

أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال

"دراسة تطبيقية في شركة المراعي بمدينة جدة"

إعداد الطالب / احمد جعدار

إشراف

DR/Alaa Ahmed

DR/Sara Faried

DR/Rokaya Salah

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة ودورها

لقد أثار مفهوم القيادة اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس والاجتماع منذ العصور القديمة، إذ تمثل القيادة عنصراً أساسياً في أي مشروع أو منظمة؛ إذ تعتمد على تنفيذ الخطط المناسبة لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ونلاحظ تزايد الاهتمام بالقيادة في الفكر الإداري المعاصر بسبب الحاجة الملحة لقيادات فاعلة قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة، هذا الاهتمام ينبع من إدراك دور القائد، والقيادة في التأثير المطلوب في سلوك الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي عبر تحسين فعالية الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق، يشير بيتر دراكر إلى أن امتلاك المنظمات للقيادات ذات المهارات والكفاءات العالية، والتي تمثل عنصراً من عناصر ميزاتها التنافسية بما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة، تحقق منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها (قنديل، ٢٠١٠).

ويمكن القول إن القيادة عامة تشكل الأساس الرئيسي لأي منظمة وتعزز الإبداع والتطور لدى أفرادها، ولها تأثير كبير في توجيه المنظمة نحو النجاح وإدارة عمليات التغيير التنظيمي.

مفهوم القيادة:

إن القيادة من المصطلحات التي تعددت تعاريفها، باعتبارها من الظواهر والمفاهيم التي تختلف الباحثون والمفكرون في تعريفها، لاختلاف الزوايا التي ينظرون إليها من خلالها، وبسبب التطور

الذي طرأ على مفهوم القيادة عبر الزمن، ومن هذه التعاريف:

عرف Weber القيادة أنها نوع مثالي يتم تحقيقه من خلال مزيج من الكاريزما والتقاليد والشرعية، والكاريزما كانت العامل الأكثر أهمية، ألان الصفات الشخصية الاستثنائية للفرد هي التي تمنحه السلطة على الآخرين، ويعتمد هذا النوع من السلطة على قدرة القائد على التواصل مع أتباعه وإلهامهم، بدلا من الاعتماد على السلطة القانونية أو التقليدية، رأى Weber أي أن نجاح القائد يتحدد بقدرته على ممارسة القيادة بطريقة عقلانية، بالاستفادة من مهارته ومعرفته لاتخاذ قرارات سليمة تصب في مصلحة أتباعه (Carney,2015).

ويري Noel Tichy بانها: القدرة على تحفيز الافراد والهامهم لتحقيق نتائج غير عادية، وامتلاك القدرة على التفكير الإستراتيجي والتركيز على الأهداف طويلة المدى، مع إدارة العمليات اليومية وقيادة الأشخاص نحو رؤية مشتركة، "و على القادة أن يكونوا استباقيين، يمتلكون مهارات اتصال ممتازة، قادرين على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق (Williams,2005).

أنماط القيادة:

تتمثل القيادة في جوهرها بالتأثير الذي ينشأ عن تفاعل القائد مع أفراد فريقه، وتظهر هذه التفاعلات بشكل متنوع من خلال أنماط القيادة المختلفة، يعرف النمط القيادي انه السلوك المتبع من قبل القائد عند التواصل مع مرؤوسيه (Dyczkowska,et al,2018)، ويعد النمط

القيادي سلوكا ثابتا نسبياً يميز القائد من غيره من القادة (Randeree ,et al,2012)

كما ان أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك عدة مؤثرات في اختيار أسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع، وأخرى بالقائد والعاملين بما يتعلق بطبيعة العمل (المعاينة، ٢٠١١)، تم تقسيم أنماط القيادة تبعاً للسلوك كنمط قيادي (عياصرة، وبني احمد، ٢٠٨).

النمط القيادي الاوتوقراطي (Autocratic Leadership)

تعتبر القيادة الاوتوقراطية بانها تسلطية وتحكمية فالقائد وحده من يمتلك السلطة ولا يفوض أحد، ويشرف مباشرة على مرؤوسيه ولا يشاركونهم في القرارات ويعلمها لهم دون مشاورة أو مشاركة بحيث يبقى لهم الطاعة والتنفيذ (المعاينة، ٢٠١١)، فهو قليل الثقة بمرؤوسيه ولا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام ومنعزل عنهم، ويستخدم أسلوب الضغط والتهديد معهم.

كما وصف العجوي (٢٠٠٨) بان القائد الاوتوقراطي يتوقع الطاعة التامة ويستخدم أساليب الردع والإرهاب مما يؤدي إلى تولد الكراهية والحقد بين العاملين ضمناً أو صراحة، بالإضافة إلى ان هذا النمط فيه تسلط وإكراه، ويتدخل القائد مباشرة وقلما يعترف بالخطأ ولا يتحمل المسؤولية ونتائجها، وينتشر تطبيق هذا النمط القيادي في المؤسسات صغيرة الحجم، ومتوسطة الحجم (بدرجة أقل)، وفي بعض الوحدات الإدارية في المنظمات الكبيرة.

ووصفت القيادة الاوتوقراطية بالقيادة السلبية لأنها تستخدم التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، وأيضاً بالاستبدادية، أو المتسلطة.

يعتبر القائد في هذا النمط من النوع المستبد الأقرب إلى الرئيس أكثر منه إلى القائد، وان القائد الذي يتبع هذا النمط مع المرؤوسين عن غير إرادتهم، يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً لغيره من العاملين، يتصف القائد الاوتوقراطي بالصراحة والموضوعية ويتجه مباشرة نحو هدفه، يفاخر بعمله وقلما يعترف بأخطائه ولا يستمع إلى أفكار تابعيه ومشاورتهم، تفيد القيادة الاوتوقراطية على المدى القصير ولكن تؤدي على عدم رضا العاملين على المدى البعيد وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ومن ثم انتاجهم، ويسلك العاملين سلوك معين لإرضاء القائد (غباين، ٢٠٠٩)

وقسم المعاينة (٢٠١١) الأسلوب الاوتوقراطي إلى ثلاث درجات من حيث شدتها، كما يلي:

١ - الأسلوب الاوتوقراطي المستبد (الديكتاتوري المتسلط): يستخدم فيه القائد أسلوب التهديد باستخدام السلطة، دون تقدير للعلاقات الإنسانية ويعتبر من أعلى سلوك أوتوقراطي متطرف،

فان القائد المستبد يركز على الإنتاجية ويعطي الأوامر الصارمة ويستخدم أسلوب العقاب، ولا يتيح القائد في هذا النمط الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والطريقة الوحيدة لإنجاز العمل على الوجه المطلوب هي القبول الفوري من الموظفين لأوامره.

٢ - الأسلوب الاوتوقراطي المعتدل (الديكتاتوري): معتدل في المظاهر الاوتوقراطية، يهتم ويرغب في ان يري العاملين سعداء ويمتدحهم ويتحاشى ان يكون قاسيا معهم ويعمل على كسب رضا موظفيه عن طريق اقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل.

٣ - الأسلوب الاوتوقراطي المتعاون (اللين): يتعامل القائد بلباقة في التعامل من خلال اعتماده على اتصالاته الشخصية ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، يتميز هذا الأسلوب بإفساح قدر يسير من الحرية للموظفين لمشاركة في صنع القرارات.

مأخذ النمط الاوتوقراطي:

- ١ - فقدان روح التعاون وتفكك افراد الجماعة.
- ٢ - اضعاف الروح المعنوية للعامل وبالتالي ينعدم رضاه عن العمل ويولد القلق والاضطراب النفسي.
- ٣- إخفاء الاقتراحات والمبادرات الإبداعية التي يقدمها المرؤوسين التي يقدمها المرؤوسين لحل مشكلة معينة

٤- الانفراد باتخاذ القرار، وعدم قبول اراء الزملاء

٥- ظهور الاتجاهات السلبية بين العاملين، وقلة الإنتاجية.

٦- لا يتح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم تفويض السلطة.

النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership)

يتميز هذا النمط بان القائد له أسلوب وسط بين النمط الاوتوقراطي والمتساهل (متوازن)، وسميت القيادة الديمقراطية بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية، حيث ان القائد الديمقراطي يشارك

العاملين في اتخاذ القرارات ويأخذ رأيهم ويشاورهم، ويشعرهم بأهمية علمهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية فيهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم.

وتهتم القيادة الديمقراطية بحقوق واشباع حاجاتهم مع إصرار على أداء العمل وزيادة الإنتاجية، كما تساعد على تحقيق التفاعل بين العاملين وتشجيعهم على الاشتراك والمساهمة في نشاطات المنظمة، بحيث تهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين في محاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فتنشأ علاقة ودية تقدم الدعم والمساندة بحيث يخلق فيهم شعور بالمسؤولية ويغني عن الرقابة عليهم مما يؤدي إلى توليد الانضباط الذاتي لديهم وزيادة فعالية الاتصال.

وقد أوضح العجوي (٢٠٠٨) أن القائد من هذا النمط القيادي يشاور ويوحي للعاملين مدى اهتمامهم في العمل، وكذلك اشباع حاجات العاملين، واحترامهم والاهتمام بمشاكلهم.

مزايا النمط الديمقراطي:

١ - الاهتمام بمشاعر العاملين، واشباع رغباتهم وحاجاتهم مما يؤدي إلى اتخاذ التعاون الإيجابي بين أفراد المنظمة.

٢ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

٣ - تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.

٤ - تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم.

٥ - الشعور بالاستقرار النفسي والأمان للعاملين، مما يجعلهم يقبلون على العمل بكل إخلاص.

مأخذ النمط الديمقراطي:

١ - المبالغة أحيانا في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه.

٢- استنفاد وقت وجهد القائد في الاجتماعات والاتصالات مع العاملين.

٣- تسبب بعض العاملين وعدم احساسهم بالمسؤولية.

النمط القيادي المتساهل (Loose Leadership)

يتصف هذا النمط بنوع من التسبب وعدم الانضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار او عدم معرفته، تتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت وشعور العاملين بالضيق والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

سميت أيضا "القيادة الفوضوية" القيادة غير الموجهة "سياسة إطلاق العنان" بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء كما لو ان القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل، كما ان هذا النمط يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات، والاعتماد على الذات مما يجعل الافراد يقيمون نتائج أعمالهم.

وفي هذه القيادة تغيب الزعامة الإدارية ويوجد تشوش وفوضى، ولا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا يوجد سياسات او إجراءات، وأيضا ازدواجية الجهود، فالمدبر قد يكون ضعيف الشخصية، يتردد في اتخاذ القرارات، غير قادر على اتخاذ القرارات، التهرب من ابداء الآراء والملاحظات، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والتشغيلية للموظفين.

مزايا النمط المتساهل:

١ - الثقة بقدرة العاملين على أداء الاعمال

٢ - إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة العاملين لنشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة

مأخذ النمط المتساهل:

١ - ليس هناك ضابط للعمل

٢ - المبالغة في تفويض حرية التصرف الافراد بدون مساءلة.

٤- زيادة في المنافسة والصراع بين الموظفين.

صنع القرار:

تقوم منظمات الاعمال بوضع أهدافها او تبني استراتيجيات بناء على رؤيتها المستقبلية للمنظمة، وعندما تبدأ عملية التنفيذ، تقوم بوضع بدائل الحلول للمشكلة وتقييمها طبقا لمعايير محددة تضعها مسبقاً، واختيار البديل الأفضل الذي هو الحل للمشكلة، وتتخذ القرار الذي هو عبارة عن عملية عقلانية تتناسب مع امكانياتها المتاحة.

ويشير العجمي (٢٠٠٨) الى عملية صنع القرار بانها: المرور بكافة مراحلها حتى الوصول الى بديل الحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل مطروحة لحل المشكلة، وهناك فرق بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار تركز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة للمشكلة اما اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار وتنفيذه، فعملية صنع القرار هو من أدوار القائد الذي يحدد نوع التغيير ويضع خطته ويلتزم بها.

مراحل صنع القرار

يُعدّ صنع القرار من العمليات الأساسية في الإدارة والسلوك الإنساني، حيث يتضمن اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة أو تحقيق هدف معين، في ضوء معايير محددة وظروف بيئية معينة (العلاق، ٢٠١٠)، ويمر بعدة مراحل أهمها:

تحديد المشكلة (تشخيص الموقف)

تُعد هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه بقية المراحل، إذ يتم فيها التعرف على المشكلة أو الموقف الذي يستدعي اتخاذ قرار، وتحديد أبعاده وأسبابه بدقة. ويتطلب ذلك التمييز بين الأعراض

والسبب الحقيقي للمشكلة، لأن سوء التشخيص قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعّالة. كما تشمل هذه المرحلة تحديد الأهداف المراد تحقيقها، لأن وضوح الهدف يساعد في توجيه بقية خطوات صنع القرار (ماهر، ٢٠٠٧).

جمع المعلومات وتحليلها

بعد تحديد المشكلة، يتم جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بها من مصادر داخلية وخارجية، مثل التقارير، الدراسات السابقة، أو آراء الخبراء، ثم تُحلل هذه المعلومات باستخدام أساليب كمية أو نوعية لفهم طبيعة المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، وتقليل درجة عدم التأكد، وتُعد جودة المعلومات (الدقة، الحداثة، الشمول) عاملاً حاسماً في فعالية القرار (المغربي، ٢٠٠٤).

توليد البدائل

في هذه المرحلة يتم اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة للمشكلة. ويُفضل أن تكون هذه البدائل متنوعة ومبتكرة، وعدم الاكتفاء بحلول تقليدية، وتتطلب هذه المرحلة مهارات التفكير الإبداعي والعصف الذهني، كما قد تُستخدم تقنيات مثل تحليل السيناريوهات لتوسيع نطاق البدائل الممكنة (حريري، ٢٠١٢).

تقييم البدائل

يتم في هذه المرحلة مقارنة البدائل وفق معايير محددة، مثل:

١. الكفاءة والفعالية

٢. التكلفة والعائد

٣. الزمن اللازم للتنفيذ

٤. درجة المخاطرة

٥. مدى توافق البديل مع القيم والأهداف

وقد تُستخدم نماذج كمية مثل تحليل التكلفة والعائد، أو أساليب نوعية تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي، وتهدف هذه المرحلة إلى تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح (السلي، ٢٠٠١).

اختيار البديل الأنسب

بعد تقييم البدائل، يتم اختيار الحل الذي يحقق أفضل توازن بين المعايير المختلفة. وقد يكون القرار عقلانيًا يعتمد على التحليل المنطقي، أو حدسيًا يعتمد على الخبرة، خاصة في المواقف المعقدة أو غير المؤكدة، ويُعد هذا الاختيار جوهر عملية صنع القرار (العلاق، ٢٠١٠).

تنفيذ القرار

لا تكتمل عملية صنع القرار دون تحويله إلى واقع عملي. وتشمل هذه المرحلة:

- وضع خطة تنفيذية

- تحديد الموارد المطلوبة

- توزيع المسؤوليات

- متابعة سير التنفيذ

ويُعد ضعف التنفيذ من أبرز أسباب فشل القرارات، حتى وإن كانت سليمة نظريًا (ماهر، ٢٠٠٧).

متابعة وتقييم القرار

تُعد هذه المرحلة ضرورية للتأكد من تحقيق القرار للأهداف المرجوة. حيث يتم:

١. مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة

٢. تحديد نقاط القوة والضعف

٣. اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة

كما تسهم هذه المرحلة في التعلم التنظيمي وتحسين جودة القرارات المستقبلية (المغربي، ٢٠٠٤).

مفهوم التغيير:

عند وضع الأهداف في المنظمات، يكون هناك رفض للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية والتوجه نحو معاصرة التطور في بيئة المنظمات، فالتغيير هو قرار نحو التجدد والاستمرارية الذي يحسن من موقع المنظمة بين باقي المنظمات المنافسة.

ويعرف (Robbins, et al, 2020) التغيير التنظيمي بأنه "أي تغيير في الأشخاص أو الهيكل التنظيمي أو التقانة في منظمة

ويعرفه (Cummings, et al 2014) أيضا أنه "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة". كما ويصف (Armenakis, et al, 1999) التغيير التنظيمي أنه "العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب بها لزيادة فعاليتها"

ويعرفه الباحث التغيير التنظيمي أنه عملية شاملة ومتعددة الأوجه تتضمن تحويل هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها و إستراتيجياتها وتقنياتها أو تعديلها استجابة للضغوط الداخلية أو الخارجية، بهدف جوهري هو تعزيز أدائها وقدرتها على التكيف وزيادة فاعليتها، و تتطلب هذه العملية على الأغلب نهجا منظما وتواصلا واضحا، وقيادة قوية، ومشاركة نشطة للعاملين للتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير والتغلب على المقاومة، من خلال إدارة التغيير التنظيمي بفعالية، حيث يمكن للشركات الاستجابة بشكل أفضل للتحويلات في بيئات التشغيل الخاصة بها، والاستفادة من الفرص الجديدة، والحفاظ على ميزة تنافسية في سوق دائم التطور.

خصائص إدارة التغيير :

ومن أهم الخصائص التي تتصف بها إدارة التغيير أنَّها:

١. موجهة نحو الهدف: تركز إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق أهداف محددة وموائمة للمنظمة مع أهدافها الإستراتيجية .

٢. منهجية ومنظمة: تتبع إدارة التغيير الفعّال عملية محددة جيداً باستخدام نماذج وأطر مختلفة

لتوجيه المنظمة خلال مراحل التغيير المختلفة

٣. متعددة الأبعاد: تتضمن إدارة التغيير جوانب متعددة للمؤسسة، بما في ذلك الأشخاص

والعمليات والهيكل والثقافة والتقانة

٤. تؤكد التواصل: يعد التواصل الواضح والشفاف وفي الوقت المناسب ضرورياً لإدارة التغيير

ومعالجة مخاوف الموظفين ومقاومتهم .

٥. تشارك الموظف: تساعد مشاركة الموظفين بنشاط في عملية التغيير على زيادة التزامهم وتقليل

مقاومة التغيير .

٦. تدعم القيادة: يعد دعم القيادة القوي والمرئي أمراً ضرورياً لدفع التغيير وإلهام الموظفين لتبني

سلوكيات ومواقف جديدة (Armenakis al et ,2009)

أهداف التغيير:

هناك أهداف تسعى عملية التغيير إلى إحداثها وهي: (الصيرفي، ٢٠٠٨)

١. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء

والتطور.

٢. زيادة مقدرة المنظمة على إحداث التعاون بين مختلف الأقسام والمجموعات من أجل إنجاز

أهداف المنظمة.

٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم تحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

٤. تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٥. الكشف عن الاختلافات التي تسبب صراع داخل المنظمة، وتوجيهها بشكل تستفيد منها المنظمة

٦. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة

٧. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية

٨. مساعدة المنظمة على حل مشاكلها من خلال تزويدها بالمعلومات من عمليات سابقة ونتائجها.

٩. العمل على نقل المنظمة الى نظام حيوي يقوم على اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

١٠. تقوية العلاقات والترابط بين افراد المنظمة

١١. زيادة قدرة الافراد العاملين على التواصل والتعاون بين بعضهم البعض.

١٢. تغيير الأنماط

١٣. القيادة في المنظمة من أنماط اوتوقراطية تهتم بالعاملين والمشاركة

استراتيجيات التغيير:

تشير استراتيجيات التغيير إلى الأساليب والخطط التي تعتمدها المؤسسات لإحداث تحول مقصود في هيكلها أو سياساتها أو سلوكيات العاملين فيها، بهدف تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية (العلاق، ٢٠١٠)، وتستند نجاح أي مؤسسة في احداث التغيير الي عدد من الاستراتيجيات، منها:

استراتيجية التغيير المخطط

تعتمد هذه الاستراتيجية على إحداث التغيير بشكل منظم ومدرّس وفق خطة واضحة، تبدأ بتشخيص الوضع الراهن وتحديد الأهداف، ثم تنفيذ التغيير تدريجيًا، وتُعد من أكثر الاستراتيجيات فعالية لأنها تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من فرص نجاحه (حريري، ٢٠١٢).

استراتيجية المشاركة

تركّز هذه الاستراتيجية على إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال إبداء آرائهم والمساهمة في اتخاذ القرار، وتسهم المشاركة في زيادة الالتزام بالتغيير وتقليل مقاومته، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية التطوير (ماهر، ٢٠٠٧).

استراتيجية الإقناع والتثقيف

تقوم هذه الاستراتيجية على توعية العاملين بأهمية التغيير وأهدافه، باستخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل التدريب وورش العمل، وتهدف إلى تغيير الاتجاهات والقناعات السلبية تجاه التغيير، مما يساهم في تقبله (السلي، ٢٠٠١).

استراتيجية القوة والإلزام

تعتمد على فرض التغيير باستخدام السلطة الرسمية، مثل إصدار القرارات والتعليمات الإدارية الملزمة، وتُستخدم غالبًا في الحالات الطارئة أو عندما يكون الوقت محدودًا، لكنها قد تؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين إذا لم تُدار بحكمة (المغربي، ٢٠٠٤).

استراتيجية التغيير التدريجي

تتمثل في إدخال التغيير بشكل تدريجي وعلى مراحل، بدلاً من التغيير الجذري المفاجئ. وتساعد هذه الاستراتيجية في تقليل الصدمات التنظيمية وإتاحة الفرصة للتكيف (العلاق، ٢٠١٠).

استراتيجية التغيير الجذري (التحولي)

تهدف إلى إحداث تغييرات شاملة وسريعة في بنية المؤسسة أو ثقافتها أو استراتيجياتها. وتُستخدم عندما تواجه المؤسسة تحديات كبيرة تتطلب تحولًا عميقًا (حريري، ٢٠١٢).

مقاومة العاملين للتغيير:

تُعرف مقاومة التغيير بأنها مجموعة من الاستجابات السلوكية أو النفسية التي يُبديها العاملون نتيجة إدخال تغييرات في بيئة العمل، حيث يسعون إلى الحفاظ على الوضع القائم وتجنب حالة عدم التأكد المرتبطة بالتغيير. وقد تظهر هذه المقاومة بشكل صريح أو ضمني، فردي أو جماعي (العلاق، ٢٠١٠).

عرفها (sharma,2007) المقاومة على أنها الظاهر التي تؤثر على عملية التغيير، تأخيرا وتباطؤ لبدايتها، وعرقلة او إعاقه وزيادة التكاليف.

ان نجاح عملية التغيير تتوقف على قبول الافراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لانجاح هذه العملية، اذ ينصح حين يكون هناك تغيير ان تراعي ظروف الافراد وان تنظر الي سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء مؤيده او معارضة، فالمقاومة من اهم الأمور لامعان النظر فيها وتحديد أسبابها وكيفه التغلب عليها من اهم الأمور بالنسبة لكل من يقدم على عملية التغيير (العطيات، ٢٠٠٦)

أسباب مقاومة العاملين للتغيير

الخوف من المجهول

يُعد الغموض المرتبط بنتائج التغيير من أبرز أسباب المقاومة، حيث يقلق العاملون بشأن مستقبلهم الوظيفي أو طبيعة أدوارهم الجديدة.

فقدان المصالح الشخصية

قد يشعر بعض العاملين بأن التغيير يهدد امتيازاتهم أو مكانتهم أو استقرارهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى مقاومته.

العادات والروتين التنظيمي

يميل الأفراد بطبيعتهم إلى الاستقرار والاعتiad على أنماط عمل محددة، وبالتالي يُنظر إلى التغيير كتهديد لهذه العادات.

ضعف التواصل

غياب المعلومات الكافية أو سوء توضيح أهداف التغيير يؤدي إلى سوء الفهم وزيادة الشكوك لدى العاملين.

عدم الثقة بالإدارة

عندما يفتقر العاملون إلى الثقة في القيادة، فإنهم يكونون أكثر ميلاً لمقاومة أي تغييرات مقترحة.

نقص المهارات والخبرة

قد يخشى العاملون من عدم قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير، خاصة إذا كان يتطلب مهارات جديدة (العطيات، ٢٠٠٦)

يعتبر الخوف والقلق من اللامعروف وعدم القدرة على التكيف على القرارات الجديدة من أهم أسباب مقاومة الافراد لبعض قرارات المنظمة، فقد يكون مقاومة بعض العاملين للقرارات يعود على بعض الأسباب ومنها: عدم الاعتقاد بسبب كافي للتغيير، تعريفات مختلفة للحاجة للتغيير، عدم الاتفاق على اهداف، ويقاومونها على عدة اشكال، مثل: الرفض، المماطلة، عدم متابعة التنفيذ، التخريب (توفيق، ٢٠٠٧)

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

هدفت دراسة أبو الغنم (2013) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (١١٥) فردا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الإداريين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير، حيث تبين أن النمط القيادي الديمقراطي يساهم في خفض مقاومة التغيير، في حين يزيد النمط التسلطي من مستويات المقاومة لدى العاملين. كما أكدت الدراسة أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعزز تقبلهم للتغيير.

هدفت دراسة مفتاح والعطشان (٢٠١٨) إلى تحديد أثر الأنماط القيادية على اختيار استراتيجيات التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) إداريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر في نجاح التغيير، وأن القيادة المرنة والداعمة تقلل من مقاومة العاملين، بينما تؤدي القيادة التقليدية إلى زيادة التحديات المرتبطة بالتغيير التنظيمي

هدفت دراسة موسى(2024) التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على كليات عينة وكليات الخليج في الفترة من مارس ٢٠٢٤ حتى أغسطس ٢٠٢٤ م). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة (١٥٠) مفردة، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم في تقليل مقاومة التغيير من خلال التخطيط المسبق وإدارة المخاطر وتعزيز جاهزية العاملين للتكيف مع المتغيرات.

هدفت دراسة القحطاني والعرifi(2024) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة تم توزيعها على عينة من (٣٠٧) مديرات ومعلمات، توصلت الدراسة لعدد من النتائج هي: حصل ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الرقمية على متوسط عام (٣,٤١ من ٥)، بتقدير (كبيرة)، وعلى مستوى الأبعاد جاء مستوى الوعي الرقمي بمتوسط (٣,٤٤)، ثم القيادة الرقمية للأعمال الإدارية بمتوسط (٣,٣٢)، وأخيراً الموارد البشرية الرقمية بمتوسط (٢,٥٥)، فيما حصل ممارسة المديرات لأبعاد إدارة التغيير على متوسط عام (٣,٢٦ من ٥) بتقدير (متوسطة)، وقد جاء ترتيبها (بُعد علاقة المدرسة بالمجتمع بمتوسط (٣,٣٦)، ثم بُعد القيادة المدرسية بمتوسط (٣,٢٧)، وأخيراً بُعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٣,١٥). توجد علاقة طردية بلغت (٨٤). وتعكس علاقة (قوية)، (موجبة) بين كلٍّ من أبعاد القيادة الرقمية، وبين أبعاد إدارة التغيير

دراسات اجنبية:

هدفت دراسة (Syarif et al. 2024) ، إلى فحص تأثير القيادة الأصلية على جاهزية التغيير لدى العاملين في المنظمات. تكونت العينة من عدد من العاملين في منظمات إندونيسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصلية وجاهزية التغيير، حيث تسهم في خفض مقاومة التغيير من خلال تعزيز الثقة والتعلم التنظيمي.

هدفت دراسة (Alfozan 2024) ، إلى استكشاف ديناميكيات القيادة في إدارة التغيير في القطاعين العام والخاص. شملت العينة موظفين ومديرين في مؤسسات سعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات للقياس. وأظهرت النتائج أن القيادة الداعمة والتواصل الفعال يسهمان في تقليل مقاومة التغيير، بينما تزيد الأنماط البيروقراطية من مستويات المقاومة.

هدفت دراسة (Saleem et al. 2022) ، إلى فحص دور أنماط القيادة في إدارة التغيير خلال الأزمات (جائحة كورونا). تكونت العينة من عاملين في منظمات متعددة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الدعم القيادي والتواصل الفعال يسهمان في خفض مقاومة التغيير، وتحسين استجابة العاملين للظروف الطارئة

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة دراسة في الأهداف حيث استهدفوا جميعاً دراسة أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير، والعينة، وأداة القياس، لكن اختلفت هذه الدراسة في

المكان والزمان

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- اختيار وصفية مشكلة الدراسة.
- تحديد مفاهيم الدراسة.
- اختيار المنهج والأداة.
- تحليل الجداول واستخراج النتائج.
- المعالجات الإحصائية.
- المراجع العربية والأجنبية..

مراجع عربية:

- أبو الغنم، شروق أحمد سالم. (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجبي، محمد حسنين. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط ١). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العطيات، محمد يوسف النمران. (2007). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (ط ١). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير عباس. (2010). الإدارة الحديثة: المفاهيم والوظائف. دار المسيرة.
- القحطاني، فضة سعيد، & العريفي، حصة سعد. (٢٠٢٤). القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- حريري، رافع بن حسين. (2012). اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج.
- السلبي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية. دار غريب.
- الصيرفي، محمد. (2008). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي.
- المعاينة، سالم فالح. (٢٠١١). مفاهيم القيادة الإدارية: استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية (حالة تطبيقية على الشركات الأردنية). مجلة إدارة الأعمال، ٤. (2)
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). الإدارة: الأصول العلمية والاتجاهات الحديثة. مكتبة عين شمس.
- عياصرة، معن، & بني أحمد، مروان. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري (ط ١). دار الحامد للنشر.
- قنديل، أحمد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ماهر، أحمد. (2007). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية.
- مفتاح، علي جاب الله، & العطشان، السنوسي عبد الرحمن. (٢٠١٨). أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي. مجلة الدراسات الاقتصادية.
- موسى، أمينة الناجي. (٢٠٢٤). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Carney, D. (2015). Max Weber and the analysis of modern bureaucratic organization : Notes toward a theory of appraisal. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 548–577.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Business & Economics*, 4(2), 193–218.
- Randeree, K., & Chaudhry, A. (2012). Leadership-style satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Saleem, A., et al. (2022). Leadership styles and organizational change during the pandemic. *Frontiers in Psychology*.
- Sharma, R. (2007). *Change management: Concepts and applications*. Tata McGraw-Hill.
- Syarif, B. S., Raharjo, K., Ruhana, I., & Nurtjahjono, G. E. (2024). Navigating readiness for change: The influence of authentic leadership. *Cogent Business & Management*.
- Williams, M. (2005). *Leadership for leaders*. Thorogood Publishing.
- Alfozan, A. A. (2024). Leadership dynamics in organizational change. *American*

