

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي

من خلال تفويض التغيير (وكيل التغيير / مستشار التغيير) أنموذجا

**Change leadership activities and their role in the success of the organizational  
change process**

hammad mokhtar حماد مختار

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

مخبر الحقوق والعلوم السياسية

الايمل المهني: mo.hammad@lagh-univ.dz

تاريخ القبول: 2021-09-26

تاريخ الاستلام: 2021-04-16

## الملخص :

هناك خمسة أنشطة أساسية لقيادة إدارة التغيير يمكن استخدامها أو بعضها أو كلها معا حسب طبيعة التغيير المأمول ومع ذلك فإن مجهودات التغيير الناجح لا تعتمد على إستراتيجية واحدة فقط، بل هي التي تقوم بالدمج الذكي والفعال بين أكثر من إستراتيجية واستخدام المبادئ المفيدة في كل منها، وذلك حسب متطلبات المشكلة محل التغيير. وهناك أشكال متعددة لقيادة التغيير تتجلى من خلال التفويض لعملية إدارة التغيير فقد يكون التفويض معطى لجهة من داخل المنظمة أو من خارجها ومن أمثلة ذلك التفويض سنتناول وكيل التغيير والذي يكون من داخل المنظمة أو مستشار التغيير والذي يتم الاستعانة به من خارج المنظمة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، القيادة، التغيير التنظيمي ، قيادة التغيير ، وكيل التغيير ، مستشار التغيير

**Abstract:**

There are five basic change management leadership activities that can use one, some, or all of them together, depending on the nature of the hoped change. However, successful change efforts do not depend on just one strategy, but rather the intelligent and effective integration of more than one strategy and the use of useful principles in each of them. And that according to the requirements of the problem in question. There are multiple forms of change leadership that are manifested through the delegation of the change management process. The delegation may be given to an entity from within the organization or from outside, and for example, we will address the change agent who is from within the organization or the change advisor who is used from outside the organization.

**Keywords: The Organization, Leadership, Organizational change , Leading change ,Change Agent, Change Adviser**

تندرج ضمن هذه الإشكاليات مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- . ما هي الأنشطة القيادية الفعالة للتغيير الناجح؟
- . ما درجة التأثير الفعال لكل من وكيل التغيير ومستشار التغيير في إنجاح عملية التغيير في المنظمة؟
- . ولإجابة عن هذه الإشكالية نقتح الفرضيات التالية:
- . تساهم الأنشطة القيادية في فعالية إدارة التغيير إذا ما نفذت بشكل صحيح.
- . تفويض تنفيذ برامج التغيير لوكيل التغيير أو مستشار التغيير يعني تخويلهم التنفيذ وتشجيعهم على الحصول على نتائج مرضية لجميع الأطراف لإثبات نجاح خطة التغيير
- . للإجابة عن هذه الإشكالية والتحقق من الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه في جمع المعلومات وتحليلها.
- . كما تم الاستعانة بالمنهج الاستقرائي والاستنباطي

#### الدراسات السابقة:

دراسة ويليام ب. ويرثر الابن عام (2003) بعنوان " التغيير الاستراتيجي واتساق خطى الرئيس والمرؤوس " بهدف معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات ومحاولة التوصل إلى حل يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس من خلال ما يدعى ( نظرية العوالم الافتراضية) وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة التغيير لدى مرؤوسهم، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أمر المقاومة قد يكون متعلقا بشك الموظفين بكفاءة الإدارة، وبالفهم الوظيفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل وقيمهم الذاتية، وعليه فقد يكون مجرد تغيير إستراتيجية محفزا كبيرا لكثير من المخاوف التي تسبب المخاوف.

#### مقدمة:

هناك اهتمام كبير تم توجيهه إلى قيادة وإدارة التغيير وكثيرة هي الدراسات التي تناولت فكر وتطبيقات التطوير في المنظمات وأعطت اهتمام بالغ لقيادة وإدارة التغيير. وكثير منها هي دراسات وصفية أكثر منها قابلة للتطبيق وتوجه النصح للمدراء عن كيف تخطط وتنفذ التغيير التنظيمي. تقليديا فإن التغيير التنظيمي ركز على بيان مصادر المقاومة للتغيير وعرضت طرق وأساليب لتجاوز ذلك. والمساهمات الفكرية الحديثة واجهت التحديات في التركيز على المقاومة وقد هدفت إلى خلق الرؤية والمستقبل المرغوب والحصول على التأييد لهم وإدارة التحول في المنظمة باتجاههم. بعد الانتهاء من عملية التشخيص التي ستكشف أسباب المشاكل والفرص المتاحة أمام المنظمة للتطور والنمو، فإن أعضاء المنظمة سيبدؤون بعملية التخطيط من خلال تقرير نوع التدخلات الملائمة وإعطاء وصف لتصميم هذه التدخلات بناء على المعلومات التي يتم جمعها، وبالتدرج فإن خطوات قيادة تنفيذ وتوجيه التغيير ستكون ضرورية لتحسين فعالية المنظمة وأدائها بشكل عام. وإن جزء كبير من التغيير التنظيمي متعلق بدرجة كبيرة باختيار التدخلات المناسبة لتحسين المنظمة.

التغيير يختلف في درجة التعقيد التي يبدو عليها في المرحلة الأولى عبارة عن عمليات سهلة وميسرة وينحصر في مجموعة عمل صغيرة للتحول في الإستراتيجيات وتصميم ملامح وسمات المنظمة ككل ثم تتجه نحو التعقيد وبالرغم من أن إدارة التغيير بحسب المواقف والظروف لذا فإننا سنناقش مهام يجب أن تنجز في إدارة أي نوع من التغيير التنظيمي يقودها كل من وكيل التغيير أو مستشار التغيير من هنا تتبلور الإشكالية الأساسية والمتمثلة في:

كيف يؤثر النمط القيادي لوكيل التغيير أو مستشار التغيير في إدارة التغيير التنظيمي والمتوافق مع الأنشطة الحديثة لقيادة تغيير ناجح؟

كذلك فقد أورد العلماء الكثير من التعريفات للتغيير التنظيمي منها " هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>. ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على الجانب الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي كالبعد الهيكلي والبعد التكنولوجي.....

كما عرف بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية حديثة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها"<sup>2</sup>.

كما أنه "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن التغيير التنظيمي يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها وأهدافها وبرامجها، أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير.

- يتطلب قبول التغيير من قبل المرؤوسين قيادة رشيدة تعمل بمنهجية سليمة من خلال تبني حوار شامل لكافة قطاعات التنظيم .

#### - الدراسة الثانية:

دراسة دان كوهين (2005) بعنوان: " جوهر التغيير - دليل ميداني وآليات وطرائق قيادة التغيير في مؤسستك " بهدف معرفة كيفية تعامل القيادات مع أعضاء فريق التغيير من المعارضين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير " المقاومة المنطقية " وهي التي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير. والمقاومة العاطفية وهي التي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام .

- أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي الأكثر فائدة في قياس وتنظيم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين .

#### المحور الأول: مفهوم قيادة التغيير:

التغيير التنظيمي هو ذلك التحول المخطط الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته ويطلق عليه اسم التغيير التنظيمي. فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات العامة والخاصة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تتعامل معها ويصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بالأداء في المنظمة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

عمل المستشار الخارجي، وكيف يتم اختيارهم. وأخيراً يتعرض الفصل لأطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.

تواجه المنظمات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بالتغيير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعد الاحتمالات والطرق، ويبقى دليل ثالث هو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا بسلطة التغيير.

- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

#### أولاً: الإدارة العليا:

يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصالاً ذا اتجاه واحد، من أعلى إلى أسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير.

تعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمواجهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية. وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها. -إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

#### المحور الثاني: سلطة التغيير في المنظمة

تناول هذا الجزء من له سلطة التغيير داخل المنظمة، وهل تستأثر الإدارة العليا بها وحدها؟ أو أن هناك مشاركة لباقي المستويات التنظيمية؟ أو يتم تفويض الأمر لمستوى أدنى؟ ثم يتم الانتقال بعد ذلك إلى دور المستشارين الخارجيين لكي يتم توضيح مزاياهم، وعيوبهم وخطوات

إن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وعند مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضا القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددها المنظمة.

وقد طور باس وافوليو<sup>6</sup> نموذج ونظرية بنيت على أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1- الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4- الاعتراف الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

#### دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا والحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامثالهم أو عدم تماشهم مع هذا القرار.

#### 1 القيادة التحويلية Transformational Leadership:

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب<sup>4</sup> للتمييز بين الإدارة والقيادة وظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز<sup>5</sup> وفي كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادل بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وقد ميز بين نوعين من القيادة هي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة... وبعبارة أخرى: فالرئيس يقدم شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما فقد اتخذ موقفاً في نظريته للقيادة التحولية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية.

وقد حجز هيجز ورولان<sup>12</sup> مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

**1- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير:** حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.

**2- إحداث تغيير في البناء التنظيمي:** التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.

**3- مشاركة وإدماج العاملين:** جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.

**4- التنفيذ والمحافظة على التغييرات** بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

**5- تطوير القدرات** التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير... ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحولية في عملية إدارة التغيير.

بصورة عامة يكمن القول بأن القادة التحوليين يلهمون أتباعهم لتحقيق المزيد من الإنجازات وذلك من خلال التركيز على بناء القيم لدى الأتباع. بالإضافة إلى مساعدتهم في موازنة هذه القيم مع قيم المنظمة. ونستطيع إدراك وفهم تأثير القيادة التحولية على النتائج، من خلال التأثير في سلوك الموظف وبالتالي يكون ذلك السلوك له أثر إيجابي على المنظمة على الأداء بشكل عام. وأثبتت التجارب والدراسات العديدة أن للقيادة التحولية تأثيرها الإيجابي على مستوى التزام الأفراد بالمنظمة والرضا الوظيفي. كذلك لها تأثير إيجابي على عدد من المخرجات ومنها الاستعداد

تشير الدراسات في مجال القيادة، بأن هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير، وكما أوضح كوتر<sup>7</sup> يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير... وناقش شين<sup>8</sup> وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحولية يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير، وضمن كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وحدد Schein كذلك الثقافة التحولية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق، ويعتقد أن أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، مؤكداً هذا الاتجاه، ويعتقد بأس<sup>9</sup> أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من كوتر وهاسكيت<sup>10</sup> أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك القيادة التحولية. وحدد كوتر وهاسكيت القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساندة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك هذه الصفات للقيادة التحولية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحولية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحولي يركز على أسلوبين من التغييرات. وقد ركز بأس وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين بالإضافة إلى أنه أوجز أيضاً في دور القائد التحولي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحولي في تحفيز التابعين. أما تيشي وديفانا<sup>11</sup> فقد ركزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبر أن التغييرات في سلوكيات التابعين أحد

تتنوع الاستشارات العملية لإدارة التغيير يمكن أن تنظم  
خمس أنشطة رئيسية

#### أولاً: النشاط الأول ينطوي على التحفيز:

من أجل التغيير والذي يدخل فيه ضمناً خلق الاستعداد  
بين أعضاء المنظمة ومساعدتهم لمعالجة دوافع مقاومة  
التغيير. القيادة يجب عليها أن تخلق البيئة التي تمكن الناس  
من تقبل فكرة الحاجة للتغيير بسبب أن الأدلة البسيطة  
تشير إلى أن الناس والمنظمة يسعون إلى الحفاظ على الوضع  
الراهن ويرغبون بالتغيير فقط إذا كان هناك سبب قسري  
لفعل ذلك.

**ثانياً: النشاط الثاني** خلق الرؤية التي تتماشى جنباً إلى  
جنب مع الأنشطة القيادية. وتعطي الرؤية الهدف والسبب  
للتغيير وتضع وصف مرغوب ومشجع لحالة المستقبل  
المنظور والبعيد. وكلاهما تعطي إجابة لتساؤلات لماذا وماذا  
التغيير المخطط.

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية جميع القوى التي  
توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير  
لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم ... ويشكل صياغة وإيصال  
رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب في خطوة  
جوهرية لإنجاح التغيير.<sup>14</sup> ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من  
قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.<sup>15</sup>  
حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثره  
المحتملة.<sup>16</sup> وأقترح كوتر أ، نقطة البداية لعملية التغيير  
الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته ...  
ويقول كوتر أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا  
عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد  
الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة  
الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد  
بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه  
المنشأة، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار  
أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي ... والرؤية  
الفعالية بحسب رأى كوتر يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها،

ليبدل مجهودات إضافية، سلوك المواطنة التنظيمية (وهي  
مستوى العمل الطوعي للأفراد دون إجبار والتي تزيد على  
مستوى العمل الطبيعي ولا يتقاضى عنها الموظف أجراً  
إضافياً). وتستطيع القيادة التحويلية إعادة ضبط سلوكيات  
الأفراد من خلال تشجيع الأفراد على تبني قيم مشتركة  
واعتقادات جديدة تكون قاعدة لسلوكيات جديدة مرغوبة  
بالمنظمة، وتطوير معايير للسلوك تتوافق مع القيم المشتركة  
الجديدة وشيوع أجواء من الثقة المتبادلة بين الأفراد  
والقيادة.<sup>13</sup> القيادة التحويلية تفترض أن لديها القدرة على  
إثارة الأفراد من أجل أن يقدموا أداء يفوق التوقعات ويفوق  
ما هو مطلوب منهم وبجودة وبإخلاص عاليين وبالنتيجة  
تسهم في ارتفاع مستوى الإنتاجية.

#### ثانياً: المشاركة Participation:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية  
والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير  
على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة  
وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة  
بالقدر الذي يعطها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد  
يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية  
المختلفة.

#### مشاركة الموظفين:

بدأ التوجه في ممارسات الإدارة وفلسفتها نحو الدعوة  
والتأكيد على مشاركة الموظفين مع تحسين الحياة وحركة  
حياة العمل في نهاية سنة 1950 الخمسينيات من القرن  
الماضي. عبارة جودة حياة العمل استخدمت للتأكيد على  
فقرات وضعت جودة حياة العمل التي يعيشها الأفراد في  
مكان العمل، كما جودة حياة العمل والمعاني المنسوبة له  
كانت قد تعرضت لتغييرات كبيرة وتطورات عديدة

#### المحور الثالث: أنشطة قيادة التغيير:



على خلق خطة لإدارة أنشطة التغيير بالإضافة إلى تخطيط هيكل إداري لعمليات المنظمة خلال فترة الانتقال. ويجب التركيز في هذه المرحلة على تخطيط الالتزام وهذا يتضمن تعريف الناس المهمين والجماعات الذي يجب الحصول على التزامهم للحاجة إليه في وقت التغيير ولصياغة إستراتيجية للحصول على تأييدهم. على الرغم من أن تخطيط الالتزام هو عموماً جزء من تطوير التأييد المبكر لهؤلاء الناس المهمين في المنظمة.

#### **المحور الرابع: التفويض Delegation:**

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. تفويض الإدارة العليا لمستويات إدارية أخرى للقيام بمهام وتطبيق خطة التغيير يعتبر سلوك شائع لكثير من المنظمات بسبب كثرة انشغال الإدارة العليا بأمور التخطيط وبناء الاستراتيجيات الشاملة، ولكن ذلك لا يعني بأي حال تخلي الإدارة العليا عن مسؤوليتهم تجاه نجاح أو فشل مشاريع التغيير، فتفويض تنفيذ برامج التغيير لأفراد آخرين من المستويات الأدنى في المنظمة يعني تخويلهم التنفيذ وتشجيعهم على الحصول على نتائج مرضية لجميع الأطراف لإثبات نجاح خطة التغيير، وكذلك ضمان توفير كافة الموارد التي هم بحاجة إليها مثل الأموال والمعلومات والخبرات والأجهزة والاتفاقات والطاقت الخارجية وكل ما من شأنه أن يكون عاملاً لنجاح برامج التغيير. ولا يكون التفويض مؤقتاً بفترة وجيزة أو لمهمة معينة فقط بل يجب أن يكون شاملاً كل فترة التغيير لكي يكون الأفراد متحمسين للمسؤولية تجاه الإدارة. بالإضافة إلى ذلك يجب توفير الدعم والمساندة لفريق التغيير وتشجيعهم من أن أجل يكونوا إدارة نجاح التغيير. هذه العمليات وخطوات انجاز التفويض تبدأ

يمكن رؤيتها ومرنة ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال. ويؤكد كوتر على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد بالإضافة إلى أنها تساعد لربط الأفراد بعضهم البعض. وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال. ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية مثل العقلانية لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.

**ثالثاً: النشاط الثالث** تطوير الدعم السياسي للتغيير. المنظمات تحتوي على أفراد أقوياء وجماعات لديهم القدرة على اعتراض عملية التغيير أو تعزيز عملية التغيير. ويعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول كوزر وبوشنر<sup>17</sup>: أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمتهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحولية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين. وقد ركز كوتر على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم سبيتزر<sup>18</sup>

**رابعاً: النشاط الرابع** الحصول على حشد الزخم الكبير المساندة للتغيير والتي سوف تحمل على الاكتمال. وهذا يتضمن توفير الموارد لإكمال التغييرات وبناء نظام داعم ومساند لوكيل التغيير، وتطوير مؤهلات ومهارات جديدة، وتنمية سلوكيات في أمس الحاجة إلى لإنجاز التغيير.

**خامساً: النشاط الخامس** الاهتمام برعاية وإدارة الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة. إنها تنطوي

تبعاً لاحتياجات المنظمة، وغالباً ما يترافق بتسمية وكيل التغيير سوء الفهم، والسخرية والقوالب النمطية. المديرين والموظفين والمهنيين على حد سواء وهناك ممن شككوا في قيمة من هذا الدور في المنظمة.

يجب أن يكون الوكيل لديه أربعة كفاءات من أجل أن يسهم في التغيير الفعال:

1-المعرفة الواسعة. يجب أن يكون ليس فقط صناعة المعرفة واسعة ولكن مجموعة واسعة من المعرفة متعددة التخصصات، بما في ذلك المعارف المفاهيمية والمعرفة التشخيص والمعرفة التقييمية، فهم منهجية التغيير، والمعرفة الأخلاقية.

2-تشخيص المشاكل-فهم كل من السائقين الأعمال وتنظيم جيداً بما فيه الكفاية لتحديد مشكلات الأداء وتحليل تأثيرها ونتائجها على المدى القصير والطويل الأجل.

3-القدرة على بناء العلاقات مع العملاء-تشكيل شراكات مع المسؤولية المتبادلة لنتائج جهود التغيير. لأن الخطر هو أعلى من ذلك بكثير.

مستشار إدارة ريك يستخدم Reichard صيغة بسيطة لوصف القضايا التي عادة ما تكون في اللعب. وخصوصاً عندما يزداد الخطر في حين أن التحدي يكمن في تحقيق التوازن

4-لتحقيق المستوى اللازم من الثقة.

#### مستشار التغيير Change Consultant:

وهم عبارة عن أفراد وجماعات أو مؤسسات متخصصة يتم الاستعانة بهم كاستشاريين من خارج المنظمة. وتعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين). ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع

بالمسؤولية وتنتهي بالمساندة والدعم لفريق العمل. وهناك أشكال متعددة لهذا التفويض فقد يكون التفويض معطى لجهة من داخل المنظمة أو من خارجها ومن أمثلة ذلك التفويض سنتناول وكيل التغيير والذي يكون من داخل المنظمة أو مستشار التغيير والذي يتم الاستعانة به من خارج المنظمة وسنوضح مميزات وعيوب كل منهم.

#### وكيل التغيير Change Agent:

كل مبادرات التغيير التنظيمي، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، يتطلب واحد أو أكثر من عوامل التغيير. وكيل التغيير هو أي شخص لديه المهارة والقدرة على تحفيز وتسهيل وتنسيق جهود التغيير. قد يكون التغيير وكلاء إما خارجي أو داخلي. إن نجاح أي جهود التغيير يعتمد على جودة وقبليّة للعلاقة بين وكيل التغيير وصناع القرار الرئيسيين داخل المنظمة. في هذه المقالة أناقش أنواع التغيير وكيل والأدوار عامل تغيير، وخصائص ناجحة التغيير.

يمكن أن يكون دور وكلاء التغيير أمراً حيوياً للمنظمات التي تكافح من أجل التغيير ومساعدتهم على العودة إلى المسار الصحيح من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة. ويعرف التغيير بأنه شخص من داخل المنظمة يساعد على تحويل نفسها من خلال التركيز على مسائل مثل الفعالية التنظيمية، والتحسين والتطوير.

وكيل التغيير عادة ما تركز جهوده على تأثير التكنولوجيات المتغيرة والهياكل والمهام على العلاقات الشخصية والجماعية في المؤسسة. وينصب التركيز على الناس في تنظيم وتفاعلاتها.

#### الدور والكفاءة المطلوبة:

وكيل التغيير هو الأساس استشاري، سواء من داخل المنظمة أو هو من خارجها. وهو غالباً ما يلعب دور باحث ومدرب ومستشار أو المعلم، وفي بعض الأحيان يكون بمثابة المدير التنفيذي، وبالرغم من أن بعض وكلاء التغيير يكون متخصص في دور واحد، لكن في الغالب أنه سيتحول دوره

ويقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الريح، وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين، والغياب والإصابات، وترك الخدمة، وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

#### 5-إنهاء الاستشارة:

يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة، ويخرج المستشار من المنظمة بسلام ويحصل على أتعابه.

#### تحديد دور المستشار:

قبل التعاقد مع المستشار على المنظمة أن تحدد دوره بشيء من الدقة والتفاصيل والتي تعبر عن مدى تدخل المستشار في حياة المنظمة:

\***المرأة:** يطرح المستشار أسئلة ويجب العمل على هذه الأسئلة لكي يعرفن فسه

\***الباحث عن الحقائق:** يقوم المستشار بجمع معلومات وإثارة تساؤلات باستخدام المقابلات والاستقصاءات ودراسة الأنظمة والإجراءات في المنظمة.

\***مشخص المشاكل:** يقدم المستشار تعريفا دقيقا للمشاكل وأبعادها إيمانا بالقول إن عرف السبب بطل العجب.

\***صاحب البدائل:** يحدد المستشار بدائل الحل أمام المنظمة، ومزايا وعيوب كل منها، والنتائج منها، والموارد المطلوبة في كل منها.

\***حلال المشاكل:** يختار المستشار البديل المناسب للمنظمة وللمشكلة: ويبرر ذلك من خلال مزاياه، ويوضح جوانب الحل.

التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجواب خبرات الاستشاري الخارجي. يمكن اختيار المستشار سواء كان فردا أو مكتبا استشاريا بأن يكون ذو خبرة واسعة في العلوم السلوكية ومجالات التنظيم والإدارة والتعليم والتدريب ومعرفة بكيفية تشخيص المشاكل وتصميم برامج التغيير. وعند البدء بالإشراف العملي للمستشار فإن عمليات الاستشارة تمر بعدة خطوات أساسية وما يتبعها من وظائف للمستشار وهي كالتالي:

1-**البدء في الاستشارة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإطلاق فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وإمكانية إفادته للمنظمة.

2-**تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن أن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

#### 3-وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:

يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهيكل أو جزء منها، وهل يكون التغيير شاملا أو جزئيا بالتدرج؟ ويقوم أيضا الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أو سيقوم بتعديل هياكل التنظيم أو بإعادة تصميم الوظائف. أو تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أم ببناء أنظمة جديدة للتسويق؟ وغيرها من الحلول.

#### 4-تقييم ومتابعة التطوير:

6-المستشار يقدم التدريب للمديرين في كيفية العمل بالاستشارة، وحل المشاكل وطريقة تنفيذها، وأساليب متابعتها.

7-المستشار يقدم معلومات حديثة في مجال أساليب وطرق الإدارة، بينما المدير الداخلي غالباً ما يكون غائبا عن هذه الطرق والأساليب الحديثة.

#### عيوب المستشار الخارجي:

بجانب المزايا السابقة للمستشار الخارجي هنالك عيوب وعقبات قد تقف في طريق المنظمة عند استخدامها للمستشارين، وأهمك هذه العيوب ما يلي:

1-اللجوء إلى مستشار خارجي يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، والإدارة قد تنظر إلى المستشار بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها.

2-اللجوء إلى مستشار خارجي يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية، وبعض المنظمات لا يلجأ إلى المستشار الخارجي حتى يقوم المديرين بتنمية أنفسهم بأنفسهم.

3-اللجوء إلى مستشار خارجي يعني لأنهم سيفقدون السيطرة على أعمالهم، وذلك لأن هناك طرف خارجي يطلب منهم معلومات وربما يأمرهم بأشياء كثيرة.

4-زيادة موضوعية المستشار قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الوقت، والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة، وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

5-المستشار الخارجي قد يفشي أسرار المنظمة.

#### الخاتمة:

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهذه المبادئ هي:

\***المدرّب العام:** يقوم المستشار بتعليم المنظمة ومديرها كيف يستفيدون من التجربة؟ وكيف ينظرون إلى أخطائهم في المستقبل.

\***الخبير الفني:** يقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ التطوير التنظيمي، ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.

\***الراعي الأمين:** يفوق المستشار هنا الحدود التعاقدية مع المنظمة، ويبلغها بأي مشاكل أخرى، ويقدم عنها تصورات وحلوله وتنفيذه لها ومتابعة تنفيذها لمصلحة المنظمة أولاً.

#### لماذا المستشارون الخارجيون؟

ترغب الكثير من المنظمات وتلجأ إلى المستشارين الخارجيين لعدة أسباب ومزايا أهمها:

1-المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل محدد وواضح ودون أي محاولة، فهو يعرف طريقه وعمله مما يجعل العملية الاستشارية فعالة.

2-يقدم المستشار خدمة احترافية مكثفة، ويؤدي ذلك غالباً إلى استغراقها وقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أ، تقوم بها داخل المنظمة.

3-المستشار محايد في طبيعه، وهو لا يتعرض لأي ضغوط من داخل المنظمة، وحين يكشف الأخطاء يعلنها بوضوح، بينما المدير الداخلي ربما يتعرض لضغوط وظيفية تجعله متحيزاً في إعلانه للمشكلة.

4-المستشار ينظر للمشكلة من خارجها، لأن من بداخل المشكلة كالمديرين والعاملين لا يرون المشكلة لأنهم بداخلها، ومن يدخل الصورة لا يرى نفسه.

5-المستشار يقدم رأيه بشكل قوي ويبرر قرارات الإدارة، ويعطي هذه القرارات المصدقية، وذلك لأن أكثر من المديرين لا يدرون صدق قراراتهم ما لم يقيم مستشار خارجي بتوضيح أساسها العلمي.

الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة الثلاث السابقة.

**5-خلق التماسك:** في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط، وفي ظل هذه المبادئ الخمس فهناك خصائص وسمات لا بد أن يمتلكها القائد الفعال والتي يمكن تكون سببا أو نتيجة لهذه المبادئ وهي: الطاقة أو النشاط، والحماس، والتفاؤل.

فالقائد الناجح هو ذلك القائد النشط المتحمس المليء بالأمل والذي يحمل التزاما خلقيا ويتفهم عملية التغيير ويبني العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك وتقوية العلاقات بين كافة الأفراد في المنظمة.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- على وكيل أو مستشار التغيير أن يكون له بعدا استقصائيا شاملا لآثار التغيير ومؤشرات واضحة على مدى نجاحه مما يمهدها له الطريق في إدخال التغيير بصورة مؤسسية تحدد فيها المهام والأدوار والمسؤوليات، ويكون أعضاء المنظمة شركاء في تحمل التبعات وجني الفوائد.

- من أجل إحداث التغيير الفعال نحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير وكيلا أو مستشار التغيير، من منطلق اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه قضايا العمل وما يعكسه سجل الأداء. وقدرتهم على مواكبة التغيير وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية، وعدم التأثر باعتقادات البعض في المنهج التقليدي لاختيار العناصر البشرية، كما هو متبع في النظام البيروقراطي

- العمل على تحديد دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المنظمة بإحضاره لأجله.

#### قائمة المراجع:

1 زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

**1-الهدف الأخلاقي:** ويعني القائد وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه والمجتمع المحيط به بأكمله، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع، لذلك ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها:

**2-فهم وإدراك عملية التغيير:** فالهدف الأخلاقي بدون فهم لعملية لا يعتبر من مزايا القائد الناجح، وبالتالي متى يحقق القائد نجاحا في عملية التغيير ينبغي أ، يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن، يدرك الأمور الأساسية التالية:

- \*الهدف لا يجب أن يكون تغيير كل ما في المنظمة.
- \*لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار.
- \*يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.
- \*يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- \*التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- \*التغيير عملية شديدة التعقيد.

#### 3-بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة:

فالعامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاونا تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، إذن فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصا مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

**4-إنشاء المعرفة والمشاركة:** فنحن نعيش الآن في عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإن من أهم أدوار القائد

- 8 Kotter, j p and j, l, heskett(1992). Corporate culture and oerformance. New yo)rk:the free press.
- 9 Tichy, n, m, (1982),managing change strategically: the technicl, political, and cultural keys.
- 10Higgs, m,j&rowland, d. (2001) develoing change jeadershipcapabiliy. The impact of a develoment
- 11intervention, henleyworkingpaperseries, HWP2001/004.
- <sup>12</sup>Kotter. J. (1996) leading change, harvard business schoolpress. Boston.<sup>1</sup>Schein, e.h. (1985)organizational culture and leadership: adyamicview, jo)ssey-bass, sanfrancisco, ca.
- علي السلي، **تطور الفكر التنظيمي**، الكويت : وكالة المطبوعات، ، 1975 .
- 3 عبد الباري درة، **التغيير في المنظمات**، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد 09، 1981.
- 4 ربيعي مصطفى عليان **إدارة التغيير**، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5 معترف سيد عبد الله، **أدارة التغيير التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014
- 6 سعيد حسين الدليبي، **قيادة التغيير في المنظمة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016
- 4 Kotter, j. (1996) leading change, harvard business schoolpress. Boston.
- 5 Kanter, r. m, stein, b.a, &jickt,d (1992). The challenge of organizationalch)ange. New york: the free press.
- 6 Kouzes, j .&posner, b. (2002 a). the leadership challenge (3rd ed). sanfrancisco, camjossey-bass.
- 7 Spitzer, d.r. (1996), 'power reward; rewardsthatrellymtioate', management review, vol. 85, no,5, may,

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، ، ط1، عمان : داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ، 2007، ص 20.
- <sup>2</sup> علي السلي، **تطور الفكر التنظيمي**، الكويت : وكالة المطبوعات، ، 1975، ص 206.
- <sup>3</sup> عبد الباري درة، **(التغيير في المنظمات)**، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد 09، 1981، ص 157. ربيعي مصطفى عليان **إدارة التغيير**، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص88
- 4 معترف سيد عبد الله، **أدارة التغيير التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص 96
- 5 سعيد حسين الدليبي، **قيادة التغيير في المنظمة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص46
- 6 ربيعي مصطفى عليان **إدارة التغيير**، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص122

<sup>4</sup>Bass, b. m, and avolio, b.j. (1993). 'Transformational Leadership: a response to crotique' , in chimers, m. m, and adman, r. (ends). Leadership theory and research: persoective and diertions, sandiego: academicpress.

---

<sup>5</sup> Burns, j.m, (1978) leadership. New york. Haeper&row.

<sup>6</sup>Bass, B.M, and Avolio, b. j (1994), improvingorganizational effectiveness through transformationl leadership, sage, thousandoaks, c.a.

<sup>7</sup>Kotter. J. (1996) leading change, harvard business schoolpress. Boston.

<sup>8</sup>Schein, e.h. (1985)organizational culture and leadership: adyamicview, jo)ssey-bass, sanfrancisco, ca.

<sup>9</sup>Bass, 1998.

<sup>10</sup>Kotter, j p and j, l, heskett(1992). Corporate culture and oerformance. New yo)rk:the free press.

<sup>11</sup>Tichy, n, m, (1982),managing change strategically: the technicl, political, and cultural keys.

<sup>12</sup>Higgs, m,j&rowland, d. (2001) develoing change jeadershipcapabiliy. The impact of a develoment intervention, henleyworkingpaperseries, HWP2001/004.

<sup>13</sup>Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizayios. London: sage.

<sup>14</sup>Kotter, j. (1996) leading change, harvard business schoolpress. Boston.

<sup>15</sup>Kanter, et al 1992.

<sup>16</sup>Kanter, r .m, stein, b.a, &jickt,d (1992). The challenge of organizationalch)ange. New york: the free press.

<sup>17</sup>Kouzes, j .,&posner, b. (2002 a). the leadership challenge (3rd ed). sanfrancisco, camjossey-bass.

<sup>18</sup>Spitzer, d.r. (1996), 'power reward; rewardsthatrellymtiovate', management review, vol. 85, no,5, may, pp.45-50.