامات، غير موافق (2) علامة، غير موافق بشدة (1) علامة.

عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) في تحليل البيانات الأولية التي سيتم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، سيتم استخدام عدة أساليب إحصائية منها:

1- الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis): مثل: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة من أجل عرض وتبويب وقراءة أهم ملامح وخصائص عينة الدراسة.

2- كرونباخ ألفا (Cranach's Alpha): والهدف من استخدام هذا المقياس، هو قياس ثبات مقياسي الدراسة الخاصين بالبعد التنظيمي لمقاومة التغيير للعاملين وأنماط القيادة للمديرين.

3- تحليل التباين الأحادي (one - way - ANOVA) لتحديد معنوية معادلة الانحدار .

4- اختبار t (T- Test) لاختبار فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون، ولمعرفة معنوية الفروق بين المتوسطات.

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس مدى العلاقة بين متغيرات الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً الإطار النظري:

أنماط القيادة الإدارية:

أن عملية القيادة تقوم على التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، وحتى يتحقق هذا التأثير لابد للقائد من استخدام أنماط معينة في القيادة لتوجيه المرؤوسين وحثهم على الإنجاز والأداء بفاعلية أكبر. وقد قام علماء النفس الإدارة والاجتماع بدراسات متعددة لتحديد أفضل الأنماط التقليدية والتي من خلالها يستطيع القائد أن يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وقد تعددت التصنيفات لأنماط القيادة ولكن أغلب الدراسات إعتمدت على ثلاثة أنماط قيادية وهي:

Autocratic Leadership

أ- القيادة الأوتوقراطية / الديكتاتورية

Democratic Leadership

ب- القيادة الديمقراطية / المشاركة

Laissez Free Leadership

ج- قيادة عدم التدخل / الحرة

أ- القيادة الأوتوقراطية / الديكتاتورية:

تبين لدى التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية وجود عدة أشكال تتجسد في ثلاثة نماذج وهي:

القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والقيادة الأوتوقراطية الخيرة. والقيادة الأوتوقراطية اللبقة. ويمكن القول: أن الصفة الغالبة لهذه الأشكال هي تركيز السلطة بيد القائد فقط، وممارسة جميع فعاليات الإدارة من قبله دون مشاركة العاملين.

القيادة الأوتوقراطية المتسلطة Authoritarian Autocratic

يتميز هذا النمط بنظرية إلى الفرد العامل كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية. ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين، دون مشاورتهم واخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات، لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية ارتكابهم أخطاء يكون هو مسئولاً عنها. وهو الذي يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الاتصال الرسمي ذا الاتجاه الواحد (الإتصال الصاعد). كما أنه يثوم

باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء. والقائد في هذا النمط يعتمد إلى التهديد بالعقاب دون أي تقدير لمشاعر وعواطف المرؤوسين، وفي حالة ظهور أية خلافات أو مشكلات في العمل فإنه يحاول إخمادها، وهو يعتقد أن هذا النمط هو الأمثل في التعامل مع المرؤوسين لأنه يفترض بأنه الفرد العامل لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه. (النمر، 2006: 35).

ج- القيادة الأوتوقراطية الخيرة Benevolent Autocratic

يتميز هذا النمط باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه، بالإضافة إلى تحلية بالطيبة عندما يريد من مرؤوسيه أن ينفذوا عملاً ما دون أن يخلق لديهم الاستياء، ولكنه يلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد، وهو يؤمن أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان. ومن الملاحظ أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصاً طموحاً يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة ويتميز بأنه حازم ونشط وملتزم بإنجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد. (كنعان، 1980: 354).

د- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: Authoritarian Autocraic

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يوهم المرؤوسين بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع سينفرد باتخاذها، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم فكاره والطلول التي استنتجها، وهو لا يأخذ آراءهم بعين الجدية مهما كانت فعالة إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته. وضمن هذا النموذج قد يعطي بعض القادة قدراً من الحرية إلى مرؤوسيهم بهدف إشراكهم في صنع القرارات. (كنعان، 1980: 208-209).

هـ - القيادة الديمقراطية.

قد تبين للباحثين أن نمط القيادة الأوتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، حيث أصبحت المنظمات كبيرة الحجم ومعقدة، وأصبح العاملون فيها مؤهلين ومختصين، وبدأت الإدارة تعتمد على الفلسفة الديمقراطية وما تركز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لمشاركة في بعض مهامه وتقديره لحاجتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباعهم، وقد تم التوصل إلى لك باستخدام النمط الديمقراطي.

و- القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل)

هي نمط آخر من أنماط القيادة، يتميز بأن القائد يعطي مرؤوسيه أكبر قدر من الحرية في ممارسة أعمالهم ونشاطاتهم واتخاذ القرارات اللازمة للعمل. ويفترض هذا النمط أن لدى المرؤوسين وعياً كاملاً بمسؤولياتهم وعلى درجة عالية من الكفاءة تؤهلهم للاستقلالية في العمل.

وقد استخدم هذا النمط في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة (ايوا) الأمريكية. (كنعان، 1980: 60). أن استخدام القائد لهذا النمط وإعطاء مرؤوسيه حرية التصرف في سبيل تحقيق الهدف المطلوب من خلال قيامه بتحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، يبين أن القائد يعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد من إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد فرص التنمية الذاتية لهم. ومما يميز هذا النمط أيضاً التفويض الواسع النطاق للسلطة الذي يمنحه لقائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار.

ويلجأ القائد أيضاً إلى تسهيل الإتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ عمل يساعد الأفراد على أداء واجباتهم، من خلال مبادرتهم الذاتية اعتماداً على جهودهم الخلاقة. ويأخذ دور المراقب والمشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل. ويتم إتباع هذا النمط في أنواع معينة من المنظمات مثل مؤسسات التعليم والجامعات والمعاهد ومراكز الدراسة والبحوث.

وبعد استعراض أنماط القيادة الثلاثة، يمكن القول بأن جميع هذه الأنماط تكون فعالة إذا كان القائد قادراً على استخدامها، أخذاً بعين الاعتبار الموقف والظروف والبيئة والثقافة التي ينتمي إليها الأفراد. لكن يبقى الاعتقاد بأن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط المستخدمة، لأنه أساس ما يسمى بالقاعدة الجماعية التي تأتي من صميم الجماعة ومن اقتناعها بأهدافها وأهداف المنظمة، هي تعمل بكل رضا وقناعة على تنفيذها، ولا شك أن العمل الذي تقوم به الجماعة لا بد أن يكون أعظم من أي فردي. وبالنتيجة فإن ما يميز القائد الفعال هو معرفة كيفية استخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.

مقاومة التغيير التنظيمي:

هي تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية المتعددة، وميلهم إلى الالتزام الوظيفي الذي تعودوا عليه ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى. (حلواني، 1990: 59). ويرى الباحث أنه يترتب أيضاً، على مقاومة التغيير العديد من الآثار والسلبيات الخطيرة، يمكن تناولها فيما يلي:

- 1- الجمود: فمقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاولة التطور، والتجديد والتمسك بالوضع القائم، وإفشال خطط الآتية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها.
- 2- اللامبالاة والسلبية: هنا يتفشى في المنظمة السلبية، واللامبالاة نتيجة سيطرة النزعة الإجرائية التقليدية على الكيان الإداري، بحيث تكون محاربة الأفكار والرؤى الجديدة والحديثة منهجية عمل، مما يتسبب في عدم الاهتمام وغياب التعاون، ودعم المقاومين، وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية تجاه التغيير.

- 3- التخلف: وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المنظمة عن مجاراة مثيلاتها أو على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والحركة والتطور الإبداع.
- 4- التدهور: والأمر هنا لا يتوقف سلبية على ما فات فقط، وعدم اللحاق بركب التغيير والتميز، وإنما سيتطور إلى حد تدهور المنظمة وتدني مستويات الأداء الإنتاج.
- 5- التحلل والتفكك: وهنا تصل المنظمة على مراحل خطيرة من الانحدار ق تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المنظمة.
- 6- الاختفاء التلاشي: لا يستبعد عند الوصول إلى تلك الحالة السيئة من نقشي الأوضاع السلبية أو يؤدي الأم إلى إنهاء المنظمة وتلاشيها بجلها أو إعلان إفلاسها أو إلغائها.
- 7-

ثانياً: الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع أنماط القيادة والمتعلقة بمقاومة التغيير وهي على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (ملحم، والإبراهيم، 2008)، بعنوان " استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية"

وقد وزعت استبانة على عينة عشوائية قوامها 200 مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة اسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات التحويلية غ=في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) وبعض المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري) على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- إن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت إستراتيجية الإكراه الظاه والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة.
- عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية لتغيير، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني،

ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (معنوي) للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات باستثناء إستراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية (51 سنة فأكثر).

2- دراسة (الحربي، 2002) بعنوان " مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى مقاومة عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وبيان أهم الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير التنظيمي، ودراسة أثر بعض العوامل الديموغرافية كالعمر، وعدد السنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي على أسباب مقاومة عملية التغيير. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الميدانية بواسطة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة جدة/السعودية حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (378) فرداً عملاً. كان العائد منها (348) صالحاً للتحليل.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أبرز مسببين لمقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير هما: عدم ثقة الرئيس المباشر بمرؤوسيه، وعدم معرفة الأفراد العاملين بأهداف وأسباب عملية التغيير.

في حين أظهرت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين العاملين لمقاومة عملية التغيير. كما أظهرت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين العاملين في درجة مقاومتهم لعملية التغيير تعزى لكل من العمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي.

3- دراسة (حجاج، 2002) بعنوان: " مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة " .

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، وتحديد تأثير العوامل الديموغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من 400 مدير ومديرة واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية، وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.

4- دراسة (دقاسمة، 2002) بعنوان التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد في الأردن، نحو دوافع، وسمات، ومعوقات، ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أن وجود سياسة محددة وهادفة للتغيير التنظيمي من أهم السمات الايجابية في عملية التغيير التنظيمي الفعال، كما أن تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتطويره من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير تعتبر من أهم معوقات التغيير التنظيمي، كما أن توضيح هدف التغيير التنظيمي لدى جميع المعنيين ببرامج التغيير من أبرز المتطلبات والحلول لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Lines (2004) بعنوان: " أثر المشاركة في التغيير استراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغيير".

وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغيير في تحقيق الأهداف وقد استخدمت الدراسة البيانات المتعلقة بالتغيير من وثائق مؤسسة الاتصالات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المشاركة وإنجاز الأهداف والالتزام التنظيمي وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين هذه المتغيرات ومقاومة التغيير، وتبين أيضاً أن المشاركة تؤثر كمتغير وسيط بين التوافق مع الثقافة التنظيمية والأهداف الشخصية.

2- دراسة (Carol (2006) بعنوان: " تأثير المشاركة والاتصال المفتوح والادراك التنظيمي والدعم والالتزام على مقاومة التغيير في كليات المجتمع.

أجريت هذه الدراسة لفحص العالقة بين المتغيرات الأربعة: الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة كليات المجتمع.

3- دراسة (Chuang yuh, shy (2010) بعنوان: " أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير لتشجيعهم. وأوصت الدراسة بتفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم من خلال التخطيط لمراحل التغيير.

عينة الدراسة :

أ- الشركة الوطنية للصناعة والمناجم بموريتانيا:

الشركة الوطنية للصناعة والمناجم هي شركة موريتانية متخصصة في استخراج وتصدير الحديد تم تأسيسها في ثلاثينيات القرن العشرين تحت مسمى " ميفرما "، قبل أن تقوم الحكومة الموريتانية بتأمينها في السبعينات وتتحول لأسمها الحالي " سنيم".

تلعب شركة اسنيم دوراً هاماً في حياة سكان التجمعات الحضرية الواقعة في شمال البلاد خاصة ازويرات وانواذيبو منها، وتظهر هذه الأهمية بارزة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي فالشركة توظف ما يناهز 4000 عامل بشكل دائم إلى جانب عدد آخر من العمال الموسمين وللشركة حضور اقتصادي واجتماعي قوي في مدن الشمال متمثلاً في كونها تتوفر على حين أحدهما في ازويرات والأخر في انواذيبو يضمن مجتمعين 3600 مسكن لعمال الشركة وتوفر الشركة خدمات طبية عن طريق عيادتين مجتمعيتين تضم كل واحدة منهما 47 سريراً طبياً وغرف عمليات حديثة إلى جانب أربع مدارس و4 مساجد وفندقين و نوادي رياضية ودور سينما وبعض التجهيزات الرياضية، وتسير الشركة عملية التموين بالماء والكهرباء في مدينتي ازويوات وانواذيبو فليديها محطتان كهربائية تنتجان ما يصل إلى 220 مليون كيلوات/ساعة سنويا وهو ما يسد الحاجات الصناعية والمنزلية في كلتا المدينتين.

وللمزيد من التفصيل (د. أحمد نافع، سياسات الإصلاح الاقتصادي، مجلة دراسات، 2013: 25).

ب- شركة صوناتال السنغالية:

سوناتل، أو الشركة الوطنية للاتصالات، وهي شركة الاتصالات السنغالية الرسمية، وهي حاضرة في عدة بلدان لغرب أفريقيا، وقد تم تسويق هذه الشركة منذ عام 2006 تحت العلامة التجارية أورانج. أنشئت في عام 1985 من خلال مكتب البريد والاتصالات و Telesenegal تعتبر مجموعة سوناتل تاريخياً أكبر مشغل للاتصالات في السنغال، حيث أصبحت شركة ذات مسؤولية محدودة في عام 1997 بعد تحالفها مع الشركة العملاقة فرانس تليكوم وتعد مجموعة Sonatel هي المشغل المرجعي في غرب أفريقيا الذي يقدم حلول اتصالات عالمية في مجالات الخطوط الأرضية والجوال والإنترنت والتلفزيون والأموال المتنقلة والبيانات للأفراد والشركات، ويبلغ عدد عمالها الإجمالي 3278 عملاً (بيانات 2021: انظر

Olivier SQGNQ/ 2010, " privatization, liberalization, regulation: La reforme des telecommunications au Senegal", Afrique contemporaine,n⁰ 234, pp 113-126.

ج- شركة التبغ والكبريت في جمهورية مالي:

الشركة الوطنية للتبغ والكبريت في مالي (سوناتام)، هي شركة عمومية مالتية تم إنشاؤها عام 1965 كثمره من ثمار التعاون الصيني المالي عقب استقلال مالي عن الاستعمار الفرنسي، وقد خضعت الشركة للإصلاح الاقتصادي والخصخصة منذ عام 2002.

وبالرغم من ذلك فقد واجهت الشركة صعوبات مالية كبيرة منذ تسعينات القرن الماضي جراء الفساد وسوء التسيير الإداري، إلا أنها تجاوزت ذلك وحققت أرباحاً تجاوزت مليار فرنك أفريقي في الألفية الجديدة، حيث بلغ حجم مبيعاتها أكثر في نهاية سنة 2020، ويتم النظر إليها باعتبارها إحدى الشركات العامة الناجحة، الشيء الذي جعلها تدخل في شراكات خارجية عديدة في السنوات الأخيرة.

للتفضيل: SAIKOU DOUMBIA: "Etude sur la contrebande de cigarettes au Mali"

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

توزيع استبانات الدراسة:

لقد تم توزيع (3330) استبانة على العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة لغايات التحليل (3300) استبانة، وبذلك بلغت نسبة استرداد الاستبانات (أكثر من 90%).

أولاً: الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى مقاومة التغيير:

يشير الجدول رقم (2) إلى إجابات عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، فالعبارات من 1-15 تكشف عن البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، وقد جاءت الإجابات عند موافق، حيث تراوح الوسط الحسابي لهذه العبارات بين 3.31 كحد أدنى و 3.87 كحد أعلى، وبإنحراف معياري تراوح بين 0.98 كحد أدنى و 1.07 كحد أعلى، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة متفقين وبدرجة موافق على عدم وجود اتصالات جيدة مع المسؤول عن التغيير، كما أنهم غير مدركين للأسباب الحقيقية للتغيير، وأن الإدارة لا تشاركهم في عملية التغيير كما وأن التغيير في رأيهم يكلف الشركة نفقات عالية، كما يحتاج إلى وقت طويل، بالإضافة إلى ذلك عدم وضوح الهدف من عملية التغيير، ولكل هذا فإن العاملين يقاومون التغيير.

جدول رقم (2)

البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم وجود اتصالات مستمرة بين الموظفين والمسؤول عن التغيير	3.80	1.09
2	عدم معرفة الموظفين للأسباب الحقيقية للتغيير	3.68	1.02
3	فرض التغيير من قبل الإدارة العليا دون أخذ آراء الموظفين	3.63	1.01
4	عدم المشاركة الموظفين في عملية التغيير	3.75	1.06
5	عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتغيير	3.32	1.06
6	عدم وضوح التعليمات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير	3.45	0.98

1.07	3.58	حصول عدم استقرار وظيفي بين الموظفين	7
1.01	3.40	تغيير سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة	8
1.04	3.40	حصول خلل في المراكز الوظيفية المختلفة في الشركة	9
1.04	3.76	حاجة التغيير إلى وقت طويل	10
1.05	3.49	حاجة التغيير إلى تكاليف عالية	11
1.03	3.76	القيام بعملية التغيير في وقت غي لائم	12
1.04	3.92	عدم وضوح نتائج عملية التغيير	13
1.06	3.19	يؤدي التغيير إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة في العمل تستو التعلم	14
1.05	3.84	عدم وضوح الهدف النهائي المقترح للتغيير	15

ثانياً: الأنماط القيادية المستخدمة من قبل المديرين:

فيما يتعلق بالعبارات من 16-20 والتي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري، فقد تركزت الإجابات ولجميع العبارات عند موافق، إذ تراوح الوسط الحسابي بين 3.22 و 3.62 وبانحراف معياري بين 0.96 و 1.13، أي إن العاملين متفقين وبدرجة موافق على استخدام رؤسائهم أسلوب القيادة الدكتاتورية في إدارة العمل، فهم يركزون السلطة بأيديهم، كما ينظرون للمناقشة وإبداء الرأي على أنه مضيعة للوقت، ويقدمون الامتيازات للعاملين الأكثر ولاء لهم، وأن قراراتهم غالباً ما تواجه بالسلبية من قبل المرؤوسين.

جدول رقم (3)

يوضح مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يركز مدير الشركة السلطات لديه	3.62	1.09
2	من وجهة نظر المدير لا جدوى من المناقشة والرأي	3.22	1.09

1.13	3.42	يرى المدير الولاء له مقياساً لحصول الموظف على الامتيا المختلفة	3
1.08	3.41	لا يشارك المدير الموظفين بتحديد الأهداف والوسائل الموصلة إ	4
0.96	3.40	غالباً ما تواجه قرارات المدير بالسلبية والصراع من قبل الموظفين	5

أما فيما يتعلق بالعبارات التي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي وهي العبارات ت من 21-26، فقد جاءت لإجابات غالبيتها عند محايد وبوسط حسابي تراوح بين 2.77 و 2.96 وبانحراف معياري تراوح بين 0.99 و 1.07 و فهم متفقون وبدرجة محايد على أن رؤسائهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات، وكذلك في مدى تأكيدهم على سيادة روح التعاون بين العاملين وإعطائهم الحرية في مناقشة المشاكل، ولكن الإجابات جاءت عند موافق عن مدى تفويض المديين لجزء من سلطاتهم لمرؤوسيههم وبوسط حسابي 3.04 وبانحراف معياري 1.09.

جدول رقم (4)

يوضح مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات	2.77	1.05
2	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين	2.91	0.99
3	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للموظفين	3.04	1.02
4	يعمل المدير على تشجيع الاتصال بين الموظفين	3.03	1.09
5	يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهها القسم	2.91	1.07
6	يمتاز الموظفون بروح الابتكار والحماس بالعمل	2.96	1.05

أما فيما يخص العبارات التي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة وهي العبارات من 27-32، فقد جاءت الإجابات عنها عند موافق وبوسط حسابي تراوح بين 3.02 و 3.14 وبانحراف معياري تراوح بين 0.95 و 1.12 فالعاملين يوافقون على تردد المديرين في اتخاذ القرارات والتساهل مع المقصرين من العاملين وسلبيتهم في حل المشاكل، وشددت عن ذلك العبارة رقم 51 حيث كانت الإجابة عنها عند محايد

بوسط حسابي 2.66 وبانحراف معياني 1.20، فهم محايدين في رأيهم بخصوص تفويض المديرين لسلطتهم إلى الحد الذي لم يبقوا فيه لأنفسهم شيئاً منها.

جدول رقم (5)

يوضح مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتردد المدي باتخاذ القرارات	3.09	0.95
2	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	3.02	1.12
3	يمتاز المدير بالسلبية في حل المشاكل	3.14	1.04
4	كثيراً ما يحل أن تهمل الأعمال المهمة والتي تخص القسم	3.09	1.01
5	لا يشارك المدير كثيراً في تخطيط وتنسيق أعمال القسم	3.19	1.09
6	تشعر إن المدير يفوض السلطات إلى الحد الذي فيه لم يبقوا لأنفسهم شيئاً منها	2.66	1.02

4-5 اختبار فرضية الدراسة:

الفرضية الوحيدة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لأنماط القيادة والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.

يظهر الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي للفروق بين الأنماط القيادة في التأثير على مقاومة العاملين للتغيير، وباستخدام اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية تبين إن قيمة F المحسوبة البالغة 81,493 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,00، وهذا يدل على أن أنماط القيادة تؤثر في مقاومة العاملين للتغيير.

جدول رقم (6)

جدول تحليل التباين للفروق الإحصائية بين أنماط القيادة في التأثير على مقاومة العاملين للتغيير

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة
--------------	-------------	----------------	----------------	------------	---------

0.000	81.493	0.758	2.275	3	بين الأنماط القيادي
		0.009	1.74	187	الداخلي
			4.015	190	المجموع

مناقشة النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

من خلال الدراسة والتحليل لطبيعة أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات موضوع الدراسة، والتعرف على طبيعة البعد التنظيمي الذي يؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير، وبعد إختبار الفرضيات التي تخص العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين ومدى تأثيرها على أبعاد العاملين للتغيير، يمكن للباحث إجمال نتائج الدراسة التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادة في التأثير على مقاومة العاملين للتغيير.

2- أظهرت نتائج الدراسة بأن معدل مقاومة العاملين للتغيير في الشركات موضوع الدراسة قد بلغ 70% وهو معدل عالي نسبياً، وقد يرجع السبب في ذلك لانخفاض ميل المديرين في استخدام نمط القيادة الديمقراطي رغم عدم توفر بيانات كافية للحكم بهذا الشكل، كما أوضحت ذلك الاجابات المتعلقة بأنماط القيادة مما يقلل من فهم العاملين لمحتوى عملية التغيير، كما إن البعد التنظيمي يعتبر من الأسباب الهامة في ارتفاع هذا المعدل وذلك لعدم مشاركة العاملين في عملية التغيير وفرض التغيير من قبل الإدارة دون وجود الرغبة في الإعلان عنه بغرض إقناع العاملين، بالإضافة إلى ضعف الاتصالات المستمرة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي.

ب- التوصيات:

بناء على نتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يتصور الباحث وجوب الأخذ بها للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير وهي:

1- ضرورة إيمان إدارات الشركات في القطاع العام بالتغيير المخطط وبمدى أهميته في تعزيز نجاحها، مع بذل الجهود لنشر هذا الإيمان بين العاملين.

2- يجب على الإدارة القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن ذلك لتوضيح سلبيات أسلوب العمل المراد تغييره، وذلك انطلاقاً من فكرة إن الإنسان بطبيعته يقاوم التغيير وبالتالي فهو يحتاج إلى تهيئة قبل المباشرة الفعلية بالتغيير، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق التقليل من استخدام النمط القيادي الدكتاتوري.

- 3- إشراك الإدارة لجميع العاملين الذين تشملهم عملية التغيير في التخطيط لها لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية والتقليل من المسافة بين الرؤساء ومرؤوسهم من اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير.
- 4- العمل على زيادة اتجاهات المديرين في استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين والذي يؤدي إلى تهيئتهم وزيادة إدراكهم للتغيير وإشراكهم فيه، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للمديرين تعد لهذا الغرض.
- 5- طمأنة العاملين المشمولين بعملية التغيير من النتائج السلبية المتوقع أن تؤثر على استقرارهم الوظيفي وفقدانهم لوظائفهم والامتيازات التي يتمتعون بها حالياً.
- 6- تكوين تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه الشركة بعد عملية التغيير، عن طريق مقارنة الوضع الحالي للشركة التي تطبق فيها الأساليب الجديدة.
- 7- مشاركة الإدارة العليا في عملية التغيير وتقديم المساندة المستمرة في حل المشكلات التي يواجهها العاملين نتيجة لعملية التغيير.
- 8- الاستعانة بالتنظيمات غي الرسمية وذلك من خلال اهتمام الإدارة بالاتصال بالقيادات غي الرسمية من أجل الحصول على تأييدها مما يساعد في التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.
- عدم مفاجأة العاملين بعملية التغيير، وذلك بأعلامهم بما تخطط له الإدارة من تغيير عن طريق الدورات والاجتماعات التي تعد لهذا الغرض.
- 9- القيام بالمزيد من البحوث والدراسات الامبيريقية حول دوافع العاملين للتغيير في أداء المنظمات والاستعانة بألية المسموح الشاملة وبرامج الحزم الإحصائية الجاهزة لبناء نماذج قياسية قابلة للتعميم.

المصادر

- 1- أبو صالح، محمد صبحي (2008). **الطرق الإحصائية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- جريم، حسين، (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- سيكاران، أوما (2006). **طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية**، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر - السعودية
- 4- كنعان، نواف، (1980). **القيادة الإدارية**، دار العلوم، الرياض، ص 129-131
- 5- النجار، فريد (2007). **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية**، الدار الجامعية الإسكندرية.

6- النمر، سعود محمد وآخرون (2006). الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

الرسائل العلمية:

1- الحربي، عبدالله بن مداري، (2002). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

الدراسات والأبحاث:

1- حلواني، ابتسام خالد (1990). التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة العدد 67، معهد الإدارة العامة الرياض.

2- ملحم، يحيى سليم، ومحمد شاكر الابراهيم، (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (2)، المجلد 4.

المواقع الإلكترونية:

1-<https://snim.com/a/index.php>

2-<https://www.sonatel.sn/>