

مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي

أبغود راضية¹

ملخص

تواجه منظمات اليوم و في ظل نظام اقتصاد السوق العديد من المتغيرات البيئية المتنوعة و المتسارعة، كما تواجه مجموعة من التحديات كظهور مفهوم العولمة ، التطور التكنولوجي ، ثورة المعلومات ، و كذا شدة المنافسة ، و هذا ما فرض عليها إجراء مجموعة من التغييرات و التعديلات ، و بهذا أصبح التغيير أمر حتمي لكل المنظمات ، فهو المفتاح الأساسي الذي يمكنها من مواجهة المنافسة و المشكلات المعاصرة ، و بذلك تضمن من خلاله البقاء و الاستمرار من جهة ، و التوسع و الانتشار من جهة أخرى، و التغيير في أي منظمة قد يكون في بناءها التنظيمي أو استراتيجيتها أو ثقافتها التنظيمية أو في نوع التكنولوجيا المستعملة فيها أو حتى في الأفراد العاملين بها كما أن نجاح هذا الأخير يتطلب قيادة إدارية فعالة باعتبار أن الوظيفة الرئيسية للقائد تتمثل في تحقيق التغيير الايجابي لمنظمتة إذ له تأثير كبير على إدارة التغيير داخل المنظمة، حيث يكون القائد المحرك لعملية التغيير (قائدا للتغيير).

الكلمات المفتاحية : القيادة ، القائد الناجح، التغيير التنظيمي، قيادة التغيير

Résumé A l'aube de l'économie de marché, les organisations de nos jours font face à plusieurs changements environnementaux, diversifiés et précipités. En outre, elles font face à un certain nombre de défis tels l'apparition du concept de la mondialisation ; le développement technologique ; la révolution de l'information et la rude concurrence qui l'ont amené à introduire nombre de changements et de modifications. Ceci, le changement s'est avéré obligatoire pour toutes les organisations tant il constitue un remède leur permettant d'affronter la concurrence et les problèmes contemporains et par-lequel elles assurent leur continuité et pérennité, d'une part, et l'extension et le déploiement, d'autre part. Le changement dans toute organisation pourrait toucher à sa structure organisationnelle ; sa stratégie ; sa culture organisationnelle ; au mode technologique qu'elle utilise ou même aux personnels y travaillant. La réussite du changement exige une direction administrative efficace d'autant que la mission principale du leader consiste en la concrétisation d'un changement profitable à son organisation. Le leader a une grande influence dans la gestion du changement au sein de l'organisation, il pourrait être animateur du changement (meneur de changement).

Mots clés : leadership – leader efficace – changement organisationnel

¹ أستاذة مساعدة – أ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.

مقدمة

يتميز العصر الحالي بالتطور التكنولوجي المتسارع، و ثورة المعلومات و شدة المنافسة نتيجة الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق ، وهذا ما فرض على المنظمة و التي أصبحت نظاما مفتوحا على بيئتها الخارجية ضرورة إحداث تغييرات و تعديلات في مختلف العناصر فيها ،و بذلك أصبح التغيير أمرا حتميا لا مفر منه، فهو أحد الوسائل الضرورية لمواجهة التحديات و الصعوبات التي تواجه المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة الخارجية من جهة و مواكبة التقدم و التطور من جهة أخرى .و بذلك كان على المنظمة ضرورة إقامة إدارة تهتم بتخطيط و تنظيم و توجيه التغيير

وحتى تكون عملية التغيير فعالة فهي تحتاج إلى وجود قيادة إدارية فعالة ، باعتبار القائد هو الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الأفراد من أجل إحداث تغيير ، حيث أن نمط القائد له تأثير كبير على عملية التغيير في المنظمة و من هذا المنطلق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي ؟
و لمعالجة هذا البحث تم تقسيم دراسته إلى النفاط التالية :

أولا : ماهية القيادة الإدارية ؛

ثانيا : ماهية التغيير التنظيمي ؛

ثالثا : علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي؛

المحور الأول : ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة عنصرا أساسيا في إدارة المنظمة، فهي تمثل جوهر العملية الإدارية و التي من خلالها يمكن توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يختلف نمطها من منظمة لأخرى و لكن يبقى نجاحها يعني نجاح المنظمة ككل ،و لتوضيح أكثر حول هذا العنصر سوف يتم التطرق إلى العناصر التالية:

- مفهوم و أهمية القيادة الإدارية ؛

- مهارات القائد الإداري الفعال وأهم خصائصه ،

- أساليب القيادة الإدارية .

أولا : مفهوم و أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي تم دراستها دراسة واسعة

خاصة خلال السنوات الأخيرة و ذلك نظرا لما تمثله هذه الأخيرة من أهمية كبيرة في المنظمات

1- مفهوم القيادة الإدارية

تعددت و تنوعت تعاريف القيادة الإدارية حيث :
عرفها هيرس بأنها "عملية التأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الأهداف في موقف معين"¹
و عرفها ليكرت Likert بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و ارشادهم لنيل تعاونهم ، و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"²
كما عرفت بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة"³
نلاحظ من التعاريف السابقة أنها قد اعتمدت على مجموعة من العناصر التي شكلت في مجملها تعريفا للقيادة الإدارية ، تتمثل هذه العناصر في :
- وجود شخص قائد؛

- وجود مجموعة من الأفراد المرؤوسين ؛

- قوة تأثير القائد على مرؤوسيه ؛

- وجود هدف المطلوب تحقيقه ؛

- وجود موقف معين .

2- أهمية القيادة الإدارية

يمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية :⁴
- تعتبر القيادة الإدارية حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية ؛

- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة ؛

- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها ؛

- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة ؛

- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز و النتائج و تشجيع الإبداع و الابتكار في

¹ محسن حسنين العجمي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط2 ، 2010 ، ص194

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1998، ص 260

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2014 ، ص18

⁴ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 196، 195

العمل.

ثانيا: مهارات القائد الإداري الفعال و أهم خصائصه

حتى يكون القائد الإداري فعالا لا بد أن يكتسب مجموعة من المعارف والمهارات ، و بذلك يتصف بمجموعة من الخصائص.

1-مهارات القائد الإداري

تعرف المهارة على أنها"القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب أو الطرق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق نتائج أعلى و أفضل مما استخدم في الأداء في موارد و إمكانيات"¹

و أهم المهارات التي تزيد من فعالية القائد نجد:²

-**المهارات الإنسانية** : تتمثل في فن تعامل القائد مع مرؤوسيه و توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة مثل القدرة على الاستماع، الصبر و تحمل الآخرين، القدرة على التواصل

-**المهارات الإدراكية** :و هي مهارات فكرية تحليلية ، فهي قدرات القائد الإداري على التصور الذهني و العقلي للأمور المحيطة به في المنظمة و المتغيرات الداخلية و الخارجية و العلاقة القائمة بينهما (العلاقة بين المنظمة و مختلف المتغيرات)، حيث يكون القائد الذي يتميز بهذه المهارة مبتكرا لأفكار جديدة ، ولديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها ، كما يكون قادرا على إيجاد الحلول.

- **المهارات الفنية** :و هي تتعلق بالأساليب و الطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله، حيث يتطلب هذه المهارة توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية و الفنية ، كما توجد أعمال كثيرة تتطلب هذه المهارة مثل التخطيط و رسم سياسة المنظمة .

-**المهارات الشخصية** :و هي مهارات مرتبطة بشخصية القائد الإداري مثل الصفات الجسمية ، القدرات العقلية ،قوة الشخصية ، و الطلاقة اللفظية .

-**المهارات التكنولوجية** :تتمثل في مجموعة المعارف و القدرات في مجال التكنولوجيا مثل القدرة على استخدام الحاسوب و مختلف برامجه

1 علي السلمي،المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق ، دار غريب ، مصر،1999،ص 23

2 عد في هذا الصدد إلي :

رداح محمود الخطيب ، أحمد محمود الخطيب ،القيادة : دراسة حديثة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ،2014،ص ص 60،61

معن محمود عباصرة، مروان محمد نبي أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 2008،1،ص ص 142، 143

2- خصائص القائد الإداري الفعال (الناجح)

يتميز القائد الإداري بمجموعة من الخصائص و التي تساعده على تحفيز و إرضاء مرؤوسيه من جهة و تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ، و التي يمكن حصرها في التقاط التالية: 1

- أخلاقيات القائد الإداري الفعال الشخصية تتطابق مع أخلاقياته المهنية ؛
- امتلاك الشجاعة والدافعية للإبداع ؛
- العمل بالالتزام اتقان ؛
- امتلاك الحماس و الحنكة ؛

ثالثا :أساليب القيادة الإدارية

لا يوجد أسلوب قيادي واحد مثالي في جميع المنظمات ، بل هناك مجموعة من الأساليب، فلكل ظرف أو موقف أسلوب قيادي مناسب، و لقد تعددت الدراسات التي بحثت في هذه الاساليب و اختلفت معايير تصنيفها ، وإن أشهر هذه التصنيفات هي حسب معيار سلوك القائد .

1-الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة الإدارية: يطلق على هذا الأسلوب عدة تسميات مثل القيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ، و هو أقدم الأساليب القيادية ، حيث يقوم القائد الأوتوقراطي بإصدار الاوامر و اتخاذ القرارات بمفرده دون مشاركة مرؤوسيه ، كما يعتمد على أسلوب العقاب و الاكراه و التهديد باستخدام السلطة الممنوحة له. 2

و من مساوئ هذا الأسلوب عموما نجد: 3

- انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى عدم الرضا ؛
- ظهور كراهية المرؤوسين لقائدهم و عدم ولاءهم لهم بالإضافة إلى قتل روح المبادرة و الابداع لديهم ؛
- انعدام التفاهم المتبادل بسبب انعدام الاتصال الصاعد،بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوي والغيابات .

2-الأسلوب الديمقراطي للقيادة الإدارية : يقوم هذا الأسلوب على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و افساح المجال للإبداع مع تفويض بعض الصلاحيات، من مزايا هذا الأسلوب نجد: 4

1 بلال حلف سكارنة،مرجع سبق ذكره، ص ص29، 30

2محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط4 ، 2003، ص187

3محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 260

4نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 261

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ؛
- تحقيق الترابط الاجتماعي وخلق جو عمل اجتماعي ؛
- تحقيق الاستقرار النفسي و الأمان للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛
- تنمية روح الابتكار ؛
- انخفاض معدل الشكاوي و الغياب .
- لكن من مساوئ هذا الأسلوب نجد :¹
- تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه ؛
- يسبب احباطا للمرؤوسين الذين يرغبون في أداء أعمالهم بسرعة .
- 3-الأسلوب الحر للقيادة الإدارية:**لديه عدة تسميات أخرى مثل قيادة عدم التدخل أو القيادة الفوضوية أو القيادة التراسلية ، حيث يمنح القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في أداء أعمالهم و اتخاذ القرارات فبذلك يظهر كأنه غير موجود ، يعتمد على أسلوب الباب المفتوح في الاتصالات ، و يكون هذا النمط ناجحا عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات علمية عالية
- لكن من مساوئ هذا الأسلوب نجد :²
- هذا الأسلوب يضعف الاهتمام بالعمل ، كما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية؛

-يكون الانتاج منخفض رغم الروح المعنوية العالية للمرؤوسين .

المحور الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير سمة من سمات العصر الحالي الذي يتميز بشدة المنافسة والتقدم العلمي و التكنولوجي ، حيث أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية لأي منظمة لكي تنكيف مع بيئتها التي تتعدد و تتنوع المتغيرات فيها،وذلك من أجل ضمان البقاء باعتبار التغيير هو العنصر الثابت في البيئة التنظيمية المتغيرة

أولا : مفهوم و أسباب التغيير التنظيمي

تعددت و تنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي ، كما تعددت أسباب التي أدت إلى زيادة أهميته في المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا على بيئتها .

1- مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت و تنوعت تعاريف التغيير التنظيمي حيث يعرف على أنه " تغيير هادف و مقصود و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي

¹ نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 262

² علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، ط 01، 2010، ص 42

الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات¹

كما عرف على أنه "عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل تحقيق أمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل والأنشطة مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.

- استحداث أوضاع تنظيمية، أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تمكن التنظيم من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر²

كما عرف كذلك على أنه "تغيير واسع أو جذري أو عملية تحول رئيسية تطل واحد أو أكثر من الأركان الرئيسية للمنظمة و عناصرها³

إذن و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو التحول من الوضعية الحالية للمنظمة إلى وضعية جديدة .

2-أسباب التغيير التنظيمي

تتعدد و تتنوع أسباب التغيير التنظيمي ، فمنها أسباب داخلية و أخرى خارجية

2- 1- الأسباب الداخلية: من أهمها: 4

-التغيير في رسالة المنظمة و أهدافها ؛

-إدخال أجهزة و معدات جديدة ، و إدخال نظم معلومات متطورة ؛

-تدني الروح المعنوية للعاملين ، و ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي .

2- 2- الأسباب الخارجية: يمكن تلخيص أهم الأسباب الخارجية للتغيير

التنظيمي في النقاط التالية: 5

-التنافس الحاد بين المنظمات ؛

-ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية ؛

-إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة ؛

-تغير عادات المواطنين و اهتمام المنظمة بالمسائل الاجتماعية .

1 زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01 2007، ص 21

2 ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01 ، 2010، ص 341

3 محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قيادة مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01 ، 2010، ص 265

4 حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط02، 2009، ص 278

5 حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ص 279

ثانياً : عناصر ومراحل عملية التغيير التنظيمي

تتكون عملية التغيير من مجموعة من العناصر ، كما تمر بمجموعة من المراحل ، فالتغيير لا يكون دفعة واحدة .

1-عناصر عملية التغيير التنظيمي

تتضمن عملية التغيير ستة عناصر و التي تدعى بسداسي التغيير و المتمثلة في: 1:

- **موضوع التغيير:** يقصد به الموضوع الذي تتناوله عملية التغيير.

- **المغير:** و هو الطالب بعملية التغيير و قائدها .

- **المؤيد للتغيير:** هو الذي يؤيد و يقدم الدعم لعملية التغيير

- **المحايد:** هو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه عملية التغيير

- **المقاوم:** و هو الذي يرفض عملية التغيير حيث يسعى إلى تأخيرها أو إفشالها

- **معالجة مقاومة التغيير:** و هي مجموع الممارسات التي يقوم بها القادة لتطوير المقاومة و التغلب عليها .

2- مراحل عملية التغيير التنظيمي

يتطلب أن يتم التغيير التنظيمي وفق منهجية تقود إلى نجاحه، و هناك عدة نماذج لإدارة التغيير التنظيمي ، أساس هذه النماذج هو نموذج Kurt Lewin و الذي قسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل و المتمثلة في: 2:

(أ) مرحلة إزالة الجليد: تتضمن هذه المرحلة الغاء الاتجاهات و الممارسات الحالية و ذلك بإيجاد الدافعية و الاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق الحالية و إيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، و ما يسهل إذابة الجليد الضغوط البيئية و الإدراك بوجود مشكلة حقيقية أو متوقعة ، و تلعب هذه المرحلة دوراً كبيراً في إنجاح عملية التغيير، إذ لا يجب تجاهل القوى المعارضة و العمل فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير.

(ب) مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً و أساليباً و مهارات و معارف جديدة أو يؤدي عمله بطريقة جديدة ، ففي هذه المرحلة يتم تغيير و

1 حسين أحمد الطراونة و آخرون ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01، 2012، ص 181، 182

2 ماجد عبد المهدي مساعلة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 351، 350

تعديل فعلي في الواجبات، التقنيات، الهيكل التنظيمي... وغيرها. أين يتعلم الفرد مهارات و معارف جديدة فيسلك سلوكا جديدا.

و يحذر لوين Lewin من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و إحداث التغيير، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي بشكل سليم (إذابة الجليد) لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير، و يصاحب هذه المرحلة مزيج من الشعور بالقلق والأمل.

ج)مرحلة إعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الأفراد في المنظمة من أفكار ومهارات في الممارسات الفعلية من أجل تثبيت التغيير والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير

ثالثا: أسباب ومزايا مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير على أنها "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹

إن هذه المقاومة هي أمر طبيعي ناتجة عن مجموعة من الأسباب ، كما تختلف أشكالها

1-أسباب مقاومة التغيير

يمكن ذكر أهم أسباب مقاومة التغيير في النقاط التالية :
-التخوف من متطلبات التغيير إلى مهارات و خبرات جديدة و التي قد لا يمتلكها الأفراد ؛

-عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة ؛
-سوء الاتصال و التنسيق بين الإدارة و العاملين ؛
-اعتقاد العاملين أن التغيير غير ناجح و أن البقاء على الوضع الحالي أفضل؛

-عدم معرفة الإدارة الجديدة فيالمنظمة بالإضافة إلىعدم توفر المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير؛
-الخوف من الانتقال إل مكان آخر أو وظيفة لم يمارسها الفرد من قبل ، أو الاحساس بفقدان المراكز الوظيفية .

¹خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن ، 2000 ، ص 385

²خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، ط5، 2007، ص 222

تفاوت درجة مقاومة التغيير من منظمة إلى أخرى ، فقد تكون عبارة عن اختلاف في الرأي حول نقاط سطحية ، أو قبول المناقشة و التفاهم ، أو اللامبالاة وعدم الاهتمام بإحداث التغيير ، و آخر درجة الرفض الكامل .

2-مزايا مقاومة التغيير

هناك نواحي إيجابية لمقاومة التغيير و التي يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية: 1:

- تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم النقل الجيد للمعلومات ؛
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة عن توضيح أهداف التغيير و وسائله و آثاره بشكل أفضل ؛
- مقاومة التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للتأثير المحتمل للتغيير سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ،
- تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات

المحور الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير تلقائيا ، و إنما يحدث إذا اقتنعت إدارة المنظمة بذلك ، و للقيادة الإدارية دور كبير في نجاح عملية التغيير من خلال تحفيز العاملين لأداء التغيير بكفاءة ، و لذلك يتطلب التغيير قيادة إدارية فعالة ، يتضح منها مدي استجابتها و استيعابها لمتطلبات التغيير ، و كيفية الاستفادة من الطاقات المتاحة في المنظمة .

أولا : مبادئ و خصائص قيادة التغيير التنظيمي

تقوم قيادة التغيير التنظيمي على مجموعة من المبادئ ، كما لابد أن تتميز بمجموعة من الخصائص

1-مبادئ قيادة التغيير التنظيمي

- أشارت بعض الدراسات في مجال القيادة و التغيير التنظيمي إلى وجود خمس مبادئ أساسية لقيادة التغيير و المتمثلة في : 2
- الهدف الأخلاقي** : و يقصد به أن يعمل القائد و هو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف مرؤوسيه

1حسين حريم ،إدارة المنظمات (منظور كلي) ، مرجع سبق ذكره ، ص 293

2 خضر مصاح الطيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (163-167) بتصرف

- **فهم عملية التغيير:** على القائد الإداري أن يفهم بوضوح عملية التغيير التنظيمي .

- **بناء و تقوية العلاقات الاجتماعية مع الأفراد في المنظمة:** لا بد على القائد الناجح أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل بناء علاقات إيجابية بين الأفراد ، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد في المنظمة أكثر قوة كلما كانت عملية التغيير أكثر سلاسة

- **خلق المعرفة و صنع المشاركة:** إن أهم أدوار القائد الإداري في عملية التغيير هو زيادة المعرفة خصوصا أن العصر الحالي هو عصر المعرفة و الانفجار المعرفي

- **خلق التماسك:** لا بد على القائد الإداري أن يسعى إلى بذل جهد أكبر لزيادة التماسك و الترابط من أجل مواجهة الغموض و التعتيقات التي تتعرض إليه عملية التغيير.

2- الخصائص الواجب توفرها في القائد الإداري لإنجاح عملية التغيير
حتى تنجح عملية التغيير في المنظمة لا بد من توافر مجموعة من الخصائص في القائد الإداري يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية: 1:
- أن تكون لدى قائد التغيير إرادة تسعى لإحداث التغيير؛
- أن تكون لديه القدرة توفير المناخ الملائم للتغيير و وضع استراتيجيات فعالة لإحداثه، وبتطبيقها ومتابعة تنفيذها؛
- على القائد الإداري أن يكون مثابرا و متحمسا ، و لديه القدرة على التجريب و التغيير، و يؤمن أن التغيير أمر حتمي، و أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات موضوعية و تنفيذها بكفاءة و فعالية ؛
- على القائد أن يعد التغيير و يديره باستخدام قوائم التشخيص و المطابقة و التعديل ، و أن تكون لديه القدرة على التخيل و التصور، و أن يكون قادرا على المتابعة و التقييم الذاتي ؛

ثانيا: القيادة التحويلية و دورها في إنجاح عملية التغيير التنظيمي
ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد الباحث Burns سنة 1978 في كتابه القيادة ، حيث عرفها على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد و المرؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق" 2

1 بلال خلف سكارنة ،مرجع سبق ذكره ،ص 356،357 بتصريف
2عدي عطا حمادي ،القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ،دار البداية ناشرون و موزعون ،الأردن 2013،ص197

فالقائد التحويلي هو "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز و التنمية الذاتية ، كما يروج في نفس الوقت عملية تنمية و تطوير المجموعات والمنظمات"¹

و يمكن ذكر أهم صفات القائد التحويلي في النقاط التالية :²
 - له رؤية متطلعة للتغيير، بحيث يكافح لتغيير الوضع ؛
 - يكرس الجهود و يثير الحماس، ولديه الرغبة في تحمل المخاطر؛
 - لديه خبرة في استعمال الوسائل غير الاعتيادية و تجاوز الأسلوب التقليدي في العمل ، كما يكون متمكنا في الاتصال .
 و قد أشار Devanna و Techy أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية و تشمل الاعتراف بالتغيير، إيجاد رؤية جديدة ، و أخيرا جعل التغيير عمل منظمي
 كما حدد Higgs و Rowland مجموعة من كفاءات القيادة التحويلية لإنجاح التغيير التنظيمي .

و من خلال كل ما سبق يمكن القول أن التغيير هو سمة أساسية من سمات القيادة التحويلية ، و بذلك تعتبر الاسلوب القيادي المناسب لإنجاح التغيير في معظم الحالات .

ثالثا : الاستراتيجيات القيادية للتغلب على مقاومة التغيير

باعتبار أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي و التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج التغيير ، ولذلك يجب على القائد الناجح أن يعمل على التقليل من هذه المقاومة و ذلك باتباع استراتيجيات مختلفة يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية :³
 - **التعليم و الاتصال** : يستطيع القائد الإداري أن يعلم مرؤوسيه عن أهداف و قواعد التغيير قبل حدوثه وذلك عن طريق الاتصال بهم ، و يكون هذا التعليم عن طبيعة و أهمية و فوائد التغيير في المستقبل بالنسبة لهم و للمنظمة معا، و تتم هذه العملية عن طريق اجتماعات و تقارير و مناقشات و تدريب .
 - **المشاركة** : حيث يقوم القائد الإداري بإشراك الأفراد في تصميم و تنفيذ عملية التغيير ، حيث أن مشاركتهم في ذلك تضمن سلامة التنفيذ و تقلل من

¹ بلال خلف سكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 360

² سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الاداء المتميز : حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004، ص ص 20 ، 21، بتصرف

³ حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 292

مقاومة التغيير .

-الدعم و المساندة : بحيث يقوم القائد بتشجيع و دعم الأفراد و توفير الموارد التي يحتاجونها لعملية التغيير و مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير

-عرض تجارب و نماذج ناجحة في مجال التغيير : حيث يقوم القائد بعرض تجارب منظمات التي نجحت في مجال التغيير، و كلما كانت المنظمات معروفة كلما كان كسب تعاون الافراد أكبر لمشروع التغيير

-التفاوض و القبول : حيث يقوم القائد بتقديم تحفيزات للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة و تقديم بعض المساومات .

-التحكم و الاستمالة : يستخدم القائد محاولات و جهود خفية للتأثير على الآخرين ، بالإضافة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية

الخاتمة

يعد التغيير التنظيمي أمر حتمي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها و أحجامها ، فهذا التغيير لا يكون عفويا و إنما تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة ، و كل تغيير فعال يتطلب قيادة إدارية فعالة لكي يتم إدارته و تجسيده على أرض الواقع ، فهذه الأخيرة تعتبر المفتاح الأساسي لنجاح برنامج التغيير ، إذ أن وظيفة القائد الأساسية حاليا تكمن في تحقيق التغيير الإيجابي للمنظمة ، و ذلك من خلال شخصيته و ما يمتلكه من مهارات للتأثير على الأفراد من أجل تحفيز و دعم عملية التغيير من جهة و الحد من مقاومته من جهة أخرى ، قد أشارت دراسات عديدة أنه يمكن إنجاز برامج التغيير من خلال القيادة الإدارية فقط و خصوصا إذا تعلق الأمر بالنمط القيادي التحويلي، فهو يعتبر النمط الأنسب لإنجاح التغيير التنظيمي ، فهذا النمط يعتمد على مبدأ مشاركة الأفراد في إعداد و تنفيذ برامج التغيير و تقبل اقتراحاتهم أخذا بأن التغيير مهما كان مجاله يبدأ من داخل الفرد أولا باعتباره هو من يحدث و ينفذ التغيير، و على هذا الأساس و حتى تضمن المنظمة إدارة تغيير فعالة لا بد من تطوير و تنمية قياداتها الإدارية

قائمة المراجع

1. السلمي علي،المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق ، دار غريب ، مصر، 1999
2. بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط2، 2014
3. حريمحسين ،السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 1998.
4. حريمحسين ،إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط02، 2009
5. حسين أحمد الطراونة و آخرون ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن

- ط، 2010.01
6. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن ، 2000
7. خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن، ط5، 2007.
8. رداح محمود الخطيب ، أحمد محمود الخطيب ،القيادة : دراسة حديثة ، دار الوراق للنشر و التوزيع الأردن، 2014.
9. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطوير ،دار كنوز للنشر و التوزيع ، الأردن ،ط01 2007.
10. ماجد عبد المهدي مساعدة ،إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01 ، 2010
11. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،ط4 ، 2001
12. محمود أحمد فياض ،عيسى يوسف قداة ،مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01 ، 2010 ،
13. محسن حسنين العجمي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط2 ، 2010
14. معن محمود عباصرة، مروان محمد نبي أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط، 2008
15. عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية و الاداء المتميز : حقبة تدريسية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004.
16. عدي عطا حمادي ،القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ،دار البداية ناشرون و موزعون الأردن، 2013،
17. علاء محمد سيد قنديل ،القيادة الإدارية و إدلة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، ط01، 2010.