

مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

الأستاذ: هيشور محمد لمين

جامعة سطيف 2

الملخص :

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة وتأثير القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال الدور الفعال والديناميكي لقائد التغيير، إضافة إلى جهود القيادة الإدارية في التصدي لمقاومة العمال لقرارات التغيير.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية، مقاومة التغيير لأهداف المؤسسة، تغيرات المحيط ، التغيير

التنظيمي

Abstract:

This study attempts to find out the extent of the contribution and the impact of the administrative leadership on the organizational change in the economic institution through the effective and dynamic role of the leader of the change; in addition to the efforts of the administrative leadership in case of any resistance to the change decisions' from the work people.

Key words: administrative leadership – change resistance – the institutions' goals – contextual changes of the organisational change.

مقدمة :

فرضت التحولات السوسيواقتصادية التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المؤسسات الاقتصادية إتباع أسلوب التغيير التنظيمي بهدف التأقلم والتكيف مع البيئة، والحفاظ على سيرورة وديمومة المؤسسة لذلك أصبح التغيير بمثابة المدخل أو الأداة المثلى والسبيل الوحيد لمواكبة التغيرات التي تحدث بشكل غير مسبوق في دنيا الأعمال .

إن تصميم التغيير وتنفيذه ومتابعته من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة يتطلب ممارسة إدارية فعالة و ديناميكية على أساس أن القادة هم الحجر الأساس في عملية التغيير ، فهم المسؤولون المباشرون عن خلق ونشر ومتابعة ثقافة التغيير في بيئة الأعمال ، وتلمس المشكلات التي تحول دون تحقيقه على أرض الواقع ، ولهذا يتفق معظم الباحثين في الفكر التنظيمي وعلم اجتماع المنظمات وعلوم الإدارة على أن مهام القائد الرئيسية في عصر الاقتصاد المعرفي والفكري تكمن أساسا في تحقيق نجاح المبادرات التغييرية داخل المؤسسة ، وبالتالي فإن القدرة على التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي يتطلب أسلوبا قياديا فعالا يتحسس كل المشاكل والطموحات التي تحقق الإشباع النفسي والاجتماعي .

ويرتكز نجاح التغيير التنظيمي داخل المشروع التسييري بدرجة كبيرة على كفاءة قائد التغيير ودرجة امتلاكه للمهارات الفنية والمعرفية ، وقدرته على استمالة الأعضاء ودمجهم في الفضاء الإنتاجي ، مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لنشر وتعميم التغيير والتحكم فيه ، والحقيقة أن مشكلة القيادة في عصرنا الراهن لم تعد مشكلة الاعتراف بها والإقرار بوجودها وشرعيتها ، ولكن المشكلة تتمثل في تنامي معارفها وإدراكها وخصائصها ، ومنه يمكن القول أن القيادة أحد العوامل الأساسية في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التغييرات الدراماتيكية وتطوير السياسات التنظيمية .

وفي سياق آخر تعتبر عملية التغيير ضرورة حتمية فرضتها التغيرات في موازين العمل التي شهدت توظيفاً مكثفاً لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، واستخدام واسع للمهارات الفنية والمعرفية ، وعلى الرغم من أهمية التغيير وضرورته القصوى إلا أنه لا يخلو من صعوبات متمثلة في مقاومة التغيير وذلك بسبب مخاوف العمال الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية ، وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في إمكانية التقليل من حدة المخاوف وتبديدها من خلال تبني أساليب قيادية مناسبة لإفهام العناصر البشرية بأهداف عملية التغيير في المؤسسة والنتائج الإيجابية التي سوف تتحقق للمؤسسة والعاملين على حد سواء .

بناءً على هذا سنحاول في هذه الدراسة تشخيص العلاقة التوافقية بين القيادة الإدارية والتغيير

التنظيمي

من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : كيف تؤثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية ؟ وما هو دور القائد في عملية التغيير الثقافي ؟

أولاً : القيادة الإدارية

ظهرت مجموعة كبيرة من التغيرات حول كيفية ممارسة القيادة على مدى الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي في المجتمعات الغربية وخاصة في أمريكا ، وبرزت نظريات ومفاهيم جديدة في حقل القيادة الإدارية تصف أسس الصحة التنظيمية ، وعلى الرغم من بعض التغيرات في المواقف والنماذج التنظيمية ، فإنه لا يزال الحديث عن "أزمة القيادة" في تسيير المشروعات الإنتاجية ، وبالتالي فهو موضوع يحتاج دائماً إلى إعادة القراءة والمراجعة والنقد البناء ، كونها ظاهرة اجتماعية تنظيمية تنشأ من التفاعلات داخل الهيكلة الاجتماعية .

1 - مفهوم القيادة الإدارية : يعرف سمارة القيادة " بأنها المقدرة على توجيه سلوك الجماعة في

موقف معين لتحقيق مشترك" ¹ وعرفها العامري والغالي بأنها : "عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في

¹ - سمارة نواف أحمد : مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008 ، ص 132 .

سلوك الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وإنجازا للمهام المطلوبة منهم " ¹ ويعرفها كورتوا بأنها : عملية الجهر إلى أفضل مردود في سبيل القضية المشتركة بأقل ما يمكن من الفترات وبأفضل تعاون ² ومن جهته يعرف علي عبد المجيد عبده القيادة بقوله : القيادة هي فن استمالة الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف معينة ³.

كما تعرف القيادة أيضا بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف المرجوة" ⁴.

و تعرف القيادة بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف معينة" ⁵

ومن جهة أخرى تعرف القيادة أيضا بأنها : "التأثير على الأفراد الواقعين تحت إشراف المسير لاستغلال قدراتهم من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بثقة وحماس" ⁶

ومن خلال هذا العرض لجملة من التعاريف التي تطرقت لمفهوم القيادة يمكن القول أن القيادة الإدارية :

- ظاهرة تنظيمية ليس معناها إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى السلم التنظيمي إلى أسفله ، وإنما معناها استمالة الأفراد وتحفيزهم وتعبئة طاقاتهم وشحن معنوياتهم .
- هي نوع من التأثير أو القدرة والمهارة في كسب الرؤوسين و إرضائهم لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف وتوقعات .
- هي سلوك إداري عقلائي يطمح إلى دمج الموارد الداخلية للمؤسسة وإرضاء أطراف أصحاب المصلحة.

¹ - علي عباس : تأثير القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرين ، العدد الأول ، يناير 2012 ، ص 135 .

² - ج، كورتوا : الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ترجمة : العباس سالم ، ط 1 ن دار علاء الدين ، دمشق ، 1999 ، ص 72 .

³ - عبد الله علي بن بشر : دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية ، دراسة ميدانية لشركة مصافي عدن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ، العدد 5 ، 2008 ، ص 58 .

⁴ - سالم فؤاد الشيخ : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتاب الأردني ط 1 ، عمان ، 1998 ، ص 193 .

⁵ - ميسون عبد الله أحمد ، دنيا مناف أحمد : الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 109 ، المجلد 34 ، السنة 2012 ، ص 205 .

⁶ - Ray Mond A : **La Dynamique de l'homme au travail ; une nouvelle approche par l'analyse de système** ، édition l'organisation , Paris , 1977 , p74 ,

2- أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية : تلعب القيادة الإدارية دورا بارزا في حياة

المؤسسة وتحقيق أهدافها ، وفي ظل التطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصالات وطبيعة السوق العالمي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة تظهر أهمية القيادة ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي ، وترجمة الأهداف إلى واقع فالمدیر اليوم هو القائد الذي يتصور النجاح لأنه يعلم من أين يبدأ وإلى أين يجب أن يصل وذلك لخبرته أولا ، ولثقته بالمجموعة التي تعمل معه ، وأنه سوف يحصل على أفضل النتائج ¹ .

ويساهم القائد في إمداد المرؤوسين بالدوافع والحوافز التي تبعث الروح الإنسانية وتشعل الحماس الجماعي وتعمق في نفوسهم روح المسؤولية ، والتعاون والعمل المشترك ، ومادام الرئيس أو صاحب العمل يملك سلطة كل شيء في إخضاع أي جماعة أو هيئة داخل التنظيم ² فإنه بالمقابل يملك زمام الأمور في صناعة التقدم والتطوير التنظيمي ، ومواكبة التغيرات المحيطة واستثمار الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى ، ومن جهته يرى **O Tead** صاحب كتاب "فن القيادة" الذي نشره عام 1936 أنه "أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتلقون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار "

administrated فهي تحتاج إلى أن تقاد "to be lead" لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون ³ ، فالقائد بخبرته وحكته ومهارته يسعى إلى كسب القوى الاجتماعية العاملة ودفعهم في إطار الاحترام المتبادل إلى إنجاح أهداف المشروع التنظيمي ، وتطوير الجهود الفردية والجماعية لصالح المؤسسة ، وتنمية الحس الجماعي المشترك والصريح ، وقد بين كل من **Test Roon et Relay Assembly** أن النجاح في العمل مقرون بنجاح المسؤولين ، حيث أن المسؤولين والمؤسسة غير منفصلين عن المردود الجيد ⁴ ومن جهته يؤكد **كريبج ساس** أنه في مجال القيادة لا يهتم الناس بقدر معارفك ، بل يهتمون بقدر اهتمامك بالآخرين ⁵ فالقادة هم الذين ييثون في المرؤوسين القيم الملائمة والتي تحدد نمط الأداء والسلوكيات ، وهم الذين يغرسون النمط الفكري المناسب من خلال تصرفاتهم ،

¹ -Alain Kerjean : **Les Nouveaux Comportement Dans L'entreprise ,oser secouer L'organisation** ,édition D'organisation ,2000,P223 .

² - Roger Tessier et Yvan Tellier : **Changement Planifier et Développement des organisation ,Povoirs et Cultures organisationnel** ,Tome 4, Presse de l'université du Québec ,1991 ,P123 .

³ - نواف كنعان : **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة ، عمان ، 2006 ، ص 15 .

⁴ -Bernard Mottey : **La sociologie industrielle** ,Presses universitaires de France, 2 édition , Paris ,1975,P34

⁵ - تيفن جيرميدين ، تيرشافر : **تحديات القيادة للإدارة الفعالة** ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر ط1 عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 32.

ويقومون بإيجاد أخلاقيات المؤسسة ،وتسويق نماذج القدوة الحسنة ، والتي يقتدي بها الأفراد مع مرور الأيام في كل المستويات الوظيفية ،ومن ثم تساهم في بلورة نظام قيمى أخلاقى بين الأفراد¹ فلا يمكن تصور مؤسسة فعالة من دون قادة يشرفون على سير العمل ،فهى بذلك تهدف إلى تطويع سلوك الأفراد بشكل إيجابى يخدم العمل والأهداف المسطرة² .

وتتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة نوعيات جديدة من القادة والمديرين عالية الكفاءة ورفيعة المستوى العلمى والأكاديمى والمهني والأخلاقى ،وتوجيهها لصالح المؤسسة ، وفي نفس الوقت لديها القدرة على إدراك الحالة الوجدانية للعمال والتعامل معها بصورة تزيد من حماسهم ، وبالتالى تكون القيادة صدى لطموحات وتطلعات وهموم المرؤوسين ، وهذا هو حال الشركات العالمية الكبرى مثل : **IBM** وشركة جنيرال إلكترونى الأمريكية ، ومؤسسة **A,B,B** "أسيا براون بوفري " وشركة فولسفاقن ،ومايكروسوفت ، وغيرهم من كبرى الشركات العالمية التى تعتمد على خبراء فى مجال القيادة ،ولكى ينجح المدراء ، يجب أن يكونوا قادرين على العمل مع أشخاص لا يتكلمون لغتهم ، ولا يتشاطرون قيمهم ، لكنهم يتكلمون المواهب التى يحتاجها العمل³ وتكمن قوة المسير على قدرته فى اكتشاف وتنسيق وتسهيل ظهور هذه المبادرات للسماح للأشخاص المعنيين فى الاستمرار إعطاء معنى لمبادراتهم وخلق جماعى على مر الأيام الوسط الذى يرغبون العمل فيه ويحددون فيه هويتهم⁴ .

على العموم إذن تظهر لنا أهمية القيادة الإدارية فى المنظمات من خلال سعيها لإنجاح عمليات التغيير التنظيمى ، ثقافة المؤسسة ، طرق تنظيم العمل ،تطوير هيكل تنظيمى مرن ، الاهتمام بعمليات الاتصال التنظيمى ، إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال فى ميدان العمل ، تحسين الصورة الذهنية والاجتماعية للمؤسسة وربط العلاقات مع أصحاب المصلحة ، رسكلة الموارد البشرية ، القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال شرح أهداف التغيير وإيجابيته لصالح المؤسسة والعمال .

3 - أنماط القيادة الإدارية : شهدت تنظيمات العمل فى السنوات الأخيرة تغيرات وتحولات

بنائية متعددة وذلك استجابة للتغيرات العالمية وتعقد البيئة ، إذ أن المحيط الخارجى ، حضارة ما بعد الصناعة ، المجتمع المعاصر ، التغيير على مستوى المخططات المختلفة سياسية ، اقتصادية ،اجتماعية ،تقنية ، سرعة

¹ - علي عبد القادر الشغلي : أخلاقيات الوظيفة العامة ،دار مجدلاوى للنشر ،ط1،الأردن ،1999، ص42 .

² - عثمان حسن عثمان : إشكالية القيادة وارتباطاتها الشخصية ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ،العدد5 ،2005، ص143 .

³ - هارفارد بيزنيس رقيو : القيادة الإدارية ،ترجمة هشام عبد الله ،دار النشر ،الأردن ،1996، ص25

⁴ -Audet Madeleine : « vision ,planification et évaluation ;les condition Clés du succès du Changement » ,**Revue de Gestion**, 2009 /4 Vol 34, P 62 .

الابتكارات ، الأمل في مجتمع أحسن ، تطور العلوم الإنسانية والسلوكية¹ ، كلها عوامل ساهمت في إعادة النظر في طرق التسيير والتنظيم ، بهدف تكييف تنظيمات العمل مع الظروف والأوضاع المستجدة ، ورغم حدوث محاولات ظرفية وسطحية لتنظيمه فيما مضى ، فإن تنظيم العمل لم يبرز كما عليه إلا مع تطور الرأسمالية² ، وبجثا عن التنظيم الفعال وتحسين الإنتاجية و رفع المردودية كما ونوعا لجأ القادة في المؤسسات الاقتصادية إلى طرق عديدة لتنسيق الجهود الفردية والجماعية ، وتحقيق الفعالية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي ، ولهذا تعددت الأنماط القيادية وتنوعت أشكالها داخل الفضاءات الإنتاجية ، خصوصا بعد الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون في مجال الفكر التنظيمي وآدبيات الإدارة منذ مطلع القرن العشرين ، وسنحاول التطرق إلى هذه الأنماط القيادية فيما يلي :

3 - 1 القيادة الأوتوقراطية : ويطلق عليها اسم القيادة التسلطية أو الديكتاتورية ، تحقق نظاما من الاتصال بين القائد والمنشغلين بالمهام داخل بيئة العمل ذي الاتجاه الواحد ، أي بمعنى أن القائد يعطي التعليمات ويصدر الأوامر ويراقب مجرى العمل بكل تفاصيله وجزئياته ، دون أن يستطيع الأفراد مناقشة ذلك ، ويقوم هذا النموذج القيادي على رقابة صارمة ومراقبة شديدة للأداء ، والمرؤوسون مطالبون بتحقيق أقصى معدلات الإنتاج ولا يحق لهم المشاركة في اتخاذ القرار ولا حتى إبداء آرائهم وتصوراتهم حول طرق تنظيم العمل ، وهنا نتفق معا ما ذهب إليه روبرت ميشلز عندما قال أن من يتكلم عن التنظيم إنما يتكلم مع الأوليغاركية³

للإشارة فقط أن هذا الاستعمال الأداتي للسلطة والنفوذ يبقى محل نقد ورفض من طرف القاعدة العمالية نتيجة إحساسها بالغبن والشعور بالملل إزاء تصرفات القائد الذي لا يلقي لهم بالا ، ويقصدهم في كل مرة حول طريقة الإنجاز والعمل ، وهذا بطبيعة الحال يزيد من حالات التذمر والإستياء والشعور بالاغتراب ، ففي دراسة بعنوان : **العلاقة بين البناء البيروقراطي التنظيمي وظاهرة الاغتراب** توصل الباحث جورج ميلر إلى أن هناك علاقة بين الاغتراب في العمل والبناء البيروقراطي⁴ .

3 - 2 القيادة الديمقراطية : يقوم هذا الأسلوب على تتمين العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية ، وإشباع الرغبات النفس اجتماعية للعمال في جو يسوده الثقة والاحترام المتبادل

¹ - Marcel Laflamme : **Dix Approche pour Humainiser et Développer Les Organisation**

,Geaton Norin ,2 édition ,Canada ,1979,p15-16 .

- عبد الحليم الزيات : في سوسيولوجيا بناء السلطة (الطبقة ، القوة ، الصفوة) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية¹ ، 1990 ، ص 247 ،

²Nadji Safir : **Essais D'analyse Sociologique, Emploi,Industrialisation et développement** ,

Tome 2,OPU /ENAL, Alger ,1985 ,p126 .

³- عبد الحليم الزيات : في سوسيولوجيا بناء السلطة (الطبقة ، القوة ، الصفوة) ، مرجع سبق ذكره ص 247 ،

⁴- السيد علي الشنتا ، الاغتراب في التنظيمات الصناعية ، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص 286 .

بين أطراف العملية التنظيمية ن كما أن اندماج العمل في المؤسسة يحسن العلاقة الهيكلية بين القمة والقاعدة ، وبين الرأسمال والعمل من ناحية أخرى ، وعلى المستوى السيكلوجي والاجتماعي والاقتصادية تغرس هذه الصيغة التشاركية والجماعية في العامل تعلقه وحبه لوسيلة عمله وتجعله مسؤولاً ، وتحسنه بمشاكل الإدارة والإستراتيجية التي يجب العمل وفقها لتحقيق الريادة والتقدم التنظيمي ، وهنا تصبح ثقافة المؤسسة كثافة عمالية في المصنع¹ ، وهذا النمط القيادي يشبه إلى حد كبير "النموذج الأبوي" الذي ينص على زيادة الاهتمام بالآخرين ، وهو من خلال تفاعله مع الآخرين ينشئ طرق الإقناع بدلا من أن تكون في صورة أوامر² ومن جهته يرى **Dvid Emery** أن مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يعني أنها تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج.... من خلال الدور الذي يقوم به المرؤوسون وهو ما أسماه دور غير المديرين³.

3 - 3 القيادة المتساهلة : وتسمى أيضا بالفوضوية أو المتسيية ، يتطلب هذا النموذج منح كل التسهيلات والتنازلات لصالح القوى التشغيلية ، مع إتباع سياسة الباب المفتوح وتسهيل عمليات التواصل التنظيمي، عملية اتخاذ القرارات هي الأخرى تعرف مساهمة واسعة للأطراف المعنية داخل المؤسسة ، وقد تؤدي هذه الخصائص التسييرية إلى إحداث بليلة داخل النسق المؤسسي ، فالسماح للعمال التنفيذيين في إبداء آرائهم وأفكارهم في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة قد يؤدي في بعض الحالات إلى عدم الانضباط ، وانخفاض الإنتاجية ، وشيوع السلبية والصراعات التنظيمية وكل أشكال السلوك الذي يعرقل نمو الإنتاج ، كما أن سمات تلك النموذج من القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت ، ويغلب على ذلك النمط القيادي : التوسيع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات⁴ ، فهذا النموذج غير فعال من الناحية التنظيمية وهذا الأسلوب لم يصل إلى استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا⁵.

ثانيا : التغيير التنظيمي

من بين المواضيع الحديثة التي تهتم بها المؤسسات في دنيا الأعمال نجد موضوع التغيير التنظيمي ، وكونه استجابة طبيعية للتحديات المفروضة على عالم المؤسسات ، وانطلاقا من اعتباره قاعدة متينة للنجاح

¹ -Jean Pierr Hierle : **Pour une Approche antho-historique du travail** ,L'harmattan ,Canada ,2000 ,p 133 .

² - علي عسكر : **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل** ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2005 ، ص75 .

³ نواف كنعان : **القيادة الإدارية** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، 1996 ، ص219 .

⁴ - علي عباس ، مرجع سابق ، ص 137 .

⁵ - ماهر محمد الصالح حسن : **القيادة ، أساسيات ومفاهيم** ، دار الكندي ، الأردن ، 2004 ، ص 77 .

والتفوق ارتأينا أن نحدد أهم التعاريف لهذه الظاهرة التنظيمية والتي شعارها : تحسين القدرة المؤسسية على حل المشاكل الداخلية والخارجية.

1 - تعريف التغيير التنظيمي : عرف الدهان التغيير التنظيمي بوصفه : "قدرة المنظمة على

التكيف مع التغييرات البيئية ، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات و متغيرات الأنشطة والعمليات¹ في حين عرفه القريوتي على أنه : " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والمفاهيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المنظمة² .

ويعرف أيضا على أنه " تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"³ .

ويعرف أيضا بأنه: "قدرة المؤسسة على الإنتاج مرارا على المدى الطويل إجابات مؤيدة "متطابقة" ومتباينة "أنواع مختلفة من التغييرات " مع التطورات البيئية (السياق الخارجي)، و التنظيمية (السياق الداخلي) وجعلها فعالة في ميدان المؤسسة "⁴ .

كما يعرف أيضا على أنه: الأسلوب القيادي لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"⁵ .

انطلاقا من التعاريف المذكورة أنفا يرى الباحث أن التغيير التنظيمي يتمثل في كونه :

- ظاهرة تنظيمية أو أسلوبا إداريا لا يخضع للاعتباطية والعفوية .
- مسؤولية اجتماعية "مشتركة" تقع على عاتق الفاعلين داخل المؤسسة .
- يعكس توقعات الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف المرجوة على المدى البعيد .

¹ - رغد محمد علي خروفة : قوة الإدارة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادة الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي ، مجلة تنمية الرافدين ،العدد 99 ، مجلد 32 ،السنة 2010 ، ص 262 .

² - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ،ط2 ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،2005 ،ص 129 .

³ - مأمون أحمد سليم دقاسمة : التغيير التنظيمي ،دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة - الأردن ،الأردن - نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي ،مجلة الإداري ، العدد 88 ،مارس 2002 ، ص 82 .

⁴ -Brillet Frank et Sauviat Isabelle : « l'évaluation Des Compétences ;Enjeux et effets en termes de Changement ,le cas d'un EPST » ,**Recherches en sciences de Gestion** ,2012 ,p99 ,n 88 /1 .

⁵ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود : نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 13 .

- يشخص نقاط القصور والضعف ويعزز الإيجابيات التنظيمية .
- يحقق التنمية الشخصية والمهنية للأفراد العاملين في المؤسسة .
- هو فعل هادف يوحد الجهود لمواجهة التحديات البيئية .

ومنه يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو فعل تنظيمي استراتيجي هادف ، يخضع للتخطيط والواقعية والعقلانية ، من أجل تحقيق التكيف الخارجي وتعزيز بيئة العمل الداخلية ، بمواجهة كل التحديات والمشاكل المطروحة بما يضمن حالة التحول التدريجي من نمط تنظيمي غير ملائم إلى نمط تنظيمي أفضل من الناحية التسييرية .

2 - مراحل التغيير التنظيمي : إن المعنيين بالتغيير لا يمكنهم تنبي مشروع التغيير إلا من خلال فهم واستيعاب محتواه وتفصيله ونتائجه المتوقعة ، ولا يتوقف إدراك كل هذا إلا بالاعتماد على سياسة إعلام واضحة وشفافة ، ويعتبر **Kurt Lewin** مؤسس علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة من أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذه لظاهرة التنظيمية ، فهو يدعونا لفهم التغيير كعملية تتكون من ثلاثة مراحل¹ :
مرحلة إذابة الجليد "التذويب" ، مرحلة التغيير ، مرحلة إعادة الجليد "التثبيت" ، وفيما يلي نتطرق إلى خذه المراحل كالتالي :

2- 1 مرحلة إذابة الجليد : "التذويب" : في هذه المرحلة يتم كسر ودحض كل المقاومات السلوكية الرافضة لعملية التغيير ، ولكي تتم هذه العملية بنجاح لا بد من إزكاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الإعلام والاتصال من أجل خلق شعور جماعي لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة إلى التغيير ، ومعظم المسؤولين يتمنون وجود متحمسين للتغيير يستطيعون دراسة الأفكار وعرضها بأساليب مناسبة ، ويتابعون تنفيذها بطرق تثبت تمكّنهم من معرفة جميع الجوانب التي تتطلب الفكرة مادية ومعنوية وتضامنية وسلوكية وغيرها² .

إن تهيئة الأفراد وإعلامهم بضرورة التغيير وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سيتيح للأفراد الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة ، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم أن " الأفراد لا يقاومون أفكارهم"³ ويؤدي هذا الأسلوب

¹ - Delavalle Eric ,Morin Pierre : **Le Manager à l'écoute du Sociologie** ,édition d'organisation , Paris ,2003 ,p 247 .

² - علي فلاح الزغبي : إدارة التغيير ودورها في عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج - ريادي - متكامل) ،مجلة أبحاث إقتصادية إدارية ،العدد 9، جوان 2010 ، ص 96 .

³ - توفيق برياش : دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،العدد 10 ، 2010 جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ،ص 225 .

التشاركي في عملية التغيير إلى تقليل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين وحل جميع المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التغيير¹.

2-2 مرحلة التغيير : في هذه المرحلة يحذر Kurt Lewin من التسرع والاعتباطية في عملية

إنجاز وصنع التغيير ،لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة ويخلق تيارا مضادا ضد التغيير لاعتبارات مصلحة "شخصية" وتنظيمية ، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المساعي والجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات ، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التي تم التخطيط لها مسبقا ، واختيار الأساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ .

2-3 مرحلة التثبيت " إعادة التجميد " : تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير ،وبداية ظهور

نتائجه على مستوى المؤسسة ، وينبغي في هذه المرحلة تعبئة الطاقات البشرية وشحنها بمختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير ، كما يمثل التقسيم عملية مهمة جدا لمتابعة كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة ،والقيام بتقييم دوري للنظر في الاستراتيجيات المقترحة كما أن ممارسة وظيفة التقييم من شأنه أن يخفف ويقلل من الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطور المؤسسة .

3- أسباب مقاومة التغيير : تظهر العديد من الأمثلة والشواهد على فشل بعض المؤسسات في

تبني برامج التغيير والتطوير ، وقد ترجع الأسباب إلى عوامل عديدة مثل : عدم إتقان أجدديات التواصل بشأن قضايا التغيير ، وعدم إدراك القوى الاجتماعية التنظيمية لفوائد وعوائد التغيير... الخ ، ومن ناحية أخرى نجد أن القوى الاجتماعية المهيمنة في أعلى السلم الإداري داخل المؤسسة تعتقد أن النشريات واللوائح والقوانين كافية ومبررة لإحداث التغيير المنشود ،وهنا مكمّن الخطأ ، فالتغيير لا يقف عند حدود الإدارة فقط ، وقد يجد القائد أو المدير نفسه بلا حول ولا قوة بسبب المقاومة العمالية ، والأسوأ من كل هذا هو عندما يأتي التغيير لتلبية " جنون العظمة " للقائد وإشباع نرجسيته ، وبالتالي فلا الأهداف تتحقق ولا الكفاءة المستدامة تستمر ، إذ أن مقاومة التغيير الإداري قد تأتي من عدم وضوح أسبابه وأهدافه وكذلك الإجراءات المتعلقة بالتغيير للعاملين المنفذين له أو المتأثرين به² ، وعلى المؤسسات الاقتصادية أن تدرك أن ما هو ناجح اليوم لن يكون بهذه الصورة الغد ، بل يمكن أن يكون الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير بينما يتغير ما حولها حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا³.

¹ - حيدر خضر سلمان : الأنماط القيادية ودورها في مواجهة التغيير لدى العاملين ،دراسة ميدانية في جامعة الموصل ،مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد 9 ، العدد 4 ، ص 85 .

² - على فلاح الزغي : مرجع سبق ذكره ، ص 97 .

³ - أحمد ماهر : تطور المنظمات ،الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 75 .

وإذا كان التغيير ظاهرة تنظيمية وطبيعية فرضتها التغيرات على مستوى البيئة ، فإن مقاومة التغيير هي كذلك رد فعل طبيعي ، ذلك أن الحذر من التغيير سمة إنسانية ، لأن النفس البشرية تألف ما تعودت عليه وتهاب التغيير ، خاصة إذا جاء بشيء من الفجائية ،¹ وعندئذ يسود الغموض والظلام حول المصالح ، وقد ينشأ عند الفرد تضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها ، وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير خيارا لها² ، وبالمثل فإن إستراتيجية التغيير التي تستند فقط على الأداء الفني من غير المرجح أن تؤدي إلى النتائج المتوقعة ، و ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار العوامل البشرية والاجتماعية من التغيير³ .

وهكذا نجد أن العوامل النفسية و الثقافية من أكبر العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير التنظيمي ، نظرا لتأثير الثقافة في ميدان العمل ، فالفرد دائما يخضع لتوجهاته القيمية والثقافية ويمارس أفعاله انطلاقا من تكوينه الثقافي ، وكل فعل تنظيمي هو بالضرورة فعل ثقافي ، هذا لا يعني أننا عبید للثقافة ، ولكن شئنا أم أبينا نحن خاضعون للموروث الثقافي والعادات والتقاليد وكل أشكال التنشئة الثقافية .

ولغرض بلوغ الاستمرار والتطوير التنظيمي والنمو المؤسسي لابد من توفر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة ، وتتقن منهجية التغيير التنظيمي باحترافية عالية لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة في دنيا الأعمال بتميز ونجاح⁴ .

ثالثا : مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي : في كل مؤسسة أو أي مجال مهني تلجأ القيادة إلى وضع الجانب الإنساني في الحسبان عند الشروع في عملية التغيير التنظيمي ، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزم الطاقم الإداري المشكل من القائد والفريق الفني المسؤول عن العملية بمراعاة الحذر ، ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم بالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له⁵ ، وفي هذا السياق يشير **P, Druker** إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيه متنوعة، فضلا عن استقطاب إمكانيات بشرية قادرة على تحقيق مالا يحققه الآخرون ، إذ أن اليابان لم تكن مبدعة في الجانب التقني فقط ، بل اعتمدت الإبداعات الاجتماعية

¹ - كوجنري مكاي : الطريق إلى الزعامة - القيادة الإدارية في عصر المعلومات ، ط1 ، مركز الإمارات للبحوث والدراسات ، أبو ظبي ، 2005 ، ص 125 .

² - العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 61 .

³ Alain Kerjean : **OP cit** , p 235 .

⁴ - ماجد محمد صالح : مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سميت بادوش ، دراسة استطلاعية تحليلية ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 111 ، ص 140 .

⁵ - علي فلاح الزغبى : مرجع سابق ، ص 98 .

والاقتصادية لبلوغ الريادة والتميز في أعمالها¹ ، وباعتبار أن القيادة الإدارية هي إحدى المقومات المهمة في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم وتطويرهم لصالح المؤسسة ، فإنها بالمقابل أيضا تعد إحدى العوامل الرئيسية في إنجاح التغيير التنظيمي وتطوير السياسات بهدف مواكبة التحديات البيئية ،فالتغيرات الدراماتيكية التي تشهدها البيئة حتمت على المؤسسات تطوير أسلوب وفلسفة القيادة الإدارية ، وجعلها أكثر جاذبية وأكثر ملائمة داخل المجال المهني ، وكل هذا من أجل استبعاد العوائق التنظيمية المؤدية إلى الفشل والخسران .

إن التغيير يتعلق بثقافة التسيير حيث يقحم القادة في إرساء قواعد وأسس ثقافة تنظيمية جديدة ، تفرض التزامات متنوعة ومتعددة ، ومنه فإن نجاح التغيير يتوقف على قدرة القائد وجدارته وكفاءته في استمالة وإقناع الأفراد المعنيين بالتغيير ، ودفعهم لقبول والاندماج في أحضان التغيير ، وهذا ما تؤكد من خلال العديد من الدراسات والأبحاث ، ففي دراسة بعنوان : "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير" توصل الباحث "رغد محمد بن يحيى خروفة" إلى نتائج أبرزها : وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي على النحو الذي يمكن من تبني استنتاج بأن أي مسعى من قبل الشركتين "مجال الدراسة" لدعم مجالات التغيير التنظيمي تعتمد على امتلاك إدارتها لمصادر قوة القيادة² ، وفي دراسة أخرى الموسومة بعنوان : تأثير الأنماط القيادية على عمليات صنع القرار التنظيمي توصل الباحث علي عباس إلى أنه كلما كان النمط ديموقراطيا ، زاد تأثيره الإيجابي على مستوى صنع القرارات ، مما يشير إلى أن النمط القيادي المعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار والتفويض السليم والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار³ ، في حين تشير دراسة رفاء فرج سموعي الموسومة بعنوان : ممارسات المديرين وتأثيرها في ممارسات الموظفين " إلى أن عينة البحث من المدراء لم يستطيعوا دفع موظفيهم نحو العمل بنشاط إلا بدرجة ضئيلة ومحدودة جدا لا يسودها الثقة ونحو الالتزام بدرجة أكبر مع تمتعهم بمصداقية أكبر⁴ وفي دراسة أخرى بعنوان : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية " توصل الباحث عبد الله حربي إلى نتائج أبرزها : أن عدم ثقة الرئيس المباشر في المرؤوسين وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة الموظفين للتغيير⁵ وفي دراسة بعنوان : الأنماط القيادية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين " توصل الباحث حيدر خضر سليمان إلى أن هناك علاقة و تأثير إيجابي بين نمط القيادة الموجهة نحو العناية بالعمل ، وكل دوافع العاملين لعملية التغيير ، وهذا أمر طبيعي

¹ - ماجد محمد صالح : مرجع سابق ، ص 140 .

² - رغد محمد يحيى خروفة : مرجع سابق ، ص 272 .

³ - علي عباس : مرجع سابق ، ص 155 .

⁴ - رفاء فرج سموعي : مرجع سابق ، ص 158 .

⁵ - عبد الله حربي : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك

عبد العزيز ، م ع س ، 2008 .

، حيث أنه كلما أبتعد المديرين على المرؤوسين كلما أدى ذلك إلى عدم فهم المرؤوسين لمحتوى عملية التغيير¹، في حين أكدت دراسة بعنوان : السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة صلاح الدين للباحث : رونك حميد عثمان أن ظهور الفروق في سمة المهارات الاجتماعية والدافعية الشخصية يرجع إلى التكوين النفسي ، وعلى مدى الضغوط التي يتعرض لها القائد الإداري ، لذا جاءت هذه السمات لصالح العمداء مثل المهارات الاجتماعية وكذلك إدارة الانفعالات²، وفي دراسة أخرى بعنوان : النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق الأبعاد التحويلية " توصلت الباحثة فضيلة سلمان داود إلى أن هناك دورا فاعلا للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي ، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على الأداء المنظم كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغير القيادة التحويلية والأداء المنظم ، مما يشير إلى استخدام القيادات العليا في العينة المبحوثة الأبعاد السلوكية في التأثير على المرؤوسين لغرض تحقيق أهداف المنظمة³ ، وفي دراسة أخرى المدرجة تحت عنوان : الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين " للباحثين : ميسون عبد الله احمد و دنيا مناف أحمد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها : أن النمط القيادي الإقناعي هو النمط القيادي السائد في العينة المبحوثة ، مما يدل على أن القيادات في الميدان المبحوث تسعى إلى تنمية مهارات العاملين من خلال إقناعهم بأهمية التطوير وتنمية مهاراتهم لمواكبة التغيير في البيئة المحيطة بالميدان المبحوث⁴ ، وأخيرا توصلت دراسة بشرى عباس الحسيني الموسومة بعنوان : أثر نمط القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير التنظيمي " إلى وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي ، وتأثير الأنماط القيادية في التغيير المنظم ، ومن أهم الاستنتاجات أن قيادة الشركة قيد الدراسة تولي اهتماما بمتغير القيادة التبادلية أكثر منها من متغير القيادة التحويلية⁵ .

وبناء على نتائج هذه الدراسات العلمية الميدانية وتركيزها في البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرين ، القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي والتي أكدت مجموعها على وجود علاقة قوية وتأثيرية بين المتغيرين

¹ - حيدر خضر سليمان : مرجع سابق ، ص 94 .

² - رونك حميد عثمان : السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة صلاح الدين ، مجلة التربية والعلم ، المجلد 18 ، العدد 1 ، سنة 2011 ، ص 351 .

³ - فضيلة سلمان داود : النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية ، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد السابع ، العدد العشرين ، الفصل الثالث ، لسنة 2012 ، ص 259

⁴ - ميسون عبد الله أحمد ، دنيا مناف أحمد : مرجع سابق ، ص 229 .

⁵ - بشرى عباس الحسيني : أثر نمط القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 16 ، عدد 59 ، سنة 2010 ، ص 49 - 50 .

يمكن القول أن دور القيادة في مجال التغيير هو دور استراتيجي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوم التغيير بدون قيادة فعالة وخلّاقة، فهي التي تملك زمام الأمور في تسيير شؤون التغيير وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التغيير التنظيمي، وبالتالي فإن خبرات القائد ومهارته وتجربته في مجال العمل هي المعيار المحدد للنجاح أو الفشل، ولهذا يجب على المؤسسات الاقتصادية إيلاء عناية كافية لهذه الوظيفة الإدارية وترقيتها إلى مستوى الاحترافية، وتوفير كل عوامل الصحة التنظيمية المحفزة والمشجعة لتقديم أفضل المستويات والنتائج، بالإضافة إلى القيام ببرامج التكوين والتدريب والتأهيل للقادة الإداريين من أجل رفع مستواهم المهني.

خاتمة :

في ختام هذه الدراسة نشير إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما واستراتيجيا في تامين وإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الدور الفعال والديناميكي للقائد، ولهذا لا يجب إهمال قضية القيادة أو تجاهلها بأي شكل من الأشكال داخل البيئة التنظيمية، ومن جهة أخرى المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتجديد فلسفتها عقليتها الإدارية، فكرها التنظيمي الاستراتيجي، انفتاحها الخارجي، وذلك في إطار الحراك نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي القائم إلى حد كبير على الاقتصاد الفكري.

وبناء على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يدخل في علاقات مباشرة وتبادلية مع البيئة المحيطة، وتعايش المؤسسة مع البيئة جنبا إلى جنب، فإنه أصبح لزاما على كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وطبيعة انشغالها أن تضع في الحسبان ما يحدث وما سيحدث خارج أسوار المؤسسة، وذلك بسبب التعقيدات المتزايدة وتعدد الجهات الفاعلة، هذا وتسمح القراءة البيئية التي تقوم بها القيادة الإدارية بتوسيع الإطار التفسيري داخل النسق التنظيمي، وتوفير الحلول والبدائل الممكنة للمشكلات المطروحة، ورغم كل الجهود التنظيمية الرامية إلى إدراك عالم المؤسسات وبيئتها المضطربة، إلا أنه في بعض الأحيان وبسبب القراءة البيئية الضيقة تحدث إخفاقات وتشوهات واختلالات في تبني البرامج والسياسات التنظيمية، وبالمقابل يمكن إحداث المزيد من النمو والتقدم التنظيمي إذا توفرت أدوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها القيادة الإدارية، إضافة إلى توفر مناخ تنظيمي صحي ومشجع للتطوير، فمهارات القائد الإداري وتكوينه النفسي وسلطته المعرفية والأدائية، وهيكل تنظيمي مرن هي عوامل موضوعية كفيلة بإخراج عالم المؤسسات من عالم الفشل إلى عالم الريادة، كما أن بلوغ ذروة الإنتاج وبقاء المؤسسة في ساحة المعركة التنافسية، وتحقيق إيديولوجية الصنع العالي، والحفاظ على رجال المنظمة والهويات الاجتماعية، وإرضاء أطراف أصحاب المؤسسة، كلها رهانات وتحديات تقع على عاتق القيادة الإدارية، ويبقى تعميم الإيمان الجماعي بضرورة التغيير التنظيمي وتعزيزه وتثمينه بمثابة " آمال باهظة " تقود المؤسسة إلى طليعة المنافسة والريادة والاستحواذ على الأسواق.

.....

.....

...