

أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز

د. علي جاب الله مفتاح
رئيس قسم الإدارة
كلية إدارة الأعمال
جامعة سرت - ليبيا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد وزعت (٢٣٨) استبانة على العاملين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز أعيد منها (٢٠٧) استبانة، تم استبعاد (١٦) استبانة لعدم كفاية المعلومات وعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ولهذا أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (١٩١) استبانة، أي ما نسبته (٨٠٪) من الاستبانات الموزعة.

تم ترميز البيانات وتفرغها بإدخالها إلى الحاسب الألي ليتسنى معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

كما تم استخدام أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية كالنسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحراف البسيط لفقرات الاستبانة المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

١. وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين وبدرجة فوق المتوسط وبنفس المعدل لميل المديرين لاستخدام نمطي القيادة الدكتاتورية والحررة، فيما كانت النتيجة اقل من ذلك في استخدامهم لنمط القيادة الديمقراطي.

٢. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الدكتاتوري وإبعاد مقاومة العاملين للتغيير بما فيها التنظيمي الموضوعي، والاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي.

٣. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير فيما لم تشر إلى هذه العلاقة بين الأبعاد الأخرى.

٤. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحررة وإبعاد مقاومة العاملين للتغيير.

مقدمة:

القيادة موضوع معقد يهتم به كل علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، بالإضافة إلى الإدارة كما إن هذه العلوم هي مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، بيد إن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية أو السياسية التي غالبا ما تهتم بقيادة دول وجيوش...، وغالبا ما تكون بحجم أنساني كبير إما القيادة الإدارية، فهي جانب من عمل ومسؤولية كل إداري، أي كل من يؤدي عمله بواسطة الآخرين، ويحتاج إليهم أوالى تعاونهم ليؤدي هذا العمل.

إن موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون، علما إن موضوع القيادة هام جدا للمنظمة، وذلك لان للقيادة تأثيرا ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها وهنا يأتي دور المديرين في التقليل من حدة هذه المقاومة، وذلك من خلال تبني الأنماط القيادية المناسبة.

مشكلة البحث:

لكي تحقق المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، كما ينبغي على القادة استخدام الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على التقليل من حدة مقاومة العاملين للتغيير وذلك من اجل تحقيق أهدافها المنشودة.

ولذلك فان مشكلة البحث تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

ماهي الأنماط القيادية وما علاقتها بمقاومة العاملين للتغيير في الشركات الوطنية الليبية العاملة في قطاع النفط والغاز.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي تناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية المستخدمة من قبل المديرين للتغيير في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز وعلاقتها بعملية التغيير، كما تتمثل أهمية هذا البحث في أصالته من حيث انه من أوائل الأبحاث - في حدود علم الباحث - التي تبحث في موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بمقاومة التغيير.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. معرفة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل العاملين الإداريين (موضوع البحث)

٢. معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين الإداريين للتغيير في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز؟.

٣. وضع التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

● الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على(٤) شركات وطنية لتصنيع النفط والغاز وهي تابعة المؤسسة الوطنية للنفط باعتبارها الإدارة لإلام لهذه الشركات وهذه الشركات هي:

١. شركة رأس لأنوف للنفط والغاز

٢. شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز

٣. شركة الخليج العربي للنفط.

٤. شركة الزاوية لتكرير النفط.

وتعتبر هذه الشركات من كبرى الشركات في مجال تصنيع النفط والغاز في ليبيا، وتلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الليبي.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفترة من (٣-٢٠٠٩ إلى ٧-٢٠١٠).
- الحدود البشرية: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز (موضع البحث).
- الحدود المنهجية: يعتمد هذا البحث الميداني في منهجيته على الأسلوب الوصفي التحليلي، كما يستمد بياناته معلوماته من مصادر ثانوية جاهزة تتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث العلمية، والرسائل الجامعية، ومواقع الانترنت ومصادر أولية تتمثل في جمع البيانات مباشرة من الميدان بواسطة استبانة تم تصميمها لغايات هذه الدراسة، حيث تم اختبار صدق الاستبانة وثباتها من خلال التحكيم والتجريب وإدخال التعديلات اللازمة عليها قبل إعادة تصميمها وتوزيعها بشكل نهائي على مجتمع البحث.

فرضيات البحث:

اعتمد البحث على فرضية واحدة وهي:

- الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومقاومة العاملين للتغيير.

وقد تفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية

١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري ومقاومة العاملين للتغيير.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي ومقاومة العاملين للتغيير.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة ومقاومة العاملين للتغيير.

متغيرات البحث:

١. المتغير المستقل

- النمط الديمقراطي
- النمط الدكتاتوري
- النمط الحر

٢. المتغير التابع

- يشمل البحث متغير تابع رئيس وهو "مقاومة التغيير"

تعريف مصطلحات البحث: Definition of Study's Terms

النمط: style

هو الطريقة التي يفضلها المدير في تجهيز معلوماته ومواجهة مشكلاته واتخاذ قراراته، وقد عرفت بأنها سلوك متكرر ومميز لشخص ما.

القيادة: Leadership

هي إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي الأعضاء لتحقيق أهداف محددة لهما.

القيادة الإدارية: managerial Approach

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالتهم بقصد تحقيق هدف معين.

مقاومة التغيير: Resistance Change

هي استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خط حقيقي أو أمر متوقع يمدد أسلوب العمل الحالي.

النمط القيادي: Leadership style

يعني: تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد لتعامله مع إتباعه ويتخذ منها منهجاً يميز طريقته في التعامل معهم أو هي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل، ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يرفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك.

القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) Autocratic or Authoritarian Leaders

وهي القيادة التي يقوم فيها القادة بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.

القيادة الديمقراطية (المشاركة) Democratic or participative Leaders

وهي التي يقوم فيها القادة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين.

القيادة الحرة (عدم التدخل) Laissez- faire Leaders

وهي التي لا يملك فيها القادة سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

المؤسسة الوطنية للنفط:

هي مؤسسة وطنية ليبية تمتلك شركات نفطية كبرى وتشارك وتساهم في عدة شركات نفطية أخرى وتشرف عليها إشراف مباشر من حيث العمليات والتدريب والإنتاج.

الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز:

وهي شركات وطنية ليبية مملوكة للجماهيرية الليبية تقوم بتصنيع منتجات النفط والغاز وتتبع المؤسسة الوطنية للنفط

منهجية البحث:

أساليب جمع البيانات والمعلومات:

أولاً: وسائل جمع البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الباحث للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات علاقة.

ثانياً: وسائل جمع البيانات الأولية: وذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد الجانب الميداني من البحث.

مجتمع وعينة البحث:

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز (موضوع البحث) وقد بلغ العدد الكلي للعاملين فيها (٦٨٠) وفقاً لما اطلع عليها الباحث من بيانات خاص بعدد العاملين الإداريين في الشركات التالية:

١. شركة رأس لأنوف للنفط والغاز
٢. شركة سرت لإنتاج النفط والغاز.
٣. شركة الخليج العربي للنفط.
٤. شركة الزاوية لتكرير النفط.

وتعتبر هذه الشركات من كبرى الشركات في مجال تصنيع النفط والغاز في ليبيا، وتلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الليبي، وهي تابعة للمؤسسة الوطنية للنفط

ثانياً: عينة البحث

إما عينة البحث فتتكون من العاملين الإداريين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز (موضوع البحث) والبالغ عددهم (٢٣٨) موظفاً، وذلك استناداً إلى ما ورد في المراجع الإحصائية المتخصصة في احتساب معادلة أخذ العينة.

الجدول رقم (١)

توزيع عينة البحث

اسم الشركة	عدد العاملين الكلي	عدد أفراد العينة	نسبة التمثيل للمجتمع
شركة سرت	٢٠٠	٦٩	٪٢٩
شركة الخليج العربي	١٤٠	٥٠	٪٢١
شركة رأس لأنوف	١٢٠	٤٣	٪١٨
شركة الزاوية	٢٢٠	٧٦	٪٣٢
المجموع	٦٨٠	٢٣٨	٪١٠٠

أداة البحث:

استخدمت الاستبانة التي تعتبر الأداة الرئيسية 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، وكذلك بمقابلة بعض المدراء في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز والاستفادة مما لديهم من معلومات أسهمت في بناء الاستبانة. وتتكون الاستبانة من قسمين أساسيين هما:

القسم الثاني: وتضمن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات موضوع البحث وهي، موزعة بالشكل التالي:

أولاً العبارات من (١-٥) للكشف عن مدي استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط .
ثانياً العبارات من (٦-١١) للكشف عن مدي استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي.
ثالثاً العبارات من (١٢-١٧) للكشف عن مدي استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة
وتم اعتماد مقياس (likert) الخماسي لبيان مدي أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان التالية:

موافق بشدة (٥) علامات، موافق (٤) علامات، محايد (٣) علامات، غير موافق (٢) علامة، غير موافق بشدة (١) علامة .
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:

١. 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.
٢. كرونباخ ألفا (cronbach's Alpha) ، والهدف من استخدام هذا المقياس ، هو قياس ثبات مقياسي البحث الخاصين بمقاومة التغيير للعاملين وأنماط القيادة للمديرين.
٣. تحليل التباين الأحادي (one – way- ANOVA) لتحديد معنوية معادلة الانحدار.
٤. الانحدار البسيط (Simple regression) : تم استخدام الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وذلك من خلال استخدام معامل التحديد t^2 (R Square) ، ودرجة التأثير b (Unstanderzided coefficients)
٥. اختبار t (T-Test) لاختبار فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون، ولعرفة معنوية الفروق بين المتوسطات.
٦. 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 لا بد 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 اغلب الدراسات اعتمدت على ثلاثة أنماط قيادية وهي:

Autocratic Leadership	١. القيادة الأوتوقراطية / الديكتاتورية
Democratic Leadership	٢. القيادة الديمقراطية/ المشاركة
Laissez free Leadership	٣. قيادة عدم التدخل/ الحرة

١. 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 بنظرته إلى الفرد العامل كأداة للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لتغيرات نفسية واجتماعية ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على الرؤوسيين، 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 (الاتصال الصاعد). كما انه يقوم باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك الرؤوسيين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء والقائد في هذا النمط يعتمد إلى التهديد بالعقاب دون أي تقدير لمشاعر وعواطف الرؤوسيين، وفي حال ظهور أية خلافات أو مشكلات في العمل فإنه يحاول إخمادها، وهو يعتقد أن هذا النمط هو الأمثل في التعامل مع الرؤوسيين لأنه يفترض بأن الفرد العامل لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه.

القيادة الأوتوقراطية الخيرة Benevolent Autocratic

يتميز هذا النمط باستخدام القائد الإقناع في معاملة رؤوسيه، بالإضافة إلى تحليه بالطيبة عندما يريد من رؤوسيه أن ينفذوا عملاً ما دون أن يخلق لديهم الاستياء، ولكنه يلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر أن رؤوسيه 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 ونشيط وملتمزم بإنجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد.

القيادة الأوتوقراطية اللبقة: Authoritarian Autocratic

يعد هذا النمط اقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع رؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويعتقد هذا القائد بأن مشاركة الرؤوسيين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يوهم الرؤوسيين بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع سينفرد باتخاذها، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة الرؤوسيين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول 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 رؤوسيهم بهدف إشراكهم في صنع القرارات.

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 ترتكز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهامه وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباعها، وقد تم التوصل إلى ذلك باستخدام النمط الديمقراطي..

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 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 مرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار.

ويلجأ القائد أيضاً إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ عمل يساعد الأفراد على أداء واجباتهم، من خلال مبادراتهم 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.

بعد 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 عمل فردي. وبالنتيجة فأن ما يميز القائد الفعال هو معرفته كيفية استخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.

مظاهر مقاومة العاملين للتغيير:

تتفاوت مظاهر مقاومة العاملين للتغيير في حدتها، فقد لا تتعدى مجرد التساؤل عن طبيعة وأسباب هذه التغييرات و سواء حصلوا على إجابات مقنعة أم لا، فهم يحاولون التطور والتأقلم مع الأوضاع الجديدة و يقنعون أنفسهم بضرورة قبولها، و قد تأخذ المقاومة شكلاً حاداً و سافراً فيعلن العاملون معارضتهم لهذه التغييرات و يقدمون الاحتجاجات إلى الإدارة العليا مطالبين بإيقافها و قد يذهبون إلى أبعد من ذلك فيقررون اتخاذ ما يرونه مناسباً من تدابير لمنع تنفيذها، و قد يكتفون بخلق المشاحنات و تعطيل العمل بين الحين و الآخر.

و تختلف مظاهر مقاومة التغيير في المنظمة باختلاف الأفراد و جماعات العمل فيها بالإضافة إلى اختلاف التأثيرات المتوقعة

أو التي يشعر بها أي من العاملين من جراء التغيير و يمكن تبيان هذه المظاهر في الآتي:

١. قيام الفرد بالتهجم المباشر على أية فكرة أو رأي جديد.
٢. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
٣. يلعب الفرد دور الصامت و لا يتفوه بشيء.
٤. يظهر الفرد أنه منزعج و غير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغييرات المقترحة.
٥. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية و يحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
٦. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
٧. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى و إن كانت هذه النتائج ليس له صلة بالتغيير.
٨. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
٩. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

أسباب مقاومة العاملين للتغيير

إن أحد أهم الاستراتيجيات الناجحة للحد من مقاومة العاملين للتغيير هي معرفة الأسباب التي تدفعهم إلى مقاومته و معارضته، و يمكن تقسيم هذه الأسباب إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أولاً: أسباب شخصية

و من أهم هذه الأسباب ما يلي:

الإدراك الاختياري: و هو الإطار المرجعي الذي كونه الشخص من خلال تأثره بخبراته و اتجاهاته و معتقداته، و الذي من خلاله يفسر التغيير بحسب إدراكه و نظرتة للعمل و التنظيم و لزملائه في العمل، فإن كانت نظرتة أو إدراكه لهم سلبياً فإن التغيير سيدرك بصورة سلبية.

العادة: و هي معالجة الأمور بطريقة متكررة تؤدي إلى الرضا النفسي، و تشعر بالأمان في العمل، و بالتالي فإن أي تغيير يعدل في العادة المتبعة في العمل سيواجه بالمقاومة.

الاعتمادية على الآخرين: فالوظفين الذين يحتاجون إلى دعم رؤسائهم في العمل يقاومون التغيير الذي يزيل هذه الاعتمادية.

سوء الفهم: و هو ناتج عن عدم وصول المعلومات الصحيحة إلى الموظفين الإداريين، و هذا ما يدفع و يؤدي إلى المقاومة.

ثانياً: أسباب اجتماعية

يميل الإنسان بطبعه إلى حب الاجتماع و بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين و ذلك لما تحققه من إشباع لبعض حاجاته و جماعة العمل تعد الجماعة المرجعية النفسية الأولى لأعضاء التنظيم في مختلف المنظمات، هذه الجماعة لها معاييرها و قيمها التي تنمو و تتطور مع الزمن حتى تصبح هذه القيم و المعايير مسلمات غير قابلة للنقاش، و إن تهديد التغيير لقيم الجماعة و للعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة قصد الإبقاء على تماسك و ترابط الجماعة و بالتالي المحافظة على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية قائمة و مستقرة و ثابتة.

ثالثاً: أسباب اقتصادية

يشير الكثير من الباحثين إلى أن من أهم الأسباب التي تجعل الموظفين لا يمتثلون للتغيير و يناؤونه ترجع إلى أسباب اقتصادية في المقام الأول فخوف الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة و ما يمكن أن يترتب عليه من تسريح

للعاملين من وظائفهم إما لعدم ملائمتهم لمتطلبات التقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص و مستلزمات العمل الجديد ذلك يجعلهم يناهضون في جهود التغيير، و أيضاً يتصور بعض الأفراد أن التغيير ينجم عنه تهديد لما يحصل عليه من دخل و امتيازات مادية من المنظمة، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل و الصرف، و ميزانيات الأعمال الأمر الذي قد لا يرتضيه و لا يلبى طموحاته، خصوصاً أنه تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه و دواعيه و شروطه.

الدراسات السابقة:

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

١. دراسة (ملحم، والابراهيم، ٢٠٠٨)، بعنوان " استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات التحويلية في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، واثرت ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وكذلك معرفة اثر 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 ابرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني ودرجة 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 التغيير، باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات باستثناء استراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر).

٢. دراسة (الحربي، ٢٠٠٢) بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة" هدفت 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 استخدم الباحث 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 (٣٧٨) فرداً عاملاً كان العائد منها (٣٤٨) صالحاً للتحليل.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أبرز مسببين لمقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير هما: عدم ثقة الرئيس المباشر بمروؤسيه 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.

٣. دراسة (الشريف، ٢٠٠٤)، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) والتعرف على طبيعة علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها (٢٤٠)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وقد خلصت الدراسة إن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

عرض وتحليل بيانات الدراسة

توزيع استبانات الدراسة:

لقد تم توزيع (٢٣٨) استبانة على العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة لغايات التحليل (١٩١) استبانة، وبذلك بلغت نسبة استرداد الاستبانات (٨٠٪).

الأنماط القيادية المستخدمة من قبل المديرين

فيما يتعلق بالعبارات من ١-٥ والتي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري، فقد تركزت الإجابات ولجميع العبارات عند موافق، إذ تراوح الوسط الحسابي بين ٣.٢٢ و ٣.٦٢ وبانحراف معياري بين ٠.٩٦ و ١.١٣، أي إن العاملين متفقين و بدرجة موافق على استخدام رؤسائهم أسلوب القيادة الدكتاتوري في إدارة العمل، فهم يركزون السلطة بأيديهم، كما كما ينظرون للمناقشة وإبداء الرأي على انه مضيعة للوقت، ويقدمون الامتيازات للعاملين الأكثر ولاء لهم، وان قراراتهم غالبا ما تواجه بالسلبية من قبل الرؤوسين.

جدول رقم (٣)

يوضح مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري

الرقم	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يركز المدير السلطات بيده	٣.٦٢	١.٠٩
٢	من وجهة نظر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	٣.٢٢	١.٠٩
٣	يرى المدير الولاء له مقياساً لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة	٣.٤٢	١.١٣
٤	لا يشارك المدير الموظفين بتحديد الأهداف والوسائل الموصلة إليها	٣.٤١	١.٠٨
٥	غالبا ما تواجه قرارات المدير بالسلبية والصراع من قبل الموظفين	٣.٤٠	٠.٩٦

أما فيما يتعلق بالعبارات التي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي وهي العبارات ت من ٦-١١، فقد جاءت الإجابات غالبيتها عند محايد وبوسط حسابي تراوح بين ٢.٧٧ و ٢.٩٦ وبانحراف معياري تراوح بين ٠.٩٩ و ١.٠٧ و

فهم متفقيين وبدرجة محايد على إن 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 المديرين لجزء من سلطاتهم لرؤوسيتهم وبوسط حسابي ٣.٠٤ وبانحراف معياري ١.٠٩.

جدول رقم (٤)

يوضح مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي

الرقم	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات	٢.٧٧	١.٠٥
٧	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين	٢.٩١	٠.٩٩
٨	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للموظفين	٣.٠٤	١.٠٢
٩	يعمل المدير على تشجيع الاتصال بين الموظفين	٣.٠٣	١.٠٩
١٠	يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهها القسم	٢.٩١	١.٠٧
١١	يمتاز الموظفين بروح الابتكار والحماس بالعمل	٢.٩٦	١.٠٥

أما فيما يتعلق بالعبارات التي تكشف عن مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة وهي العبارات من ١٢-١٧، فقد جاءت الإجابات عنها عند موافق وبوسط حسابي تراوح بين ٣.٠٢ و ٣.١٤ وبانحراف معياري تراوح بين ٠.٩٥ و ١.١٢ فالعاملين يوافقون على تردد المديرين في اتخاذ القرارات والتساهل مع المقصرين من العاملين وسليبتهم في حل المشاكل، وشدت عن ذلك العبارة رقم ٥١ حيث كانت الإجابة عنها عند محايد بوسط حسابي ٢.٦٦ وبانحراف معياري ١.٢٠، فهم محايدين في رأيهم بخصوص تفويض المديرين لسلطتهم الى الحد الذي لم يبقوا فيه لأنفسهم شيئاً منها.

جدول رقم (٥)

يوضح مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة

الرقم	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٢	يتردد المدير باتخاذ القرارات	٣.٠٩	٠.٩٥
١٣	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	٣.٠٢	١.١٢
١٤	يمتاز المدير بالسلبية في حل المشاكل	٣.١٤	١.٠٤
١٥	كثيراً ما يحل أن تهمل الأعمال المهمة والتي تخص القسم	٣.٠٩	١.٠١
١٦	لا يشارك المدير كثيراً في تخطيط وتنسيق أعمال القسم	٣.١٢	١.٠٩
١٧	تشعر إن المدير يفوض السلطات الى الحد الذي فيه لم يبق لنفسه شيئاً منها	٢.٦٦	١.٠٢

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لأنماط القيادة ومقاومة العاملين للتغيير. يظهر الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي للفروق بين الأنماط القيادية في التأثير على مقاومة العاملين للتغيير، وباستخدام اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية تبين إن قيمة F المحسوبة البالغة ٨١,٤٩٣ ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠٠ وهذا يدل على ان أنماط القيادة تؤثر في مقاومة العاملين للتغيير.

جدول رقم (٦)

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

الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
٠.٠٠٠	٨١.٤٩٣	٠.٧٥٨	٢.٢٧٥	٣	بين الأنماط القيادية
		٠.٠٠٩	١.٧٤	١٨٧	الداخلي
			٤.٠١٥	١٩٠	المجموع

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري ومقاومة العاملين للتغيير

يبين الجدول رقم (٧) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري ومقاومة العاملين للتغيير، أي انه كلما زاد المديرين في تسلطهم في العلاقة مع الرؤوسين كلما زاد شعور العاملين بعدم ضرورة ملائمة وواقعية الحاجة للتغيير بالنسبة للمنظمة وانتظارهم لنتائج سلبية له، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٢٩ وبدرجة معنوية ٠,٠٠٠، كلما بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٠٨ وبدرجة تأثير ٠,٣١، وقد أكدت قيمة F المحسوبة المعنوية هذه العلاقة حيث بلغت ١٧.٤٩ وهي اكبر من قيمتها الجدولية ٦.٦٣، وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة ٤.١٨ وهي اكبر من الجدولية ٢.٥٨، وهذا يعني ثبات وصحة الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (٧)

علاقة نمط القيادة الدكتاتوري للمديرين بمقاومة التغيير للعاملين

sig	t	f	b	R2	r	المتغيرات
٠.٠٠٠	٧.٤٧	٥٥.٩١	٠.٤١	٠.٢٢	٠.٤٧	نمط القيادة الدكتاتوري وعلاقته بمقاومة العاملين للتغيير

F الجدولية بدرجة معنوية ٣.٨٤=٠.٠٥ t الجدولية بدرجة معنوية ١.٦٤=٠.٠٥

F الجدولية بدرجة معنوية ٦.٦٣=٠.٠١ t الجدولية بدرجة معنوية ٢.٥٨=٠.٠١

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي ومقاومة العاملين للتغيير.

تبين نتائج التحليل وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي في إدارة شؤون الرؤوسين ومقاومة العاملين للتغيير، حيث بلغ معامل الارتباط -٠.١٤ وبدرجة معنوية ٠,٠٠٠ أي كلما زاد المديرين في إشراكهم

للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم لروح التعاون وتفويضهم للسلطات لهم كلما كان للمرؤوسين أكثر قدرة على الاتصال برؤسائهم ووضحت لهم الأمور الفنية والإجرائية للتغيير وهذا يزيد من إدراكهم لأهمية التغيير واستعدادهم التنظيمي له، وهذا يؤدي إلى التقليل من مقاومتهم للتغيير، وقد بلغ معامل التحديد ٠.٠٢ وبدرجة تأثير -٠.١، وتؤكد قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت ٣.٨٦ وهي أكبر من الجدولية ٣.٨٤ وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة ١.٩٦ وهي أكبر من الجدولية ١.٦٤ وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (٨)

علاقة نمط القيادة الديمقراطي للمديرين بمقاومة التغيير للعاملين

المتغيرات	r	R2	b	F	t	sig
نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بمقاومة العاملين للتغيير	-٠.١٤	٠.٠٢	-٠.١٢	٣.٨٦	١.٩٦	٠.٠٥

F الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠٥ = ٣.٨٤ t الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠٥ = ١.٦٤

F الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠١ = ٦.٦٣ t الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠١ = ٢.٥٨

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة ومقاومة العاملين للتغيير. تبين نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الحرة ومقاومة العاملين للتغيير حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٤٤ وبدرجة معنوية ٠.٠٠، كما بلغ معامل التحديد ٠.١٩ ودرجة تأثير بلغت ٠.٣٩، وتؤكد قيمة F المحسوبة معنوية هذه العلاقة والتي بلغت ٤٦.٠٥ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ٦.٦٣ وكذلك قيمة t المحسوبة البالغة ٦.٧٨ وهي أكبر من الجدولية ٢.٥٨، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (٩)

علاقة نمط القيادة الحرة للمديرين ومقاومة التغيير للعاملين

المتغيرات	r	r2	B	F	t	sig
نمط القيادة الحرة وعلاقته بمقاومة العاملين للتغيير	٠.٤٤	٠.١٩	٠.٣٩	٤٦.٠٥	٦.٧٨	٠.٠٠

F الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠٥ = ٣.٨٤ t الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠٥ = ١.٦٤

F الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠١ = ٦.٦٣ t الجدولية بدرجة معنوية ٠.٠١ = ٢.٥٨

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

من خلال الدراسة والتحليل لطبيعة أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في الشركات موضوع البحث، والتعرف على علاقتها بمقاومة العاملين للتغيير، وبعد اختبار الفرضيات التي تخص العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين ومدى تأثيرها على إبعاد العاملين للتغيير، يمكن للباحث إجمال نتائج الدراسة التالية:

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

٢. أظهرت نتائج البحث بأن معدل مقاومة العاملين للتغيير في الشركات موضوع البحث قد بلغ ٧٠٪ وهو معدل عالي نسبياً وقد يرجع السبب في ذلك لانخفاض ميل المديرين في استخدام نمط القيادة الديمقراطي، كما أوضحت ذلك الإجابات المتعلقة بأنماط القيادة مما يقلل من فهم العاملين لمحتوى عملية التغيير.

٣. هناك اتفاق بين العاملين وبدرجة موافق على استخدام المديرين لنمط القيادة الدكتاتوري أما فيما يخص مدى استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي فقد كان أقل استخداماً مقارنة بالدكتاتوري حيث جاءت الإجابات عنه عند محايد، أما بالنسبة لنمط القيادة الحرة فإن العاملين يجمعون وبدرجة موافق على استخدامه من قبل المديرين، ويمكن إن يكون السبب في زيادة استخدام نمط القيادة الدكتاتوري نابع من ظروف التنشئة الاجتماعية المتسلطة التي يخضع لها الفرد في البيئة العربية عموماً وكذلك للاعتقاد السائد في عدم معرفة الرؤوسيين في الأمور الإدارية وهذا ما يجعل المديرين يعملون على تركيز السلطات بأيديهم.

٤. أوضح البحث بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الدكتاتوري للمديرين ومقاومة العاملين للتغيير وهذا أمر طبيعي، حيث انه كلما ابتعد المديرين عن الرؤوسيين كلما أدى ذلك إلى عدم فهم الرؤوسيين لمحتوى عملية التغيير ونتائجها واعتقادهم بعدم ضرورتها.

٥. تبين إن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين ومقاومة العاملين للتغيير، ويعود ذلك للضعف في مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وعدم إعطاء الحرية للعاملين في حل المشكل التي تواجههم.

٦. تبين إن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة للمديرين ومقاومة العاملين للتغيير وهذا يتناسب والطبيعة الإنسانية والتي فيها كلما كان القائد متساهلاً كانت المقاومة أكبر لقراراته ومنه ما يتعلق بالتغيير.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، فأن يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يراء الباحث وجوب الأخذ بها للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير وهي:

١. 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.

٢. إشراك الإدارة لجميع العاملين الذين تشملهم عملية التغيير في التخطيط لها لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية والتقليل من المسافة بين الرؤساء ومرؤوسيه من اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير.

٣. العمل على زيادة اتجاهات المديرين في استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع الرؤوسيين والذي يؤدي إلى تهيئتهم وزيادة إدراكهم للتغيير وإشراكهم فيه، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للمديرين تعد لهذا الغرض.

٤. طمأنة العاملين المشمولين بعملية التغيير من النتائج السلبية المتوقع أن تؤثر على استقرارهم الوظيفي وفقدانهم لوظائفهم والامتيازات التي يتمتعون بها حالياً.

٥. تكوين تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه الشركة بعد عملية التغيير، عن طريق مقارنة الوضع الحالي للشركة والشركات التي تطبق فيها الأساليب الجديدة.

٦. مشاركة الإدارة العليا في عملية التغيير وتقديم المساندة المستمرة في حل المشكلات التي يواجهها العاملين نتيجة لعملية التغيير.

٧. الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية وذلك من خلال اهتمام الإدارة بالاتصال بالقيادات غير 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

المراجع :

١. أبو صالح، محمد صبحي، (٢٠٠٨)، الطرق الإحصائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن القاهرة.
٢. حريم، حسين، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٣. سيكاران، أوما (٢٠٠٦) طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني الرياض، دار المريخ للنشر- السعودية.
٤. السكارنه، بلال، القيادة الفعالة، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢٠١٠، ١.
٥. كنعان، نواف، (١٩٨٠)، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، ص ١٢٩-١٣١، ص
٦. النجار، فريد (٢٠٠٧)، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٧. النمر، سعود محمد وآخرون (٢٠٠٦)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
٨. مهدي، حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية و الدول النامية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، ١٩٩٣ .
٩. الهواري، سيد (١٩٨٧) المدير الفعال القاهرة: مكتبة عين شمس.
١٠. الحربي، عبد الله بن مداري، (٢٠٠٢)، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
١١. الشريف، طلال ،دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مكة المكرمة، (السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٤).
١٢. اباحسين، سامي عبدا لله، (٢٠٠٢)، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المؤتمر السنوي ١٣، مج ١-٢، وأيد سيرفس، القاهرة.
١٣. حلواني، ابتسام خالد (١٩٩٠)، التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة، العدد ٦٧، معهد الإدارة العامة الرياض.
١٤. ملحم، يحيي سليم، ومحمد شاكر الابراهيم، (٢٠٠٨)، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد(٢)، المجلد ٤.
١٥. موقع المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا. <http://noclibya.co>