

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

أ.د. علي - جامعة الطرية -

أ. تومي حسينة قديرة - جامعة الجلفة

الملخص:

تهدف هذه المقالة إلى توضيح الدور الحقيقي للقيادة التحويلية في المنظمات، التي قوتها تقاس بمدى قدرتها على وجود قيادة متميزة مما يجعلهم قادرين على خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الظروف التي فرضتها التغيرات البيئية السريعة والمتجددة، ولأن التغيير أمر حتمي، فإن هذا يقودنا إلى فكرة موضوعنا وهي أن القيادة اليوم هي قيادة تحويلية، أهم ما يميزها قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الحالية واستثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع والابتكار في إيجاد حلول تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، بمعنى أن القيادة هي قيادة تبني التغيير وتعتبره آلية ضرورية للتفوق والتميز.

ونظراً لذلك حاولنا في بحثنا هذا توضيح مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي، إضافة إلى مفهوم التغيير وإدارة التغيير، مع التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التغيير لتحقيق التميز والتفوق من خلال عرض أهم الآليات المستخدمة في هذا.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القائد التحويلي، التغيير، قيادة التغيير

Abstract:

This article aims to clarify the real role of transformational leadership in organizations, That strength is measured by its ability to the existence of outstanding leadership, making them able to create a sustainable competitive advantage under the conditions imposed by the rapid environmental changes and renewable, Change is inevitable, This brings us to the idea of our subject today is that the leadership is transformational leadership, What most distinguishes the high ability to meet the challenges and developments by influencing the behavior of workers and the development of current abilities and stimulate their motives esoteric to create a spirit of creativity and innovation in finding solutions to contribute in the face of these changes as required in a timely manner, In the sense that the leadership is to lead change, it considers necessary for excellence and excellence.

Because of that we tried this in our research to clarify the concept of transformational leadership and transformational leader, In addition to the concept of change and change management, With a focus on the role of transformational leadership in change to achieve excellence through the presentation of the most important mechanisms used in this.

Keywords: Transformational leadership, transformational leader, change, change leadership

تمهيد:

إن مواكبة المنظمات لعملية التغيير في القيادة الإدارية ليست عملية عشوائية، بل علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة كفاءة العاملين فيها، والارتفاع بمستواهم الفكري والثقافي وإعداد الكوادر التنظيمية والعلمية والإدارية والفنية وبنائها على المستويات المتقدمة على تفعيل مؤسسات المجتمع كافة، وهذا يتطلب قيادة حكيمة محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها، وقادرة على التأثير في الآخرين؛ لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة لذا تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة التحويلية من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ويرتكز جوهرها على القدرة على مواكبة الوسائل مع الغايات، وإدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى الطاقات المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

أولاً: أساسيات حول القيادة التحويلية:

✓ نشأة القيادة التحويلية: نشأ مفهوم القيادة التحويلية كبديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية، حيث ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Burns) سنة 1978 في كتابه القيادة، وأكد فيه على وجوب وجود قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، يسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والتابعين له، و تُعدّ القيادة التحويلية من وجهة نظره من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل أكبر على النتائج النهائية.

ولقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين حيث أضاف (Bass) إلى مفهوم القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقا، واعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم والمبادئ، مثل الحرية والعدالة والمساواة، واعتبر أن سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وهذه القيم سماها بالقيم الداخلية.

بعد ذلك قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربعة أبعاد، واعتبرها المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية، وهي الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، ثم توالت الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القادة في المنظمات لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، فقدم (Bass) مع (Avolio) سنة 1993 نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية ويتمثل في استبان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، عرفت تلك الاستبانة باسم المقياس المتعدد الأبعاد للقيادة MLQ، واستخدم الكثير من الباحثين هذا المقياس في دراساتهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.

✓ مفهوم القيادة التحويلية: تعددت تعاريف القيادة التحويلية بعدد آراء واتجاهات الباحثين وسنستعرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

يقول (Burns) بأن " القيادة التحويلية هم قادة يدفعون ويثيرون التابعين لفعل وإنجاز الأهداف، التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين"¹.

يصر (Burns) على أن للقادة تأثيرا فعالا على التابعين، بحيث يحركون التابعين من خلال القيم المشتركة وتحقيق رضاهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم مثل الطموح والتوقعات، فهي عملية تحول ونقل وتبادل التأثير بين الطرفين (القائد والتابعين).

كما عرفها بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"².

وعرف (Roger J. Givens) بأن القيادة التحويلية هي التي تدفع إلى بذل المزيد من الجهد، أكثر مما هو متوقع، وهذا الدافع يمكن أن يتحقق من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج (الأهداف) وسبل الوصول إليها، كما أن القائد التحويلي يشجع على تجاوز المصالح الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة ككل"³.

- كما عرفها (Philip Sadler؛ 2003) على أنها "العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار القيم والرؤية المشتركة"⁴.

- وقد عرفها طارق طه بأنها "نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"⁵.

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

- في حين قدمت لها راوية حسن تعريفا مختصرا على أنها "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة"⁶

ويمكن أن نقدم تعريفا شاملا للقيادة التحويلية على أنها أسلوب يقوم من خلاله القائد بالتأثير في العاملين التابعين له، وذلك من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، للارتقاء بالمستوى العام للمنظمة، وإدراك التغييرات المختلفة التي تعترضها وتكوين ثقافة تتكيف مع هذه التغييرات.

✓ أهمية القيادة التحويلية:

تتمثل أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

- تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها؛
- حسب وجهة نظر الباحث (Sergiovanni) لسنة 1996، فقد اعتبر القيادة التحويلية بأنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقا لنتائج دراسة Epitropaki لسنة 2001 فإنها تعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلا عن رفع الثقة في العاملين بالمنظمة، كما تبعث فيهم الدافعية لتحقيق الأداء المتميز⁷؛

- تشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية وغير عادية ومستويات أداء متميزة، تتجاوز أهمية وحجم ما قد تنتجه الأنماط القيادية الأخرى.

✓ أهداف القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كالاتي⁸:

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة ؛
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير؛
- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات؛
- خلق شراكة في العمل أكثر من خلق فيه ؛
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته ؛

✓ أبعاد القيادة التحويلية:

إن أغلب الباحثين يرون أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد أو عناصر أساسية وهي⁹:

- 1- تأثير القدوة الحسنة: ينتج عن سلوك القائد إعجاب التابعين واحترامهم له، وثقتهم به، وهذا يتطلب من القائد مشاركة التابعين بالمخاطرة والأخذ بالاعتبار حاجاتهم والاهتمام بالجوانب الأخلاقية.
- 2- الحافز الملهم: وينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم المعنى والتحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات ويظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويشير روح الفريق من خلال الحماس والتفاؤل.
- 3- الإثارة الفكرية: يثير القادة التحويليين الأفكار الجديدة، ويشجعون على حل المشكلات بطريقة خلاقية من قبل التابعين، ويدعمون المداخل الخلاقية في إنجاز العمل.

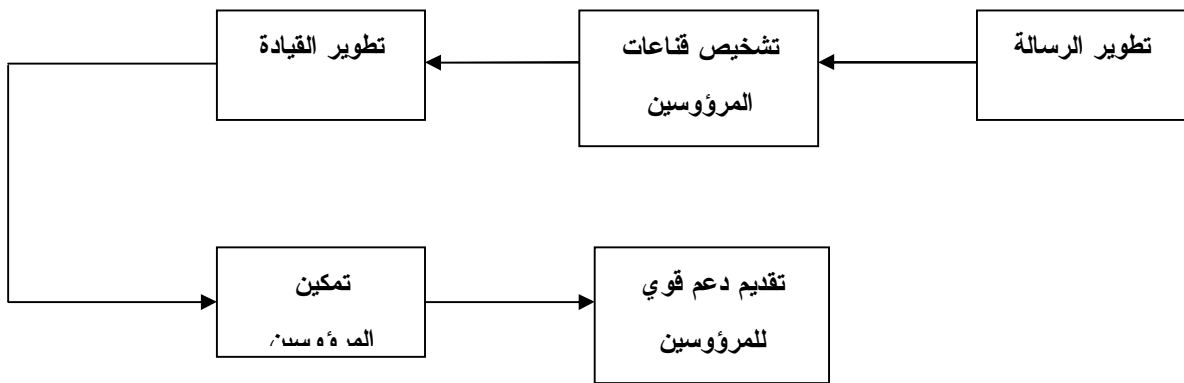
القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

4- الاهتمام الفردي: وتظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتماما خاصا لحاجاتهم في النمو وكذلك لانجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين عليهم.

✓ كيفية بناء القيادة التحويلية: إن تجسيد القيادة التحويلية على ارض الواقع يأتي من خلال عدة مراحل، حددها (Aldage Kuzuhara; 2003) بخمس مراحل وهي¹⁰:

- 1- تطوير الرسالة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها؛
 - 2- تشخيص قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، مما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والمرؤوسين بان بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية الجميع كشركاء؛
 - 3- تطوير القيادة، التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من اجل تحقيقها؛
 - 4- تمكين المرؤوسين لعمل ماهو مطلوب لتحقيق الرسالة؛
 - 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاتهم ؛
- والشكل التالي يعكس منظور الباحثين لمراحل القيادة التحويلية:

الشكل رقم (01): مراحل القيادة التحويلية من منظور (Aldage & Kuzuhar)



المصدر: طاهر الغالي وأحمد صالح، مرجع سابق، ص 163.

✓ القائد التحويلي في عالم متغير:

يلعب القادة التحويليون دورا مهما في صناعة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليون في عالم اليوم إمتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.

• القائد التحويلي وخصائصه:

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق فيهم، ويستخدم الكثير من الوسائل الغير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين¹¹، هؤلاء القادة يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية ويلعبون دورا كبيرا في صناعة القيم والثقافات للمنظمة وتمثل سمات القائد التحويلي فيما يلي¹²:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية، ورسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير، وتدفع المرؤوسين لإعتناقها ؛
- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة؛

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

- يستطيع القائد التحويلي إلى الوصول. مرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة ؛
- يمتلك القابلية والقدرة على رسم صورة متناغمة يتواجد فيها بسلام مع جميع المكونات الإنسانية والمادية، أي له القدرة على تمكين الآخرين من خلال جعل المرؤوسين يثقون ويعملون بإبداع، أي له القدرة على تعليم الآخرين لاكتشاف غاياتهم في الحياة؛
- أي له القدرة على تحقيق الإجماع بين المرؤوسين وإدامة العلاقة معهم، بما يسهم في توحيد التوجه والكلمة والعمل الجماعي نحو تحقيق الرؤية.

• مهام القائد التحويلي: للقائد التحويلي أربع مهام رئيسية وهي كما يلي¹³:

1. تحديد الرؤية أي صورة المستقبل المنشودة: فهوي يوضح للأتباع الحلم، ويحدد لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة، والأهداف المشتركة بينهم، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.
2. إيصال الرؤية للأتباع: فلا قيمة مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها واقعة فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها، وهذا من خلال التغييرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.
3. تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق على مستقبلهم والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق على كل حدث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها، والقائد الفعال كذلك صبور وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية وبإخلاص قائدهم وصدقهم ووضوح الغموض لديه.
- 4 - رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويعيشها يطبقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية زيادة التزام أتباعه بها، ويستعمل القائد طرقا شتى لغرس هذا الالتزام منها:
 - التشجيع والتذكير المستمر بالقصص والأخبار السابقة كقصص الأنبياء والصالحين ؛
 - مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة؛

✓ وظائف القائد التحويلي:

هناك من يرى أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية لتحقيق الهدف وهي¹⁴:

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجة التغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم رؤية مستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته، والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

3. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تبث فاعليتها تحت ظروف مفردات، بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح يختلف تماما.
5. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وان يتعامل مع مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

ثانيا: القيادة التحويلية والتغيير

إن مختلف الدراسات تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير وتكمن هذه العلاقة في كيفية إدارة التغيير من طرف القيادة التحويلية، وقبل التطرق في هذه العلاقة وجب التعريف بالتغيير وإدارته، حيث يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل المنظمة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وأن عملية التكيف للحاضر الدائم التغير أمر ضروري للنجاح في المستقبل، الذي لا يمكن التنبؤ بمستجداته بدقة، ففهم التغيير وإدارته يعتبر من المواضيع الهامة إلى تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، فالتغيير أمر حتمي.

✓ مفهوم التغيير: تعددت تعاريف التغيير من منطلقات فكرية لمختلف الباحثين والممارسين في الإدارة، لاختلاف وجهات نظرهم وأفكارهم، وستتطرق لمجموعة من التعاريف لتحديد المفهوم:

- التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان¹⁵.

- "أنه التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المنظمة، إذ قد يشمل تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة"¹⁶.

- "أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها"¹⁷.

- من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم التغيير في المنظمة تشمل جوانب مختلفة من المنظمة كتغيير سلوكيات العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية ولتحقيق مجموعة من الأهداف.

إن التغيير يحصل نتيجة القوى الداخلية والخارجية والتي تفرض نفسها على بيئة المنظمة وبما أن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة نظم جزئية متصلة، وتؤثر على بعضها البعض وكون التغيير يحدث في أحد أجزاء المنظمة ويؤثر على باقي الأجزاء الأخرى للمنظمة، إذ يحصل التغيير إما بدافع التجاوب والتأقلم مع هذه القوى أو بدافع السيطرة عليها، والاستفادة من الفرص المتأتية منها فإن السؤال الذي يطرح نفسه: أين يجري التغيير؟ وللإجابة عليه نبرز أهم مجالات أو مناطق التغيير:

- التغيير في الهيكل التنظيمي: التغيير في البناء التنظيمي يعتبر ضرورة في بعض المنظمات، حيث يطال التغيير بعض أجزاء وعناصر الهيكل التنظيمي للمنظمة ويقصد به تعديل في سلطات القرار أو في آليات التنسيق المتبعة، أو في

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

الأسلوب المركزي، أو في تغيير نطاق الإشراف ويحصل كذلك التغيير الهيكلي نتيجة التغيير في الإستراتيجية التي تستخدمها لتحقيق أهدافها¹⁸،

- التغيير في الإستراتيجية: تتجه المنظمات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة، أو صناعة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة¹⁹، كما يكون تغيير الإستراتيجية في المنظمة بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب الظروف الداخلية أو الخارجية لها، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع، أو الهجوم، أو الثبات، أو بتغيير المنظمة لوحدة من إستراتيجياتها الوظيفية²⁰.

- التغيير في التكنولوجيا: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. إن التغيير التكنولوجي هو سعي المنظمة لامتلاك أدوات عمل تساهم في تعجيل تطورها، ومسايرتها للتقدم الاقتصادي، وتجدر الإشارة هنا أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على اقتناء وسائل الإنتاج فحسب، بل يتعلق أيضا بنقل النماذج التسييرية التي تمس العنصر البشري بطريقة مباشرة²¹.

- تغيير الأفراد: يمس هذا التغيير خاصة الأدوار والسلوك والقيم والمبادئ الاجتماعية في العمل²²، فالموارد البشرية هي من أهم المصادر كونها تملك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة، وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به²³.

وكما أشار أندرودي سيزولاقي أن مجالات التغيير هي²⁴:

1. تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي ؛

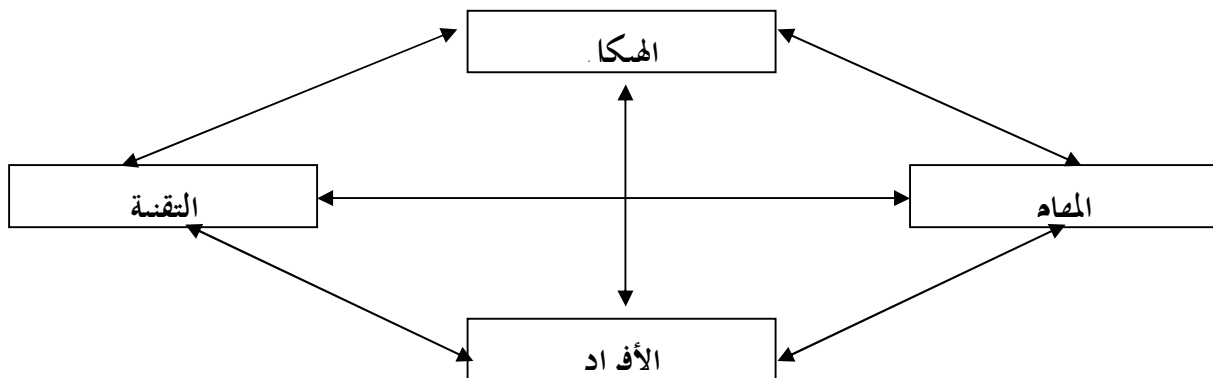
2. تغيير اتجاهات وقيم الأفراد والعاملين أي البعد الإنساني ؛

3. تغيير المهام والوظائف، المجال الوظيفي ؛

4. الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي ؛

والشكل التالي يظهر لنا مجالات وأبعاد التغيير لدى سيزولاقي:

الشكل رقم (2): أبعاد التغيير التي أشار إليها سيزولاقي



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 51.

✓ مفهوم إدارة التغيير:

لقد أورد العديد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة لإدارة التغيير نذكر منها ما يلي:

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

1. " هي عملية أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل معها بشكل إستراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها"²⁵.
 2. "أنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات"².
 3. "تشير إدارة التغيير إلى كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة"³.
- يتضح من خلال التعاريف السابقة:

- أن إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة ؛
- تتضمن إدارة التغيير إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، ويتم هذا التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها؛
- تستهدف إدارة التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة ؛
- أن الإدارة الفعالة للتغيير في المنظمة تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة أي عليها أن تكون في حالة يقظة ؛

✓ الخطوات العملية لبرنامج إدارة التغيير:

المنظمة هي نظام حي وديناميكي يتأثر ويؤثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، ولما كان التغيير هو الانتقال من حالة راهنة تشوبها بعض السلبيات إلى حالة منشودة تحقق ما يصبو إليه القائمون على التغيير فإنه وللوصول إلى هذا لا بد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج تغيير إلى النجاح المطلوب وهي كالتالي²⁶:

1. تحديد طرق وأساليب التنفيذ: تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة، مثل هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معا؟ وهل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ وهل سيتم للإدارة محددة أو يشمل جميع المنظمة؟
2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير: يحتاج أي برنامج تغيير إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه من البداية إلى النهاية. ويجب أن يكون تحديد الزمن يسمح بما يكفي للوصول إلى ما يصبوا إليه البرنامج.
3. وضع خطة والخطط المفصلة للتنفيذ: وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ مفصلة حيث يعرف كل فرد الدور المطلوب منه مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة.
4. تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم: بحيث يكون جميع أعضاء فريق التغيير على اتصال وثيق بالعملية التغييرية وخاصة الإدارة العليا ووجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوث التغيير أسهل وأسرع.
5. تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد: أي يجب أن يعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد بتحديد أهدافه وكيفية إنجازه ومراقبته وتحديد قواعد التعامل لفريق العمل، وكذلك المشكلات المحتملة وكيفية التغلب عليها حال حدوثها.

القيادة التحولية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

6. التأكد من مشاركة الغالبية فيه: إشعار العاملين بأنهم قادرون على إحداث برنامج التغيير المطلوب، كما أنه يجب أن يعلموا أنهم قادرون على تطويره وتعديله لتحقيق المصلحة.
7. تحفيز وتشجيع القائمين عليه: وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم باستخدام الأساليب المعنوية والمادية.
8. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي: غالبا ما يحدث التغيير مقاومة وصراع، وعليه يجب على القائم بعملية التغيير محاولة معالجتها بالإقناع والتحليل وغالبا ما يمكن تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية إيجابية.
9. بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم: يجب إشعار القائمين على التغيير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية والمعلومات المفيدة، ويجب حث الجميع على المناقشة ووضع آهـاد وخطط التغيير، لأن الشعور ببناء القدرات والمهارات الجديدة للتأقلم مع التغيير الجديد، يجعل من العاملين أداة فعالة لنجاحه والتغلب على ما يواجههم من عقبات وصعوبات.

✓ مفهوم قيادة التغيير:

تعتبر قيادة التغيير المحرك الديناميكي للتغيير وإدارته، حيث تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة العناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات.

وقيادة التغيير هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المنظمات، فالقائد التغييري هو باعث التغيير والمحرك لسلوكيات الأفراد والجماعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره²⁷، فمفهوم قيادة التغيير يتضمن²⁸:

- التأثير في العاملين وحفزهم لإنجاز أهداف المنظمة والسعي الدائم للتطور؛
- الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمة؛

فقيادة التغيير هي نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، و تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تحديد التزاماتهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وقائد التغيير ينظر إلى التغيير باعتباره فرصة سانحة، ويكون في عملية بحث دؤوب عنه، وهو يدرك كيف يجد التغييرات الصحيحة، ويعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة داخل المنظمة وخارجها²⁹.

ومن خلال التعاريف نجد أن قيادة التغيير تتطلب توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها أبرزها³⁰:

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير؛
- امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة؛
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة لهدف الارتقاء بالأداء؛
- تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار من خلال المشاركة وانعكاسات التغيير ومقاومته³¹، ويزر ذلك من خلال العمل الجماعي.

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

✓ استراتيجيات قيادة التغيير:

لا يحصل التغيير جزافا بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يصنعها قادة التغيير معتمدين على حوارات ومناقشات مفيدة مع أطراف التغيير بهدف استمالتهم وجذبهم إلى القبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود. ويمكن طرح ثلاث استراتيجيات للتغيير:

1. إستراتيجية الإكراه: في هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة لو لكن غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير فالأفراد الذين يقبلون التغيير يكون قبولهم إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن وهم رضخوا لهذا التغيير لكن هذا القبول لا يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطات السلطة ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط³²، والسؤال الذي يطرح نفسه يتعلق بمدى تأثير إستراتيجية لا يراها على الإطلاق وتفيد التغيير المنشود وهل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها؟ والجواب على هذا السؤال له شقان: الشق الأول هو سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لأن المنفذين لها لا خيار أمامهم وكوهم مهتدين بالعقاب أو مخدرين بالمكافآت. والشق الثاني هو فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة، فالموالة مقابل المنفعة والخوف لمن العقاب لها مفاعيل مؤقتة لدى الناس كونها تشكل لديهم سلوكيات أو تصرفات شرطية وظرافية سرعان ما تتغير بتغير الأشخاص المنفذين الذين فرضوها بالقوة³³.

2. إستراتيجية الإقناع: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه فقد يكون للتغيير تهديد مصالح بعض الأشخاص أو تضارب في قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونها³⁴.

يعتقد دعاة هذه الإستراتيجية وأن التغيير لا يمكن أن يفرض بالقوة طالما أن الناس عقلانيون في نظرهم إلى القضايا التغييرية وبناء عليه يتأثرون بمنطقية التغيير وبمشون بالتغيير على هذا الأساس، ويقاومون التغيير طالما استطاعوا ومتى استطاعوا، ويرفضون حكم التغيير الذي يخالف قواعد العقلانية والمنطق.

إن من أهم محصلات هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد بالتغيير والالتزام به كما أن هذه الإستراتيجية التغييرية لها مفاعيل أخرى تتعلق باستمرارية قبول الأطراف بالتغيير والعمل بثبات على إنجاحه³⁵.

3. إستراتيجية التشارك في القوة: تقوم على التعاون والتشارك بين أفراد المنظمة وتحديد القيم والأهداف والفرضيات التي على أساسها تكشف أماكن التغيير، وبناء على ذلك تدعم الأطراف المتعاونة والمتشاركة في عملية التغيير، بالرغم من طول الفترة الزمنية التي تحتاج إليها هذه الإستراتيجية إلا أنها تعد من الاستراتيجيات النافعة كونها تحصد الالتزام القوي من قبل الأطراف المشاركة فيها، كما أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تنفيذية لأنها تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بمحاجات وأهداف الأطراف المشاركة، وهذا يعني عدم انفراد قيادة التغيير بل مشاركة الآخرين فيه والعمل والتعاون معهم حول قرارات وأماكن التغيير³⁶.

✓ الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في التغيير وعوامل نجاحها:

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

من خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير، ومن تلك الأدوار:

1. صياغة الرؤية: تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية إدخال التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم، وقد اقترح كوتلر أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، وقد اعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال³⁷.

2. الإستراتيجية: الإستراتيجية هي "فن بناء الميزات التنافسية الدفاعية على المدى الطويل"³⁸، وقد أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ففعالية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام بتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة، أما الإستراتيجية الفعالة للتغيير فتستلزم إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل واحد³⁹.

3. الاتصال: هو "العملية التي تقوم بنقل الأثير - غالباً ما تكون رموز شفوية - لتعديل سلوك الأفراد الآخرين"⁴⁰. ويعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير، ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها⁴¹.

4. التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

5. تمكين العاملين: إن التمكين هو "العملية التي يقوم المديرين من خلالها بالتبادلية. ملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"⁴².

ويعد تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

وينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل⁴³:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج ؛
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه ؛

القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات

- وجود خبراء وو كلاء التغيير يمتلكون مهارات فكرية أو إنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها ؛
- إشراك الأفراد والجماعات الذي سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه ؛
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين ؛
- إظهار الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين ؛
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد ؛
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي ؛
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه ؛
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

خاتمة البحث:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمة، ويرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير في المنظمة وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير أهمية كبيرة، حيث تعتبر القيادة الإدارية عامة والنمط التحويلي خاصة الذي هو موضوع الدراسة احد المؤثرات الرئيسية في سلوك الأفراد والذي له صلة مباشرة بأدائهم الوظيفي ومن ثم أداء المنظمة ككل، ومن منطلق أن القائد التحويلي مسؤول عن تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية، عليه أن ينمي روح الانتماء والولاء لديهم بالشكل الذي يقوي دافعيتهم للعمل وإعطاء الأفضل، والتحدي أمام القائد التحويلي متوقف على مدى قدرته على العمل في ضوء امتلاكه لرؤيا واضحة المعالم، معبرة تعبيرا صادقا عن رسالة المنظمة وأهدافها، وقدرته على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم وولائهم ويجفزه نحو إدراك التغييرات الحاصلة وقبولها والالتزام بها.

الهوامش والمراجع:

- 1 - محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، بدون دار النشر، 2012، ص 16 - 17.
- 2- سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 05-06.
- 3 - Roger J. Givens, Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 1, 2008, p5.
- 4- فليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 43.
- 5- طارق طه، إدارة الأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 628.
- 6- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 278.
- 7 - Sergiovanni, Thomas ,Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results, Educational Leadership, 8 th ,1996, p 23.
- 8- طاهر الغالي وأحمد صالح، التطوير التنظيمي، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 162.
- 9 - محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، طبعة 1، دار حامد للنشر، عمان، 2010، ص 132-133.
- 10- طاهر الغالي وأحمد صالح، مرجع سابق، ص 162-163.
- 1- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 319.
- 12- طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 164.
- 13- طارق السويدي، صناعة القائد، طبعة 2، صناعات المجد، الرياض، 2003، ص 108-110.

- 14 - محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالا بداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 20.
- 15 - فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في ق 21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2000، ص 9.
- 16 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 331.
- 17 - محفوظ أحمد جوده، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 37.
- 18 - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 348.
- 19 - ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995، ص 553.
- 20 - علي الشريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 330.
- 21 - N.safir.Essais d'analyse sociologique, Ed opu.enal, Alger, 1989, p 274.
- 22 - Brillman.Jean, Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises, 3^{ème} édition Editions d'Organisatiois, paris, 2000, p 58-59.
- 23 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 343.
- 24 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 50.
- 25 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 68.
- 2 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 95.
- 3 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 375.
- 26 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سابق، ص 123-125.
- 27 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 54.
- 28 - منى مؤتمن عماد الدين، أفاق التطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2006، ص 54.
- 29 - بيتر دراكر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مركز البحوث السعودية، 2004، ص 77.
- 30 - منى مؤتمن عماد الدين، أفاق التطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مرجع سابق، ص 54.
- 31 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 350.
- 32 - John r, schermerchorn et David Chappell, Principes de Management, édition Village mondial, Paris, France, 2002, p 343.
- 33 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 353.
- 2 - John r, schermerchorn et james G. Hunt et richard nosborn, comportement humain et organisation, deuxième édition, village mondia, paris 2002, p 504.
- 35 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 353.
- 36 - المرجع نفسه، ص 354.
- 37 - ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد رقم 78، 05 جويلية 2009، ص 115-116.
- 38 - فيلالى عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، المنتدى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص 08.
- 39 - سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 12-13.
- 40 - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 147.
- 41 - ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 117.
- 42 - أحمد علي صالح وزكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 27.
- 43 - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 45.