

التفتحة

أصبح التغيير في عالم الأعمال الحالي المتميز بالاضطراب و عدم التأكد ضرورة حتمية على المؤسسات ، و لكي تحافظ هذه الأخيرة على مكانتها التنافسية و ربحيتها و جب عليها إجراء التعديلات المستمرة على أساليب و طرق عملها المعتادة من اجل تلبية متطلبات زبائنها و مختلف شركائها فالمؤسسات التي لا تتقدم حتما سوف تتراجع.

إن هذه المذكرة سلطت الضوء على واحد من العوامل الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بأي مسار تغييري ألا و هو الجانب الإنساني، حيث انه من غير المعقول إحداث أي تغيير في المنظمة بإهمال مشاركة العمال، الاهتمام بمشاعرهم و ردود فعلهم اتجاه هذا المشروع.

حسب Bass(1985) فان القائد التحويلي هو القائد المناسب في حالة التغيير و ذلك لأنه يتمتع بأربعة خصائص أساسية وهي : الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي و الاستشارة الفكرية .

و منه كان هدف بحثنا الأساسي من خلال دراسة حالة مؤسسة KPF هو التأكد من صحة هذه العلاقة بين القيادة التحويلية و نجاح التغييرات في المنظمة، فكانت الإشكالية التالية : ما هو تأثير أسلوب القيادة و بالتحديد التحويلي على التقليل من حدة مقاومة التغيير عند العمال، أو بعبارة أخرى هل بالضرورة إذا كان أسلوب القيادة السائد عند المسؤولين في مؤسسة KPF هو تحويلي فان ذلك سيؤدي بنا إلى اكتشاف مقاومة تغيير ذات حدة ضعيفة من طرف العمال.

قسم بحثنا إلى ثلاثة فصول ، الفصلين الأول و الثاني تناولا التطوير النظري للمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة ألا وهي القيادة ، إدارة التغيير و مقاومته. أما الفصل الثالث فكان مخصصا للإجابة على إشكالية البحث من خلال التأكد من صحة الفرضيات المطروحة سابقا.

وقع الاختيار على مؤسسة Knauf كمكان لإجراء الدراسة الميدانية لأنها مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات، تمتلك أكثر من 150 وحدة إنتاجية عبر العالم و تعتبر واحدة من اكبر منتجي مواد البناء على المستوى الدولي، ضف إلى ذلك أنها عريقة المنشأ، تتميز بثقافة خاصة و تملك موارد بشرية مؤهلة في جميع المستويات التنظيمية. أما الأمر الأهم هو أن مركبها الإنتاجي بالجزائر كان مملوكا سابقا للمؤسسة العمومية ERCO أي انه شهد عملية تغييرية كبيرة ألا وهي خصصته.

لقد استطعنا تأكيد الفرضية الأولى وهي أن أسلوب القيادة السائد عند المسؤولين بمؤسسة KPF هو الأسلوب التحويلي، و ذلك لان نسبة العمال الذين أجابوا بالموافقة على عبارات الاستبيان المتعلقة بهذا الأسلوب قدر ب 70,45 % مع متوسط حسابي لدرجات الموافقة يقدر ب 3,24 أي انه محصور بين 3 التي تعني الموافقة نوعا ما و 4 التي تعني الموافقة، أما بالنسبة لأسلوب القيادة الإجرائية فكانت نسب الموافقة تقدر ب 54,54 % مع متوسط حسابي يساوي 2,78 ما يعني أن اغلب العمال لا يوافقون على أن رؤساءهم المباشرين يستعملون هذا الأسلوب الإجرائي مع أتباعهم. إن اغلب العمال يوافقون كذلك على توفر الخصائص الأربعة للقيادة التحويلية عند مسؤوليهم: الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي و

الاستثارة الفكرية كل واحدة على حدا ، حيث كانت نسبة الموافقة على كل خاصية جيدة و تتراوح في حدود 70 % مع متوسطات حسابية متمركزة دائما في منطقة الموافقة.

تمحورت الفرضية الثانية حول أن القيادة الغير فعالة و نقص الاتصال من بين الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير ، و لكنه للأسف لم نستطع الحصول على الإجابات الكافية فيما يخص هذا السؤال و ذلك لأنه كان مربوطا في الاستبيان بسؤال آخر طلبنا فيه من المستجوبين بالإجابة بنعم أو لا حول ما إذا كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستهم، فكانت النتيجة أن 65 % من العمال يرون بأنه لا توجد مقاومة في شركتهم و 10 % لم يدلوا بإجاباتهم ، الأمر الذي جعل 25 % من المستجوبين فقط يجيبون على السؤال الآخر المتعلق بأسباب مقاومة التغيير و هي نسبة رأيناها غير كافية.

بالنسبة للسؤال المتعلق بمختلف التغييرات التي حدثت في مؤسسة KPF ، يمكننا اعتبار أن انتقال ملكية مركب الجبس بوهران كلية إلى الشركة الألمانية سنة 2010 بعد ما كانت شريكا ب 50 % فقط من رأس المال الاجتماعي ، و الإمضاء على اتفاقية العمل الجماعية بين الإدارة و النقابة في نفس السنة هي أهم التغييرات التي أحدثت مؤخرا و شهدها اغلب العمال الحاليين بالمؤسسة.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة و التي تنص أن شكل مقاومة التغيير المنتشر في مؤسسة KPF اتجاه هذه التغييرات الأخيرة وفق تصنيفات (1997) Carton هو طلب التعليل (L'argumentation) ، اتضح أن شكل المقاومة الجمود و غياب ردة الفعل هو الأكثر انتشارا بنسبة 40,91 % حسب إجابات العمال متبوعا بنسبة 22,73 % من العمال الذين تقبلوا و دعموا هذه التغييرات، و ذلك راجع إلى أن اغلب العمال القدامى للمؤسسة العمومية SODEPAC (116 من بين 156) و الذين كانوا يعارضون الخصخصة تم رحيلهم إراديا قبل انتقال الملكية كليا إلى Knauf ، صف إلى ذلك أن العمال الحاليين للمؤسسة يدركون ضرورة إجراء التغييرات باستمرار كما يتقاضون أجورا ممتازة إذا ما قارناها بباقي المؤسسات الخاصة و يحصلون على الكثير من المزايا كالسيارات الألمانية الفاخرة و الدورات التكوينية في الداخل و الخارج، الأمر الذي يفسر حصولنا على أشكال مقاومة تغيير تتميز بالحدة الضعيفة.

و في سؤال أردنا أن نحدد من خلاله درجة الرضا الوظيفي عند عمال هذه الشركة التي يسود أسلوب القيادة التحويلي عند مسؤوليها، أعلن اغلب العمال أنهم بالدرجة الأولى راضون عن عملهم و محبوبون له و لا يشعرون بالإحباط الوظيفي و التي هي قد تعتبر من مسببات مقاومة التغيير.

للإجابة على فرضية البحث الرابعة التي تناولت انه كلما كان أسلوب القيادة السائد في المؤسسة هو تحويلي كلما أدى ذلك إلى التقليل من مقاومة التغيير، أدرجنا سؤالا في الاستبيان نربط به نتائج أسلوب القيادة التحويلي المتحصل عليها مع نتائج مقاومة التغيير الضعيفة في الشركة، طلبنا فيه من العمال إذا ما كانوا مستعدين لتقبل أي تغيير و بدون أي نقاش مسبق فقط بسبب اقتناع رئيسهم المباشر به، فكانت نسبة الإجابة بنعم تساوي 43% و هي نسبة جيدة تسمح للمؤسسة بإنجاح التغييرات لأنها ستضمن دعم نصف العمال تقريبا مما سينقص من حدة مقاومة التغيير.

و منه نستنتج أن لأسلوب القيادة التحويلي دور في التأثير ايجابيا على زيادة دعم و تقبل العمال للتغييرات، زيادة درجة رضاهم الوظيفي و بالتالي التقليل من حدة مقاومتهم للتغيير.

إن نتائج البحث المتحصل عليها تعتبر مشجعة و تسمح لنا بإعطاء توصية مهمة لمختلف المسؤولين و القائمين على التغييرات في جميع المؤسسات عمومية كانت أو خاصة على ضرورة تبني أسلوب قيادة تحويلي و ما له من دور في التأثير ايجابيا على سلوك العمال و ضمان دعمهم و تقبلهم للتغييرات المقترحة لتفادي المقاومة و التقليل من حداثها.

أثناء قيامنا بانجاز هذا العمل واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها :

- مشقة العثور على المقالات المرجعية المعروفة لأهم المؤلفين خاصة تلك المتعلقة بنظريات القيادة.
- عدم الحصول على بعض المعلومات داخل شركة KPF كالميزانية المحاسبية و أرقام الأعمال السنوية مما جعلنا نكتفي بقدر بسيط في تقديم هذه المؤسسة.
- إحساسنا بتخوف و تحفظ المسؤولين من تواجدها في الشركة لاستجواب العاملين و جمع المعلومات خاصة و أن قضية طريقة خصخصة المؤسسة لازالت عالقة أمام العدالة.
- و أخيرا، لقد تزامن إجرائنا للدراسة الميدانية مع شهر رمضان الكريم الذي حل في عز فصل الصيف مما اثر ربما على حيويتنا و نشاطنا لانجاز هذا العمل.

و بما أن الكمال لله وحده سبحانه، فانه لا يوجد أي بحث لا يخلو من نقائص، و لولا ضيق الوقت و نقص الإمكانيات فانه كان بإمكاننا إثراء هذا العمل من خلال مثلا إجراء دراسة ميدانية أخرى في مؤسسة عمومية ناشطة في نفس القطاع لمقارنة النتائج المتحصل عليها، أو عدم الاكتفاء فقط في الإجابة على الأسئلة المطروحة على طرق الإحصاء الوصفي بل بإضافة نموذج رياضي يوضح العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلي و مقاومة التغيير.

من الناحية الشخصية، فان هذه المذكرة لا تعتبر نهاية في حد ذاتها و إنما نقطة انطلاق لبحوث جديدة في مجال القيادة و السلوك التنظيمي، كما ننصح بدورنا طلاب آخرين بمواضيع بحث أخرى كربط أسلوب القيادة مثلا بالصراع في المنظمات، بإدارة الأزمات أو التكوين، كما يمكن تناول موضوع القيادة في مجال المنظمات الغير ربحية أو المنظمات التعليمية، وفي الأخير نتمنى لو يتم انجاز دراسة حول واقع خصخصة المؤسسات العمومية بالجزائر و طرق تقييمها لما لمسناه من غموض حول هذه القضية.