

المقدمة

إن من أبرز ما يميز العصر الجديد هو انفتاح الاقتصاد العالمي، سيطرة التقنية على الصناعات والمنظمات والأعمال كافة، نمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات، وتشجيع العمل الحر مع تخفيض الرقابة الحكومية على المؤسسات.

ففي ظل كل هاته التحديات، الهدف الأساسي من هذا البحث هو إظهار للقائمين على التغيير في مختلف المؤسسات بضرورة تبني أسلوب قيادة تحويلي وماله من اثر ايجابي على سلوك العمال لإنجاح العمليات التغييرية وإرضاء جميع الأفراد في المنظمة. كما نهدف إلى إضافة بحث جديد باللغة العربية اعتمد فيه على مراجع نحسبها مهمة باللغة الانجليزية و الفرنسية خاصة تلك المتعلقة بنظريات القيادة ونماذج إدارة التغيير خدمة لمجال البحث بلغة القران الكريم.

إن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع المهمة نظرا للدور الذي تلعبه في تحديد مصير المنظمات والشعوب ومدى فعاليتهم على جميع المستويات. فالقيادة هي المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، وهي تتمثل في قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

ورسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم هو خير مثال على القائد المثالي الذي يقتدى به حيث انه استطاع أن يؤثر على من حوله وان يكونهم ويحفزهم من اجل تحقيق هدف مشترك ألا وهو مرضاة الله عز وجل ونشر الدين الإسلامي وكلمة التوحيد في كل أنحاء الأرض.

أما بالنسبة لمؤسساتنا الجزائرية عمومية كانت أو خاصة، فالمشكل الحقيقي في نظري هو حاجتنا لتلك السلعة النادرة من البشر الذين يحملون على عاتقهم مصير مؤسساتهم وأفرادها ويحاولون دوما دفعها إلى تحقيق النمو والتوسع في مختلف الأسواق العالمية وذلك من خلال تأقلمهم الشخصي مع مختلف التغيرات والمستجدات التي يشهدها عالمنا الحالي.

حسب ( Bass(1985) فإنه يجب التفريق بين نوعين من القيادة : تحويلية وإجرائية، وسنركز في بحثنا على القيادة التحويلية نظرا للأهمية التي تحظى بها في السنوات الأخيرة عند الباحثين ومالها من نتائج ايجابية على المنظمة في تحقيق أهدافها.

فالقائد التحويلي هو الذي يرفع مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ويستثير في الأتباع الهمم العالية والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

وعلى القائد الإداري في يومنا هذا عندما تصبح منظمته أمام تطورات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة أن يعمل على تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وجعله أكثر مرونة وإقبالا على التغيير للتحكم أكثر في الأوضاع.

التغيير التنظيمي هو عملية التحول من وضع إلى وضع آخر أفضل بإتباع أساليب و طرق مختلفة، وقد يشمل الخطط، السياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الأداء أو الإجراءات و ظروف العمل. إلا انه عادة ما يقابل بردة فعل سلبية من طرف العمال إذا أحسوا انه يتعارض مع مصالحهم الشخصية و ذلك ما يسمى بمقاومة التغيير.

حسب (Kotter 1995) فان عملية التغيير الناجحة تتطلب قيادة جيدة، وان التغيير يحتاج إلى 80 بالمائة من القيادة و 20 بالمائة من الإدارة، وان من بين العوامل الأساسية لنجاح عملية التغيير هو السلوك الايجابي للعمال اتجاهه .

ومنه فان محتوى دراستنا يتمثل في معالجة الإشكالية التالية:

### كيف يؤثر أسلوب القيادة في التقليل من حدة مقاومة التغيير؟

بعبارة أخرى هل لاختلاف أسلوب القيادة دور في معالجة مقاومة العمال الناجمة عن إحداث تغييرات، و خصصنا دراستنا هاته على مؤسسة Knauf المتعددة الجنسيات في فرعها KPF بالجزائر (Knauf Plâtres Fleurus) و المتخصصة في مجال إنتاج الجبس و مواد البناء .

ومن هذه الإشكالية تتفرع مجموعة من الأسئلة ندرجها كالاتي :

- ما هو أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF ؟
  - ما هي الأسباب الرئيسية المؤدية إلى رفض التغيير عموما من طرف العمال ؟
  - ما هي أهم التغييرات التي أحدثت مؤخرا في مؤسسة KPF ؟
  - كيف كان شكل المقاومة اتجاه هذه التغييرات ؟
  - و أخيرا، هل لأسلوب القيادة التحويلي دور في التقليل من مقاومة التغيير ؟
- وبناء على الأسئلة السابقة نطرح الفرضيات التالية :

- ف1 أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF هو الأسلوب التحويلي.
- ف2 تعد القيادة الغير فعالة و نقص الاتصال من بين الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير.
- ف3 شكل المقاومة المنتشر في مؤسسة KPF هو طلب التعليل (l'argumentation).
- ف4 كلما كان أسلوب القيادة السائد في المؤسسة المستقبلة تحويلي، كلما أدى ذلك إلى تقبل التغيير من طرف العمال.

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة سنستعمل أساسا طريقة الاستقصاء حيث سنقوم بتوزيع 55 استبيانا على مختلف العاملين بمؤسسة KPF ، كما سيتم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين، و كذلك استعمال طريقة الملاحظة معتمدين بعد ذلك على أسلوب وصفي تحليلي للقيام بدراسة النتائج المتحصل عليها.

من دوافع اختيار هذا البحث هو الاهتمام الشخصي أولا بالجانب الإنساني في المنظمات و ما له من دور في ضمان نجاحها و استمراريتها و كذلك رغبتنا في التعمق أكثر في موضوع القيادة أملا في تحقيق أهداف ومشاريع مستقبلية. ومن الأسباب الأخرى هو إهمال المنظرين في علوم الإدارة والمنظمات للقيادة الإداريين مقارنة بالمدير أو المسير علما أن القائد هو من يوجه المدير ويرسم لو ما يقوم به من أعمال فهو مهندس العملية الإدارية.

وقع اختيارنا على مؤسسة Knauf نظرا لكونها من بين اكبر المنتجين العالميين في مجال البناء فهي متمركزة في أكثر من 150 دولة وتواجه منافسة قوية فهي بالتالي مجبرة على القيام بالتغييرات المستمرة لمواكبة مختلف التطورات، ضف إلى ذلك أنها متعددة الجنسيات و تمتلك ثقافة خاصة بها مما قد يشكل

مناخا ملائما لدراستنا. أما الأمر الأهم من كل هذا هو أن فرعها بالجزائر شهد عملية تغيير كبيرة مؤخرا ألا وهي الخصخصة حيث أنه كان مملوكا سابقا لمجموعة ERCO العمومية قبل أن تقوم Knauf بحيازته كليا سنة 2010 .

يعتبر بحثنا امتدادا لبعض الدراسات السابقة. ففي القيادة التحويلية مثلا، قامت (Rinfret 2007) باستخلاص انه كلما كان المدير يملك نسبة ذكاء اجتماعي مرتفعة كلما كان أسلوبه يميل إلى الأسلوب التحويلي ويكون العمال أكثر تحفيزا في أداء مهامهم، كما حاولت (Hass 2009) دراسة كيفية تأثير التنظيم الغير الرسمي للعمال على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي لتجد في الأخير أن القيادة ما هي إلا مركب رئيسي في المناخ التنظيمي وان التنظيم الغير الرسمي للعمال لا يؤثر على اقتناعاتهم حول الطريقة التي يعاملون بها بل إن أسلوب القيادة هو الذي يؤثر على باقي المتغيرات بما فيها التنظيم الغير الرسمي. أما في مجال إدارة التغيير، عملت (Lenieux 2003) على إيجاد الدور الذي يلعبه والاحتياجات التي يجب أن تتوفر في المسير في حالة عملية التغيير.

و لانجاز عملنا سنقسم البحث إلى ثلاثة فصول:

عنوان الفصل الأول هو إدارة التغيير، سنتناول فيه التغيير في المنظمة و خصائصه، إدارة التغيير و نماذجها لتتطرق في الأخير إلى مقاومة التغيير و سبل التقليل من حدتها.

أما الفصل الثاني فسيكون حول القيادة حيث سيتم عرض مفهومها، اغلب النظريات المتعلقة بها حسب تطورها التاريخي، لنقوم بعد ذلك بتوضيح العلاقة الموجودة بين القيادة الفعالة و إدارة التغيير.

الفصل الثالث والأخير سوف يخصص للجانب العملي عن طريق دراسة ميدانية في مؤسسة KPF لمحاولة إيجاد أجوبة على الأسئلة المطروحة سابقة الذكر موضوع الدراسة.