

الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

The role of leadership vision in achieving organizational change goals

د/ عبد العزيز رحمة

د/فراح أسامة

العولمة وإنعكاساتها على إقتصاديات شمال إفريقيا،

الأنظمة المالية والمصرفية،

جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف،

جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف،

r.abdelaziz@univ-chlef.dzo.ferrah@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2022/05/ 20

تاريخ القبول: 2022/06/ 09

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رؤية القائد التحويلي باعتباره وكيل التغيير في تحقيق أهداف التغيير في منظمات الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم خلاله القائد التحويلي بتغيير وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وفق صنع رؤية مستقبلية واضحة المعالم للمرؤوسين وتنفيذها معتمدا في ذلك على قدراته ومهاراته في تحفيز وحث المرؤوسين على تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة من مشروع التغيير.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، الرؤية القيادية، التغيير التنظيمي.

تصنيف JEL : M12، O15.

Abstract:

This study aims to identify the role of the transformational leader's vision as a change agent in achieving the goals of change in business organizations.

The study concluded that transformational leadership is a leadership style in which the transformational leader changes and transforms the organization from the current situation to a better future situation, according to creating and implementing a clear future vision for subordinates, relying on his abilities and skills to motivate and motivate subordinates to achieve goals that exceed the expected goals of a project Change.

Keywords: Transformational leadership, leadership vision, organizational change

Jel Classification Codes: M12, O15.

1. مقدمة:

يشهد عالم الأعمال تغيّرات اقتصادية ومالية واجتماعية وتكنولوجية كبيرة جداً، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال التكيف مع هذه التغيّرات لضمان البقاء وتحقيق النمو، من خلال تعامل القادة الإداريين بكفاءة وفعالية لإدارة هذا التغيير وتحقيق أهدافه، ولعل قدرة القادة على خلق رؤية واضحة المعالم لمواجهة تحديات التغيير من أكثر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في هذا العصر.

فالرؤية تعتبر همزة وصل بين كيان المنظمة ومجتمعها الداخلي والخارجي، فهي يجيب على عدة تساؤلات منها: من هي هذه المنظمة؟ وما سبب وجودها؟ ماذا تقدم؟ إلى ماذا تسعى؟ أي فئة تستهدف؟ وعادة عند الإطلاع على موقع منظمة ما أو الصفحة الرسمية لها نجد فضاء خاص للإجابة عن "من نحن" أو "التعريف بالمنظمة"، وهنا نجد رسالة ورؤية المنظمة.

وهذه الرؤية تصاغ من قبل الهيئات والقيادات العليا في منظمات الأعمال والتي تضمن الإدارة المستدامة للتغيير للوصول إلى ما تطمح إليه مستقبلاً من خلال المرور ببرامج تغييرية متواصلة، وفي هذا السياق يرى الباحثين الإداريين أن النمط القيادي التحويلي هو النمط القادر على مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين وما رافقه من تغيرات متسارعة من خلال صياغته لرؤية واضحة المعالم وتنفيذها.

إشكالية الدراسة: على ضوء ماسبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا فيما يلي:

فيما تكمن القيمة المضافة للقيادة التحويلية في صياغة رؤية تحقق أهداف التغيير التنظيمي؟
وينبثق من هذا السؤال مجموع من الأسئلة الفرعية ما الفرق بين الرؤية والرسالة وما أهميتهما؟ من يقوم بصياغتهما؟ وهل لهما دور في تحقيق أهداف مشروع التغيير التنظيمي؟

فرضيات الدراسة: النمط القيادي التحويلي يضمن لقادة التغيير صياغة رؤية قيادية قادرة على مواجهة تحديات التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه.

هدف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على دور الرؤية القيادية في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي وذلك انطلاقاً من كون القيادة التحويلية (والتي هي نمط من أنماط القيادة الادارية الكفيلة بإدارة التغيير بمنظمات الأعمال) المسؤولة على صياغة الرؤية المتعلقة بمشاريع التغيير التنظيمي.

منهجية الدراسة: لمعالجة البحث وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الاستقرائي بأداتيه الوصف والتحليل في معالجة مختلف جوانب الدراسة.

2. مفهوم الرؤية القيادية:

قدم العديد من الباحثين تعاريفا للرؤية من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات والتي سنستعرضها في هذا المحور ونستنتج أهم خصائصها لنفرق بينها وبين الرسالة.

1.2 تعريف الرؤية:

الرؤية هي بناء ذهني لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من خلال الإجابة على: إلى أين تريد المنظمة أن تذهب؟ وهذا إذا تم اكتشاف فرص، أو أين يجب أن تتجه؟ وهذا إذا واجهت تهديدات، وتشير الإجابة على هذه الأسئلة إلى الاتجاه الذي سيتعين على المنظمة أن تسلكه في المدى الطويل (Lainey, 2008, p. 204)، وتعتبر أيضا عن القوة الدافعة التي تساعد على خلق الالتزام والإلهام والحافز، وترتبط الرؤية بالنمو والنجاح للمنظمة (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 91) وعرفت رؤية المنظمة أيضا بأنها "تحديد المسار الرئيسي الذي تم اختياره بين عدة اختيارات أخرى لتحقيق رسالتها وأهدافها على ضوء تحليل نقاط القوة والضعف وذلك في ضوء تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة" (العطيات، 2006، صفحة 138)، كما عرفت بأنها "تلك التصورات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال مستقبلا، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود أو المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (شوقي، 2021، صفحة 354).

2.2 خصائص الرؤية:

- يتضح من التعاريف السابقة أن الرؤية هي بيان أو عبارة تعبر عن تصور ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتتميز بمجموعة من الخصائص وهي:
- ✓ إلهامية: تشد وتجذب العاملين لتحقيق تلك الرؤية؛
 - ✓ مركزة: حيث تركز على الرغبة في التفوق والتميز والإبداع؛
 - ✓ مرنة : قابلة للتغيير والتحسين؛
 - ✓ ملفتة: تصاغ بطريقة عاطفية تشد الانتباه؛
 - ✓ أخلاقية: تعكس القيم الأخلاقية للمنظمة؛

- ✓ مختصرة : عباراتها موجزة،
- ✓ مرئية: تكون مدونة ويمكن التطلع عليها؛
- ✓ فعالة: تثير الرؤية بعابيتها كونها تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.

3.2 الرؤية و الرسالة:

- يتم الخلط في الكثير من الأحيان بين الرؤية والرسالة، فالرؤية قد تم التعرف عليها على أنها تصور ذهني لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل أما الرسالة فهي تعكس الغرض الذي وجدت لأجله. وتستند الرسالة على سبب الوجود والقيم الأساسية " ثقافة " للمنظمة بالإجابة على: "لماذا نحن موجودين؟ ومن نحن كمنظمة؟ وما الذي نتمسك به؟" (laineey, 2008, p. 207)، وتعكس رسالة المنظمة عادة الأمور التالية: (سيار، 2014، صفحة 206)
- ✓ المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة "ماذا" من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها؛
 - ✓ العملاء أو الأسواق التي تخدمها "من"؛
 - ✓ تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها مثل تخفيض التكلفة أو التوصيل أو الإتصال "كيف"؛
 - ✓ سبب وجود المنظمة "لماذا" وما هي حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بإشباعها؛
 - ✓ ماهية القوى الدافعة "ماهي" التكنولوجيا المستخدمة وطريقة التوزيع وطريقة الترويج؛
 - ✓ تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين "أي الصفات" كالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

وللتوضيح أكثر عن الفرق بين الرؤية والرسالة قدمنا أمثلة لرؤية ورسالة بعض المنظمات في عالم الأعمال كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول 1: رؤية ورسالة بعض منظمات الأعمال الدولية

رؤيتها	رسالتها	المنظمة
نريد أن نكون أكثر شركة جذبا للزبائن في العالم حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الإنترنت واكتشافه.	نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أقل الأسعار الممكنة وأفضل إختيار متاح وراحة قصوى	 أمازون شركة أمريكية للتجارة الإلكترونية
إلهام العالم وبناء المستقبل	إبهار العالم بتقنياتنا، ومنتجاتنا، وتصاميمنا المبتكرة التي تثري حياة الناس وتساهم في ازدهار المجتمع من خلال بناء مستقبل جديد.	 سامسونج تكتل كوري صناعي تجاري وخدمي
أن نكون أنجح شركة سيارات وأكثرها نبلا للإحترام	جذب الزبائن بمنتجات وخدمات تحظى بدرجة عالية من التقدير، والحفاظ عليهم من خلال توفير أكثر تجارب الإقتناء إثارة للرضى	 تويوتا: شركة يابانية لصناعة السيارات
توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.	تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة للوصول إليها والإستفادة منها لكل شخص في العالم	 قوقل
تأمين حياة أفضل لكثير من الناس	توفير تشكيلة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي العملية والمصممة بعناية بأسعار منخفضة جدا بحيث يتمكن أكبر عدد من الناس شرائها	 إيكيا: شركة أثاث سويدية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المواقع الرسمية للعلامات السالفة الذكر

يظهر الجدول أن الرسالة تعكس ما تقوم به المنظمة حاليا، أما الرؤية فتعكس ما تطمح للوصول إليه، كما يظهر أنه في غالب الأحيان يكون بيان "عبارة" الرؤية مختصرا على بيان الرسالة، وبإختصار تعبر الرؤية عن ما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل، والرسالة تعبر عن الغرض من وجود المنظمة، ويصاحب أي تغيير في رؤية المنظمة تغيير في رسالتها.

3. مفهوم التغيير التنظيمي:

يتضمن هذا الجزء تقديمًا لمفهوم التغيير بمنظمات الأعمال من خلال تعريفه وتبيان خصائصه وأهميته والتعرف على أهدافه.

1.3 تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة "الوضع الراهن" إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل "الوضع المنشود"، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (ضيف، 2018، صفحة 18)، أما مقاومة التغيير فهي رد فعل سلوكي طبيعي و تصرفات تهدف إلى إحباط أهداف التغيير خوفاً من نتائجه، وقد تكون مقاومة إيجابية تعود بالنفع على المنظمة أو سلبية مضرّة بالمنظمة، كما قد تكون فردية أو جماعية.

2.3 خصائص التغيير التنظيمي:

يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة الملائمة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة، وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه، ومن الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي أنه عملية مستمرة وعمل مخطط، ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي (جردات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 33)، كما يمكن تلخيص الخصائص التي يتميز بها التغيير التنظيمي كما يلي:

✓ التغيير التنظيمي ضرورة ملحة وحتمية؛

✓ التغيير التنظيمي عملية مستمرة؛

✓ التغيير التنظيمي عملية هادفة وشاملة؛

✓ التغيير التنظيمي عملية مخططة ومسؤولة إدارية؛

✓ التغيير التنظيمي عملية تشاركية وقائمة على مواكبة التطور والإبتكار.

3.3 أهمية التغيير التنظيمي: يعد تبنى منظمات الأعمال للتغيير والحرص على إنجاحه ضرورة مملحة تفرضها التغيرات الخارجية والمؤثرة في سير وعمل المنظمة فأهمية التغيير من أهمية قيام وسمود المنظمة في عالم متغير، إلا أن هناك ثلاث عناصر مهمة جعلت له أهمية بالغة وهي:

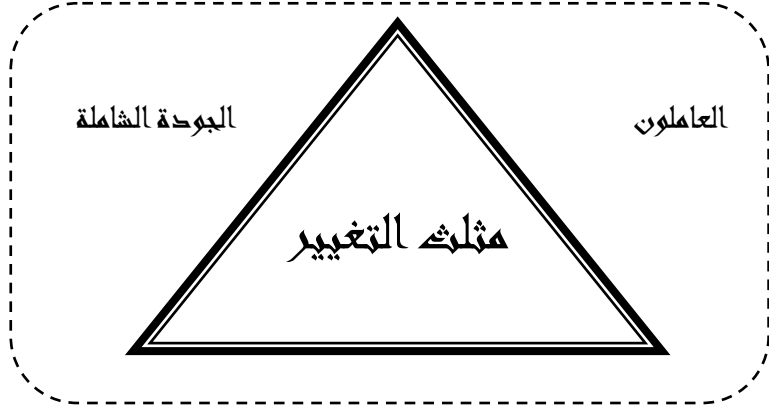
✓ **أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:** من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون مزيد من الإهتمام للمسألة العاطفية في حياة المنظمة، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة، والشعور بالدفع الاجتماعي (ضيف، 2018، صفحة 33)، فأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين تكمن في تحسين ظروفهم وتوقعاتهم من المنظمة جراء إنجاح عملية التغيير.

✓ **أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:** لقد أخذ التغيير بعين الإعتبار موضوع العملاء، بحيث أصبح له دورا بارزا في إستراتيجية المنظمات من خلال إشراكه في وضع السياسات والإجراءات (ضيف، 2018، صفحة 34)، حيث أطلق على عقد التسعينيات أنه عقد المنافسة الشرسة ولذلك إحتل إرضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات ، فالعمليل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم تسليمها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة، وإختصارا يريد الجودة الشاملة، وبدأت بعض المنظمات تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة، وأصبح البعض يتحدث عن الجودة، الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل مايلبي حاجات ومطالب العملاء (العطيات، 2006، صفحة 64).

✓ **أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:** إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وأعلى المستويات، على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء (ضيف، 2018، صفحة 34).

ويلخص النمران أهمية التغيير في منظمات الأعمال وفقا لمثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة وهي العاملون العملاء الجودة الشاملة للأداء في الشكل التالي:

الشكل 1: أهمية التغيير



المصدر: (العطبات، 2006، صفحة 65)

يختصر مثلث التغيير أهمية التغيير لأطراف الفاعلة في المنظمة، فعملية التغيير في منظمات الأعمال تخطط لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تكتسي أهمية للمنظمة، وأثناء التخطيط تأخذ بعين الاعتبار توقعات العاملين من منظماتهم للحفاظ على مواردها البشرية وهنا نتائج عملية التغيير تعود بالنفع على العاملين فتظهر أهمية التغيير بالنسبة للعاملين، ولا شك أن عملية التغيير هدفها إرضاء العملاء والزبائن من خلال توفير يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم تسليمها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة بالتالي تحقيق جودة شاملة وهذا ما يظهر أهميتها بالنسبة للعملاء .

4.3 أهداف التغيير التنظيمي: تخطط وتنفذ منظمات الأعمال التغيير بناء على أهدافها المسطرة والتي تسعى لتحقيقها بكفاءة وفعالية، وتختلف هذه الأهداف وفقا لإستراتيجيتها ورسالتها وثقافتها وحجمها لهذا لا يمكن الاتفاق على أهداف ثابتة تخص جميع المنظمات إلى أن هناك هدفين أساسيين لإنجاح عملية التغيير التنظيمي يمكن تعميمه على مختلف منظمات الأعمال وهما: (الزعير، 2011، صفحة 98)

✓ ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالمنظمة؛

✓ استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات.

ويضيف ضيف مجموعة أخرى لهاته الأهداف مكمله الأهداف السابقة وهي: (ضيف، 2018،
صفحة 34)

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة؛
- ✓ ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
- ✓ تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية؛
- ✓ التوسع والانتشار؛
- ✓ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا الموظفين والمجتمع.

4. القيادة التحويلية ودورها في صياغة الرؤية المشتركة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي

قبل التعرف على دور القيادة التحويلية صياغة الرؤية المشتركة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي نقدم تعريفا للقيادة التحويلية مع تبيان أهم عناصرها وركائزها.

1.4 مفهوم القيادة التحويلية: القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم خلاله القائد التحويلي بتغيير وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وفق صنع رؤية مستقبلية واضحة المعالم للمرؤوسين وتنفيذها معتمدا في ذلك على قدراته ومهاراته في تحفيز وحث المرؤوسين على تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة.

وهناك أربعة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية وهي كالآتي : (المبارنة، 2019، صفحة 99):

- ✓ الرؤية: إنّه من الضروري أنّ يمتلك القائد القدرة على الإفصاح والتعبير عن المستقبل ويعمل بشكل فعال على تحديد التوقعات العالية وأنّ يعمل على التخطيط للسلوكيات التي تتلاءم وتتفق مع تحقيق ما تم وضعه من توقعات.

✓ أسلوب الإتصال الفعال: ويشير هذا العنصر إلى القدرة الكبيرة والتميزة للقادة التحويلين على

توليد الاحترام والثقة المتبادلة ، إذ إنّه من الضروري أنّه يتم إثارة وتحفيز المرؤوسين ذهنيا.

- ✓ التمكين: من الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم والتعاطف معهم والقيام بالتعبير عن الثقة العالية بهم، وهذا يمنحهم الإحساس بأنهم أشخاص مميزون وذوو كفاءة.
- ✓ تنفيذ الرؤية: يتوجب على القادة التحويليين امتلاك القدرة على تنشيط التابعين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2.4 دور القيادة التحويلية في صياغة الرؤية المشتركة لمشروع التغيير التنظيمي

إن حاجة المنظمة للتغيير تتطلب إعادة صياغة الرؤية لتتوافق مع مشروع التغيير ويقول "1995 Kotter" في هذا السياق أن نقطة البداية في مشروع التغيير الناجحة هي تقييم الحالة الفورية للتغيير ويقول أيضا إنه من الضروري خلق عدم الرضا للوضع الراهن وإدراك الحاجة للتغيير، لذلك فإن التغيير الناجح يبدأ بجعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من اقتحام المجهول وهذا هو الأساس في تطوير رؤية التغيير (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 90)، ويرافق هذا التطوير في صياغة الرؤية إلى تغيير المنظمة في رسالتها كدخولها إلى أسواق خارجية بالإضافة إلى أسواقها الداخلية.

ويقدم (laine, 2008) في هذا السياق مثالا بقوله "إن رسالة المستشفى مستقرة وهي تقديم الرعاية للمرضى، ولن تنطلق أبدا في صناعة الثلاثجات، ولكن قد تغير رؤيتها وفقا للتغيرات الديمغرافية وظهور المزيد من المستشفيات، فتصبح رسالتها تقديم رعاية للمسنين لتلبية حاجات هاته الفئة" (laine, 207, p. 2008)، ومن هنا تتبادر على أذهاننا من يقوم بصياغة رؤية التغيير؟

تعد صياغة الرؤية من أساسيات عمل القادة التحويليين باعتبارهم قادة التغيير، فصياغة وإيصال الرؤية بشكل واضح عن الوضع المستقبلي المأمول يعتبر مفتاح لنجاح التغيير، وذلك كون الأفراد داخل المنظمة ينخرطون في التغيير إذا عرفوا أسبابه ونتائجه المحتملة، وتكون رؤيته رؤية مشتركة، وتكمن أهمية الرؤية المشتركة بالنقاط التالية: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 300)

- ✓ أنها توضح أسباب الاتجاه للتغيير؛
- ✓ تشجيع الأفراد على إبداء سلوكيات إيجابية اتجاه التغيير على الرغم من أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب إزعاجا لبعض الأفراد؛

✓ تزيد الرؤية من بوادر التعاون مابين الأفراد في منظماتهم وتوحد جهودهم؛
 ✓ واعتبر "Kotter" أن التغيير الذي يقوم على الرؤية المشتركة هو الذي يدوم، واصفا الرؤية المشتركة بأنها هي التي توضح إتجاه التغيير وإنجازه، وتحرك الأفراد في المنظمة للقيام باتخاذ إجراءات في الاتجاه الصحيح في عملية التغيير حتى لو كانت مؤلمة لبعضهم، وتساعد على تعاونهم بقيمتهم وثقافتهم وتنسيق أعمالهم بكفاءة (العنوم و الكوفجي، 2018، صفحة 91).

ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة يحتاج القائد دوما إلى أفكار جديدة تلائم إستراتيجية المنظمة، وإلى أن يكون ذكيا بما يكفي لالتقاط الجيد منها، ويجب أن يكون أيضا بارعا لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات وقصص مثيرة وذات معنى ويمكن تحقيقها (هيجان، 2018، صفحة 80)، ويتطلع القائد التحويلي إلى ما وراء الأفق كما أنه يستشرف المستقبل ويتخيل الفرص التي يمكن من خلالها أن تحقق لهم أهداف المنظمة، ويؤمن بأن العمل الجماعي والرؤى المشتركة هي السبيل الأوحى لتحقيق المستحيل، ولا يكتفي بامتلاك الرؤى فقط بل لديه القدرة على إلهام رؤياه وأفكاره للعاملين معه ليضمن التزامهم وتعاونهم، كما أن الرؤية الفردية قد تكون غير مجدية ما لم تكون تحت ظل الرؤية المشتركة خاصة أوقات الأزمات التي تتطلب ضرورة ملحة لتبني مشروع التغيير بوقت قصير، لذا يمكن أن يعكس التفاف الرؤوسين بقائدهم التحويلي خلال الأزمات من صياغة رؤية مشتركة وناجحة لمشروع التغيير.

3.4 الرؤية القيادية الناجحة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي: يرى "Charles Handy" أن هناك خمسة شروط في الرؤية ضرورية لنجاح القائد صاحب الرؤية في تنفيذه لمشروع التغيير وهي: (سادلر، 2008، صفحة 75)

✓ الرؤية يجب أن تكون مختلفة: من خلال إعادة صياغة المشهد المعروف ووضعه في إطار جديد، ويضع مفاهيم جديدة للأشياء الواضحة، ويربط الأشياء التي لم تكن مترابطة من قبل في علاقة واحدة من خلال الرؤية؛

✓ هذه الرؤية يجب أن تكون ذات معنى لجميع أفراد المنظمة، يجب أن تكون صعبة التحقيق ولكنها ليست مستحيلة ويمكن تحقيقها؛

✓ يجب أن تكون الرؤية مفهومة ويمكن أن تدرك بسهولة من طرف العاملين، ومن أمثلة ذلك رؤية "Collin Marshall" الذي كان يريد للخطوط الجوية البريطانية أن تصبح المفضلة لمعظم المسافرين على مستوى العالم؛

✓ يجب أن يكون القائد نموذجاً وقدوة ويكون سلوكه وإلتزامه الواضح تجسيدا لرؤيته.

فالرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، وتظهر الرؤية المستقبلية في مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، وتمنح الرؤية المستقبلية القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها، وعلاوة على ذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساساً بالهوية داخل المنظمة وشعوراً كذلك بالفاعلية الذاتية (هيجان، 2018، صفحة 80).

كما يجب أن يتذكر القائد التحويلي أن إمكانية وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ يجب أن تكون رؤية مشتركة بينه وبين كل من يعملون معه وهذا ما يحقق أهداف مشروع التغيير، ولا يمكن أن تصبح كذلك ما لم تتوفر على قنوات اتصال داخلي مفتوحة ما بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عن طريق الإتصال الداخلي الفعال تزداد الفعالية بضرورة التغيير ويزداد الإلتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير.

5. خاتمة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كما قدمت مجموعة من الاقتراحات

النتائج : نورد أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

✓ التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية مخططة تهدف إلى التطوير والتحسين والتجديد في المجال التكنولوجي أو الهيكلي أو الوظيفي أو الإنساني أو كلها، فتنقل المنظمة بذلك من حالة تنظيمية غير مرغوب فيها إلى حالة تنظيمية أفضل تضمن لها القدرة على حل المشاكل ومواجهة تحديات عدم الإستقرار البيئي، فالتغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية ملحة للتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لأجل البقاء والاستمرار.

✓ الرؤية القيادية هي تصور ذهني للقائد الإداري لما ستكون عليه منظمته في المستقبل، من أجل تحديد المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، وتميز الرؤية القيادية بالفعالية والاختصار والمرونة في صياغتها، وإلهاميتها للمرؤوسين، ومركزة وملفتة للمتلقين.

- ✓ القائد التحويلي هو ذلك القائد المثالي بنظر مرؤوسيه بإلهامهم وتحفيزه لهم واستثارة أفكارهم والاهتمام بهم، محولا بذلك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من سابقه.
- ✓ القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم خلاله القائد التحويلي بتغيير وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وفق صنع رؤية مستقبلية واضحة المعالم للمرؤوسين وتنفيذها معتمدا في ذلك على قدراته ومهاراته في تحفيز وحث المرؤوسين على تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة.
- ✓ حتى تنجح الرؤية القيادية للقائد التحويلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي يجب أن يكون القائد نموذجا وقدوة ويكون سلوكه والتزامه الواضح تجسيدا لرؤيته بحيث تصبح رؤيته القيادية مفهومة وذات معنى ومختلفة على سابقتها.

الاقتراحات: حتى يحقق القائد التحويلي رؤية قيادية قادرة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي نقترح بأن يقوم بـ:

- ✓ **صياغته لرؤية مشتركة مع فريق التغيير من خلال:**
- إشراك فريق التغيير في صياغة رؤية مشروع التغيير؛
 - صياغة إستراتيجية التغيير تتناسب مع مشروع التغيير من حيث الأهداف والمجالات؛
 - تحديد الرسالة الجديدة والقيم والشعار التي تتوافق مع الرؤية؛
 - تحديد تكلفة التغيير على أن تكون أقل من كل آثار مشروع التغيير.
- ✓ **إيصال رؤيته من خلال**
- إيصال الرؤية المشتركة إلى جميع أفراد المنظمة؛
 - تفعيل منظومة الإتصال الداخلي لضمان وصول الرؤية كما هي دون إشاعة؛
 - الاعتماد على سياسة الباب المفتوح لتوضيح جوانب غموض مشروع التغيير لأفراد المنظمة؛
 - التأكد من تعميم إيصال الرؤية لجميع أفراد المنظمة.

6. قائمة المراجع:

- أحمد ضيف. (2018). إدارة التغيير والتطوير، الأسس والمنطلقات. الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- أحمد كريم المبارنة. (2019). القيادة التحولية وأثرها في الأداء الإستراتيجي. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- عبدالرحمان بن أحمد هيجان. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. السعودية: مكتبة القانون والإقتصاد.
- عبدالرحمن سيار. (2014). القيادة الفعالة. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عدنان يوسف العتوم، وقاسم محمد الكوفجي. (2018). القيادة والتغيير. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- فليب سالدر ترجمة هدى فؤاد محمد. (2008). القيادة. القاهرة: الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية.
- محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). ، إدارة التغيير والتحديات العصرية . الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- ناصر جردات، أحمد المعاني، وأحمد عريقات. (2013). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- إبراهيم بن عبدالله الزعير. (2011). إدارة التغيير، الأسس والمنطلقات الفكرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- قبطان شوقي. (2021). فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية وإمتدادها في الثقافة التنظيمية. خميس مليانة: مجلة الإقتصاد الجديد، 12 (4).

- Lainey, pierre. (2008). le leadership organisationnel de la théoïre à la pratique . canada: chenelière éducation.
- Caroline, Carrate. (2009). Leadership visionnaire, outil et competences pour reussir le changement (1 ére edition americaine). Belgique: edition de boeck université.