

مساهمة القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

أ. حداد عفاف

جامعة باجي مختار عنابة

afaf.haddad@univ-annaba.org

ملخص:

تزامنا مع التغييرات الحاصلة على الصعيد العالمي، في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والسياسية. أصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية جوهرية لضمان بقائها واستمراريتها، ونقلها من مرحلة التسيير التقليدي الى مرحلة حديثة تكون فيها أكثر فاعلية وملائمة لهذه التغييرات. فالتغيير ليس عملية عشوائية او اوتوماتيكية، بل عملية مسيرة بخطوات مدروسة تهدف الى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للعمليات، وزيادة كفاءة العنصر البشري، مما يتطلب قيادة فعالة قادرة على الاشراف على هذه العملية والوصول الى الأهداف المسطرة مسبقا. ومع ما يصادف التغيير التنظيمي من مقاومات ومعوقات لتنفيذه في واقع المؤسسة، يبرز دور القيادة، ورغم الظهور الواسع لأساليب القيادة التقليدية واختلافها، لكن اثبتت عدم كفايتها وكانت الحاجة الى اللجوء الى أساليب قيادة حديثة تماشى مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فكان ظهور القيادة التحويلية. ومن خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول الامام بالجانب النظري لكل من القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي من اجل توضيح حلقة الوصل بين المصطلحين.

الكلمات المفتاحية: التغيير، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، بيئة المنظمة، التسيير.

Résumé :

Parallèlement aux changements intervenant au niveau mondial, dans tous les domaines social, économique, culturel, technologique et politique. Le changement aux yeux de toute organisation est devenu un processus fondamental pour assurer sa survie et sa continuité, et le faire passer du stade de la gestion traditionnelle à un stade moderne où il est plus efficace et plus adapté à ces changements. Le changement n'est pas un processus aléatoire ou automatique, mais un processus d'étapes délibérées visant à parvenir à un développement et à une amélioration continus des opérations et à accroître l'efficacité de l'élément humain, ce qui nécessite un leadership efficace capable de superviser ce processus et d'atteindre les objectifs fixés à l'avance. Alors que le changement organisationnel rencontre des résistances et des obstacles à sa mise en œuvre dans la réalité de l'institution, on a besoin au leadership Transformationnel. Dans cet article, nous

tenterons de comprendre le côté théorique du leadership transformationnel et du changement organisationnel afin de clarifier le lien entre les deux termes.

Mots clés : Changement, leadership transformationnel, changement organisationnel, environnement organisationnel, gestion.

مقدمة:

في ظل التغييرات الحاصلة في عالم الاعمال اليوم، والمنافسة الحادة على الصعيد الدولي والعالمي، أصبحت المنظمات تتخبط من اجل الاستمرارية والبقاء، وفي هذا السياق أكد الباحثون على ضرورة تبني المنظمات لأساليب إدارية حديثة مبنية على التغيير والتطوير والمعرفة والتكنولوجيا الحديثة، وفي هذا يشير بسنت: " ان منظمات اليوم تواجه تحديات وتغيرات وتهاككات قاسية، إذا لم تشرع في التجديد والتحديث والابتكار لمنتجاتها وخدماتها واساليبها" (بسنت، 2012، صفحة 6). وقد أصبح التغيير من اهم القضايا التي لاقت اهتماما ملحوظا من قبل رجال الاعمال والمفكرين في الوقت الراهن، وهذا تزامنا مع التغييرات الحاصلة في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والسياسية والتي اثرت على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وتوجهاتها، في هذا السياق يقول هرقليطس **Hrkulaitts**: " ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير. فالتغيير سنة الحياة، وبعد عنصرا أساسيا لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمة من سمات القيادة المتميزة ". كذلك يقول ميكيافيللي **Machiavelli**: " ان تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء" (النصر، 2015، صفحة 23)، فالتغيير التنظيمي المخطط يمثل توجه إيجابي للمنظمة من اجل تحسين اداءها الكلي بغية التكيف مع بيئتها (الداخلية والخارجية)، لذلك أصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية جوهرية لضمان بقائها واستمراريتها. ونقلها من مرحلة التسيير التقليدي الى مرحلة حديثة تكون فيها أكثر فاعلية وملائمة للتغييرات في ظل التحولات الراهنة التي تعيشها المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي. فالتغيير ليس عملية عشوائية او اوتوماتيكية، بل عملية إدارية تتم وفق خطوات مدروسة تهدف الى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للعمليات، وزيادة كفاءة العنصر البشري، مما يتطلب قيادة فعالة قادرة على الاشراف على هذه العملية والوصول الى

الأهداف المسطرة مسبقاً. ومع ما يصادف التغيير التنظيمي من مقاومات ومعوقات لتنفيذه في واقع المؤسسة، يبرز دور القيادة، فرغم الظهور الواسع لأساليب القيادة التقليدية واختلافها، لكن اثبتت عدم كفايتها وكانت الحاجة الى اللجوء الى أساليب قيادة حديثة تتماشى مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فكان ظهور القيادة التحويلية والتبادلية والابداعية وغيرها على راس هذه الأساليب. ومن خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول التطرق الى القيادة التحويلية ومساهمتها في إدارة التغيير في المنظمة، حيث يتجلى دورها خاصة في إزالة الأفكار السابقة حول القيادة والعلاقة الرسمية بين القائد والمرؤوسين وترسيخ أفكار المشاركة وتوفير المناخ المناسب للبحث والتطوير وتبادل الأفكار. فالقائد التحويلي هو القائد الذي يبحث الافراد والجماعات والمنظمة ككل على العمل بمستوى عالي وتحقيق اهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة اضافة الى القدرة على التعامل مع التغيير كأسلوب فعال وناجح. لذلك سوف نقوم بمحاولة الإجابة عن الاشكالية التالية:

ماهي العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المنظمة؟

وكيف يقوم القائد التحويلي بإدارة التغيير التنظيمي؟ وذلك من خلال دراسة نظرية لبعض جوانب التغيير والقيادة التحويلية لتوضيح العلاقة التأثيرية والحلقة الرابطة بينهما.

أهداف الدراسة:

- تحذف هذه الدراسة الى بلورة إطار نظري لمفاهيم وابعاد القيادة التحويلية وكذلك مفهوم التغيير التنظيمي وادارته بالإضافة الى توضيح علاقة الارتباط بينهما.
- توضيح ابعاد القيادة التحويلية وسمات القائد التحويلي.
- التمييز بين التغيير والتغيير التنظيمي وتوضيح مجالاته.
- توضيح حلقة الربط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمة.

1. الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية:

1.1. من هو القائد؟

يمكن النظر اليه على انه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائدا مجرد انه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية بل ان هذا النمط يجب ان يكون مرتبطا بأهداف الجماعة التي هو قائدها.

(الصيرفي، 2006، صفحة 130)

2.1. القيادة (leadership): هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين

القائد ومرؤوسيه اذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين. والقيادة هي أيضا عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف (ديناميكي) حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغييرات في البيئة الخارجية، وكذلك ما يرتبط بها من تغييرات في البيئة الداخلية بما تتضمنه من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية بما في ذلك التغيير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية. (رتيبة، صفحة 75)

من خلال هذا التقدم فيما يخص القيادة عامة سوف نقوم بالتطرق الى نمط القيادة التحويلية.

3.1. القيادة التحويلية: ظهر هذا النمط القيادي اول مرة عام 1978 على يد

Burns في كتابه " القيادة" الذي أوضح فيه ان القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسيه، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة. وقد عرف Burns أيضا القيادة التحويلية على انها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين له للنهوض كل منهما بالآخر من اجل الوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاحلاق. (العطوي، 2010، صفحة 18) وبعدها توالى النظريات واسهامات الباحثين فيما يخص هذا النمط من القيادة، ففي عام 1985 قدم Bass

نظرية منهجية في القيادة التحويلية ووضعت لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد وأضاف هذا الأخير في عام (1990) مكون رابع أطلق عليه الدافعية المستوحاة أو الاستشارة الفكرية. (السكران، 2010، الصفحات 338-339). كما تعرف القيادة التحويلية أنها مستوى من التعاطي بين القائد والاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن معا (الشنطي، 2017). وقدم Conger تعريفا للقيادة التحويلية على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة".

(الغزالي، 2012، صفحة 25)

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا ان دور القيادة التحويلية كمنط اداري حديث يتجلى في تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين وفتح المجال لمشاركتهم المسؤولية وإيجاد حلول لحل الازمات التي تواجه منظماتهم، كما أنها تركز على مبدأ التغيير في ثقافة المنظمة وتحويل العمال الى مشاركة القرار وادراكهم ووعيهم بتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها وجعلها أولى انشغالاتهم. وان القادة التحويليين يبرز دورهم خاصة في المواقف الغير متكررة او البيئات التي تتصف بعدم الثبات.

4.1 الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي (غير التحويلي):

يمكن ان نميز الاختلافات بين القائد التحويلي وغيره وتبرز خاصة في سماته الشخصية وطريقة تسييره للوضع الراهن والجدول التالي يوضح أبرز هذه الاختلافات.

جدول رقم 01: أهم الاختلافات بين القائد التحويلي وغير التحويلي

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الابعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية	رؤية متطلعة الى التغيير الموجب للوضع الراهن	الأهداف المستقبلية
التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الاقل	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في العمل ومواجهة المخاطر	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر واساليب عمل لتحقيق الاهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يركز الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	التحسس البيئي
ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	وضوح الالفاظ
قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسماة المهمة	اساس القوة ومصدرها
البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: (عودة، 2016، صفحة 42)

يبين الجدول رقم (1) ان القائد التحويلي صاحب نظرة مستقبلية ترقى بالعاملين والمنظمة، وهو محب للتغيير ومواجهة المخاطر، ويولي أهمية كبيرة لاتباعه ويأخذ اهتماماتهم ورغباتهم بعين الاعتبار في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة والرقى بالمنظمة.

5.1. ابعاد القيادة التحويلية:

شهدت القيادة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في المجال وتم الإشارة الى نمطين بارزين في القيادة من قبل Burns وهي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. حيث تعتمد القيادة التبادلية على فكرة أن القيادة الفعالة تقوم على أساس العلاقة المتبادلة بين القادة والأتباع؛ شيء مقابل شيء ويستخدم نظام المكافأة والعقاب التقليدي للحصول على الامتثال من الموظفين (2019). ترتبط هي النظرية ارتباطاً وثيقاً بنقيضها، القيادة التحويلية والتي تتعلق بالمكافآت المعنوية بدلاً من المكافآت الملموسة مقابل الامتثال. وقد لاقت القيادة التحويلية اهتماما كبيرا وكان للعديد من الباحثين اسهامات في وضع مناهج ومقاييس لها ومن بينهم Bass et Avolio عام 1994 حيث وضعوا معا أربعة ابعاد للقيادة التحويلية، وتمثل في الجاذبية او التأثير المثالي، التحفيز او الدافع الالهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية. وسوف نقوم بتوضيح أساس كل بعد ومدى تأثيره في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة.

• التأثير المثالي (الجاذبية):

هو ذلك التأثير القائم على القدوة، حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير على العاملين بحيث يصبح نموذجا يقتدى به يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم واعجابهم به. (الحري، 2008، صفحة 155) فالقائد التحويلي يمثل قدوة حسنة لاتباعه، ويظهر سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالنفس وبعد نظر، ويخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك وتقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الخاصة.

• الاستشارة الفكرية:

القائد التحويلي يثير تفكير العاملين بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار وقبول الأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره. (الحري، 2008، صفحة 155) أي ان الاستشارة الفكرية هي قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وأفكار مبتكرة، وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وفي نفس الوقت حلول جديدة وابداعية، والنظر اليها من زوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة للحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل المرؤوسين.

• الدافع الالهامي (التحفيز):

يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، ويعمل على إلهام الأتباع، واستشارة همهم، وتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستشارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية. (العامري و بن سالم، 2002) أي ان القائد التحويلي يضع تصورا للمستقبل يعمل على تعزيز روح الفريق والحماس و إتاحة الفرصة لتحقيق الاهداف المشتركة.

• الاعترافات الفردية:

يرى Avolio انه وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتمام خاص بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى اداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح و صديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الاخذ في عين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر اليهم كأشخاص عاديين بدلا من النظر اليهم كونهم عاملين، كما يجب على القائد ان يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان اذا ما أرادوا قول أي شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنميتهم، وهذا التفويض

يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما اذا كان العاملين يحتاجون الى توجيه إضافي او تقييم. (الرحمن، 2009)

2. التغيير التنظيمي في المنظمة:

يعتبر التوازن التنظيمي هدف كل تنظيم بغض النظر عن النشاط الوظيفي له، ولتحقيق هذا التوازن يجب ان تكون لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية او الخارجية، لهذا يمكن اعتبار التغيير التنظيمي استجابة ضرورية وحتمية لما يجري في البيئة، ويمكن ان يمس هيكل المؤسسة، مشاريعها، الجانب الاجتماعي لها، والتكنولوجيا المستعملة، او يمكن ان يكون شاملا يمس جميع اجزاءها والذي يهدف دائما الى محاولة تحسينها وتطويرها والتكيف مع بيئتها قصد الإستمرارية والبقاء.

1.2. مفهوم التغيير التنظيمي:

ان اول ما يلفت الباحث في مجال التغيير التنظيمي هو عدم وجود نظرية او تعريف شامل ووحيد له، بل لا يزال الغموض حتى في الخلط بين المصطلحات، لان التغيير في معناه العام واسع وصعب الحصر لما يكتنفه من مسائل اجتماعية وتعقيدات تنظيمية وسلوكية، بالإضافة الى ان البحث في التغيير التنظيمي يعد حديث نسبيا، لان المؤسسات سابقا كانت تركز على الجانب العملي وتحقيق الكفاءة بأقل تكلفة واستغلال ادنى كم من الموارد الداخلية، ومع التطور الملحوظ في المفاهيم الإدارية و الاهتمام الخاص بالموارد البشري وديناميكية بيئة الاعمال التي أصبحت مجالاً للمنافسة الشرسة خاصة مع تكافؤ الموارد وتكافؤ المنتج سلعة كان او خدمة واستقرار الحصص السوقية بين منظمات الاعمال، اصبح كسب ولاء العملاء سباقاً محموماً بين المؤسسات

● التغيير:

هو عملية التحديد الذاتي الذي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وازاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، او يصيب الافراد

او تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة.

(عرفة، 2012، صفحة 15)

ويرى أريك تريست: " ان تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والانفتاح فيه يجب ان يسير موازيا مع انفتاح التنظيم على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر " كما يرى انه: "إذا لم يتعلم التنظيم كيف يتطور في معاملاته فهو لن يستطيع ان يجابه ويساير الحقائق البيئية ... " (جمال، 1999-2000، صفحة 35)، أي ان المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح على بيئة معقدة مما يتطلب منها التركيز على تطوير قدرتها في التعامل مع التغيرات والتكيف مع ديناميكية بيئتها، التي لا بقاء فيها للتنظيمات الساكنة، ولا يكفي البقاء فقط بل يجب الاستمرارية التي تتطلب المرونة، التجديد، الابداع، التبادل، التطوير والتغيير التنظيمي.

من خلال ما تقدم من تعريفات نرى ان التغيير التنظيمي هو اسلوب اداري معاصر يهتم بنقل المؤسسة من حالة الى حالة أخرى قصد الاستمرارية والبقاء، وتعدد المفاهيم واختلافها ما هو الا تأكيد على اهتمام الباحثين والكتاب بهذا المجال وشغفهم في التوغل في اسراره التي من شأنها وضع المؤسسة موضع الامتياز والمنافسة، فالتغيير التنظيمي هو ادخال لتعديلات وتطوير لكل ما يخص المؤسسة (الأهداف، الاستراتيجية، التقنيات الإنتاجية وكل وظائف المؤسسة....) بصفة جزئية او كلية، بغرض تحقيق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية قصد التفوق واكتساب ميزة تنافسية.

والمشكلة الحقيقية في التغيير هي ادارة التغيير، فالتغيير المطلوب ليس في الهياكل والأنظمة بقدر ما هو مطلوب في ثقافة المنظمة وأساليب التفكير وخاصة لدى الرؤساء أكثر منه لدى المرؤوسين. ومن اهم ما ورد من تعريفات لإدارة التغيير التنظيمي: "هي ذلك النهج الإداري الذي يرصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الاعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات ادارتها

بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها". (عبيد، 2009)

2.2. نموذج لوين للتغيير:

لم تبدأ نشأة ونزوع التغيير التنظيمي كأحد مجالات الدراسة والتطبيق الا في الاربعينات من هذا القرن تقريبا ويعتبر كيرت لوين (Kurt Lewin) (1950م) الاب الروحي للتغيير التنظيمي وحجر الأساس لهذا المفهوم، حيث تعتبر كتابات واسهامات كيرت لوين حتى وقتنا هذا هي الأساس الذي تنطلق منه جميع -وليس معظم- الكتابات والأبحاث في التغيير التنظيمي. وقد اعتبر لوين ان التغيير عملية مخططة تمر بمراحل ثلاث اقترحها في نموذج التغيير التنظيمي قياسا على تغيير شكل كتلة من الجليد على النحو التالي: (الماضي، 2000، صفحة 42)

➤ مرحلة اذابة الجمود الراهن: (اذابة الجليد) UNFREEZING

تعتبر اهم مرحلة وتلعب دورا مهما في إنجاح عملية التغيير، واهمالها او عدم اعطاءها الاهتمام المناسب يؤدي الى فشل حتمي لعملية التغيير، وهي تقوم في الأساس على الغاء المهارات والأساليب والاتجاهات الحالية من اجل خلق فراغ لدى الافراد، مما يعطي قابلية واستعدادا لتلقي معارف واكتساب مهارات جديدة ملء هذا الفراغ مما يكسب الفرد قابلية ودافعية للتغيير. وذلك عن طريق اظهار مساوئ الوضع الحالي والفجوات الموجودة في الوضع الراهن، وضرورة التعديل بالإضافة الى التدريب والتحضير لاكتساب معارف وتكنولوجيا حديثة.

➤ مرحلة التغيير CHANGING

يتم في هذه المرحلة تغيير فعلي في أداء المهام والتقنيات او الهيكل التنظيمي، ويحذر لوين من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة، لأنه من شأن ذلك خلق مقاومة لتغيير الوضع الحالي. حيث يصاحب هذه المرحلة مزيج من التشويش والارتباك ومزيج بين الأمان والقلق. أي انها مرحلة ادخال التعديلات التي تسمح للتنظيم بالانتقال من مرحلة الى أخرى، ويكون التدريب عنصر فعال في إنجاح هذه المرحلة.

➤ مرحلة إعادة الجمود REFREEZING

او ما يسمى بمرحلة تثبيت التغيير وذلك من خلال دمج المكتسبات والمهارات الجديدة وانماط السلوك التي اكتسبها الافراد في أساليب وطرق العمل المعتادة. حيث تتركز مهمة القائد على إعادة الاستقرار في المنظمة من اجل الحفاظ على ما تم تحقيقه وذلك بترسيخ المناهج الجديدة في ثقافة المنظمة.

3.2. مجالات التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير المجالات الآتية:

● التغيير في الأهداف والاستراتيجية:

يحدث التغيير في هذا المجال على الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية او الاستراتيجية الوظيفية، ويكون بتعديل المؤسسة لاستراتيجيتها او تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية، او الخارجية للمؤسسة. (الشريف و سلطان، 1998، صفحة 19)

● التغيير الهيكلي:

يشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي الى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات. (Brilman, 2000, p. 363)

● التغيير التكنولوجي:

يعتبر تغييراً تكنولوجياً كل ما تقوم به المنظمة من مجهودات لإدخال تكنولوجيات حديثة، نظم معلومات، ادخال وسائل انتاج حديثة او زيادة خطوط انتاج جديدة او اعتماد وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، كل هذه التغييرات تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، تقليص الوقت، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد الإنتاج والتسليم.

• التغيير في الافراد:

يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين (صورية، 2010، صفحة 08): تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛ او التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3. قيادة التغيير.... بنمط تحويلي:

في هذا الجزء سوف نقوم بتوضيح العلاقة التأثيرية الموجودة بين متغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية).

يعتقد (Devannal and Tichy, 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (House, 1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضا القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الاسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الاساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات حددتها التي المنظمة (الشنطي، 2017).

من خلال ما ورد سابقا يتبين لنا ان جوهر القيادة التحويلية وتمحورها حول التغيير والتطوير، وعدم رضا القائد التحويلي بما هو موجود وقائم وتطلعه للأفضل، وقيامه بغرس روح التجديد وتغيير القيم والاتجاهات في الافراد من اجل الحفاظ على استمرارية المنظمة واستمرارية التغيير الإيجابي فيها أي ان غياب القائد لا يعني انهيار المنظمة لان القيم التي قام بترسيخها لدى الافراد تبقى قائمة وتصبح ضمن اهداف وقيم ورسالة المنظمة، وهذا هو الهدف الرئيسي من التغيير التنظيمي. ومن خلال التطرق للدراسات السابقة النظرية والتطبيقية، يتبين الارتباط والعلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومن بينها التغيير التنظيمي، حيث

تساعد القيادة التحويلية التي تقوم على الاعتبار الفردي وتحفيز العاملين في تكوين ثقافة تتكيف مع التغييرات التي تحدث في المنظمة. كما ان التغيير التنظيمي لا يحدث تلقائيا بل يتركز في الأساس على اقتناع الإدارة بضرورته، وتكون القيادة مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاحه وفشله، لذا فان للقيادة التحويلية دور هام في التغيير من خلال سمات القائد التحويلي من تحفيز وتعزيز روح الفريق وفي تحقيق التغيير من خلال اقناع التابعين بالحاجة للتغيير وهي اهم خطوة في تحقيق التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن الانتقال الى ما هو افضل ووضع استراتيجية تغيير مناسبة للمرحلة الانتقالية من وضع الى وضع اخر أفضل من السابق.

ولقد انصبت اهتمامات الباحثين بهذا النمط الحديث من القيادة باعتباره يخدم التغييرات والأساليب الإدارية الحديثة وخاصة التغيير التنظيمي، وتتجلى العلاقة التأثيرية بينهما خاصة من خلال وظائف القائد التحويلي والتي تنعكس مباشرة على إدارة التغيير في المنظمة وتتمثل خاصة في (حماد، 2011):

- 1- إدراك الحاجة الى التغيير: فالقائد التحويلي يدرك حاجة المنظمة الى التغيير وفي نفس الوقت يكون قادر على اقناع الافراد في المنظمة بضرورته.
- 2- صياغة رؤية مستقبلية واضحة مرغوب فيها للمنظمة، وتشجيع العاملين فيها على اتباع هذه الرؤية والالتزام بها.
- 3- اختيار نموذج التغيير، حيث يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من ناحية ومن ناحية أخرى يكون ملائم لظروف العمل.
- 4- صياغة الاستراتيجية: لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها فانه يحتاج الى وضع استراتيجية جديدة لتحقيق الأهداف، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف لمواجهة المنافسين.
- 5- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: وتعتبر اهم ما يتعرض له القائد التحويلي حيث يقوم بإعادة تشكيل المنظمة بالرؤية الجديدة وتغيير سلوك وطريقة تفكير العاملين بما يخدم اهداف المنظمة المطلوب تحقيقها.

6- إدارة المرحلة الانتقالية: والتي تمثل أصعب مهمة للقائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من الانتماء الى القديم، وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

خاتمة:

مع ظهور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وبروز التنظيمات الغير الرسمية، اتسعت دائرة أنماط القيادة لتشمل القيادة التحويلية التي تمتاز بالمرونة والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة، لتأخذ عملية "إدارة التغيير" شكلا جديدا يسمح بمشاركة الجميع فيه، ليكون مدخلا لإجراء التطوير والتحديث. وتعتبر القيادة التحويلية أكثر الأنماط الإدارية ملائمة لإدارة التغيير في المنظمة، لما لدى القائد التحويلي من سمات تميزه عن القائد التقليدي، فهو أكثر ديناميكية ويعمل على تشجيع الابداع والمشاركة وغرس روح الفريق بين اتباعه. وتقبل الآراء والاقتراحات ومشاركتهم القرارات.

فالتغيير التنظيمي بدوره كأسلوب اداري لا يحدث تلقائيا بل يركز في الأساس على اقتناع الإدارة بضرورته، وتكون القيادة بذلك مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاحه او فشله.

المراجع:

- (1) العامري، و احمد بن سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الادارية*، 9(1)، 19-39.
- (2) اياد حماد. (2011). اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر دمشق). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(04)، 393-394.
- (3) بلال خلف السكارنة. (2010). *القيادة الادارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (4) بن زروق جمال. (1999-2000). الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الاصلاحات الاقتصادية. *مذكرة ماجستير في علوم الاتصال*، 35. عنابة، الجزائر.

- (5) بوظرفة صورية. (2010). دور التغيير التنظيمي في التحول نحو ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مذكّرة ماجستير. جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- (6) جون بسنت. (2012). الابتكار، الابداع والثقافة والمفاهيم والمنهج والتطبيق. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- (7) حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، 25. جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن.
- (8) سيد سالم عرفة. (2012). اتجاهات حديثة في ادارة التغيير.
- (9) صالح اسماعيل ابو عودة. (2016). دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة. رسالة ماجستير، 42. غزة، جامعة الاقصى، فلسطين.
- (10) طالبي رتيبة. (بلا تاريخ). القيادة الابداعية ودورها في ادارة التغيير في منظمات الاعمال. مجلة التنمية والموارد البشرية (5)، 75.
- (11) طاهر بن عبد الرحمن. (2009). القيادة التحويلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونالغاز. مذكّرة ماجستير. جامعة قسنطينة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفنيا، الجزائر.
- (12) علي الشريف، و محمد سلطان. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الادارة . الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (13) عوني فتحي خليل عبيد. (2009). واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. مذكّرة ماجستير. غزة، كلية التجارة-الجامعة الاسلامية-، فلسطين.
- (14) قاسم بن عائل الحربي. (2008). القيادة التربوية الحديثة (الإصدار 1). عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- (15) محمد ابراهيم خليل العطوي. (2010). دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة واثرها على اداء المنظمة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط.
- (16) محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية والابداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- (17) محمد المحمدي الماضي. (2000). استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل اسلامي مقارن (الإصدار ط1). القاهرة: دار النشر للجامعات.

(18) محمود عبد الرحمن الشنطي. (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات ادارة المعرفة.

المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 13 (3)، 435-459.

(19) مدحت محمد ابو النصر. (2015). ادارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في

تطوير المنظمات. القاهرة: دار الكتب المصرية.

(20) (30, 10, 2019). تم الاسترداد من

<https://www.meemapps.com/term/5a1bf93f5254c22a3bdf76f8/T-ransactional%20Leadership-القيادة%20التعاملية>

(21) jean Brilman. (2000). les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance . edition d'organisation