

## القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة.

أ. زمورة نزيهة

جامعة باتنة 1

naziha.zemoura@univ-batna.dz

ملخص:

تهدف من خلال دراستنا إبراز أهمية دور القيادة التحويلية في التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة، خاصة وان التغيير أصبح هاجس يهدد المنظمات باختلاف أنواعها ، حيث تواجهها مقاومة من طرف العاملين في المنظمة سواء تجاه البيئة الداخلية أو الخارجية ، وعلى القيادة التحويلية احتواء هذه المقاومة التي يحدثها عملي المنظمة ، باعتبارها تهدف إلى خلق أوضاع تنظيمية جديدة تتماشى والمتغيرات الحاصلة ، وفي نفس الوقت تخلق ظروف عمل منتجة وتنمي قدرات ومهارات رؤوسها ، وتشجعهم على أن تكون لهم قابلية لها من أجل المنافسة والاستمرارية ، مما يعطي لهم القابلية للتغيير ، وتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المسطرة ، متمسكين في ذلك بالقيم الأخلاقية والاجتماعية . ومن خلال هذا ارتأينا أن نقسم بحثنا إلى ثلاث محاور :

المحور الأول: مقارنة مفاهيمية حول القيادة التحويلية ومقاومة التغيير

المحور الثاني: أهم الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه القيادة التحويلية من مقاومي التغيير

المحور الثالث: آليات وإستراتيجيات القيادة التحويلية من أجل التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، مقاومة التغيير

**Abstract:**

*This study aims to highlight the importance of the role of transformational leadership in reducing the severity of resistance to change in the organization, especially as change has become an obsession threatening organizations of various types, as it faces resistance from workers in the organization, both towards the internal or external environment, and the transformative leadership must contain this resistance that It is caused by workers of the organization, as it aims to create new organizational conditions that are in line with the changes taking place, and at the same time it creates productive working conditions and develops the capabilities and skills of its subordinates, and encourages them to have a capacity for them to compete and continue, which gives them the ability to*

*change , And achieving high productivity that exceeds the stated objectives, while adhering to moral and social values. For this, the study was divided into three axes: The first axis: a conceptual approach to transformational leadership and resistance to change. The second axis: the most important difficulties and obstacles that may face transformational leadership from the resistance fighters of change. The third axis: mechanisms and strategies of transformational leadership in order to reduce the severity of resistance to change in the organization.*

**Keywords:** 1- Transformational Leadership 2- Resisting Change

### مقدمة :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتعددة وهذا نتيجة لما يعرف بثورة المعلومات والاتصالات، في ظل توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة ، ما جعل المنظمات الإدارية تسعى جاهدة إلى مواكبة هذه التغيرات ومحاوله التكيف معها وهذا كله من أجل الاستمرارية والتطور، والمنافسة خاصة في ظل ما يعرف بالجودة الشاملة والأداء المتميز، فأضحت ظاهرة التغير من سمات المنظمات في هذا العصر فقد تكون عملية تلقائية أو مخطط لها، تستطيع المنظمة توجيهها نحو أهداف معينة ، أو تكييفها مع الظروف ، لكن تواجه عملية التغير مقاومة من طرف العاملين في المنظمة ، ما استوجب على المنظمات إيجاد قيادات إدارية باستطاعتها مقاومة التغير، أو التقليل منه وتحويله إلى مقاومة ايجابية ، وهنا تعزز دور القيادة التحويلية لما لها من دور مهم في التقليل من حدة مقاومة التغير إن لم نقل القضاء عليها، فالقيادة التحويلية تقوم على خاصية التغير ، إذ يسعى القائد التحويلي إلى إحداث تغييرات ايجابية في العمل ، سواء بسبب حدوث تغييرات خارجية أو من اجل إحداث نقلة نوعية في المنظمة لتحقيق الأهداف ، ولا يتم ذلك إلا باحتواء العاملين في المنظمة واعتماد استراتيجيات معينة كفيلة في مواجهة مقاومة التغير لإحداث التغير وإنجاحه مع تعزيز مجموعة من الآليات مثل التحفيز، تفويض المسؤولية، تعزيز القدرات البشرية وتطويرها، من اجل خلق أفكار إبداعية تنظيمية متطورة .

ومن خلال هذا نطرح الإشكالية الآتية : ما مدى فعالية القيادة

التحويلية في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة ؟ ولإجابة على هذه الإشكالية

نطرح الأسئلة الفرعية الآتية : ما المقصود بالقيادة التحويلية ومقاومة التغيير؟ ما هي

أهم العراقيل التي تواجه القيادة التحويلية لإحداث عملية التغيير ؟ وما هي

الاستراتيجيات الكفيلة بالتقليل من مقاومة التغيير؟

نطرح الفرضية الآتية : القيادة التحويلية هي العامل الرئيسي والأساسي في التقليل من

حدة مقاومة التغيير و في إنجاح عملية التغيير .

**المحور الأول: مقارنة مفاهيمية حول القيادة التحويلية ومقاومة التغيير**

تم تخصيص المحور الأول لمعرفة الدلالة المفاهيمية لكل من القيادة التحويلية

ومقاومة التغيير ، لإزالة اللبس والغموض، ومعرفة الأسس والدعائم التي يقوم عليها

كل على حدى ، ومعرفة نقاط الالتقاء والتشارك بينهم ، لمعرفة درجة تأثير كل واحد

في الآخر.

**أولاً: القيادة التحويلية:**

**1- مفهوم القيادة التحويلية:**

أصبح مصطلح التحويل أساساً لدراسة القيادة واستخدم في التمييز بين الإدارة

والقيادة، وظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في كتابة القيادة للتمييز

بين القادة الذين هدفهم بناء علاقة تحفيزية مع مرؤوسيه وبين قادة هدفهم تبادل

المنافع للحصول على النتائج. (خيري، 2014، ص، 18)

لذا فإن القيادة التحويلية Transformational Leadership هي

القيادة التي تعمل على إحداث التغيير وليس الثبات، إذ يجب توفر مجموعة من

القدرات لدى القائد التحويلي تسمح له بإحداث التغيير المنشود بفاعلية من خلال

الدخول في شراكة أو اندماج مع مؤسسات أخرى، مع خلق مجموعات عمل أو فرق

وثقافة مؤسسية قوية قائمة على التغيير .

فالقادة التحويليون يحفزون مرؤوسيهم من خلال إثارتهم وخلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور فردا فردا ، في ظل أهداف وهام جماعية بطريقة غير اعتيادية مع تشجيع التعلم واجتياز الأمور والتحدد. (سجيمي، 2016، ص، 73)

## 2- وظائف القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين بأنه داعية تغيير Change Agent ومن أجل إنجاز هذه الوظائف الموكلة له فإنه يقوم بعدة مهام ووظائف. (حسن علي بابكر، 2015، ص، 43)

من أجل بلوغ أهدافه وحددها ريتسميث فيما يلي: إدارة التنافس: من خلال إدارة عمليات المنظمة خاصة المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات واستخدامها في زيادة الميزة التنافسية، عن طريق وضع معايير النجاح، مع وضع نظام يعمل على توصيل المعلومات في الوقت المناسب لتجنب الوقوع في صعوبات ومشاكل.

1) إدارة التعقيد: يقوم القائد التحويلي بالتعامل مع مجموعة من المتغيرات دفعة واحدة مهما كانت حالة التغيير والأهداف، من أجل تدارك الوضع والتكيف معه.

2) تكيف المنظمة مع التوجيه العالمي: وتتم عملية التكيف عن طريق:

- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي في جميع المراحل والمستويات.
- تحديد رسالة المنظمة حيث يجب أن تعكس رؤية ذات توجه عالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات بما يتناسب والتوجه العالمي.

3) إدارة الفرق العالمية: يتم تشكيل فرق ومجموعات قادرة على تحقيق تواصل ذات طبيعة عالمية، عن طريق توفير مهارات لغوية لازمة لإنجاح تفاعل المنظمة مع المنظمات العالمية للوصول إلى الهدف المحدد. (الزبيدين، 2013، ص، 80-81)

**3- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:**

هناك ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، حيث يبرز دور القيادة التحويلية في توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الأزمات، كما تلعب دور كبير في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة أين تحتاج لمتابعة.

يعتبر التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، كما وضع Bass أن دور القائد التحويلي في تحقيق التغيير في الثقافة التنظيمية (دباس العبادي، 2007، ص، 136) لذا فهناك عدد من الأدوار التي تقوم بها القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير: (حسن، العلقى، 2013، ص، 37 38)

**1) صياغة الرؤيا:** قادة التغيير قادة لهم رؤيا وهي أساس عملهم، حيث أن إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب هي خطوة جوهرية لإحداث التغيير حيث يحتاج الأفراد أفكارا حول ما يمكن أن يلحقه التغيير لهم، وبالتالي فهي بمثابة مشاركة لهم.

**2) الاستراتيجية:** نحتاج لتنفيذ التغيير إستراتيجية يتم تحديد فيها الرؤية والأهداف وبالتالي الإستراتيجية بمثابة أداة لتحقيق الأهداف، كما تستوجب الإستراتيجية الفعالة إيجاد مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل كفريق.

**3) الاتصال:** يبرز دور القيادات في الاتصال عن طريق اقتناع العاملين به في المراحل الأولى للتغيير من أجل تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويكون ذلك داخل وخارج المنظمة.

**4) التزام وقناعة القيادة:** كلما التزمت القيادة والإدارة ببرنامج التغيير كلما زاد من تعزيزه ويتم ذلك من خلال توضيحه وإيصاله لجميع العاملين في المنظمة مع موالاة والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير مع ضرورة الاستثمار في الموارد.

**5) التحفيز والإلهام:** يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين له، وأن يكون ذا مصداقية التي تأتي من الشعور بالأمان وكفاءة القائد وقدرته على الإلهام، ويتم ذلك بربط أهداف المنظمة باحتياجات الفرد.

6) **تمكين العاملين:** أحد أهم الصفات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والتي تتجسد في أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تعويضها للموظفين حتى يتمكنوا من الاستجابة لطلاب العملاء في المشاركة والإنشاء.

7) **اختيار نموذج التغيير:** بحيث يكون اختيار نموذج للتغيير ملائماً للمنظمة وللظروف المحيطة بها، حيث يختار القائد التحويلي مسارات التغيير وتحديد أولوياتها وبدايات ونهايات كل منها.

8) **غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** كما نعرف لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد هويتها وتميزها عن باقي المنظمات الإدارية الأخرى، وغرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من مهام ودور القائد التحويلي عن طريق إيجاد وتحديد القيم والقناعات المشتركة بين العاملين التي تحثهم على أهمية التغيير وكيفية المساهمة فيه، مع اعتماد نظام الحوافز والمكافأة لتعزيز الالتفاف حول عملية التغيير وبالتالي يتحقق التغيير.

9) **إدارة الفترة الانتقالية:** نجد القائد التحويلي يهتم بالفترة الانتقالية، حيث يتحرر الفرد من القديم ليصل لتنفيذ عملية التغيير وإجهاها وهنا تبرز مهارات القائد في تعزيز قوى دفع التغيير والتقليل من مقاومة التغيير.

### ثانياً: مقاومة التغيير

#### 1- مفهوم مقاومة التغيير: *change resistance concept*

هناك عدم اتفاق بين الباحثين فيما يخص تعريف مقاومة التغيير وكل باحث يعرضه حسب وجهة نظره

- يعد Zandfer من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة التغيير وعرفها بأنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض.

(ملحم سليم، الإبراهيم شاكل، 2008، ص، 119)

من أصعب المهمات الإدارية في العصر الحديث إدارة التغيير، لأنها لا تتطلب ممارسة صحيحة فقط بل تفرض مجموعة من الشروط لنجاحها مثل: التخطيط الناجح، تحديد الأهداف، والفكرة المناسبة في الظروف المناسبة، والرجل

المناسب في المكان المناسب، ويكمن المشكل في التغيير، إذا واجهت الإدارة أفراداً متمسكين بما اعتادوا عليه أو حذرين ومتحوفين من التغيير ومن كل ما هو جديد، لأن وجهة نظرهم للتغيير ذات توجه سلبي فيرون أنه يهدد جهودهم التي بذلت ويهدر طاقتهم، ولهذا رد الفعل الطبيعي هو مقاومة التغيير في البداية بقوة وكبحه حتى لا يواصل سيره إلى الأمام.

ظاهرة مقاومة التغيير شأها شأن التغيير ظاهرة طبيعية، والذي يصعب على المدراء هو القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين من أجل زيادة الشعور بالثقة والاستقرار لاقتناع الأطراف الراضين للتغيير على أن التغيير هو تقدم نحو الأفضل وهو نفع للجميع ويصب في خدمة العمل والمؤسسة، وحتى يتمكن المدراء والقادة من إقناعهم لا بد من توضيح أسبابه وأهدافه ونتائجه لتكوين رأي عام جديد قابل للتغيير وله قابلية له. وغير ذلك سيولد مقاومة للتغيير.

- ويعرفها سكارليك وفولكر 2002 بأنها: "رد فعل حتمي ضد أي تغيير رئيسي من قبل الأفراد للدفاع عن الوضع الراهن وذلك لإحساسهم بأن أمنهم ومنزلتهم مهددة".

(الخطيب، معاينة سالم، 2009، ص، 397-398)

- وعرفها كولد بيرج و دنت (Koldberge & Dent) 2003 بأنها: "السلوك الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من تأثيرات التغيير الحقيقية أو الوهمية".

(ذنون حمدون، الكواز غانم، 2007، ص، 214)

## 2- أسباب مقاومة التغيير:

يلجأ الفرد إلى المقاومة خاصة في الإدارة ما يعرف بمقاومة التغيير ويرجع ذلك لتكوين الفرد أو البيئة وهناك أسباب ترجع للمنظمة التي يعمل بها.

1) الأسباب الفردية لمقاومة التغيير: هناك أسباب تتعلق بالفرد والكثير منها: أسباب نفسية Psychological وأسباب اجتماعية sociological.

## (2) الأسباب النفسية لمقاومة التغيير:

- **الخوف من المجهول:** في حالة ما إذا كان هناك تغيير داخل المنظمة ولم يصاحبه تقديم معلومات كافية للعاملين عن طبيعته سيولد لهم شعورا بالتهديد وعدم الاستعداد له وستكثر الإشاعات داخل المنظمة كل يفسره حسب رغبته وميوله ومصالحه، ما يولد مقاومة ضده، لذا فإن العادة والأمان اللذان يرمج العقل عليها ردة فعله قد تعترض التغيير لأن الفرد اعتاد عادات معينة واعتبرها أمان من أي تغيير وفي حالة وجود عكس ذلك فهو مهدد له.
  - **عوامل اقتصادية:** هي التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض في الدخل، إذ أن التغيير في المهمات الإدارية قد يتطلب مجهود وعمل آخر قد لا يستطيع الفرد أداءه بنفس وتيرة العمل ما سينعكس على تقسيمه وبالتالي نقص مدخوله المالي.
  - **التعامل الانتقائي مع المعلومات:** بحيث أن الأفراد في تعاملهم مع المعلومات يختارونها بشكل انتقائي حفاظا على مدركاتهم الحسية والمعرفية ويهملون المعلومات التي تعرقل تفكيرهم أو تعكر مزاجهم والتي تتحدى عالمهم الخاص.
- (الكواز غانم، اسماعيل أحمد، 2013، ص، 161)

## (3) الأسباب الاجتماعية لمقاومة التغيير:

أما فيما يخص الأسباب الاجتماعية التي ينتج عنها مقاومة التغيير فتنشأ سبب التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ عند إحداث تغييرات تنظيمية جديدة، فيشعر الفرد أو العامل بتهديد يهدد مصالحه واستقراره ويشعر بأنه أصبح لا يشارك في صنع القرار الجديد، في حين هو حسب نظره في صالح القادة والمسؤولين في الإدارة العليا لذا لا بد أن لا يكون التغيير يتعارض ومطالب الأفراد الذين سوف يسهم التغيير لذلك نختصر الأسباب الاجتماعية في: (العايب، زواري، ص، 177-178)

- يعد التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة.
  - قد يتعارض التغيير مع قيم الجماعة.
  - محدودية وضيق النظرة.
  - ثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة.
- (الكواز غانم، اسماعيل أحمد، مرجع سابق، ص، 161)

### 3- أشكال مقاومة التغيير:

- التغيير ظاهرة متعددة الوجود ومعقدة المضامين، وقد اختلف الباحثون في تحديثهم لأنواع مقاومة التغيير، فاتخذ مثلا Nancy & Robert قسمة أشكال مقاومة التغيير إلى أربعة أنواع:
- 1) **مقاومة التغيير العملياتي:** وهنا تتم مقاومة ورفض أسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية التي تتبناها الإدارة في العمل.
  - 2) **مقاومة التغيير الثقافي:** وهنا الأفراد هم ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الإدارة.
  - 3) **مقاومة التغيير الاستراتيجي:** هذا النوع من المقاومة موجه ضد العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى اعتماده أو تغييره.
  - 4) **مقاومة التغيير السياسية:** وهذا يتعلق بتوجهات المنظمة واتجاهاتهم. (القصيمي مصطفى، 2008، ص، 98)

لذا فالمقاومة قد تأخذ شكل إيجابي أو سلبي وقد تكون علنية أو سرية، فالمقاومة السلبية: هي تلك التي تحدث ضد التغيير الإيجابي وتمثل المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل حامي عليه.

أما المقاومة الإيجابية: فتظهر في الحالات التي يكون فيها التغيير المقترح سلبي ويعني ذلك أنه في حالة تحقيق الأهداف التكاليف تكون أعلى من الفوائد

المحقق، وفي حالة عدم الامتثال لهذا النوع من التغيير فهو يصب في مصلحة الإدارة.

بالإضافة إلى هذا فالمقاومة الإيجابية تخلق مناخا للحوار والأخذ والرد وذلك سيعزز من برامج التغيير وبمكنتها من اختبار مدى قدرتها وقوتها في تحسين وضع المنظمة والعاملين معها، وهذا ما يقوم به قادة التغيير الإيجابي إذ يقومون بتشجيع المقاومة الإيجابية وفي نفس الوقت يشجعون على الحوار الذي يخدم التغيير ويخدم من أي تسرع في برامج التغيير التي تكلف تكاليف باهظة.

(ملحم سليم، الإبراهيم شاكل، مرجع سابق، ص، 219- 220)

### المحور الثاني: أهم الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه القيادة التحويلية من مقاومي التغيير

تعمل جل المنظمات على إحداث التغيير تكيفا مع التطورات والمستجدات التي قد تتحول بحد ذاتها إلى عراقيل باعتبارها هي التي تحرك الأفراد نحو سلوك معين يتمثل في مقاومة التغيير، وهنا يكمن دور القادة خاصة التحويليين في إيجاد حلول وطرق وأساليب من جهة لإرضاء عاملينهم، ومن جهة لمسايرة التطورات الحاصلة ومن هذه التحديات :

أولاً- المنافسة : برزت المنافسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات، لذا أصبحت تواجه صعوبة في الاحتفاظ بمكانتها في الأسواق سواء العالمية أو المحلية، حيث أصبحت تواجه ضغوطات من منافسين موجودين أو محتملين، فلجأ القادة التحويليون إلى جعل مخرجاتهم تتلاءم ومخرجات الأسواق، معتمدين في ذلك على البحث والتطوير الذي يخفض التكلفة ويحقق التميز من أجل البقاء .

ثانياً- العولمة : نتيجة التراكم العائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية أصبح العالم قرية صغيرة محدودة الأبعاد، خاصة من حيث المعاملات المالية، التجارية والاقتصادية وحتى السياسية، أما على مستوى المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح تواجهه تحديات كبيرة من أجل التوفيق بين ما هو متاح للمنظمات وبين الحفاظ على

خصوصيات الهوية والقيم والأعراف وبين ما هو مستجد في العالم لأن التوفيق بين كل هذه العناصر هو الذي يسمح له بالمنافسة والتفتح والتطور في نفس الوقت .  
(صياحي، 2018/2019، ص80-81)

**ثالثا- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد :** الموارد الاقتصادية لا تلي كامل الرغبات ، لذا حاجتنا الماسة لاستخدامها بطريقة أمثل أصبحت ملحة ، ففي ظل هذه الندرة في المنظمات يجب على القائد التحويلي البحث على موارد وحلول لهذه العقبات أين يركز على كيفية استخدام الموارد وعدم هدر الوقت والمال والجهد أثناء استخدامها من أجل منافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر عنده .

**رابعا- الجودة الشاملة :** تواجه المنظمات اليوم تحدي جديد ألا وهو مستوى رضا زبائنها، فأصبح قادة المنظمات يسعون إلى تحسين منتجاتهم بكل ما يملكون من إمكانيات مادية وبشرية للوصول لتحقيق جودة المنتج والخدمة، بما يتماشى مع متطلبات العصر، أين أصبحت الجودة الشاملة معيار لقياس التقدم والتطور في المنظمات، من أجل غزو الأسواق والمنافسة والبقاء، ويظهر ذلك جليا فيما تقوم به المنظمات من أجل الإنضمام للاتفاقيات العلمية والاتحادات العالمية، حتى تتمكن من تجاوز الحدود، لذلك نجد ظهرت مقاييس علمية لقياس الجودة في مختلف المجالات مثل الإيزو .

**خامسا- التحديات التكنولوجية :** اجتاحت الثورة التكنولوجية كل العالم، من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيات وأدوات إتصال حديثة، فرضت على القائد التحويلي استخدامها في المنظمات لأنها أصبحت أحد أعمدة نجاح المنظمات، ومن خلالها تتوفر المعلومات والوقت وزيادة الإنتاج، وجودة في المنتج بما يتماشى والمعايير وبالتالي إمكانية المنافسة .

**سادسا- اتخاذ القرارات في عالم متغير:** تعتبر عملية إتخاذ القرار السليم من أصعب العمليات الإدارية في المنظمة خاصة وأن أهداف المنظمة أصبحت هي الأخرى متغيرة ومتقلبة نظرا لما تشهده المنظمات الحديثة من تطور ما جعل اتخاذ

القرار على القائد التحويلي صعب لأنه هو الآخر أهدافه متغيرة غير ثابتة تحكمها الظروف البيئية والخطط الإستراتيجية . (صياحي، مرجع سابق، ص، 81-82 )

### المحور الثالث: آليات واستراتيجيات القيادة التحويلية من أجل التقليل من

#### حدة مقاومة التغيير في المنظمة

كيفية التعامل مع ردود الأفعال من مقاومي التغيير أصبح أمرا أكثر تعقيدا على القيادة التحويلية، خاصة وأن أساليب التعامل لا تتم من خلال ردود أفعال شخصية، وكذلك لأن مقاومة التغيير لها إيجابياتها التي قد تقلل من سلبياتها، لذا فالقادة التحويليين أمام مهمة صعبة ، لأن مجرد سوء تفاهم أوردت فعل غير مقصودة تفشل عملية التغيير .

#### أولا: كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

الاطلاع على مظاهر مقاومة التغيير من شأنه أن يحدد سبل وأساليب التقليل من مقاومة التغيير لكن الذي يواجه قادة التغيير ه أشكال مقاومة التغيير فقد تكون المقاومة صريحة أو ضمنية وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير .

وهذا ما توصل إليه خبراء الإدارة في المؤسسة الأمريكية حول تطوير الأبعاد الإدارية بعد إجراء تجربة على 3 آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية أين يمكن المدير أو قائد التغيير من تقليل مقاومته ويتمثل في:

#### 1) تقديم جميع المعلومات عن التغيير: مع فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل

في حالة التغيير وما سوف يتم إنجازه خلال هذه العملية التغييرية.

#### 2) توضيح آثار التغيير على الأفراد: خاصة أنه عند تقديم تفاصيل للعاملين عن

التغيير بتحسين قيمتهم ودورهم ومكانتهم في التغيير.

#### 3) مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: خاصة الفئة الخائفة من

التغيير إخبارها أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع

في ذلك دون استثناء.

4) الاتفاق على إحداث التغيير: وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى اتفاق حول تطبيق التغيير المراد وجعل المتخوفين منه متقبلين له ومتكيفين معه.

5) تنفيذ التغيير ومتابعته: ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق حوله عن طريق تحديد وظيفة العاملين الجديدة فيه والإدارة والأشخاص الذي يمكن طلب مساعدتهم.

6) تلخيص ما تم التوصل إليه من خلال عملية التغيير: وهو ما يعبر عن قدرة العاملين على القيام والاستعداد للمهام الجديدة التي توكل لهم، ما يرفع من معنوياتهم. (بوطبة، 2015/2016، ص، 42)

### ثانيا: استراتيجيات وآليات علاج مقاومة التغيير

يجب على المنظمة الاعتماد على مجموعة من الأساليب للتقليل من مقاومة التغيير وأكثر هذه الوسائل شيوعا نذكر:

1- التعليم والاتصال: ضرورة توفير المعلومات الكافية عن التغيير لأفراد المنظمة وكيفية توظيفه وأهدافه، والاستعداد للإجابة على كل الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها أفراد المنظمة مما يزيل الخوف والغموض الذي يصاحب عملية التغيير وهنا يضمن عدم وجود مقاومة للتغيير لأن كل شيء أصبح واضحا.

2- المشاركة: وهي مشاركة العاملين للقادة وأصحاب القرار في إعداد عملية التغيير، وفي نفس الوقت السماح لهم للتعبير عن أفكارهم وانشغالهم والأمور التي لا ترضيهم ولا تخدمهم، وبالتالي تخلق عندهم الشعور بالمسؤولية وهذا يسرع في عملية التغيير ويقلل من المقاومة لأنهم أصبحوا جزءا من عملية التغيير.

3- التسهيل والدعم: يلعب الدعم المعنوي وإحساس الفرد بقيمته ومكانته دور كبير في التقليل من مقاومة التغيير، حيث يحس أن التغيير يحترمه وليس ضده خاصة لما توفر المنظمة القرض لجميع الأفراد دون استثناء وتوفر لهم فرص التدريب.

4- التفاوض والاتفاق: لا بد أن تعتمد القيادة أو الإدارة العليا على نظام الحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية مثل الرفع في الأجور وتقديم مكافآت وترقيات... الخ.

5- المناورة والاستقطاب: يلجأ القادة إلى خلق مواقف معينة للتأثير في الأفراد أو جذبهم نحو النمط الجديد للتغيير أو برحمة نشاطات تصب في عملية التغيير وتمهد لها، مع إسناد أدوار جديدة ورئسية في تخطيطها وتنفيذ التغيير سواء لأفراد أو لجماعات.

6- الترهيب الصريح والضمني: في بعض الأحيان تضطر الإدارة إلى استخدام التهديد الذي يأخذ عدة أشكال مادي أو معنوي، وقد يكون مباشراً أو غير مباشر على كل رافض للتغيير وذلك حتى يخبرهم على قبوله وتنفيذه. لذا تبقى آليات مقاومة التغيير يحددها القائد (قائد التغيير) والذي يستخدمها حسب الظروف وحسب طبيعة الأفراد. (بوطرفة، 2016/2015، ص، 106)

#### ثالثاً: فوائد عملية مقاومة التغيير

قد يتبادر للذهن أن مقاومة التغيير كل ما ينجر عنها هو سلمي وليس من مصلحة المنظمة، لكن في الحقيقة هناك جوانب إيجابية لهذه المقاومة: (سماتي، 2018/2017، ص، 83)

- تجعل الإدارة غير متسعة في اتخاذ قراراتها الجديدة بل تتفحصها وتنتقيها بما يتناسب والأفراد العاملين بها، لأنه في بعض الأحيان تكون المنظمة بصدد اتخاذ قرارات سلبية لا تخدم المنظمة وكسب مقاومي التغيير لا يقع في هذا الخطأ.
- الكشف عن المشكلات التي لا تظهر إلا مع حدوث عملية التغيير، سنجد الكل يفصح عن رغباته، والضغوط التي تضايقه وتكشف عن عدم التوافق.
- المقاومة توفر للإدارة العليا معلومات حول قضية أو أسلوب معين كان الأفراد غير مرتاحين من جهته، كما تفسح المجال للأفراد للتغيير عن رأيهم حول التغيير، الذي يفسح المجال للمناقشة والحوار وهنا قد تفسح القيادة التحويلية الأفراد لعملية التغيير.

- يزيد التغيير من روابط الإخاء والتعاون والتماسك بين أفراد المنظمة حيث تعتبر المقاومة الجماعية قوية حيث أن الفرد لوحده لا يمكنه أخذ حقه أو التأثير في القرارات، لكن كجماعة يمكنها إحداث تغيير.

#### خاتمة:

نصل في ختام بحثنا إلى أن التغيير ظاهرة حتمية فرضتها التغيرات الحاصلة على المنظمات ، حتى تستطيع أن تنافس في السوق العالمية والمحلية، ولن تصل إلى هذا المسعى إلا بقيادة كفأه معاصرة ، تتمثل في القيادة التحويلية ، القائمة على التغيير، وبغياب هذا النوع من القيادة يغيب التغيير لأنها تشجعه وتقلل من مقاومة التغيير، وتخلق من تلكم المقاومة أداة لإنجاح التغيير، لكن بشرط أن تلتزم القيادة التحويلية بالقيم والأخلاق الجيدة ، التحفيز، التمكين، احترام الآخر ، المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض المسؤولية .

#### قائمة المراجع:

1- الكتب:

- 1 - الخطيب أحمد ، معاينة عادل سالم، 2009 ، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حقيقية ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1
  - 2- حسن هدى، العلقى يحيى، 2013: القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات) ، دار إيتراك، القاهرة، ط1
  - 3 - خيرى أسامة: القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1،
  - 4 - خالد عبد الوهاب الزبيدي، 2013: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، عمان، الطبعة العربية
  - 5- سجيمي فايزة، بن شيحة صحراوي، 2016: القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
  - 6- علي بابكر حسن كمال الدين، 2015: القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتربية الإدارية بحوث ودراسات ، جامعة الدول العربية، مصر
- 2- الدوريات والمجلات

- 1 - العايب سليم ، زواري نوال ، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29، الجزء الثاني
- 2- الكواز غانم عدي ، اسماعيل أحمد رياض ، 2013: القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نيتوي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد 19، العدد 20.
- 3- القصيمي مصطفى محمد ، 2008، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير (دراسة حالة تنمية الرافدين 30).
- 4- دباس العبادي هاشم فوزي ، 2007، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون.
- 5- ذنون حمدون راشد ، عدي غانم الكواز، 2007 ، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 43.
- 6 - ملحم سليم يحيى و الإبراهيم شاكل محمد: استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008
- 3- الأطروحات والمذكرات:
  - 1- بوطبة نور الهدى: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج شرح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2015-2016.
  - 2- بوطرفة صورية : القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التطبيقي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
  - 3- سماتي حاتم: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.

4 - صياحي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،  
دراسة حالة مجمع كوندور ، برج بوغريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير ،  
جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019