

# النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي Transformational leadership style and the consolidation of organizational change values

الشريف صديق  
جامعة (بحي فارس) المدية  
sedikcherrif@gmail.com

جراد عبد القادر\*  
جامعة (بحي فارس) المدية  
azedinedjarad@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/10/31

تاريخ الاستلام: 2021/07/14

## ملخص:

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر السوسيو-تنظيمية التي نالت حيزا وافرا من اهتمام الخبراء والدارسين في حقل التنظيمات لما يكتسبه من أهمية بالغة في بقاء المنظمات واستمرارها وضمان تكيفها واندماجها في البيئة المحيطة بها ، ويعتبر النمط القيادي السند الحقيقي لنجاح أو فشل هذه العملية بالنظر للسياسة التي ينتهجها في اطار الرؤية التنظيمية ورسالة المنظمة ، ومدى تقبل المتغيرات التي يفرزها المحيط والتي تشكل مدخلات تمثل قيم وأفكار جديدة وافدة وكيفية ايجاد وابتكار الأساليب التنظيمية لترسيخ هذه القيم مقابل ضمان أقل مقاومة من القيم السائدة ، لذا يلعب النمط القيادي التحويلي دورا في بلورة هذه القيم الجديدة وترسيخها في التنظيم لتحقيق الأهداف والغايات المرغوبة بالتركيز على المثيرات التي تعزز هذه القيم الوافدة. الكلمات الدالة: {النمط القيادي التحويلي، القيم التنظيمية، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير}.

## Abstract:

The Organizational change is considered one of the socio-organizational phenomena which was gireea tow mud importance by the scholars and the experts in the field of organization because it has an important role in reaping and reserving the organizations and allowing them to adapt in the environment that surrounds them. The leading pattern is considered as the real bond the success or the faller of this operation taking into consideration the policy relied in the frame of the organizational vision and the message of the organization. Besides to the acceptance of the change which is caused by the surroundings and which forms the input that represent values and new ideas and how to find and innovate the organizational manners to these values is return of guaranteeing less resistance from the spreading values. So, the leading transformational pattern plays an important role in recrystallizing these new values and reaping it in organization to achieve the goals and targets wanted by focusing on the exiters which reinforce these new values.

**Keywords:** {transformational leadership style, organizational values, organizational change, resistance to change.

\* المؤلف المرسل

## مقدمة:

تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين إلى رسم وتصميم استراتيجيات تعتمد فيها على التكيف والاندماج مع المتغيرات البيئية التي تميز محيطها المتحرك للحفاظ على بقائها واستمرارها لأطول مدة زمنية ممكنة ، لذا

يلعب النمط القيادي في المنظمة دورا فارقا في تحقيق هذا الهدف والعمل من أجل توفير الظروف الملائمة

لتحقيق الريادة والتميز التنظيمي، ويعتبر النمط القيادي التحويلي من الأنماط القيادية المساهمة في هذا المجال

من خلال تعاملها المرن مع مجمل المتغيرات الممكنة على مستوى البيئات التنظيمية الثلاث (البيئة الداخلية بيئة الأعمال، البيئة الكلية) من أجل رسم وتصميم برامج وخطط تتماشى مع هذه التغيرات التي قد تطرأ على إحدى هذه المستويات وضبط جميع المعطيات التي من شأنها مساعدة عملية التحول من موقف تنظيمي معين إلى موقف آخر ، والعمل وفق مبدأ تمكين كل ما من شأنه تقديم القيمة المضافة للمنظمة باستغلال جميع الموارد المتاحة وغير المتاحة لهذه الغاية.

ومن خلال ما جاء في السياق يمكن طرح التساؤل التالي: هل للنمط القيادي التحويلي دور في ترسيخ قيم التغيير التنظيمي ؟

## أولا: القيادة التحويلية

### 1. مفهوم النمط القيادي التحويلي

عرفها برنس «بعملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، كما تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية»<sup>(1)</sup>

### 2. مرتكزات القيادة التحويلية:

وترتكز القيادة التحويلية على ثلاثة ركائز أساسية ، نوجزها فيما يلي:

#### • التغيير:

ويقصد به مهارات التطوير التنظيمي ، بحيث تحقق المنظمة تلك النقلة والتحول من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر كفاءة وفعالية ، بالاعتماد على نوعية الاستراتيجية التي يضعها القائد التحويلي والمحددات الخاصة بالتغيير من خلال التنبؤ والتوقع بالمستقبل ، وبالاعتماد على مؤهلاته وخصائصه المتعلقة بحسن التدبير والتخطيط وتلك القدرات الإبداعية والتميزة التي

يتصف بها عن غيره في المنظمة ، وخاصة ما اتصل بالتفوق والريادة على بقية المنافسين.  
• الإبداع:

تعتمد القيادة بشكل كلي على الطريقة الغير تقليدية في التفكير لإيجاد حلول واقعية لمختلف المشكلات المتوقعة يقينا منها أن الإبداع والابتكار وحدهما السبيل لضمان التفوق والريادة الدائمة، من خلال توفير المناخ التنظيمي المساعد على هذه العوامل ولتحقيق الانجاز وتمكين الموارد البشرية في المنظمة في اطار ايجاد الآليات والأساليب الدافعة والمحفزة على التحسين المستمر في السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.

#### • المجازفة ( المخاطرة):

وهذه الميزة تميز القائد التحويلي على غيره في المنظمة ، وتتجلى في قبول التحدي وخوض غمار التحديات المحسوبة التي يخطط ويتوقع فيها النتائج بناء على عمل علمي دقيق يستند إلى الموضوعية والمهنية ، مع قبول النقد والأفكار المعارضة البناءة التي تخدم مصلحة المنظمة من دون نركب نقص ، بحيث كلما زاد حجم التحدي كلما تُلزم توفر المعلومات الكافية وعمق في التفكير والتخطيط ووضوح في الرؤية للوصول إلى الفعالية المناسبة للمنظمة من أجل النجاح في تحدياتها الحاضرة والمستقبلية مع تحفيز العاملين من خلال غرس هذه القيم فيهم ، وزيادة خاصة مستوى الثقة والعدالة التنظيمية لتكوين فرق عمل ومجموعات قادرة على رفع التحديات والرهانات.(2)

### 3. أبعاد القيادة التحويلية:

لقد عمل كل من باس وأفوليو على تطوير أبعاد القيادة التحويلية ، بحيث قسمها إلى أربعة أبعاد أساسية وكلها تبتدأ بنفس الحرف (i) ، وقد عرفت ب( is4 ) ، وهي كما يلي:  
• التأثير المثالي:

ويهتم هذا البعد بصفة رئيسية بمحاولة تطوير تصور جديد يعتبر أنموذجا للمثل والقيم والسلوكيات المشتركة بحيث يعتبر القادة التحويليين كنماذج حية لأتباعهم من خلال السلوكيات التي ينتهجونها مع احترام وإعجاب الأتباع ،هذا ما يتطلب منه المشاركة في المخاطر و السهر على توفير متطلبات وتحقيق احتياجات أتباعه قبل مصلحته الشخصية ، ونهج مجموعة من التصرفات ذات الطابع الأخلاقي القائم على المبادئ والمثل.(3)

#### • التحفيز الإلهامي:

ويعتمد هذا البعد التركيز على تصرفات القائد التي تنعكس صورها على الأتباع من خلال روح التحدي واستثارة الرغبة القوية فيهم من طرف قائدهم الملهم وتجميع روح المجموعة ، وهذه التصرفات التي يقوم بها القائد إنما تهدف إلى إيضاح التوقعات والتساؤلات لدى الأتباع ، مما يعطيهم الانطباع بالصور المستقبلية للمنظمة من خلال كذلك مجموعة الأهداف والغايات المشتركة بينهم.

#### • الاستثارة الفكرية:

ونقصد بذلك مدى كفاءة القائد وفعاليته في استغلال المجهودات الفكرية والتحليلية للأتباع لتكون بذلك مجهودات متميزة وذات أبعاد إبداعية ، مع العمل على حلحلة العقبات والمشكلات التي كانت موجودة بالمنظمة لكن بأساليب وطرق مختلفة فعالة وجديدة ، والحرص على التركيز ولقت انتباههم إلى أن كل العراقيل والمشاكل لديها حلول وهم من سيجد الحلول لهذه المشكلات مما يعطيهم الفرص للتميز والإبداع دائما<sup>4</sup> .

#### 4. أنماط القيادة التحويلية:

لقد قام بيرنز بالتطرق إلى عدة أنماط تدخل ضمن حيز القيادة التحويلية وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:

#### • القيادة العقلانية:

يعتبر القائد ذوا الميزة العقلانية أو العقلاني هو ذلك الشخص الذي يكون لديه قدرة على التغيير بصف دائمة ومستمرة في المجتمع المتواجد به من خلال اعتماد على تقديم الجديد سواء من حيث الأفكار والنظريات أو حتي تنوع الاهتمامات والانشغالات بالكيفية التي تحقق الجديد دائما ، وتعتبر القيادة العقلانية قيادة تحويلية كونها تؤدي إلى التغيير في الفلسفة ونمط التفكير الحالي ، ويشكل الاطار الخلقي والقيمي الدافع والحافز الحقيقي للقائد العقلاني ، بحيث بالنظر إلى طبيعة الصراع القيمي الأخلاقي يتم الوصول إلى ايجاد الحلول لمختلف العراقيل والمشكلات التي تواجهه<sup>5</sup> .

#### • القيادة الإصلاحية:

يعتبر القادة الحقيقيون الذين يستفيدون ويفيدون اتباعهم من خلال تصرفاتهم ومعاملاتهم ، ويجعلهم يستفيدون من مختلف هذه التجارب اليومية في ميادين العمل والتكوين والتدريب مع أتباع وقاد آخرون ومختلفون ، بحيث يعد النمط المتعلق بالقيادة الإصلاحية من أكثر هذه الأنماط تطلبا لمهارات وقدرات متميزة واستثنائية ، ويكون هذا من خلال تلك القوى الأخرى

الملحة التي تتطلب حشد أكبر قدر من التأييد والنصرة لتحقيق التغيير المرغوب الذي يحمل في طياته أهداف وغايات ذات أهمية على الجميع ، وفي الغالب تتضمن القيادة الاصلاحية مفاهيم ذات دلالات وأبعاد أخلاقية.

#### • القيادة الثورية:

تختلف القيادة الثورية على القيادة الاصلاحية ، بحيث تشير الثورة إلى ذلك التغيير الشامل على جميع المستويات والأصعدة وفي النظام الاجتماعي خاصة ، لهذا السبب يحذر بيرنز بأن يكون هذا التغيير نادرا ما يحدث ، لذا فالقيادة الثورية الناجحة في الغالب تكون نادرة ، ولا بد لها من مجموع من المميزات والخصائص

#### 5. دور القيادة التحويلية في عملية التغيير:

يعمل القادة على توفير الظروف والشروط والأسباب الموضوعية التي تساعد على ذلك الانتقال السلس في اطار مجريات التغيير التنظيمي من خلال التعامل المنطقي مع الأتباع بغرض تقبل مراحل هذا التغيير المرغوب ، مع العمل على خلق تلك الديناميكية والفعالية على جميع مستويات التنظيم بتوفير الطاقة ذات الأبعاد الايجابية التي تعطي القوة للأتباع ويقوم بشحنهم إلى تحقيق الأحسن ، لذا يبرز دور القيادة في العمليات التنظيمية المختلفة خاصة ما اتصل بالتغيير والتطوير وحل المشكلات التي يمكن لها التأثير بصورة سلبية على المنظمة والأتباع وبالتالي الوصول إلى فهم رسالة المنظمة وتوضيح رؤيتها ونظرتها للحاضر والمستقبل في اطار فلسفتها العامة<sup>6</sup>

والغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تمثل بطبيعة الحال سببا لوجودها في اطار متغيرات البيئة التنظيمية ، ولقد أبرز جون كوتر في كتابه الموسوم (قيادة التغيير) أن عملية التغيير في حد ذاتها تتطلب في المقام الأول لنجاحها وفعاليتها قادة أكفاء يعرفون معنى التغيير وماهي أبعاده وتأثيراته المرغوبة وغير المرغوبة على المنظمة وكيفية التأثير على الأتباع مع ضمان أكبر قدر من الحذر في التعامل معهم من خلال حثهم ودفعتهم إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم الحالية وتبني أخرى في اطار عملية التغيير ، وتشير مختلف الجهود الخاصة في هذا الاطار على دور القيادة التحويلية وحدها في لتأكيد عملية التغيير وترسيخها وادخالها في الثقافة الرئيسية للمنظمة.

كما أكد العديد من المختصين والمفكرين في هذا المجال على وجود علاق ذات أبعاد ارتباطية تجمع ما بين القيادة التحويلية والعديد من المتغيرات المهمة في المنظمة ومنها العوامل المتعلقة بالتغيير ، من خلال القدرة على ايجاد بيئة خاصة حاضنة للتغيير اعتمادا على قيادة ملائمة ومساعدة على تحقيق الهدف المرغوب والقيادة التحويلية تعتبر المناسبة لتحقيق هذا الغرض ،

بحيث يمكن الوصول إلى خلق البيئة التي تساعد على التكيف مع المتغيرات والوصول إلى معرفة الوسائل والآليات التي تساعد القادة في عملية التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة الأساسية له خاصة من خلال عملية توجيه الوقائع والأحداث الحرجة وتسيير الأزمات بالنسبة لدور القائد التحويلي ، والمعايير المتعلقة بانتقاء الموظفين وتوزيعهم وطرق مكافأتهم يضاف لها الثقافة التحويلية كتصميم عملية النظم والبناء التنظيمي وهذا ما يبرز دور القياد في عملية الانتقال والتغيير ، وهذا يؤكد كذلك قوة الثقافة التي أوجدنا القيادة في استمرار وبقاء التنظيم ، وهذا ما يفسر تلك التغييرات الثقافية ذات النماذج الناجحة والأخرى ذات النماذج الفاشلة في القيادة وتصوراتها للعملية في أعلى المستويات الإدارية والتي تساعد أتباعها في تبني ثقافة معينة والتكيف معها وفق المتغيرات الخاصة والتي يمكن أن تكون ذات أبعاد تحويلية. فالقادة الناجحون هم أولئك الذين يمكنهم من إيصال رؤيتهم إلى جميع المستويات الوظيفي داخل التنظيم ومن خلال تمركز القيادة الوسطى في المنظمة وتحفيزها على تولي زمام القيادة ، ويعتبر الوصول إلى التغيير من أرقى وأبرز المميزات والصفات الأساسية للقيادة التحويلية ، بحيث يعتمد القائد على عنصرين مهمين ترتكز عليهما عملية التغيير ، الأول يتعلق بالتغيير في سلوكيات الأتباع واتجاهاتهم والثاني يتعلق بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، وبالتالي تبرز تلك العلاقة الارتباطية بين التغيير والقيادة التحويلية من خلال التحول من العادي إلى غير العادي والوصول إلى ذلك بصورة موضوعية ومنظمة وفق ومعايير موضوعية<sup>8</sup>.

## ثانياً: القيم التنظيمية

### 1. مفهوم القيم التنظيمية

يمكن تعريفها على النحو التالي: «المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ وتتميز بنوع من الثبات النسبي فهي لا تتغير مثلاً بنفس السرعة والدرجة التي تتأثر بها الاتجاهات ، فهب تمثل قناعات راسخة في الكثير من الأحيان، لكن هذا لا يعني استحالة تغييرها»<sup>9</sup>.

### 2. مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد مرت القيم التنظيمية بمراحل كانت على علاقة وطيدة بذلك التطور الحاصل في الفكر الإداري من مختلف التأثيرات التي أدت إلى تكون قيم المديرين والمسؤولين وفي منتصف القرن الماضي برزت أهمية ومكانة المديرين وهذا مع تطور القيم التي يحملوها. ولقد شهدت القيم التنظيمية سبعة (07) مراحل رئيسية و متفاوتة وهي كما يلي:

### • المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة الأولى من التفكير الإداري سادت مجموعة من القيم التي كانت تتعامل مع الإنسان كونه آلة فقط يتأثر بالجانب المادي والمتعلق بالأجر ولقد قام عالم الاجتماع ( ماكس فيبر ) بتحليل هذه القيم القائمة على مفاهيم تنظيمية أساسية كالسلطة وتوزيع الأدوار... كل هذه الوسائل التنظيمية تساعد النظام البيروقراطي من تسخير الآلات البشرية للقيام بمهام أقل ما يقال بشأنها أنها روتينية.

وبداية من النصف الثاني للقرن 20م بدأت المنظمات تنمو وتتطور هذا دون اغفال دور التفكير العلمي الذي عجل بهذا التطوير والتغيير فأدى تنوع طرق الانتاج الى تغير ظروف العمل ولقد تم تطوير تخصص جديد يعنى بتوجيه ودراسة العمل بطريقة علمية منظمة فتم استخدام اللوحات الورقية والساعات من أجل حساب الوقت الذي يستغرقه العمال وأدى التركيز على هذه التفاصيل إلى رفع معدل الانتاج وكذا نسبة الأرباح كما كانت القيم المتعلقة بالوقت لدى القادة والمسирون تقترض أن الرجال والنساء ما هم إلا مصادر كبقية المصادر الأخرى كونهم محفزون بالنقود ولقد لخص ( فريديريك تايلور ) هذه الفلسفة السائدة وراء هذه القيم التنظيمية ومدى تأكيده على مبدأ العقلانية في كل مناحي الحياة<sup>10</sup>.

### • المرحلة الثانية :

لم يكن الكثير من الطبقة العاملة مسرورين بهذه الظروف لاسيما مع تجارب ها وثورن في الولايات المتحدة الأمريكية بينت عن وجود مجموعة من العناصر الغير عقلانية كالأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق في السلوك ومستوى الأداء ولهذا فقد تبني المديرون الجدد نظرة تقدمية معاكسة للاتجاه الميكانيكي باعتبار وجود عناصر إنسانية واجتماعية أكثر تعقيدا وبهذا عرف تطور القيم التنظيمية منعرجا آخر لا سيما بعد الحرب العلمية الثانية.

### • المرحلة الثالثة:

لقد تغير في هذه المرحلة هيكل القوة بالنسبة للمنظمات فلم تنتج القيم من قبلها بل كان لمساهمات اتحادات العمال والنقابات المهنية التي أجبرت الإدارات على فهم معنى الصراع خاصة مع مطلع خمسينيات القرن الماضي وما تزامن معها من نقص فادح في الانتاج واليد العاملة لذلك لعبت هذه التنظيمات دورا هاما في سلامة منظماتها ولقد عرفت هذه المرحلة قيما تنظيمية مشحونة بالعداء والصراع لتتمكن المنظمات في الأخير إلى احتواء هذه الأوضاع والتطبيع مع هذه التنظيمات النقابية.

#### • المرحلة الرابعة :

تميزت هذه المرحلة ببروز قيم تنظيمية تدعا الى حرية العمل وبالتالي تغيرت النظرة إلى المدير خاصة مع الهيمنة الامريكية على الأوضاع وما فعله ( دوغلاس ماك غريغور) العام 1960 بكتابه الذي كان له تأثير عميق على مستوى التفكير الإداري من خلال تقسيم نظام القيم الإدارية إلى صنفين متضادين هما نظرية (x) ونظرية (y) فالمديرون المصنفون في نظرية (x) يرون أن العمال مخادعون ولا يحبون العمل بطبيعتهم ويحتاجون إلى أساليب ردية وعقابية للعمل ضمن اطار رقابي دقيق وهم محفزون بالدرجة الأولى في الحوافز المادية فقط، أما المديرون المصنفون في نظرية (y) عكسهم فيرون الأفراد بطبيعتهم يحبون العمل وهم جديون ولا يحتاجون للرقابة الشديدة في العمل وأنهم يحبون روح المبادرة والإبداع.

• المرحلة الخامسة :

كانت الاستجابة لمتطلبات العصر السابق محطة قوية لبروز قيم تنظيمية جديدة تمحورت في عملية الإدارة بالأهداف (MBO) بواسطة ( دركر) التي أبرزت قيمة جديدة تمثلت في مبدا مشاركة جميع الأعضاء على اختلاف مستوياتهم الإدارية في تحديد أهداف المنظمة وتبني رؤية استراتيجية موحدة كل حسب مركزه الوظيفي وهذا بغرض المواءمة بين متطلبات المنظمة وتوقعات أعضائها ورغم كون هذه النظرية كانت تمثل قفزة نوعية للتفكير الإداري على مستوى القيم التنظيمية إلا أن الكثير من المختصين اعتبروها صالحة في المنظمات ذات البيئة المستقرة نسبيا.

#### • المرحلة السادسة :

يعتبر الاهتمام بتطوير ظروف العمل ويجاد مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق ذلك كان شعار هذه المرحلة التي اتسمت بالعديد من الاجتهادات من طرف الخبراء والمختصين وعلى رأسهم الباحث الأمريكي البروفيسور " ألفريد هيرتزيبرغ " الذي ترك أثرا عميقا لدى المديرين من خلال أبحاثه في الرضى الوظيفي والدافعية في الأداء كما استنتج أن البيئة المادية والحوافز المادية تعمل القليل في تحقيق الرضى الوظيفي.

#### • المرحلة السابعة :

بتقدم الفكر الإداري برزت قيما إدارية تعلمها مديرو فترة السبعينيات من القرن الماضي على أجدادهم تعلقت خاصة حول (لا شيء يقدم بالمجان العمل الجاد يؤدي للنجاح) ، "العمل دائما على حق"... ولقد كانت هذه القيم واضحة في المملكة المتحدة خاصة مع مجيء



(مالغريث تاشر) إلى سدة الحكم مع تلك المعارك الضارية ضد النقابات المهنية وظهور النزعة والقيم الفردية والمسؤولية الشخصية (كلها قيم ميزت القرن 20م)<sup>(11)</sup>  
إن تطور القيم التنظيمية في المرحلة السابعة يمثل عملية تراكمية للمراحل السابقة ، فبعد سنوات من السير العشوائي اهتدى المديرون إلى كونهم يحملون مسؤولية ثقيلة على عاتقهم وأن البقاء والاستمرار يكون دائما للأحسن ولالأقوى.

#### جدول رقم: (01)

#### ملخص لتطور القيم التنظيمية<sup>12</sup>

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
المرحلة الأولى	العقلانية	ثمار التحليل العلمي
المرحلة الثانية	العاطفية	الاهتمام بالأفراد له إيجابيات
المرحلة الثالثة	المواجهة	الدفاع عن المصالح امر حيوي
المرحلة الرابعة	الاجماع في الرأي	دخول الظاهر السياسية للمنظمة
المرحلة الخامسة	التنظيم (التوازن الفردي)	التطوير والانجاز يمثلان القمة
المرحلة السادسة	الامكانيات	امكانية التطور للأفراد
المرحلة السابعة	الواقعية	الأمر الجيدة تحتاج لتوضيحات

المصدر: غياث، بوتلجة، 1989، القيم الثقافية للتسيير ، دار العرب للنشر والتوزيع ، ص 89.

### 3. دور الإدارة بالقيم التنظيمية في تفعيل اطار التغيير التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الغاية التي تنشدها معظم المنظمات من خلال ترجمتها ايجابيا على شكل قيم ومعتقدات واتجاهات ومفاهيم مختلفة ، وعليه فيصبح من الضروري على الإدارة العليا مراجعة سلم القيم التنظيمية من خلال تحديد ودراسة ما يلي:

- التركيز على استراتيجية تمكن من التعرف على محاور الانسجام والاختلاف والتوافق والاختلاف بين القيم السائدة والمرجوة والقيم الوافدة القابلة للتغيير.
- الاجتهاد في تحديد النقاط الخاصة بالتشابه والاختلاف بين القيم المرجوة والأداء الفعلي في العمل.

- العمل على التفريق من خلال تحديد وجهات التشابه والاختلاف بين القيم التنظيمية السائدة والقيم الفردية الخاصة بالموارد البشري، كونها تساعد على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع بالأفراد والسلوك المرغوب والمطلوب الوصول إليه.

• ضرورة تحديد القيم التنظيمية الصالحة التي لا بد من غرسها وتثبيتها من خلال عملية الغرس الثقافي في التنظيم والتي سيستفاد منها مستقبلا وتحديد الرؤية الخاصة بعملية التغيير.

• العمل وفق برنامج يتم من خلاله تحديد القيم التي يرغب في تركها والأخرى التي يراد تعديلها وتحسينها أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بطريقة سلسة وواضحة بالنسبة للمنظمة.

مما سبق ذكره والتلميح إليه تقع فالمسؤولية الكبيرة في تنفيذ وتحقيق هذه النقاط السالفة الذكر على إدارة الموارد البشرية التي تعمل على إجراء مجموعة من اللقاءات والمقابلات مع أفرادها وعمالها بالتنسيق وبإيعاز من الغدارة العليا طبعاً من أجل استقصاء واستنتاج القيم التنظيمية الموجودة والسائدة لدى الأفراد العاملين في الوقت الحالي في ضوء الأهداف والغايات التي سطرته ورسمتها إدارة الموارد البشرية وفق الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة والتي وضعتها الإدارة العليا بالتنسيق معها ، بحيث إذا أرادت المنظمة إحداث التغييرات التي تراها مناسبة من خلال الاعتماد على إدارة القيم الموجهة كما أشرنا إلى الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي إلى مجموعة البدائل الأخرى التي يتم المقارنة بينها لاختيار البديل الأنسب فعلى المنظمة الأخذ باستمرار عمليات التطوير والتعديل والتحسين من قيمها التنظيمية السائدة مع العمل على تقليص أوجه الاختلاف بين القيم التي يحملها المورد البشري و تلك السائدة في فيها<sup>13</sup> .

### ثالثاً: التغيير التنظيمي.

#### 1. مفهوم التغيير التنظيمي

ويعرف وارن بينس التغيير التنظيمي على أنه « استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف إلى تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية».(14)

#### 2. أسباب التغيير التنظيمي:

تشعر المؤسسات بضرورة التغيير وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب والدوافع ، والتي تكون ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية ، كالتغيرات المرتبطة بالمجال السياسي، الاقتصادي ، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية، بحيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة، وهو الاقتصاد الذي يكون أساسه المعلومة ( المعرفة ) ، أي أن المعلومة أو المعلومة هي العنصر الوحيد والأوحد في العملية الإنتاجية ، وتعد إذا المنتج الوحيد في هذه العملية ، بحيث

مكن خلالها تحدد أساليب الإنتاج والفرص المتوقعة في التسويق ومجالاته ، إذا هذا الاقتصاد هو المسؤول على تحويل مراكز الثقل من المواد الخام والأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ، ومراكز التكوين والتعليم والتدريب والبحث العلمي ، البيئة التنافسية ، عمليات التغيير في العمالة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي... ويمكن له أن يشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة الهيكل المالي الثقافة التنظيمية، القوى العاملة، المعارف المطلوبة والمرجوة... ويحدث التغيير نتيجة أسباب داخلية وأسباب خارجية:

• **الأسباب الداخلية لعملية التغيير التنظيمي:**

- يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:
- **وعي إدراك المديرين لعملية التغيير :** يعتبر هذا العامل من أهم العناصر الداخلية ، بحكم أن الإدارة العليا تتحكم بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في إحداث التغيير بمبادرة ذاتية قائمة من الأفراد القائمين على قيادة المنظمة ، بحيث يمكن للإدارة أن تقرر مبدأ تحسين الجودة، وإدخال العنصر التكنولوجي في العملية الإنتاجية ، أو الاعتماد على إنتاج منتج جديد.
- **زيادة طموحات وانتظارات وحاجات العمال:**

بحيث في العادة تلتجئ المنظمات إلى اعتماد التغيير كنتيجة لزيادة متطلبات وحاجات العاملين، وبالتالي تغيير الأوضاع الراهنة إلى أوضاع أفضل وأحسن.

- **تطور المنظمة ونموها :**

بحيث عادة ما تلجأ المنظمات إلى تغيير وتعديل على مستوى استراتيجياتها وأساليبها بغرض تحقيق مستوى معين من النمو والتطور ، وبالتالي تمكن المنظمة من التأقلم والاندماج مع التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي لها<sup>15</sup>.

- **الأسباب الخارجية:** وهي الأسباب التي تظهر من خلال عملية التفاعل الدينامي المستمر بين المنظمة وما يتعلق ببيئتها الخارجية ويمكن إدراجها فيما يلي:
- **التطورات التكنولوجية :**

تعد استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي من الأسباب الأساسية والرئيسية التي تؤدي إلى عملية التغيير وهذا من خلال استخدام الكثير من الوسائل المتعلقة بالتطوير والتحديث التقني الشيء الذي ينتج ارتفاع على مستوى الكفاءة التشغيلية ويزيد من معدل الإنتاجية ويحسن في نفس الوقت من الفعالية والتنوعية.

### • التغييرات والتطورات الحاصلة في الظروف المتعلقة بالسوق :

يعد النمو الخاص بالاستهلاك من حيث الرغبة الدائمة في الحصول على طرق وصيغ متنوعة من شأنها تلبية جميع حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم ، كل هذا يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة واستقرارها ومن ثم بقاءها بالأسواق ، خاصة في الوقت الذي تعتمد فيه على تطوير وتغيير مجالات نشاطاتها بإتباع الأساليب الفعالة والمتنوعة التي تستطيع من خلالها جذب المستهلكين من جهة مع تحقيق رغباتهم ومتطلباتهم واحتياجاتهم المتسارعة والمتنامية.

• اتساع وزيادة حجم المنافسة:

يعد هذا العنصر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير ، بحيث لم يعد يخفى على الجميع أن جديّة المنافسة القائمة على الأسس التقليدية والمتمثلة بشكل أساسي على الأسعار ، بل بات الأمر أكبر من ذلك من خلال رسم أسس جديدة كإدخال العامل التكنولوجي الحديث ، مع اعتماد قنوات موازية للتوزيع وإنتاج منتج جديد ، هذا ما رسخ لدى المنظمات الأخرى إلى ضرورة البحث على بدائل مما يمكنها من تحسين قدراتها التنافسية وفعاليتها التنظيمية والإنتاجية وهذا ما يتجسد في تلك المنتجات ذات الطابع الإلكتروني والكهربائي والذي كان في الماضي القريب مقتصرًا على بعض المنظمات والدول. (16)

### • نماذج التغيير التنظيمي:

تعددت واختلقت نماذج التغيير التنظيمي باختلاف المقاربات التي تناولتها ، كما أنه لا يوجد نموذج معين يتم الاعتماد عليه في كل الأحوال ولدى كل المنظمات ، بحيث لا يمكن أن نعتبر نجاح نموذج معين في منظمة معينة أنه يصلح في باقي المنظمات الأخرى ، وفيما يلي مجموعة من النماذج المتعلقة بعملية التغيير:

### • نموذج كورت لوين:

لقي هذا النموذج صدق واسعًا وإقبالًا معتبرًا من الخبراء والمختصين في ميدان التنظيميات، بحيث يركز هذا النموذج على فكرة مؤداها أن التغيير التنظيمي كظاهرة تنظيمية تتماشى مع المنظمات في ضوء الاستجابة لمجموعة التحولات والظروف المرتبطة بالبيئة الخاصة، بحيث يمكن تشبيهه بالتحولات الكيميائية التي تحدث من الوضع الجامد إلى الوضع السائل، ومن ثم الرجوع إلى الوضع المتجمد لمرّة أخرى وهذا بوضع متغير وعليه فالتغيير التنظيمي حسب كيرت لوين يمكن أن يمر بمراحل ثلاثة مختلفة ومتباينة ومتصلة، أول مرحلة تسمى مرحلة إذابة الجليد أو إذابة الوضع القائم، أما المرحلة الثانية إدخال التعديلات والتغييرات التي يراها صاحب

العملية مناسبة لذلك وفي المرحلة الثالثة والأخيرة العمل على المحافظة على الوضع الجديد أو النظام القائم الجديد وهذا من خلال ما يلي:<sup>17</sup> .

• **تتمحور هذه المرحلة** من خلال خلق الانطباع لدى العامة من العمال بضرورة تغيير الوضع القائم وحتمية التخلي على مجموعة الممارسات القائمة ويرتكز هذا البديل بإدخال التغييرات التي يرونها مناسبة لمثل هذا الأمر بغرض محاولة التقليل من شدة المقاومة ، من خلال إيصال رسائل سلبية من طرف القائد على الوضع القائم خاصة على المستوى البيئية الداخلية للتنظيم الأمر الذي من شأنه التأثير بصورة ايجابية على التابعين باتباع أساليب جديدة تساهم في استمرارية المنظمة في بيئتها العامة . كما تسعى هذه المرحلة إلى توفير ما يسمى القابلية للتغيير وقبوله في أذهان التابع من خلال دفعهم لذلك ، إما بتعليمهم أو تكوينهم وإعطائهم معارف وتقنيات ومهارات مختلفة على السابقة لكي يتم إلغاء والتخلي على تلك المعارف القديمة التي لم تعد تنفعهم<sup>18</sup> . الشيء الذي يدفع الفاعلين داخل التنظيم بالشعور بالفارغ ولا يتم ملئ هذا الأخير إلا بقبول ما هو جديد وبالتالي تأتي عملية إدراك محاسن وإيجابيات النظام الجديد بإجراء عملية مقارنة بين الأوضاع التي كانت قائمة والأوضاع الحالية .

• **مرحلة التغيير:**

وصول العاملين إلى مرحلة الافتتاح بضرورة التغيير يعجل بمرحلة جديدة تقضي بضرورة إحداث عملية التغيير وهذا على كافة المستويات التنظيمية والهيكلية للمنظمة ، بالإضافة إلى التغيير في أساليب العمل ومتطلباته ومستلزماته وحتى في السلوك التنظيمي ، كما يقوم كيرت لوين بالتجذير من مخاطر الإقدام على التسرع في الدخول في مرحلة التغيير ما من شأنه خلق صعوبات أخرى تتمثل خاصة في المقاومة الشديدة لكل ما هو جديد هذا ما قد يحدث الارتباك والشك وعدم الشفافية وبالتالي العدول على تحقيق ما هو مطلوب من عملية التغيير .

• **مرحلة التجميد(التثبيت):**

تتمحور حيثيات هذه المرحلة المهمة على ضرورة المحافظة على المكتسبات التي تم التوصل إليها من المراحل السابقة وحتمية ذلك من الضياع والانهايار ، بحيث يتحتم على الإدارة أن تعطي الفرصة كاملة للعاملين والفاعلين لتجريب تصرفاتهم وسلوكياتهم المفتر أن تكون جديدة ، والعمل بالضرورة على إيجاد مجموعة من السلوكيات الايجابية والفعالة لضمان الاستمرارية والمتابعة على نفس السلوك بنفس المستوى من الرضى والرغبة في الاستمرارية<sup>19</sup> .

### 3. أنواع التغيير التنظيمي:

يعتبر نجاح التغيير التنظيمي عملية تتطلب الفهم الجيد لطبيعة التغيير وأنواعه، بحيث هنالك عدة أنواع للتغيير التنظيمي حسب المعايير المعتمد عليها في التصنيف:

#### • التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا تم الاعتماد على مستوى شمول التغيير كمياري يمكن الوصول إلى طريقة التمييز بينه وبين التغيير الجزئي الذي في الغالب يقتصر على جانب أو عامل واحد أو قطاع واحد مثلا في تغيير الآلات والمعدات الخاصة بالعملية الإنتاجية ، أما التغيير الشامل الذي يتضمن جميع أو أغلب المجالات والجوانب في التنظيم ، وتكمل الخطوة في التغيير الجزئي في حالة إنتاج نوع من عدم التوازن في المؤسسة ، بحيث قد تكون بعض النشاطات والأعمال متطورة والباقي غير ذلك الشيء الذي يؤثر سلبا في فاعلية وكفاءة عملية التغيير في حد ذاتها ، فمثلا تحتاج عملية تغيير وسائل الإنتاج إلى إحداث التغيير في العمليات والأساليب المرتبطة به كالتخزين والتسويق وتكوين الأفراد العاملين ...

#### • التغيير المخطط:

يتبع هذا النمط من التغيير صور منظمة ومعدة سلفا بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مضبوطة ومرسومة ، بحيث يكون التخطيط المخطط مستمد من مجموعة من الإجراءات الإدارية الهادفة إلى الوصول إلى تحقيق التعديل المقصود في المنظمة أو أحد عناصرها وهذا وفق رزنامة زمنية محددة وعلى أساس الاعتماد على تفكير وتقدير لتكاليف العملية التغييرية ومتطلباتها خاصة ما تعلق بجانب الفوائد الناتجة عليه كعملية حيوية .

#### • التغيير غير المخطط أو العشوائي:

تكون هذه العملية وتتم بصورة آلية تتميز بالثقلاتية تعتمد على مجموعة من المنظمات كخطوات وإجراءات انفعالية تدخل في حيز ردود الأفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة إلى الضغوط التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة الشيء الذي ينتج آثار غير مرغوب فيها وسلبية بالنسبة للتنظيم.

#### • التغيير المادي والتغيير المعنوي:

لا يمكن إذا اعتدنا العملية التغييرية ان نميز بين ما هو مادي وما هو معنوي ، على سبيل المثال التغيير المرتبط بالجانب الهيكلي والتكنولوجي الخاص بالإطار المادي للتغيير ، والتغيير الحاصل على المستوى النفسي والاجتماعي المرتبط بالإطار المعنوي ، فمثلا تقتني المنظمة وسائل إنتاج حديثة ذات تكنولوجيا عالية دون<sup>20</sup> التغيير في أنماط وسلوكيات العاملين في

كيفية التعامل مع هذه الآلات لا يمكن اعتبار العملية ناجحة بسبب العامل المرتبط بسلوك الأفراد ومدى تطور قدراتهم العقلية والفنية والاتصالية للتعامل مع حيثيات هذا النوع من التغيير ويبقى الأمر سطحيًا ونمطيًا فقط.

#### • التغيير السريع والتغيير المتدرج:

هنالك نوع آخر من التغيير التنظيمي يرتبط أساسًا بدرجة السرعة والبطيء ، فبالرغم من فعالية التغيير البطيء المتدرج كونه قد يكون أكثر ثباتًا ورسوخًا من التغيير السريع الذي يتميز بالفجائية ، إلا أنه طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة تساهم بقدر كبير في اختيار السرعة الملائمة لإحداث التغيير.

#### 4. استراتيجيات المنظمات للتعامل مع مقاومة التغيير

##### • التعليم والاتصال:

تساعد هذه الاستراتيجية عموماً العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقته، ويمكن لها اتخاذ العديد من الأشكال ، كالمناقشة الفردية، العرض الجماعي، وعلى شكل مذكرات وتقارير، ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة في حالة عدم توفر المعلومات المتعلقة بالتغيير أو التحليل الناقص والمشوه أو الخاطئ لطبيعة المعلومات المحددة لعملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الاستراتيجية في حالة اقتناع الأفراد بالمعلومات المتوفرة على التغيير فسيساهمون في عملية تطبيقه وبالتالي تحقيقه ، لكن ما يعاب على هذه الطريقة استغراقها لوقت طويل، خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد كبير من الأفراد في المنظمة.

##### • المشاركة والاندماج :

لقد أكدت الأبحاث والدراسات في مجال التغيير التنظيمي من قبل الأفراد يؤدي إلى الالتزام والطاعة في التنفيذ ويتم الاستجداد بهذه الطريقة في حال ما كان الأفراد المعنيين بالتغيير على درجة عالية من المقاومة والرفض وما يحسب لهذه الطريقة الالتزام الكبير للأفراد بالتغيير حال اقتناعهم به ، لكن ما يعاب عليها استغراقها وقتاً طويلاً للتنفيذ.

##### • التسهيل والدعم:

تتمثل هذه الطريقة في التركيز على تكوين العاملين وتدريبهم على مهارات وتقنيات جديدة وإعانتهم بالدعم المناسب وراحتهم بعد حصول عملية التغيير ، ومن إيجابيات هذه الطريقة عدم وجود طريقة أفضل منها ، ومن سلبياتها بقاءها لوقت طويل في التنفيذ وتكلفتها العالية.

### • التفاوض والاتفاق:

يتم الاعتماد على هذه الطريقة في حالة وجود طرف يتضرر أكثر من غيره أثناء تنفيذ عملية التغيير ، وفي نفس الوقت لها القدرة على مقاومته ، مثلا إعطاء أجراء أعلى لأعضاء النقابة أكبر من باقي الأفراد الآخرين مع الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وهي سهلة نسبيا لتجنب المقاومة ولكن من سلبياتها احتمال تكاليفها العالية

### • الاستغلال واختيار الأعضاء:

تمثل هذه الطريقة وسيلة ايجابية لوضع الأفراد العاملين في موقع هام في عملية التصميم للتغيير من أجل ضمان موافقته على العملية التغييرية ، ومن إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة ، أما من سلبياتها تحدث مشاكل في المستقبل إذا ما أحس العمال أنه تم استغلالهم لإجراء التغيير على حسابهم فقط.

### • الاكراه الظاهر وغير الظاهر:

بموجب هذه الطريقة يلزم العاملون على المصادقة وقبول التغيير فيهددون بطريقة سرية أو علنية بفقدان مناصبهم عملهم أو حرمانهم من المزايا المرتبطة بمناصب عملهم... ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في حال اذا اشترط السرعة في التنفيذ وأيضا امتلاك صاحب التغيير القدرة الكبيرة على ذلك ومن إيجابياتها السرعة والقدرة على التغيير والتغلب على أي مقاومة للتغيير وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من السلبيات أهمها استمرار استياء العمل من صاحب قرار التغيير داخل المنظمة<sup>21</sup>.



## خاتمة:

تترسخ قيم التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال العديد من المقومات والظروف التي تؤثر بشكل ايجابي وبناء على الفاعلين في التنظيم بالشكل الذي يضمن تحقيق هذه الاستراتيجية ، كما بلعب النمط القيادي في المؤسسة أدوارا ريادية في تسهيل الوصول إلى هذا الهدف ، ويعد النمط القيادي التحويلي من الأنماط القيادية الفعالة والتي تتميز بالكفاءة والمرونة والعديد من المميزات التي تجعل الفاعلين في المنظمة يتماشون لحد بعيد مع القائد التحويلي ، لأنه يشارك بطريقة حقيقة جميع الفئات المهنية في السلم التنظيمي بنفس المعاملة ونفس السلوك الذي يدفعهم من خلاله لتبني أفكار وقيم التغيير ، سواء في السلوكات والتصرفات وجميع المسائل المتعلقة بالعلاقات في المنظمة.

تعد ظاهرة مقاومة التغيير من الظواهر التنظيمية الطبيعية في المؤسسة ، لكن مدة وشكل هذه المقاومة هي التي تحدد مدى نجاعة النمط القيادي التحويلي في التأثير بأسلوب مرن وفعال على جذب هذه الجماعات وتحويلها بطريقة ذكية للاقتناع بهذه القيم والأفكار الجديدة بمحاولة غرسها وتأصيلها ثقافيا في المؤسسة عبر العديد من المحطات والمراحل اعتمادا على تقنيات وآليات تميز النمط القيادي التحويلي من دون غيره من الأنماط الأخرى.

## قائمة المراجع:

- 1- محمد ، العازمي،2006، خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم ، السعودي ، ص113.
- 2- محمد ، زرقون،2011 ، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات العدد 11، عمان الأردن، ص99.
- 3- بيتر ، نورث هاوس ،2006 القيادة الإدارة النظرية والتطبيق ، ترجمة ، صلاح المعيوف ، مركز البحوث الرياض ،السعودية ، ص123.
- 4- بلال ،خلف السكارنة،2010 ، القيادة الإدارية الفعالة ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص110.
- 5- محمود ، محمد أحمد ، أبو عايد،2006 ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة الطبعة 1 ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، أريد الأردن ، ص73.
- 6- الهلالي، الهلالي الشرييني ، 2011، استخدام نظرتي القيادة الاجرائية والتحويلية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية العدد 21، المجلد 7 ، القاهرة مصر ، ص101.
- 7- ديف، فرانسيس، ومايك ، وود كوك، 1995، القيم التنظيمية، ترجمة أحمد ، هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض ، السعودية ، ص95.
- 8- كاضم ،حمود خضيرة،2002، السلوك التنظيمي ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ص102.
- 9- أسعد، ميخائيل،1996، السيكولوجيا المعاصرة، دار الجيل للنشر والتوزيع ط1، بيروت لبنان، ص96.
- 10- منى ، الصائغ،2012، القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في منظمات الاتصالات النقالة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 5، عمان الأردن ص112.
- 11- نجلاء، عبد الله، 2002، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة مركز البحوث التجارية المجلد 11 العدد 22، جامعة قطر، ص82.
- 12- غياث، بوتلجة ،1989، القيم الثقافية للتسيير ، دار العرب للنشر والتوزيع ، مصر القاهرة ، ص89.

- 13- محمد ، بديع ، القاسم ، 2001، نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث ، مؤسسة الوراق  
للشؤون والتوزيع عمان الأردن ، ص35.
- 14- عبد الرحمن ، توفيق، 1999، التطوير التنظيمي ، مركز الخبرات المهنية والإدارية ،  
بمبيك، القاهرة ، 1999، ص99.
- 15- عمر، ياسين ، سعيد، 2002، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات  
والتطوير الإداري ، القاهرة ، ص78.
- 16- زيد، منير عبوي، 2007، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة ط1 ، عمان  
الأردن، ص127.
- 17- المصري، 1997، التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد4، مصر، ص86.

- 18-Kirkland, K, **The effect of emotion intelligence on emotional competence and Transformational leadership**; pro Quest UMI, Dissertati Publishing, 2011,p112.
- 19- Daft R, **Organization Theory and Design**, 4<sup>th</sup>,Ed ,Minnesota ,Publishing co ,St ,  
Pall ,1992.19)(
- 20-Benes Been & Chin, the **Planning Change**, Richard Winston, 1999,P110..
- 21-Gerald, J, Skibbins, **Organizational, Evolution Program**, For Managing Radical  
Change, American Management, 1994,P