

الفصل التمهيدي / الإطار العام للدراسة

The introductory chapter \ General Framework of Study

- 1.1. مقدمة.
- 2.1. مشكلة الدراسة.
- 3.1. فرضيات الدراسة.
- 4.1. أهداف الدراسة أهمية الدراسة.
- 5.1. حدود الدراسة.
- 6.1. نموذج الدراسة.
- 7.1. مجتمع وعينة الدراسة. منهجية الدراسة.
- 8.1. أدوات جمع بيانات الدراسة.
- 9.1. مصادر جمع بيانات الدراسة.
- 10.1. مصطلحات الدراسة.
- 11.1. الدراسات السابقة.
- 12.1. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1.1 . مقدمة : Introduction

أصبح التغيير التنظيمي وقيادته ناجحاً ومن أهم المواضيع التي تشغل مسؤولي القيادات الادارية، ويعزى ذلك إلى أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعة حدوثه في ازدياد وتعد مستمر، وتؤكد العديد من الدراسات أن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على قدرة القادة على خلق قيادة التغيير، وقد لا تكون مبالغة في القول بأن قيادة التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر (صبري، 2010، 15)، ويتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع Burn وهو من أبرز رواد القيادة منذ 1978 و Bass 1985 أن أهم مهام القائد تحقيق التغيير وأن التغيير يحتاج إلى قيادة فعالة، كما أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال تتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه (Burn،and Avolio-1996) القيادة التحويلية، حيث أن القادة التحويليين في إطار سعيهم لتحقيق مناخ مميز فإنهم يستخدمون القيادة التحويلية وما تتضمنه من أبعاد وهي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز، الاعتبارات الفردية، التمكين) وفي سياق موصول أعلنت الجمعية الأمريكية سنة (1994) أن القيادة تمثل المناخ الأساسي لنجاح التغيير التنظيمي (محمد، 2006، 20:27).

وبناءً على ما سبق يتضح أن القيادة لها أثر هام في التغيير التنظيمي، وهو ما يعد محور اهتمام للعديد من الباحثين طوال العقود الماضية، ولاشك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات بشكل عام وفي الدول النامية خصوصاً، وفي ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ولمواجهة هذه التحديات فإن المنظمات تحتاج إلى نموذج جديد قادر على قيادة التغيير (الصريفي، 2008، 78).

الدراسة الحالية تسلط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية في ظل التغيير التنظيمي، حيث يسعى الباحث على أن يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر الأساليب القيادية الملائمة لخلق التغيير التنظيمي، وستركز هذه الدراسة على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز، الاعتبارات الفردية، التمكين) في السياق الليبي الذي يفتقر إلى الدراسات الإمبريقية حول القيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي.

2.1. مشكلة الدراسة: Study Problem

تعد شركة الكهرباء من الشركات الكبرى في ليبيا، وتحتوي على عدد يقدر بحوالي (4000) أربعة آلاف موظف وموظفة في كل فروعها داخل مدينة طرابلس، ومن خلال زيارة الباحث لمقرها الرئيسي وتواصله مع بعض المسؤولين والموظفين بالشركة العامة للكهرباء، وأيضاً من خلال عمله كمدير علاقات لشركة تدريب واستشارات ولقائه مع بعض المستشارين والمدربين توصل إلى معلومات تتعلق بالأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية داخل الشركة العامة للكهرباء حيث أنها، لا تؤثر إيجاباً في خلق التغيير التنظيمي الذي يطور بدوره الشركة موضع الدراسة، بالإضافة، إلى الافتقار لتبني نمط القيادة التحويلية، وقد يعزو ذلك إلى أن البعض ليس لديه معرفة عن هذا الأسلوب القيادي.

وفي إطار سعي الباحث للتأكد من مشكلة الدراسة، قام بإجراء مقابلة شخصية (أنظر الملحق رقم 1) مع بعض الموظفين كعينة استطلاعية للتأكد من ظاهرة الدراسة وكذلك الاستبيان الذي وزع (أنظر الملحق رقم 3) على عينة الدراسة الاستطلاعية، والتي مثلت (22) مشارك وتحليله، حيث أكدوا وجود ضعف في بعض الممارسات التي يتبعها القادة الإداريين مما

يعيق التغيير التنظيمي بالشركة موضع الدراسة، بالإضافة إلى إنتشار مجموعة من الظواهر السلبية، كالتسيب والفساد الإداري والتي تؤثر سلباً على إحداث التغيير التنظيمي.

وبناءً على ما سبق عرضه برزت دراسة أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي كدراسة هامة ومفيدة للشركة العامة للكهرباء بصفة خاصة ومنظمات الأعمال بصفة عامة.

وتتحدد مشكلة الدراسة في العلاقة بين متغيرين هما القيادة التحويلية والتي تمثل المتغير المستقل، والتغيير التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع، وتم صياغة المشكلة في التساؤل الآتي (ضعف مساهمة القيادات الإدارية بالشركة العامة للكهرباء في تأثيرها لممارسة القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي؟).

3.1. فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى النتائج المرجوة منها، تم الاعتماد على فرضية رئيسية للدراسة، وهي (يوجد أثر للقيادة التحويلية في الشركة العامة للكهرباء على التغيير التنظيمي) وفي إطار إثبات أو نفي الفرضية الأساسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية إحصائية بين التأثير المثالي والتغيير التنظيمي في الشركة العامة للكهرباء.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية إحصائية للاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي في الشركة العامة للكهرباء.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية إحصائية للتحفيز على التغيير التنظيمي في الشركة العامة للكهرباء.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية إحصائية للإعتبارات الفردية على التغيير التنظيمي في الشركة العامة للكهرباء.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية إحصائية للتمكين على التغيير التنظيمي في الشركة العامة للكهرباء.

4.1. أهداف الدراسة : Study Objectives

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة من الأهداف هي :-

- 1- معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالشركة موضع الدراسة.
- 2- التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز، الاعتبارات الفردية، التمكين) على التغيير التنظيمي بالشركة العامة للكهرباء.
- 3- تقديم مقترحات من شأنها أن تسهم في خلق أثر إيجابي للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالشركة العامة للكهرباء بصفة خاصة، ومنظمات الأعمال بصفة عامة.

5.1. أهمية الدراسة: Study Importance

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي، حيث أن هذا الموضوع من الموضوعات الهامة، والتي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام كبير من قبل المهتمين والباحثين، ويعزى ذلك إلى أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة التي تترأسها وما تضعه من خطط وسياسات، وما تملكه من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية وخاصةً القيادة التحويلية والتي يفتقر إلى توافر الدراسات الإمبريقية وخاصة في السياق الليبي.

وللدراسة الحالية أهمية بالنسبة للباحث حيث زودته بالمعرفة في إجراء الدراسات البحثية من خلال مراحل إنجاز هذه الدراسة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتوافق مع تطلعاته العلمية والمهنية، وحصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ومن المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في لفت نظر قيادات الشركة العامة للكهرباء إلى أهمية استخدام أسلوب القيادة التحويلية إذا ما أخذت نتائجها بالاعتبار والاستفادة منها في خلق أثر إيجابي للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، كما أن وضع هذه الدراسة في مكاتب الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى، يوفر مرجعاً للمهتمين والباحثين في موضوع القيادة التحويلية وموضوع التغيير التنظيمي.

6.1. حدود الدراسة: Study Limits

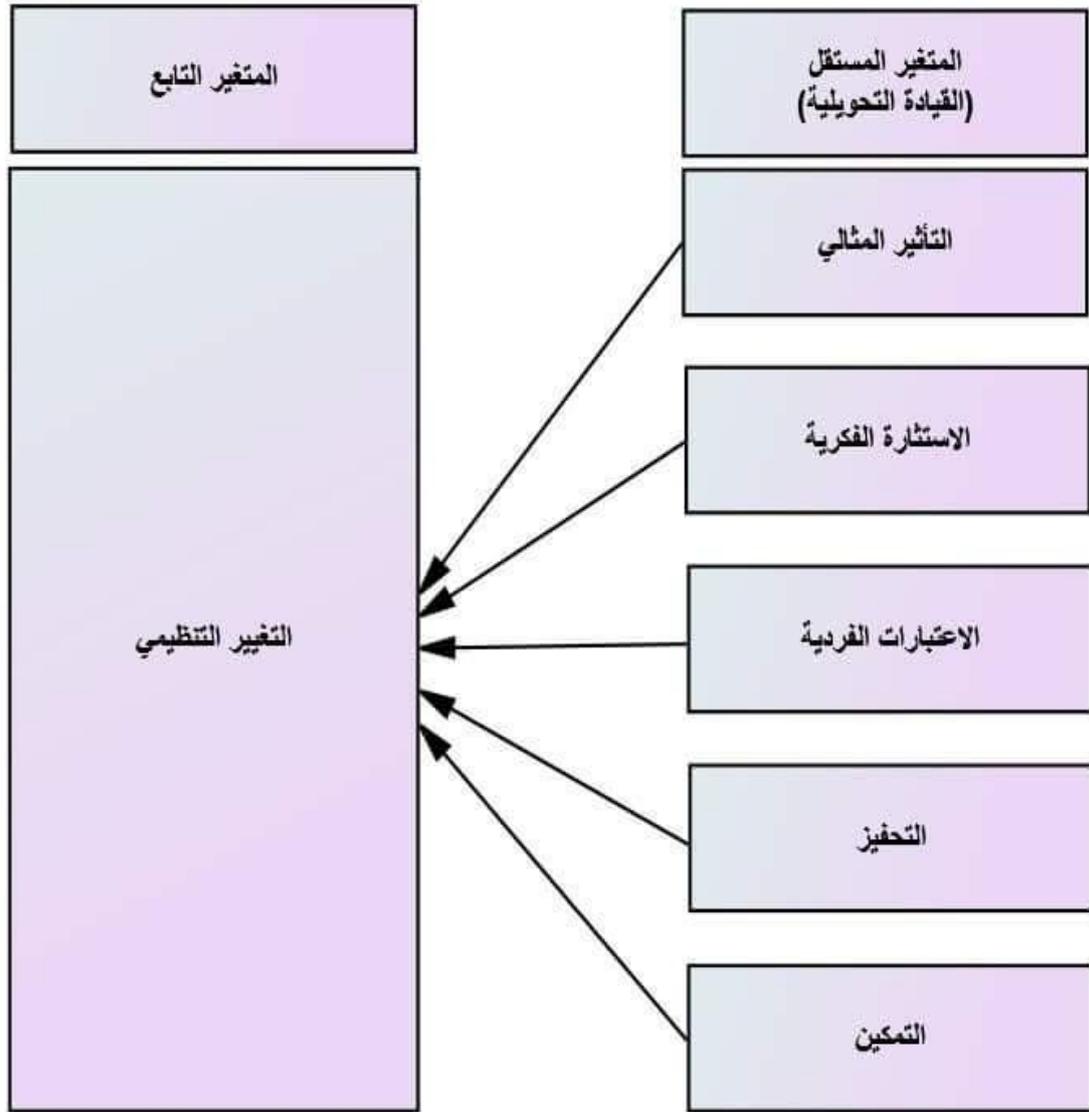
1.6.1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على الشركة العامة للكهرباء في مدينة طرابلس دون غيرها من الفروع الأخرى للشركة دون غيرها.

2.6.1. الحدود الزمنية: تقتصر نتائج هذه الدراسة الميدانية على الفترة الزمنية التي تم فيها، والتي بدأت خلال فصل ربيع 2015 وانتهت في خريف 2017.

3.6.1. الحدود الموضوعية: تم التركيز على موضوع القيادة التحويلية والذي يمثل المتغير المستقل، والتغيير التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع، والتعرف على العلاقة بينهما لتحديد اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

7.1. نموذج الدراسة: The Study Model

استناداً على ما سبق وانسجماً مع التساؤل وأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة تصميم نموذج يشمل أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، وفيما يلي شكل توضيحي لنموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين المتغيرات.



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)

8.1. مجتمع وعينة الدراسة: Population and Sample Study

1.8.1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس والبالغ عددهم حوالي (4000) أربعة آلاف موظف وموظفة، حيث يتضمن مجتمع الدراسة مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة بالمقر الإداري الرئيسي والفروع التابع لها داخل المدينة دون غيرها.

2.8.1. عينة الدراسة: تم الإعتماد على عينة عشوائية إحصائية في هذه الدراسة حيث تمثل حجم العينة (351) مشارك.

9.1. منهجية الدراسة: The Study Methodology: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري، والذي يتضمن الموضوعات المتعلقة بالقيادة التحويلية والمواضيع المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وبالإضافة إلى العلاقة بينهما، أما المنهج التحليلي استخدم في تحليل البيانات وإيجاد العلاقات بين المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية وأبعادها، والمتغير التابع وهو التغيير التنظيمي.

10.1. أدوات جمع البيانات بالدراسة Sources of Data Collection: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، والذي صمم وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتضمن ثلاث مجموعات من الأسئلة وهي كما يأتي:

المجموعة الأولى: أسئلة تختص بالعوامل الديموغرافية للمشاركين في الدراسة.

المجموعة الثانية: أسئلة تتعلق بالتغيير المستقل القيادة التحويلية.

المجموعة الثالثة: أسئلة تتعلق بالمتغير التابع التغيير التنظيمي.

11.1. مصادر جمع البيانات بالدراسة: Sources of Data Collection

1.11.1. المصادر الأولية: تمثلت في الإستبيان وعلى البيانات التي تم جمعها من مجتمع

الدراسة.

2.11.1. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب، والدوريات، والمقالات من المجالات العلمية

المحكمة، والتقارير الإحصائية الصادرة عن الشركة العامة للكهرباء بالإضافة إلى معلومات من

شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

12.1. مصطلحات الدراسة: Study Term

1.12.1. القيادة: هي " سلطة وقوة وقدرة تحكم القادة في علاقاتهم بالتابعين أو المقودين "

(عساف، 2004، 153).

2.12.1. القيادة التحويلية: هي " نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه، يشجع

المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل ويسعى لإحداث التغيير والتطوير ويتبنى

أنظمة، وأساليب قيادية مرنة، تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية

المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على

التفاهم والحوار البناء، والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعاً " (محمد، 2006، 20).

3.12.1. كفاءة القيادة: " قدرة القيادة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة

دون ضياع للوقت أو الجهد " (كنعان، 2007، 385).

4.12.1. القدرة على التركيز والتغيير: " هو سعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة تتميز بالمرونة للتكيف مع البيئة المحيطة " (العمرى، 2008، 48).

5.12.1. القدرة على الاتصال: " هي مدى قدرته على تدفق المعلومات من القائد نحو اتباعه في سبيل إنجاز الفاعلية الاحسن لعملية التحول والتنظيمي " (العمرى، 2008، 51).

6.12.1. احترام الذات: هو " مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي تتشكل اقواله وتصرفاته من أجل عملية التغيير في المنظمة " (الهوارى، 2006، 90).

7.12.1. التأثير المثالي: هو " قدرة القائد على كسب ثقة واعجاب واحترام وتقدير التابعين ويعتبرونه المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه " (Barbuto, 2006, P56).

8.12.1. الاستثارة الفكرية: " إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم، ومقترحاتهم، ومشاركتهم، في أحاسيسهم ومشاعرهم " (Krishnam, 1998, P23).

9.12.1. التحفيز: " العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد، التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية " (Bass and Avolio, 1994, P4).

10.12.1. الاعتبارات الفردية: " مجموعة من الأنماط التي تمكن القائد من إعطاء اهتمام شخصي للاتباع، بالتعرف على مستوى حاجاتهم ورغباتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات وإرضاء هذه الرغبات " (Carless, 1988, P53).

11.12.1. التمكين: " منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة " (العنيزي وصالح، 2008، 16).

12.12.1. التغيير التنظيمي: " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي يتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية " (العطيات، 2006، ص53).

13.1. الدراسات السابقة: Previous Studies

أسفر البحث في الأدب الإداري، عن مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرضها وفقاً للأحدث إلى الأقدم، بالإضافة إلى تصنيفها وفقاً للدراسات المحلية والدراسات العربية كما سيرد فيما يأتي:-

1.13.1. الدراسات المحلية: Local Studies

1.1.13.1. دراسة أبو رزيزة، 2010: بعنوان (نمط السلوك القيادي وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين)، دراسة ميدانية عن قطاع التعليم بشعبية الجفارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس، هدفت الدراسة للتعرف على أكثر أنماط السلوك القيادي إتباعاً من قبل مديري المدارس الثانوية بشعبية الجفارة، وأيضاً التعرف على الروح المعنوية للمعلمين والعلاقة بينهم، استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج (SPSS)، أن أكثر أنماط السلوك القيادي إتباعاً، سهو النمط القيادي الديمقراطي، كما أنه يوجد مستوى مرضي من الروح المعنوية للمعلمين.

2.1.13.1. دراسة مفتاح، 2010: بعنوان (دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي)، دراسة ميدانية على إدارة النقل البحري والموانئ بمدينة الخمس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس، هدفت إلى دراسة كيفية تفعيل دور إدارة النقل البحري والموانئ من خلال توجيه القيادات نحو تحديد الأدوار وتوزيع المهام بما يتوافق وقدرات وإمكانيات العاملين، ومتطلبات التنظيم، واستخدم الإستبيان والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين ورؤساء الأقسام كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج أنه يوجد ضعف في سعي القيادات نحو تحفيز العاملين كما أن القياديين لا يعطون الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وإبداء الآراء والمقترحات.

3.1.13.1. دراسة رحاب، 2010: بعنوان (مشاكل ومعوقات التغيير والتطوير التنظيمي) رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، هدفت لمعرفة أهم المشاكل التي تقف عائقاً أمام تنفيذ برامج التغيير والتطوير التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الإستبيان كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الإدارة العليا داخل الشركة غير مقتنعة تماماً بعملية التغيير والتطوير التنظيمي.

4.1.13.1. دراسة القليب، 2012: بعنوان (تطوير القيادات الإدارية وأثرها على مستقبل التغيير التنظيمي)، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، هدفت لمعرفة أثر تطوير القيادات الإدارية على مستقبل مجال التغيير في المنظمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الإستبيان كأداة للدراسة، أهم النتائج وجود تأثير لتطوير القيادات الإدارية بشكل عام في متغيرات مجالات التغيير التنظيمي.

2.13.1. الدراسات العربية: Arabic Studies

1.2.13.1. دراسة عيسى، 2006: بعنوان (أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

2.2.13.1. دراسة خلف، 2010: بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، هدفت إلى إيجاد العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، استخدم الاستبيان لجمع البيانات ، أهم النتائج توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، واحتل عنصر (الجاذبية التأثير المثالي) من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما حاز عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة.

3.2.13.1. دراسة الرقب، 2010، بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين ، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الاستبيان لجمع البيانات ، أهم النتائج وجود علاقة ايجابية بين العلاقة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين

في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

4.2.13.1. دراسة الغزالي، 2012، (أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الأردن، استهدفت الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، من أهم النتائج وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

14.1. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

Similarities and Differences Between the Current Study and Previous

Studies:

1. تشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من (عيسى، 2006) و(خلف، 2010) و (الرقب، 2010) و (الغزالي، 2012)، في المتغير المستقل للدراسة وهو القيادة التحويلية.
2. تشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من (القليب، 2012) (أبو رزية، 2010) في استخدام نفس الأداة لجمع البيانات وهي الاستبيان، وأضاف (مفتاح، 2010) المقابلة علاوة على الاستبيان.
3. تشابهت دراسة (الغزالي، 2012) مع الدراسة الحالية في تناولها لخمس أبعاد للقيادة التحويلية.

4. تشابهت دراسة (رحاب، 2010) و(القليب، 2012) في المتغير التابع حيث تم دراسة التغيير التنظيمي.
5. تختلف الدراسة الحالية مع دراسة كل من (القليب، وأبورزيزة، ومفتاح) في المتغير المستقل حيث تم دراسة أنماط السلوك القيادي والقيادة الإدارية.
6. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات كل من (عيسى 2006، وخلف 2010، والرقب 2010، والغزالي 2012) في البيئة، حيث طبقت الدراسة الحالية في البيئة الليبية.
7. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والتي تم تطبيقها في ليبيا أنها تناولت نوع محدد من القيادة الإدارية، وهو القيادة التحويلية.
8. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها طبقت في الشركة العامة للكهرباء، وهي من أهم الشركات في ليبيا وتتضمن عدد كبير من العاملين.

الإطار النظري

1- الفصل الأول : القيادة التحويلية

2- الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

الفصل الأول/ القيادة التحويلية

Chapter First / Transformational Leadership

- 1.2. مقدمة.
- 2.2. مفهوم القيادة وتعريفاتها.
- 3.2. أهمية القيادة.
- 4.2. مصادر قوة القيادة.
- 5.2. نظريات القيادة الإدارية.
- 6.2. مفهوم القيادة التحويلية.
- 7.2. القيادة التحويلية من منظور إسلامي.
- 8.2. التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية.
- 9.2. أهمية القيادة التحويلية.
- 10.2. أنماط القيادة التحويلية.
- 11.2. مزايا القيادة التحويلية.
- 12.2. أبعاد القيادة التحويلية.
- 13.2. وظائف القائد التحويلي.
- 14.2. خلاصة الفصل.

1.2. مقدمة : Introduction

موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين من العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة (السبيعي، 2009، 74)، فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وترتبط بأداء مهام المديرين سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى، ولها تأثير على المنظمة، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً على الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يمكن أن يجعلهم يشعرون بالإحباط، وكذلك قد يشجعهم ويعمق ولاءهم، وبالتالي فللقيادة دور هام في التأثير على الأفراد فيما يتعلق بتحقيق التغيير التنظيمي (الصيرفي، 2007، 126).

ومع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته وظهور العديد من التداعيات على المنظمات في فترة التسعينات توجه البحث والدراسات العلمية نحو دراسة التغيير، وكيفية إدارته بما يحقق البقاء والاستمرار والقدرة على التحدي والمنافسة للمنظمات المناظرة، وفي هذا السياق برزت العديد من النظريات في القيادة الإدارية، ومن أهمها نظرية القيادة التحويلية (ثابت، 2008، 157-150).

ومن أهم ما يميز القيادة التحويلية الإرتكاز على الموارد البشرية في قيادة المنظمة ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة وذلك من خلال التأثير على سلوكياتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على المشاركة في مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (جاد الرب، 2005، 69).

الفصل الحالي يركز على المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، حيث سيسلط الضوء على القيادة بشكل عام كمدخل للقيادة التحويلية ومن ثم سيتناول مفهوم القيادة، تعريفاتها، وأهمية القيادة، ومصادرها، ومن ثم يعرّج على أهم النظريات القيادية، ليصل إلى صلب هذا الفصل الذي

يبين القيادة التحويلية من حيث المفهوم والتعريف، وبيان التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية، وكذلك من حيث منظور إسلامي، ومن ثم أهمية القيادة التحويلية، وأنماطها، ومزاياها، كما سيتم شرح أبعاد القيادة التحويلية، ويختتم بذكر أهم وظائف القائد التحويلي.

2.2. مفهوم القيادة وتعريفاتها: Leadership Concept and Definitions

القيادة هي علم وفن، شأنها في ذلك شأن الإدارة، وأنه لا شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها في موضوع التنفيذ لا يمكن أن يتحقق إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، ابتداءً من الأسرة، وانتهاءً بالدولة، حيث أن القادة يقومون بدور رئيسي باعتبارهم يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها (حسن، 2004، 17).

القيادة ظاهرة ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان، وتراثه الثقافي، ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، فالقائد الإداري، هو الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، كما أن القائد الناجح أو المدير القائد، هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، هذا وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام، تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة، والتي من خلالها يستطيع توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (خلف، 2010، 11).

القيادة في اللغة مشتقة من الفعل (قاد)، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة، هي علاقة بين قائد ومقودين، حيث القائد هم الذي يصدر الأوامر، والمقودين هو الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل، والذي من شأنه أن يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها (كتانة، 2007، 123). عُبر عن القيادة في الفكر اليوناني أو اللاتيني بمصطلح

(Leadership) المشتق من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما " وهو مشتق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، حيث الاعتقاد السائد في أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين بداية عمل يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وأكد " آرندت " إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين هما، وظيفة اعطاء الأوامر، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر، وهي واجب على الأتباع (حسين، 2004، 18).

أما القيادة اصطلاحاً تباينت وجهات نظر عديده، حيث يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت ولازالت مركزاً للنقاش والجدل وفقاً لوجهات نظر المفكرين، ووفقاً لنوعية الفكر الذي يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم في مجال العمل، ولكنها رغم ذلك تتفق في التركيز على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة (المغربي، 2006، 420). وعرفت القيادة حديثاً بأنها " عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة " (Bratton,etal, 2005, pg).

كما عرفت بأنها " تنسيق لجهود الموارد البشرية، وهي توجيه، وإرشادٌ نحو الأهداف والفرص، كما أنها عمليةٌ مساندةٌ ودعمٌ لفرق العمل ذاتية الإدارة " (الحري، 2007، 114). وعرف (عباس، 2008، 131) القيادة بأنها " سلوك من جانب شخص (المدير أو القائد) الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره ". وأشار (غبان، 2009، 129) إلى القيادة بأنها " نشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها ".

كما نقل عن موري Moore أن القيادة هي " قدرة تأثير إرادة القائد على من يقودهم لحثهم على الطاقة والإحترام، والولاء، والتعاون " (Ciulla, 2014, 108). وفي نفس الوثيرة عرفت القيادة

بأنها " الفعل الذي يحث الآخرين على التصرف أو الاستجابة في اتجاه مشترك ". (Dubrin, 3, 2016).

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات للقيادة، يشير الباحث أنه بالرغم من تعدد وتنوع تعريفات القيادة إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك المفاهيم هو أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد على أتباعه واستثارة جهودهم المشتركة، ومتابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، بينما يرى (Bratton) أن القائد يقوم بالاتصالات الأفقية والرأسية مع المدراء والأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث القيادة أنها حلقة الوصل بين الأفراد، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، ويساعد دور القائد المنظمة في مقاومة الأفراد للتغيير، بينما يرى (الحريري، 2007) دور القائد المنسق بين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف، واقتناص الفرص، وتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، ودعم الفرق المدار ذاتياً، وتشكيل فرق عمل وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق.

ويعرف الباحث القيادة تعريفاً إجرائياً " بأنها التأثير المتبادل بين القائد، والأتباع، غايته إحداث التغيير في قناعاتهم، وآرائهم، مع إشباع رغباتهم وحاجاتهم، ووضعها في الاعتبار لدى القائد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

3.2 . أهمية القيادة: The Importance of Leadership

تبرز أهمية القيادة من أهمية الدور الذي يقوم به القائد، فهي ضرورية، في كل المنظمات أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه، وتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز للأفراد وتوجيههم، وتوحيد جهودهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والتي من بينها إحداث التغيير التنظيمي، لذا فإن وجود القيادة السليمة والقادرة على القيام بهذه المهمة، ذو أهمية كبيرة من خلال أدوارها التي

تقوم بها ومن أمثلتها توضيح الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها وبين إشباع الحاجات للأفراد ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعدد الأهداف التنظيمية وتعقدها، وخاصة مع تزايد المشكلات التنظيمية والادارية، ومن هنا يتضح حلياً أن نجاح المنظمات في تحقيق التغيير التنظيمي الإيجابي، يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة (حريم، 2006، 215).

إن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخر، وإنما يمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة، ومن خلال سلوك القيادي في المنظمة يتم تكوين عادات وتقاليد وقيم معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فالقائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته وبين أتباعه العادات والتقاليد التي تتفق مع أهداف المنظمة، وهكذا يكون للقيادة الإدارية دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء الأفراد، لاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي، والتي لم يعد أمامها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما أن تقفل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات بل يجب أن تتابع التجدد الذي يدور حولها دورياً وباستمرار (عايض، 2013، 104 - 105).

كما أبرز (خيري، 2013، 22) أهمية القيادة في النقاط التالية:

- أ- أنها وصل بين الأفراد وبين خطط المنظمة وتطوراتها المستقبلية.
- ب- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات بالمنظمة.
- ج- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والتنسيق بين الأفراد لتسهيل للمنظمة تحقيق أهدافها المرسومة.
- د- تنمية وتدريب ورعاية الافراد، باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، فالأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

هـ- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

و- تعزيز جوانب القوة الإيجابية في المنظمة والعمل على معالجة الجوانب السلبية.

4.2. مصادر قوة القيادة: Sources of Leadership Power

يعتمد القادة في منظمات الأعمال على مصادر مختلفة للحصول على قوة للقيادة، وهي

كالآتي:- (العميان، 2010، 259- 258).

أ - **القوة الشرعية** : وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في

الهيكل التنظيمي الرسمي، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الوظيفة الأدنى منها.

ب- **قوة منح المكافأة**: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب،

وأن امتثاله لأوامر رئيسه، سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس .

ج- **القوة القسرية**: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه، أو

قصوره في تأدية واجباته، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه للمعقاب المادي أو المعنوي من

قبل رئيسه.

د- **قوة الإعجاب**: يحل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الخصال والسمات الشخصية

التي يتمتع بها القائد.

و- **القوة المبنية على الخبرة**: تعتمد هذه القوة على إدراك التابعين إلى أن القائد يمتلك معرفة

خاصة أو خبرة يمكن أن تكون مفيدة في إشباع إحدى حاجات الموظف.

هـ - **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات**: تبرز هذه القوة، نتيجة تمتع القادة بصلاحيات

الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المؤسسة.

ويضيف (المدون، والعجومي، 2011، 43) إلى قوة مصادر القائد في التأثير على الآخرين قوى

أخرى، ومنها.

أ- قوة العلاقات: مبنية على علاقات القائد مع شخصيات أخرى في المؤسسة لها مكانها ولها أثرها.

ب- قوة الكاريزما: مبنية على صفات في شخصية القائد.

ت - قوة الخبرة: مبنية على الخبرة والتخصص لدل القائد الذي يحتاجها العاملون لينجزوا أعمالهم بشكل جيد.

وصنف (عليه، 2001، 46) القيادة إلى عدة مصادر أخرى وهي كالاتية:

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) الذي ينظم أعمال المنظمة، والقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته منبثقة من مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها بالمنظمة.

ب- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم وما يمتلكون من مواهب قيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم على مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والتفاعل مع الآخرين والاقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يشكلون قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

ويمكن القول بأن كلاً من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير رسمية مكملان لبعضهما في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وغالباً لا تجتمعان في شخص واحد.

5.2. نظريات القيادة الإدارية: Theories of Leadership Management

تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبعد ذلك تحدد الأسباب التي تجعل فرد ما قائداً، وتعتبر تجارب هوثورن (Hawthorn) الشهيرة التي أجريت

مصانع ويسترن اليكترنيك بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية المناخ الإشرافي، ويعتبرها الكثيرون أنها هي البداية الحقيقية لدراسة السلوك الإنساني والقيادي، كما أن كتاب شيستر برنارد (Barnard) عن وظائف المدراء هو الذي لفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات والبحوث عن موضوع القيادة، حيث اعتبر أن للقائد أو المدير أدواراً متميزة واستراتيجية داخل التنظيمات، ولقناعة الباحث بأهمية سرد هذه النظريات لما توضحه من كيفية تطور القيادة يقدم فيما يأتي عرضاً لأهم نظريات القيادة الإدارية حسب تطورها التاريخي والتنظيمي (العميان، 2005، 29).

1.5.2. نظرية الرجل العظيم:

ركزت هذه النظرية على مفهوم أساسي وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، كما أنهم يحملون مواهب تؤهلهم للقيادة ، وأن الذين إحتلوا مكانة بارزة في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات قيادية فطرية ولم تكن وفقاً لبرامج مخططة، ورغم ذلك يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القائد (الرقب، 2010، 11).

ويرى رواد هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة بغض النظر عن المواقف، ومن أهم الاعتراضات التي وجهت لهذه النظرية أنها تتجاهل جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، إلا أن نتائج الدراسات دلت على أن بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (العميان، 2005، 29).

2.5.2. نظرية السمات:

ركزت هذه النظرية على الخصائص والصفات التي قد تجعل فرداً قائداً وهذه الصفات قد تكون موروثة أو مكتسبة، وطبقاً لهذه النظرية فالقائد هو الفرد الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن باقي المجموعة، وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأفراد الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يمكن التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال معرفة السمات التي يتميز بها الأفراد القادة، وتقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل (الذكاء، والحزم، والقدرة على التعاون، والحماس، والشجاعة، والمبادأة، والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية، والتقدير المسئولية، والإنجاز، والقدرة على التكيف يعتبر قائداً) حيث أنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه، ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد (Northouse, 2013, 19).

ولقد سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة صنفتم في ست مجموعات رئيسية وهي (ناصر، 2010، 23).

أ. **الخصائص الفسيولوجية (الجسمية):** وتشمل هذه الخصائص العمر، المظهر، الطول، والوزن، وتؤكد نظرية السمات على أن صفات الفرد الجسمية وخصائصه العامة لها تأثير في الآخرين وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة، إلا أن ذلك لا ينطبق على كل المواقف.

ب. **الخلفيات الاجتماعية:** تتمثل في المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والحالة الاقتصادية، البيئة المحيطة بالفرد وتأثيرها في سلوكه وقيادته.

ج. **الذكاء:** تتمثل في القدرة على استعمال الذكاء والبحث في الأمور بحكمة واستيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة بها.

د. الشخصية: لشخصية القائد تأثير في قدرته على القيادة، فالقائد الفعال يمتاز بسمات شخصية عامة كالليقظة، الثقة بالنفس، الشخصية، الاعتماد على النفس، والسيطرة على الحاجات الشخصية.

هـ. المهمات ذات العلاقة بالخصائص: تعتبر المهام التي يمارسها القائد اختبار لصفاته وخصائصه الفردية حيث يمتاز بحاجات عالية للإنجاز وتحقيق وإثبات الذات، وكذلك المسؤوليات والقدرة على تحملها، بالإضافة إلى تميزه بالمبادأة، التوجيه الذاتي، الدافعية العالية، والرغبة إلى تحقيق الأهداف.

و. الخصائص أو الصفات الاجتماعية: تتمثل في أن يكون القائد نشيطاً ومتعاوناً ومشاركاً في نشاطات عديدة ومتنوعة، بالإضافة لقدرته على التفاعل والتعاون مع الآخرين، مما يجعله مقبولاً من قبل الجماعة ويتقنون به وتمسك وتتوحد معه.

ورغم ما سبق ذكره عن نظرية السمات إلا أنه وجهت لها انتقادات أهمها : صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في فرد واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد هذه السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، وكذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (العميان، 2005، 264).

3.5.2. النظرية السلوكية:

ركزت هذه النظرية على ماذا يفعل القائد، بدلاً من التركيز على صفاته، حيث تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوكيات والأنماط وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لبعض الأسئلة من أمثلتها ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟ تقوم هذه النظرية على افتراض أنه إلى جانب أن بعض

القادة يولدون فإن البعض يمكن إعدادهم عن طريق جعلهم يسلكون به سلوكاً مناسباً مع اكسابهم المهارات المتعلقة بالقيادة (حسن، 2004، 32).

ولقد بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لحركة العلاقات الإنسانية، وما ترتب عليها من إبراز لأهمية المناخ الإشرافي ودور القائد في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم، كما ركزت دراسات أنماط السلوك القيادي على وجود قوالب محددة لأنماط القيادة، غير أنها ما لبثت أن تطورت لزيادة فهم أبعاد السلوك القيادي وركزت على دراسة سلوك القائد وتحليله أثناء ممارسته للقيادة وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة (حسن، 2004، 32).

4.5.2. نظرية البعدين:

انبثقت هذه النظرية من دراسات جامعة ولاية (أوهايو) في القيادة، حيث قام مجموعة من الباحثين ولفترة طويلة بإجراء أبحاث عن أبعاد لسلوك القيادي، وتم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (العميان، 2005، 207-269).

أ- **هيكلية المهام:** ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه، على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب. **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمى جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين هابط وصاعد بالمنظمة.

إلا أن هذه النظرية عانت من المحدودية وتم انتقادها باعتبارها تقترض بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، إلا أن القائد قد لا يستطيع ضمان المكافأة المالية بالمنظمة، وبالتالي قد لا يستطيع تقديم أي مكافأة أو تطبيق أي

عقاب لمرؤوسيه او ربما لا يستطيع ان يقيم الاداء بدقة و موضوعية، وذلك لأسباب منها افتقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي أو لقصور الموارد (مصطفى، 2007، 74).

5.5.2. الشبكة الادارية:

إن هذه النظرية قاعدة للفارتين الأمريكيتين في أوائل الستينات، التي سميت بنظرية الشبكة الإدارية، وركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم واهتمامهم بمحورين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين، حيث شكل هذين المحورين بعدين للسلوك القيادي (بلوط، 2005، 433).

وقد مثل البعد الأول (الاهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي، في حين مثل البعد الثاني (الاهتمام بالمرؤوسين) على الخط العمودي، وليتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد تم تقسيم كل محور إلى تسع مستويات، إلا أن الدراسة اقتصرت على ثلاث مستويات فقط تمثلت في الاهتمام المنخفض (1)، الاهتمام المتوسط (5) والاهتمام المرتفع (9)، وتشكل نقطة التقاء المحورين نمط القيادة السائد لدى القائد (شهيناز، 2012، 43). ونتج عن هذه المستويات خمسة أساليب قيادية وهي:

أ- أسلوب القيادة الضعيفة (1،1) وهو أسلوب قيادي يولي اهتمام ضعيف بكلا البعدين (الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالمرؤوسين) وهذا النوع من القادة يكون انسحابي وعديم التدخل، له اتصال ضعيف بالمرؤوسين (بيتر.ج، 2006، 64).

ب- أسلوب القيادة المتسلطة (9،1) يركز فيها القائد بشدة على متطلبات الإنتاج والمهمة، ويركز قليلا على الاهتمام بالمرؤوسين، وينظر إلى هذا القائد المتبع لهذا الأسلوب على أنه متحكم وكثير الأوامر لاستخدامه السلطة بشكل مفرط، إضافة إلى أنه قليل الاتصال مع مرؤوسيه.

ج- أسلوب القيادة التكاملية (إدارة الفريق) (9،9) ويكون فيه تركيز القائد عالٍ على كل من المرؤوسين والإنتاج، وفعالية العمل ناتجة عن التزام الأفراد ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وينظر إلى القائد على أنه محفز للمشاركة، يتصرف بحزم ويستمتع بالعمل (بيتر. ج، 2006، 64).

د- أسلوب القيادة الإنساني (1،9) يظهر القائد فيه اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضا الأفراد العاملين بالمنظمة (العميان، 2005، 271).

هـ- أسلوب القيادة المتوازنة (5،5) ويسمى أيضاً بـ (أسلوب منتصف الطريق) ويكون الاهتمام فيه معتدلاً بين البعدين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين)، ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن والشكل الآتى يوضح هذه الشبكة وأساليبها القيادية (شهيناز، 2012، 44).

(9-1) النموذج الإداري اهتمام مركز على احتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالمنظمة				(9-9) النموذج الإداري اهتمام مزدوج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة
			(5-5) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني	
النموذج الإداري (1-1) اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد				(1-9) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني

المصدر: (شهيناز، 2012، 44)

شكل رقم (2) يوضح نظرية الشبكة الادارية

وفي هذا السياق يؤكد الباحث أنه، بغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، بيد أنها جميعاً تسلّم بأن للقيادة حد ادني من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي ان تتوفر في كل القادة، كما أن السمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين، قد لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر ومع جماعة أخرى.

6.5.2. نظرية القيادة الموقفية :

تهتم النظرية الموقفية بدراسة أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد بدأ التفكير في هذا الأمر والاهتمام بالدراسات العملية منذ 1945 وركزت هذه النظرية على افتراض عام ورئيسي، مفاده ان متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالقيادة وقد ركزت الدراسة على متغيرات البيئة الثقافية، الاختلافات بين الأفراد، الاختلافات بين الوظائف، الاختلافات بين المنظمات (عساف، 2009، 153).

ويرى مؤيدوا هذه النظرية أنها ساهمت إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وابعاده كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص، حيث من الاهمية فهم القيادة للنظرية فهماً صحيحاً حتى يتبين مدى جدواها في تحديد خصائص القيادة. وتجدر الإشارة إلى أن نظرية الموقفية لا تعنى أن الموقف هو الذى يخلق القائد، وانما تعنى ان السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير المواقف، وان الاختيار بين أنماط القيادة لمواجهة موقف محدد لا يتم إلا بعد نشاط إيجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف وتحديده، حتى يمكن احتوائه من جميع النواحي، فالقيادة كانت ولا زالت ثمرة تفاعل بين الفرد والموقف ووفقاً لهذا المفهوم لا تهتم هذه النظرية بالسمات الشخصية للقائد ودورها في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف في الاعتبار الاول عند تحديد سمات القيادة المطلوبة باعتبار أنه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات (كنعان، 2009، 370) هذه النظرية أبرزت تأثير الموقف في تحديد الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري، بيد أنها أهملت دور العوامل الذاتية والفروق الفردية بين الافراد، وهى عوامل تؤثر بوضوح في كيفية إدراك الفرد للموقف الذى يواجهه وبعده في تحديد النمط القيادي الذى يستخدمه (فهى، وعثمان، 2003، 514).

7.5.2. نظرية (المسار الهدف في القيادة):

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير علي تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، وحددت في هذا الخصوص أربعة نماذج من السلوك القيادي يستخدمها القائد، ولكن في مواقف مختلفة وهي: (العميان، 2005، 274).

أ. **السلوك التوجيهي:** وفقا لهذا السلوك، فالقائد موجه للأفراد في التركيز على المهام ومتطلباتها، حيث يُعرّف المرؤوسين بما هو متوقع منهم من أداء لمهام وأعمال وفي نفس الوقت يوضح لهم أساليب العمل والمكافأة المتوقع حصولهم عليها.

ب. **السلوك المساند:** وفقا لهذا السلوك يكون القائد صديقا للتابعين و نموذجاً إنسانياً يساعدهم على اشباع حاجاتهم وتحقيق ورغباتهم، كما يعتمد في تعامله على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها الأفراد التابعين له (عباس، 2004، 20).

ج. **السلوك المشارك:** وفقا لهذا السلوك يكون القائد من النوع الذي يأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات أي انه يمنحهم فرصة المشاركة في الإدارة.

د. **السلوك الموجه نحو الهدف:** يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل كما يظهر ثقة عالية في مرؤوسيه في قدرتهم على تحقيق لهذه الأهداف (العميان، 2005، 274).

تقوم نظرية المسار على أساس التوقع والحفز الذي يعني محاولة الربط بين سلوك القائد وحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك الافراد من خلال انتهاج سلوك يجعله

قدوة للآخرين، كما أن القادة والتابعين لهم يسرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم (ابوجاموس، 1992، 341).

6.2. مفهوم القيادة التحويلية: Concept Of Transformational Leadership

اهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة، وأحداث التغيير التنظيمي ومن رواد القيادة التحويلية " ماكجروجر بيرنز " Macgregor Burns الذي أكد أن القيادة عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأفراد التابعين له إلى رفع كل منهم الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية (خلف، 2010، 22).

ومن أهم ما يميز هذا النوع من القيادة القدرة العالية على تمكين المنظمة من مواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وفتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد Burns في كتابه القيادة والذي أكد فيه أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (بكر، 2013، 131).

تعد القيادة التحويلية اليوم أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات وإحداث التغيير التنظيمي بها، وهي النوع الذي تحتاجه منظمات اليوم التي تتسم بالتغير المتسارع، إذ إنها تساعد

علي إحداه تغبيراه من خلال إقناع المرؤوسين للاهتام بما هو أبعد من مصالحهم الذاتية والاهتام بالصالح العام للمنظمة، بالإضافة إلى توسيع اهتماماتهم وعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الابداعي (العامري، 33، 2002). وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية محل دراسة واختبار علي مدار العقدين الماضيين حيث اهتم الكثيرون بدراسة المفاهيم والتراكيب التي تشكل منها النظرية في مختلف مؤسسات، ومنهم على سبيل المثال "تيكي" و "ديفانا" (Tichy & Devana 1986) و "يوكل" (Yukl 1994)، والذين قاموا بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية امتداداً ل Burns واجروا الكثير من التعديلات عليها (خلف، 2010، 22).

أسفر البحث في الأدب الإداري عن التباين بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف محدد للقيادة التحويلية ويعزو السبب في ذلك إلى الاختلاف بين الفلسفات ووجهات النظره حول القيادة التحويلية التي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات. وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه من تطور لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة أهمية تبني هذه النظرية من قبل القياديين بمنظمات الاعمال (الهالي، 2001، 11). وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

- (Burns, 1978, 19) عرف القيادة التحويلية بأنها " عملية دفع التابعيين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف من خلال تقرير القيم الاخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القيادة ".
- أما (Carddona) كما ورد في (عباصرة، 2006، 78) يرى أنها " القيادة التي تبني على أساس علاقة التبادل بين القائد والأفراد على أساس العمل حيث يقوم القائد، بتشجيع الأفراد على الاتساق والتوحد مع المنظمة من خلال منح المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية لهم ".

- وعرفت القيادة التحويلية أيضاً بأنها " أسلوب في القيادة يركز على إحداث تغيير ثوري في المنظمات من خلال التزام برؤية المنظمة (Sullivan, 2009, 53).

- ومن أحدث التعاريف العربية المعاصرة للقيادة التحويلية بأنها " عملية مستمرة، يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي " (شقوارة، 2013، 62).

- وعرفت القيادة التحويلية أيضاً بأنها "أسلوب القيادة الذي يحدد من خلاله القائد التغيير المطلوب، ويخلق رؤية لتوجيه ذلك التغيير من خلال الإلهام، وينفذ التغيير مع الالتزام" (عبد المولى، 2015، 32).

ويمكن القول بأن أغلب تعريفات القيادة ركزت على إحداث التغيير من خلال دعم القائد الأفراد التابعين له، وتوليد رؤية متجددة تجاه مستقبل المنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة ، بينما يرى (شقوارة) على توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة، وأحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة، بينما يركز (عياصرة) على أن القائد يشجع الأفراد على العمل الجماعي من خلال التحفيز الجماعي ومنح المكافآت لهم ، بينما يرى (عبد المولى) القيادة توجيه التغيير من خلال الإلهام وتنفيذ التغيير مع الالتزام.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية تعريفاً إجرائياً أنها القيادة التي تتبنى أسلوب قيادي يحدد الأهداف المستقبلية بوضوح، وتسعى إلى إحداث التغيير التنظيمي باستمرار مع مراعاة التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير التنظيمي تقوم على التفاهم والحوار والبناء والمشاركة بين المستويات الادارية جميعها، مع التزام برؤية المنظمة التي تسعى الى تحقيقها.

7.2. القيادة التحويلية من منظور إسلامي :

Transformational Leadership from an Islamic Perspective:

خص الله تعالى رسولنا الكريم بمهارات وخصائص قيادية كانت ولا زالت نهجاً لمن أراد أن يحقق النجاح في علمه وعمله، وقد نهل من علمه وأساليبه واخلاقه وسحر شخصيته السابقون من صحابه بررة، وتابعين أختياراً وعلماء أجلاء فحققوا من النجاح ما يستحيل أن تطويه السنون، فعلمهم وعملهم منارات لمن ابتغي أن يستشعر ما كانوا عليه من فصاحة وريادة (عايش، 2008، 114).

وفي سياق موصول أكد (الغامدي، 2001، 24) أن النبي القائد " محمد صلى الله عليه وسلم " هو أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي الذي تميز به وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد " صلى الله عليه وسلم " لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت المسؤولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم، يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة، ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عديدة لم تتوفر في غيره من البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام، وتحقيق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاً في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقاً لقوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم ﴿اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً﴾ صدق الله العظيم (المائدة، الآية 3).

وأشار السويديان في موقعه الإلكتروني (<http://www.suwaidan.com>) إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، حيث كان " صلى الله عليه وسلم " دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين، وحث الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله " قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض " (رواه مسلم)، وهذا يوضح استخدام الثواب والعقاب، ومن الأمور التي أكد عليها أيضا إيصال الرؤية للتابع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر عبد الله بن رواحة المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال " : يا قوم : والله إن الذي تكروهون للذي خرجتم له تطلبون الشهادة، وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الذين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينيين، وإما ظهور أو شهادة " (خلف، 2010، 31).

ويستدل الباحث على حرص النبي "صلي الله عليه وسلم" على استثارة التفكير في المنهج ومن دلائل ذلك ما ورد عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله "صلى الله عليه وسلم" حين بعثه إلى اليمن فقال كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال أقضى بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فسنة رسول الله "صلى الله عليه وسلم" قال فإن لم يكن في سنة رسول الله "صلى الله عليه وسلم" قال أجتهد رأي لا آلو، قال فضرب رسول الله "صلى الله عليه وسلم" صدره ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول الله "صلى الله عليه وسلم" لما يرضى رسول الله "صلى الله عليه وسلم". والرسول عليه الصلاة والسلام كان اروع مثالا في مراعاة الاعتبارات الفردية بين الناس، وفي ذلك فإن الرسول صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعاله بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ لقد جاءكم رسول من

أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم ﴿ صدق الله العظيم (سورة التوبة،
128).

وفيما يدل على الاهتمام الإنساني من الرسول صلى الله عليه وسلم برعيته، حديث معاوية
بن الحكم السلمي رضي الله عنه حيث قال " بينما أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم
إذ عطس رجل من القوم فقلت " يرحمك الله " فرماني القوم بأبصارهم، فقلت وا تكل أماه ما
شأنكم؟ تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما رأيتهم يصمتونني سكت فلما
صلى رسول الله "صلى الله عليه وسلم" فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً
منه فوالله ما نهزني ولا ضريني ولا شتمني قال : إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام
الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن (النجار، 2012، 98).

وكان رسول صلى الله عليه وسلم يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات
إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله "صلى الله عليه وسلم"،
وكذلك بالنسبة للحفز الإلهامي كان "صلى الله عليه وسلم" يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في
ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار، ولعل بشارته صلى الله عليه
وسلم للعشرة المبشرين بالجنة لدليل جليّ على تحفيز الرسول "صلى الله عليه وسلم" لأصحابه
ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة، ومثال ذلك
وعده لسراقة بن مالك بسواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما
كانا في الغار، ومن ذلك ما ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوماً يعظ النساء فقال لهن
" ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجاباً من النار، فقالت امرأة واثنين فقال واثنين
فهذا دليل على حفة صلى الله عليه وسلم للنساء على دفع أبنائهن للجهاد (النجار، 2012، 99).

ويشير الباحث إلى ان مفهوم القيادة التحويلية ليس مفهوماً حديثاً ولكنه موجود منذ النبوة ورسولنا " صلى الله عليه وسلم " كان أعظم قائداً تحويلياً شهدته البشرية أجمعين وهكذا كان القدوة والمثل الأعظم وما أروع ان يقتدى القادة بأخلاقيات المصطفى في تعامله مع الآخرين

8.2. التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية:

Evolutionary Evolution of Transformational Leadership:

1.8.2. جهود جيمس ماك جروجر بيرنز (James Mac Gregor Burns)

بدأت اهتمامات العالم الأمريكي جيمس ماكجروجر بيرنز بالقيادة التحويلية منذ عام 1973م في كتاب القيادة الثائرة، ولكنه أوضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية عام 1978 على أنها القيادة بالإقناع أي ان القيادة تحريك الآخرين ليس انطلاقاً من السلطة عليهم بل من التأثير عليهم، حيث اعتبر بيرنز أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح (القيادة التحويلية) الذي صار فيها بعد شائع الاستخدام.

فكرة بيرنز قد انطلقت من إرادة التغيير الحقيقي في منظمات الأعمال والذي يؤدي إلى تطورها والارتقاء بها نحو الأفضل، والعنصر المراد تحريكه، وإحداث التغيير به يعتمد على قناعة الأفراد، وأن التغيير التنظيمي ليس مجرد حدث قام به قائد يحمل فكرة التغيير، وأوصل المنظمة إليه، بل أن التغيير قناعة راسخة لدى الأفراد الذين يسيرون بالعمل نحو التغيير التنظيمي بقيادة قائد يمتلك مفاهيم قيادة التغيير، بحيث يؤدي ذلك إلى إحداث التغيير التنظيمي الايجابي في المنظمة (الآغا، 2011، 34)، وفي سياق القيادة بالقيم، أشار جيمس بيرنز في كتاب النظرية العامة للقيادة، إلى أن أصل تخصصه واهتمامه هو العلوم السياسية والتاريخ الأمريكي، إلا أنه ركز في أبحاثه على القيادة، الأمر الذي أبرز له ضرورة الاهتمام بعلم النفس فيما يخص موضوع الدافعية

الذي يعتبر القوة المركزية والرئيسية المحركة للقيادة ومن الفلسفة وعلومها التي اهتمت بالأخلاقيات والقيم للقيادة (Sorenson & Goethals, 2006, 234).

2.8.2. جهود باس (Bass)

أضاف العالم Bass إلى مفهوم القيادة التحويلية التي خرج بها Burns كمدخل جديد للقيادة في المجال السياسي إضافة أكثر عمقاً ، حيث أكد أن القيادة التحويلية النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار، وقيم خلقية، مثل الحرية، والعدالة، والمساواة، فسلوك القيادة التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين والقائد التحويلي، كما أعطى لنظم قيمة الراسخة أهمية وأطلق عليها Bass "القيم الداخلية" ، وهذه القيم الداخلية لا يمكن التفاوض عليها، أو تبادلها بين الأفراد بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد وتصرفاته، ومن خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير المثالي في أتباعه. بالإضافة لما سبق طوّر Bass مفهوم القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد، هي : الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية.

إن جهود Bass لتطوير مفهوم القيادة التحويلية والتي ركزت على الأبعاد الأربعة السابقة اضافت للقيادة التحويلية إضافة هامة تمثلت في أنه بالإمكان قياس مدى امتلاك القادة في المنظمات المختلفة مهارات القيادة التحويلية وأبعادها، ومن هنا توالت الدراسات المتنوعة بقياس مدى تطبيق القادة في منظمات الأعمال المختلفة لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها (الآغا، 2011، 34:35).

3.8.2. جهود باس وأفوليو (Avolio & Bass)

صمم Bass بالاشتراك مع العالم Avolio في العام 1985م استبيان لقياس إبعاد القيادة التحويلية، وقد عُرفت تلك الاستبانة باسم المقياس متعدد الأبعاد للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) وتضمن هذا المقياس استبيانان إحداهما لدراسة أبعاد القيادة من وجهة نظر الأتباع والأخرى دراسة أبعاد القيادة من منظور القادة أنفسهم، وقد استخدم كثير من الباحثين هذا المقياس في دراساتهم العلمية، لقياس واقع ممارسة القيادة في مجال الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية، وتم ربطها بالعديد من المتغيرات الأخرى.

9.2. أهمية القيادة التحويلية :

The Importance of Transformational Leadership

اعترف المؤرخون والعلماء من مختلف التخصصات أن القيادة التحويلية تتجاوز مفهوم التبادل بين القائد والأتباع، وقد أثبتت البحوث في وقت مبكر أن القيادة التحويلية كانت مصدراً قوياً في العديد من المجالات، وأكثر البحوث التي أجريت مؤخراً تبرهن على أن القيادة التحويلية مهمة في كل قطاع وكل المجالات. حيث للمكافأة التي يدركها الأفراد العديد من الفوائد وفي معظم الظروف، بالإضافة إلى ذلك أنها أكثر تنوعاً، واقترح Levinson (1980) أنه إذا كانت قيادة المرؤوسين محددة بالمكافأة من خلال الترهيب والترغيب والامتثال للقيادة لعمل يتعين القيام به فسوف يشعر المرؤوسين بالخيبة، ونظراً للتحويلات البيئية المستمرة في منظمات الأعمال الحديثة فإن مدخل القيادة بالمبادلة لم يعد ملائماً وأصبح الأمر يتطلب نمطاً قيادياً ملائماً لمواكبة هذه التغيرات، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياساً بغيرها من أنواع القيادة، تدفع المرؤوسين، لبذل أكثر مما هو متوقع منهم في إطار تحقيق لأهداف، وبمستويات أداء

عالية، قياساً بالأنواع الأخرى من القيادة، فالقيادة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة تدار من الأعلى، بل هي تحدث على جميع المستويات ومن قبل أي فرد (عبد الرزاق، 2011، 21). حيث من المهم للقادة أن يقوموا بتطوير المرؤوسين، وتعد هذه الفكرة صميم نموذج القيادة التحويلية، باعتبار أن المبادئ المستمدة من هذه النظرية تعتبر أساس القيادة المؤثرة التي تنطبق على نطاق واسع والأهم لإحداث التغيير في منظمات الاعمال، حيث برهنت أحد الدراسات التي أجراها باس أن الأكثر استخداماً لهذه النظرية وهي القيادات في العنصر النسائي (Bass & 2009, 2 Riggio).

كما تتضح أهمية القيادة التحويلية كونها تهتم بمشاعر المرؤوسين وقيمهم الذاتية مع إشراكهم في الالتزام الحقيقي والمشاركة وهذا ما تضيفه المعاملات مع الأفراد، حيث تحفز الآخرين على فعل أكثر مما كانوا يعملون، وربما أكثر حتى مما يعتقدون، وتعد هذه التوقعات أكثر تحدياً وعادة ما تؤدي إلى تحقيق أداء أعلى، والقادة التحويليين يميلون أيضاً إلى الحصول على المزيد من العاملين الراضين فضلاً عن ذلك، يقومون بتمكين أتباعهم وإعطائهم الاهتمام الكافي لاحتياجاتهم الفردية والتنمية الشخصية (Bass & Riggio, 2009, 4). وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (العتيبي، 2009، 10) في الواقع للقيادة التحويلية لها رؤية، وجاذبية كارزماوية أكثر أهمية لاحتياجات الأفراد وملهمة لمشاعرهم، حيث تعد الكاريزما عنصراً رئيسياً من عناصر القيادة التحويلية، ويمكن وصف القادة التحويليين بأنهم، الأفراد الذين لديهم معرفة وخيال وقدرة على التأثير، في سلوك الأفراد، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، وكما سبق الإشارة يسمى (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا

يمكن التفاوض حولها، أو تبادلها بين الأفراد، ويوجه القائد التحويلي أتباعه من خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية كما أنه يستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (العتيبي، 2009، 11).

وفي سياق موصول بأهمية القيادة التحويلية للمنظمات حدد (Qzaralli, 2003) كما ورد في (عبد الرزاق، 2012، 28:27) النقاط التالية:-

1- إنها تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لدى المرؤوسين.

2- إنها تصنع قادة مميزين ومؤثرين بدورهم مما يتوقع معه زيادة أداء المنظمات.

3- ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً ايجابياً بالإدارة طويلة المدى بوصفها أداة تخلق التغيير في المنظمة.

وهذا ما أكده James Mcgregor Burns 1978 مسبقاً أن القيادة التحويلية تحفز الأفراد على تحقيق انجازات تفوق التوقعات حيث حلت القيادة التحويلية محل القيادة التبادلية وأدت إلى مايلي:-

أ- رفع مستوى الوعي بأهمية وقيمة النتائج وتحديد طرق الوصول الى النتائج المرغوبة.

ب- جعل الأفراد يعملون على تحقيق المصلحة العامة أو مصلحة الفريق ويفضلون ذلك عن تحقيق مصالحهم الشخصية.

ج- الارتقاء بحاجات الأفراد من الحاجات الأمنية والانتقال بحاجاتهم إلى تحقيق رغباتهم والاعتراف بدورهم وأهميتهم في بقاء واستمرار المنظمات (عبد الرزاق، 2012، 82).

10.2. أنماط القيادة التحويلية: Transformational Leadership Patterns

تعددت أنماط القيادة التحويلية فمنها العقلاني، والإصلاحي، والثوري، والبطولي وفيما يأتي عرض لهذه الأنواع الأربعة:-

أ- القيادة العقلانية:

القائد العقلاني هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعتبر القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع من أجل القيم والأخلاق، ووفقاً لهذا الإطار يجد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة. وفي هذا الخصوص صرح Burns أن الفشل في الأيديولوجيات الجيدة لا يعود إلى افتقاد القيادة العقلانية ولكن لأسباب أخرى، ويؤكد(الهالي، 2001، 14) أن نجاح المدرسة العقلانية يتطلب خمسة شروط هي:

1. وجود علاقة قوية بين مفكري العصر على مدار فترة طويلة من الزمن وهو ما يمكن ان تسميه الاستقرار الفكري.
2. توافر مبادئ قوية بدرجة تكفي لتغيير التشريعات القائمة.
3. توافر المقدرة على الارتقاء بمستوى المنظمة حتى يمكن توسيع ونشر أفكارهم من خلال وسائل الاعلام المختلفة.
4. توافر المقدرة على تحريك مجموعات قوية من الأفراد ذات إهتمام بإحداث التغيير مع الاهتمام في الوقت نفسه بتعزيز المستويات من الجودة.
5. توافر المقدرة على التأثير لإحداث تغيير أساسي سواء من خلال ممثلين لهم أو من خلال مجموعة من الافراد .

ب- القيادة الإصلاحية:

إنَّ القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية، ويعزو ذلك إلى الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث التغيير الإيجابي في الوضع القائم للمنظمة وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على القيادة التي تركز على الأخلاق، ولكي يكون الفرد قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالترج ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إحداث إصلاح بالكامل أو على الأقل إصلاح جزئي (الهالي، 2001، 13).

ورغم ما للقيادة الإصلاحية من فوائد إلا أنه هناك بعض العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية يمكن تحديدها في النقاط الثلاثة التالية (الآغا، 2011، 37):-

- 1- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع من قبل القائد.
- 2- قد لا يشجع الصراع الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- 3- غياب الإحساس بالهدف العام من قبل الأتباع.

وعلى الرغم أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير تنظيمي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح، عملية تقع بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، حيث أنها قيادة تحويلية في روحها وقيادة إجرائية في إجراءاتها ونتائجها، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ولكنها لا تسعى إلى تغييرها جوهرياً.

ج- القيادة الثورية:

الثورة عكس الإصلاح حيث أنّ الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يجب الأخذ بالإعتبار أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة لا تكون ناجحة إلا بتوافر عدة خصائص، ومن هذه الخصائص مايلي (الهالي، 2001، 14).

1- أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الأهداف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة.

2- القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الأفراد وحاجاتهم وطموحاتهم وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة لديهم حيث يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

3- القيادة الثورية تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة إلا أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

مما سبق يستخلص الباحث أنه من الأهمية أن تتضمن عمليات القيادة الثورية الاهتمام برفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

د- القيادة البطولية أو الكاريزمية:

القيادة الكاريزمية تتمثل في أن تكون شخصية القائد الشخصية الأسرة من شدة تأثر الآخرين به، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني اسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته لبني اسرائيل

لينقدهم من ظلم الاستعباد، وفي هذا السياق يؤكد الباحث أن الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) يعد من أكثر الشخصيات القيادية التي أثرت ولا زالت تؤثر في الأفراد، حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أكد ذلك في القرآن الكريم في قوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة ﴾ (سورة الأحزاب، آية 21) وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والإحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن، وفيما يتعلق بقوة شخصيته صلى الله عليه وسلم كان مثلاً للشخصية القوية، مهاباً في طلعته حيث دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيئته كما أرتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه وذلك لتعودهم على صولة الأكاسرة، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية انه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه (خلف، 2010، 34).

11.2. مزايا القيادة التحويلية: Advantages of Transformational Leadership

تتميز القيادة التحويلية بالعديد من المزايا والتي قد تكون السبب في شيوع تبني هذا النوع من القيادة ومن هذه المزايا أهمها ما يلي:-

أ-تهتم القيادة التحويلية جدياً بحاجات المرؤوسين وقيمهم وأخلاقهم وذلك بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوي أدائهم، حيث يعمل القائد التحويلي كمدرب وموجه للأفراد كما أنه يحاول دائماً إيجاد فرص تعليمية للأفراد، مع العمل على توفير المناخ المساعد آخداً في الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد (العامري، 2002، 9).

ب- يتميز القادة التحويليون بالشجاعة والتي تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة التحديات الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، كما يتميزون بالمخاطرة والعقلانية والصمود وذلك من أجل أن يحققوا الأهداف المرسومة لهم بفاعلية وكفاءة عن طريق تحفيزهم للأفراد واستثارة شعورهم وخلق التنافس وتمكينهم، في إطار سعيهم لتغيير الطرق التقليدية السائدة في المنظمات (سليم، 2008، 99).

ج- يتسم القائد التحويلي بالقدرة على إيصال رؤية التغيير التي تسمح للمرؤوسين بالتحدي ومساءلة القائد عن رسالته وتحفيز الإدارة الوسطي لتولي زمام الأمور القيادية وبالتالي خلق الصف الثاني بالمنظمة (سليم، 2008، 100).

د- يتميز القائد التحويلي بقدرته على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد كما يتميز بقدرته على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي يتطلبها التغيير التنظيمي والتي تحتاج الى الترتيب والتفكير المنظم (سليم، 2008، 100).

هـ- يتمتع القادة التحويليين بسلوك تحويلي من حيث القدرة على إمداد الأفراد بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف من خلال إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (العنبي، 2009، 10).

12.2. أبعاد القيادة التحويلية: Dimensions of Transformational Leadership

اشتمل الإستبيان المتعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire الذي وضعه (Bass, 1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية على النحو الآتي:-

أ- التأثير المثالي: عرف (Avolio ,et..al, 1991) التأثير المثالي بأنه " اظهر مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من الأفراد يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يلمسون قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالاتها "، كما يظهر التأثير المثالي من خلال إقامة ورشات العمل التي تطور مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة وتجعلهم قادرين على قيادة انفسهم، فالتأثير المثالي هو نتيجة لأثر جميع خصائص القيادة التحويلية، كما أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (عبدالوهاب، 2009، 100).

وفي هذا الشأن وصف (Northouse , 2001) التأثير المثالي بالكاريزما، وأكد على أن القادة هم الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، كما يمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح وغالباً ما يجدون الاحترام من قبل أتباعهم ، ويتقنون فيهم إلى حد بعيد (عبد الوهاب، 2009، 101).

ب- الاعتبارية الفردية: هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات ولقد أكد (Bass

(Steidlmeier, 1999) أن الاهتمام بالأفراد، يعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادة التحويلية كي لا يكون القائد مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وان هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، فالقادة التحويلين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (الرقب، 2010، 18)، وقد سماها (رشيد، 2003) الحفز الفكري فالقادة التحويلين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على العمل، وتحفيزهم للتغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها بزوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد، 2003، 476)، حيث أن الاهتمام الكافي بالمرؤوسين في المنظمات يكون ذات أهمية كونه يعطي دافعاً كبيراً لهم من خلال الآتي (داود، 2012، 240):

1- يعمل القادة التحويليين كمنصحين ويوجهون مخزون حاجات الأفراد من أجل الإنجاز والنمو.
2- يحدد القادة مشاريع هامه ذات معنى وتحدي بما يسهم في تطوير مرؤوسين من الناحية الشخصية.

3- تحويل المرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لممارسة أدوارهم.

4- توفير التدريب والتعليم والدعم والتشجع للمرؤوسين ضمن متطلباتهم.

ج- الاستنارة الفكرية: أن الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستنارة الفكرية للمرؤوسين هو أن يجعلهم ابتكاريون ومبدعين وقد أشار في هذا الخصوص (Bryan, 2002) إلى أن الاسلوب الذي يستثير فيه القادة مرؤوسيههم فكرياً وتشجيعهم على استخدام أساليب جديدة لحل المشاكل بطرق مختلفة مع اهتمامهم بعدم التعامل بخشونة مع الأفراد العاملين بالمنظمة الذي يؤدي غالباً إلى الفشل في الامتثال للقائد (القيسي، 2010، 92). وقد أطلق (2001،

(Northouse) على هذا البعد " الدافعية الإلهامية "، ووصف القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعاتهم العالية وقدرتهم على تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة (عبد الوهاب، 2009، 103:105). حيث ان لقدرة القادة التحويليين دوراً هاماً في عملية التحول في المنظمات فيما يتعلق بتحفيز جهود أتباعهم نحو تحقيق الإبداع، والتحفيز نحو التغيير وحل المشكلات وبالتالي يمكن الحصول على أفكار جديدة وخالقة، فالقادة التحويليين يحفزون جهود أتباعهم لتكون مبتكرة وخالقة من خلال نبذ الخلافات، وإعادة صياغة المشكلات والتقرب من الحالات القديمة بطرق جديدة، لكي يتم تشجيع الأتباع لتجريب أساليب جديدة، ومن الأهمية الأخذ بالاعتبار عدم انتقاد أفكارهم، كونها تختلف عن أفكار القادة بل يجب أن يحث القائد الآخرين، أن ينظروا إلى المشاكل من زوايا مختلفة كثيرة، وبذلك فإن في الاستثارة الفكرية يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخالقة لأداء العمل (عبد الرزاق، 2012، 26).

د- التحفيز: أضاف (Avolio , 1991) بعداً آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها (1985 , Bass) وهو بعد التحفيز، والذي يتمثل في أن يقوم القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المنظمة وفي أداء المهامات على أكمل وجه (عبد الوهاب، 2009، 107)، كما ركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات لهم وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، فالقادة يوجدون المعنى والتحدي للمرؤوسين ما يعزز الحماسة والالتزام بالهدف وروح عمل الفريق، ويرتبط هؤلاء القادة بوضوح بالتوقعات التي يرغب المرؤوسين مواجهتها (علي، 2011، 121)، وقد أطلق عليها (رشيد، 2003، 475) التحفيز الإلهامي وهو عبارة عن مقدرة القائد على تحفيز العاملين، بل إلهامهم بالمحفز المناسب لهم من أجل

تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد، والاهتمام، ثم تسخير هذا الجهد المُثار في العمل، فيبذل العامل أقصى جهده لمصلحة العمل (الأغا، 2011، 36). إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيههم ويثيرونهم بالمسئوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة (الرقب، 2010، 17).

هـ - التمكين: وبعد أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio, 1999)، والافتراض الرئيسي في بعد التمكين يتمثل في منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (العنزي، وصالح، 2008، 16) حيث من المفترض أن يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار للأفراد في الصفوف الأمامية بما يمكنهم من الاستجابة بصورة مباشرة من حل المشاكل، ويتطلب بعد التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة كما يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة لتمكين الأفراد ليكونوا قادرين على استخدام السلطة لاتخاذ القرارات السليمة، حيث تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للأفراد للوصول إلى الأهداف، كما يتميز هذا النوع من القيادات بقدرته على التوقعات واحتوائه الطموحات العالية وقدرته على تعزيز الفاعلية الذاتية للأفراد وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الأهداف (عبد الوهاب، 2009، 105).

13.2. وظائف القائد التحويلي: Functions Of The Transformational Leader

تتمثل الوظيفة الأساسية للقائد التحويلي والمبرر لوجوده في خلق التغيير، حيث هذا ما يميزه عن غيره من القادة، ويعتبر القائد التحويلي وكيل التغيير والداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام فيما يلي توضيح لها (المراد، 2005، 101).

1 - إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، كما أنه لديه القدرة على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها لهم، ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجيه عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، ويمكن وصف القائد التحويلي بأنه عنصر التغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يميل إلى الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل فرد من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2- صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى هذه الوظيفة باعتباره صاحب رؤية واضحة وطموحة تجسد الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، وتشجيع الأفراد في المنظمة بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة التحويليين أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها، ويؤكد ذلك أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، والتي تحدد الاتجاه، للتغيير وتحفيز الأفراد، لإتخاذ التصرفات السلمية، وبالرغم من أن التغيير، في صورته الأولية، قد يسبب الألم لبعض الأفراد، إلا أنه يساعد لربط الأفراد ببعضهم بعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعالن يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

5- تكوين الإستراتيجية الجديد:

يقوم القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي (SOWT) المتمثل في تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى، حيث يعد تحليل المصفوفة هو أحد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمة، ويوضح الشكل الآتي تحليل المصفوفة المتغيرات الاربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (الدوري، 2005، 159).

		تقويم البيئة الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات

(الدوري، 2005، 160)

شكل رقم (3) يوضح مصفوفة المتغيرات الأربعة SWAT

كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر، تظهر استراتيجيات متعددة مما يتيح للمنظمة القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق مع مواقف المنظمة اتجاه أهدافها، واتجاه المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

أ_ استراتيجيات هجومية: يشير المربع (1) في الشكل المذكور أن المنظمة تتوافر فيها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

ب_ استراتيجيات علاجية: يوضح المربع رقم (2) ان المنظمة تتوافر فيها فرص مناسبة، لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، عليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المنظمة وضع استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية لكي تتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

ج_ استراتيجيات دفاعية: لو حدث ان تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وينفس الوقت تكون قادرة على مواجهة الأخطار والتهديدات المحيطة بها، وذلك من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المنظمة.

د_ استراتيجيات انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، انظر المربع (4) في الشكل السابق فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال، حذف خط إنتاجي متدني أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى.

بالإضافة إلى ما سبق على المنظمة إدراك حاجتها لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية مع التأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكيل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع والمرغوب لجميع الأفراد بالمنظمة.

5- تعبئة الإلتزام وفقا لثقافة المنظمة:

تعكس ثقافة المنظمة طريقة التفكير والسلوك والقيم والتوقعات والمشاعر السائدة بين الأفراد العاملين فيها، لذا فإن أهم ما يجب أن يهتم به القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الإلتزام بالرؤية الجديدة حتى يتمكن من توجيه العاملون نحو الأهداف المطلوب تحقيقها (الدوري، 2005، 161).

وحدد (هوارى، 1999، 155) مسؤولية القائد التحويلي في الآتي:-

- أ- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
- ب- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
- ج- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للأفراد وبين قيم المنظمة.

6- إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد بداية من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، فهو يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وما يتضمنه من سلبيات.

وأضاف (الغامدي، 2001، 7) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:-

- 1- القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمتهم ووظائفهم.
- 2- القادة التحويليين يتقنون بأنفسهم ويتقنون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

14.2. خلاصة الفصل : Chapter Summary

يحظى مفهوم القيادة باهتمام كبير من قبل المنظمات وبمختلف أنشطتها نظراً لأهميتها، وما تقوم به من تحفيز للأفراد العاملين بالمنظمة وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف والتي من بينها إحداث التغيير التنظيمي، وتقوم القيادة بدوراً أساسياً في جميع جوانب العملية الإدارية، حيث أنها تجعل الإدارة أكثر فعالية كما أنها تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها وبالتالي أصبحت القيادة معياراً يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. ولقد تناول هذا الفصل أهم الموضوعات التي تتعلق بمفهوم القيادة الإدارية حيث تم توضيح مفهوم القيادة، وأهميتها، ومصادرها ونظرياتها. كما تم التركيز الكبير في هذا الفصل على موضوع القيادة التحويلية والذي حاز على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل العلماء والباحثين والأكاديميين حيث أجريت العديد من الدراسات والبحوث في هذا الصدد، وأكدت الدراسات التي أجريت مؤخراً على أن القيادة التحويلية مهمة في كل قطاع سواء كانت صناعياً أو تجارياً أو خدمياً، لما لوحظ من اهتمام بمشاعر المرؤوسين وقيمهم الذاتية، وتحفيز الآخرين على زيادة القيام بالأعمال التي تهدف إليها المنظمة، سلط الضوء في الفصل الحالي على الجوانب العلمية للقيادة التحويلية، والتي من بينها مفهوم القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية من منظورها الإسلامي، وتطورها التاريخي، وأهميتها، وأنماطها ومزاياها، ووظائفها، وصولاً إلى أبعاد القيادة التحويلية والتي تتمثل في مجموعة من الأبعاد منها التأثير المثالي للقائد

التحويلي والذي يلهم مشاعر الأفراد بالمنظمة، والاعتبارات الفردية، والتي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس من مرؤوسيه، والدافعية الإلهامية والتي تشير إلى أن القادة التحويليين لهم دوراً بارزاً في عملية التحول في المنظمات من خلال تحفيز جهود أتباعهم نحو تحقيق الإبداع، والتغيير، وحل ومواجهة الصعوبات، والاستثارة الفكرية، والتي تتمثل في جعل الأفراد ابتكاريين، ومن خلال ذلك يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية، والتحفيز ومن خلالها يقوم بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي في المنظمة وفي أداء المهامات على أكمل وجه، والتمكين الذي يقوم بمنح العاملين حق اتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المحدد.

الفصل الثاني / التغيير التنظيمي

Chapter Second / Organisational Change

- 1.3. مقدمة.
- 2.3. مفهوم التغيير التنظيمي.
- 3.3. أهداف التغيير التنظيمي.
- 4.3. مصادر وقوى التغيير التنظيمي.
- 5.3. معوقات التغيير التنظيمي.
- 6.3. أنماط التغيير التنظيمي.
- 7.3. الأبعاد المختلفة لتغيير التنظيمي.
- 8.3. أدوات ووسائل التغيير التنظيمي.
- 9.3. مجالات التغيير التنظيمي.
- 10.3. إستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 11.3. القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.
- 12.3. خلاصة الفصل.

1.3 .مقدمة: Introduction

يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات الاجتماعية كانت أو الاقتصادية أو السياسية، ويعزو ذلك عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، ولما كان التغيير على غير طبيعة التغير حيث أن الأخيرة يحدث تلقائياً، في حين أن التغيير يحتاج لفاعل ومُحدث لهذه العملية، وبهذا فإن التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة لأن التغييرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان فرضت عليه اللحاق بها لذا فهو يسعى إلى التغيير محاولاً مواكبة هذه التغييرات، حيث يمس التغيير حياة المجتمع من أفراد منظمات على مختلف أنواعها وتفاوت أحجامها (عبوي، 2007، 15).

إن بناء منهجية استراتيجية مخططة للتغيير التنظيمي يعد أمراً ضرورياً قبل الإقبال على تنفيذ التغيير وذلك لضمان نجاحه ودفع التغييرات التي تحدث في المنظمات إلى الأمام لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة من التغيير، فالمنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتساوية لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم أو النوع أو السرعة، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة والتغيير يحيط بالمنظمات من كل الاتجاهات وبشكل دائم (أبوخشم، 2012، 24).

وبالتالي فالمنظمة وبقائها يعتمدان على قدرتها على التكيف مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، وتجدر الإشارة إلى أنه من المحتمل في بعض حالات التغيير التي تحدث في المنظمات إن لم تكن معظمها ظهور مقاومة لهذا التغيير وخاصة من قبل الأفراد الذين يعتقدون أن هذا التغيير سوف يؤثر سلباً على مناصبهم ويهدد مكانتهم، وحتى تتلاءم المنظمة مع هذه المتغيرات فيجب القيام بعملية التغيير التنظيمي، لذلك من المهم وربما من الضروري أن تتبنى إدارة

المنظمة عملية التغيير التنظيمي كعملية مستمرة وفعليه تمكنها من التواءم مع البيئة وأن تحافظ على ذلك كهدف من أهداف المنظمة (عوي، 2007، 12).

خصص الفصل الحالي لعرض الأدب الإداري المتعلق بالتغيير التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية وسيتم عرض المواضيع ذات العلاقة بالتغيير التنظيمي ومنها مفهوم التغيير وتعريفه، أهداف التغيير، مصادر قوى التغيير، معوقات التغيير، أنماط التغيير، ومن ثم الأبعاد المختلفة للتغيير، ووسائل التغيير التنظيمي، وأيضاً مجالات التغيير التنظيمي مع التركيز على إستراتيجيات التغيير التنظيمي والتي تتضمن الإستراتيجيات المطبقة في التغيير التنظيمي، والإطار العام للاستراتيجية المتكاملة لعملية التغيير، وكذلك دور المستويات الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، وتسلط الضوء على موضوع الدراسة المتمثل في القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

2.3. مفهوم التغيير التنظيمي: The Concept Of Organisational Change

يعتبر التغيير من الثوابت في حياة البشر منذ الخليقة، وذلك لأسباب تتعلق بالمشير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه كالتحدي والتنافس المستمرين، ولذلك فإن نجاح الإدارة في هذا العصر يتطلب من المؤسسات والأفراد بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إيجاد هذه التغييرات وذلك للحفاظ على الأفراد والمنظمات وتحقيق أهدافهم معاً.

وبعد مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، لأنه يركز على تحويل أي منظمة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقوم على عمليات التغيير وذلك بمساعدته على إحداث التغيير في إدارته، بناءً على قاعدة معرفية علمية سليمة ووفق أهداف محددة وواضحة (رحاب، 2010، 10).

ورد مفهوم التغيير التنظيمي في اللغة العربية على أنه " غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحلة وأصلح من شأنه " (ابن منظور، 1900، 33).

وفيما يتعلق بمفهوم التغيير في الاصطلاح قدم الباحثون عدة تعريفات للتغيير وقد لاحظ الباحث عدم اتفاقهم على تعريف محدد وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات، عرف التغيير التنظيمي على أنه " عبارة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل " (الشماع، حمود، 2000، 369). وعرف سيزولافي والاس (Sizowafi Walas :1991) التغيير التنظيمي كما ورد في (اللوزي، 2003، 50) بأنه " العملية التي تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه " عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق اهدافه المحددة " (المرسي، 2006، 47). من منظور العمليات عرف التغيير التنظيمي بأنه " العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فاعلية المنظمة " (مختار، 2007، 49). وحديثاً ركز (جودة، 2014، 37) في تعريفه التغيير على الأنشطة وعرفه بأنه " نشاط يتضمن إحداث تحولات في بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها ". واتفق مع جودة فرنش كما ورد في (دودين، 2014، 233)، وعرف التغيير التنظيمي بأنه " جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها

من خلال إدارة مشتركة تعاونية وفعالة لمناخ التنظيمي تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل".

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات يتضح بأن التغيير يركز على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل أو الانتقال من الوضع الراهن إلى حالة جديدة من خلال إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر، بينما صرح (مختار) بأن التغيير هو العملية التي تقوم بها المنظمة لها مدخلات ولها مخرجات ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل إلى الأفضل من خلال إدارة مشتركة وتعاونية تعتمد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الباحث التغيير التنظيمي تعريفاً اجرائياً بأنه الانتقال المخطط المقصود والمستمر من جانب القيادة بالمنظمة بهدف رفع فعاليتها وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة بهدف زيادة فاعلية المنظمة.

3.3. أهداف التغيير التنظيمي: Organisational Change Objectives

إن عملية التغيير بشكل عام لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية مدروسة ومخططة تسعى لتحقيق الأهداف التالية (عريقيب، 2006، 17):

1- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على النمو باستمرار.

2- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف.

3- مساعدة الأفراد العاملين بالمنظمة على تشخيص مشكلاتهم وإيجاد حلول لها وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.

4- تشجيع الأفراد بالمنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية والعمل على إشباع رضاهم الوظيفي.

5- الكشف عن الصراع سواء بين الإدارات أو بين الأفراد وإدارته وتوجيهه بما يخدم الصالح العام.

6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد وبين المجموعات في المنظمة بحيث يعملون بروح الفريق.

7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية.

8- مساعدة المنظمة على مواجهة التحديات وحل المشاكل.

ومما سبق يتضح أن التغيير بصفه عامة لا يتم عشوائي بل وفقاً لأهداف محددة من قبل إدارة المنظمة وبالتالي فإنه بدون شك أن للتغيير التنظيمي أهداف يجب التركيز عليها والعمل على تحقيقها، وتحدد أهداف التغيير التنظيمي مستوى الأنشطة والوظائف والمعايير التي يقاس على أساسها الأداء للحكم على كفاءة التغيير وفعاليتة بالمنظمة، وفي هذا الخصوص صنف (الباروني، 1989) أهداف التغيير التنظيمي إلى أهداف تغيير تنظيمي صريحة وواضحة مكتوبة وأهداف تغيير تنظيمي ضمنية يمكن إستنتاجها من السلوك الإداري في المنظمة، ومن الأهداف البارزة والصريحة للتغيير في الكثير من المنظمات ما يمكن وضعه تحت العناوين الآتية (الغميقي، 2005، 12):

أ- تحقيق مستوى أعلى في الأداء للأفراد والمنظمة.

ب- رفع مستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء التنظيم.

ج- خفض معدل الغياب للأفراد بالمنظمة.

د- رفع قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تواجهها.

التغيير التنظيمي قد يوجه إلى واحد أو أكثر لما سبق ذكره من أهداف، ولقد أضيفت أهداف أخرى أساسية تتمثل فيما يلي (الغميقي، 2005، 13) :-

1- التكيف والتأقلم مع التغييرات في العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

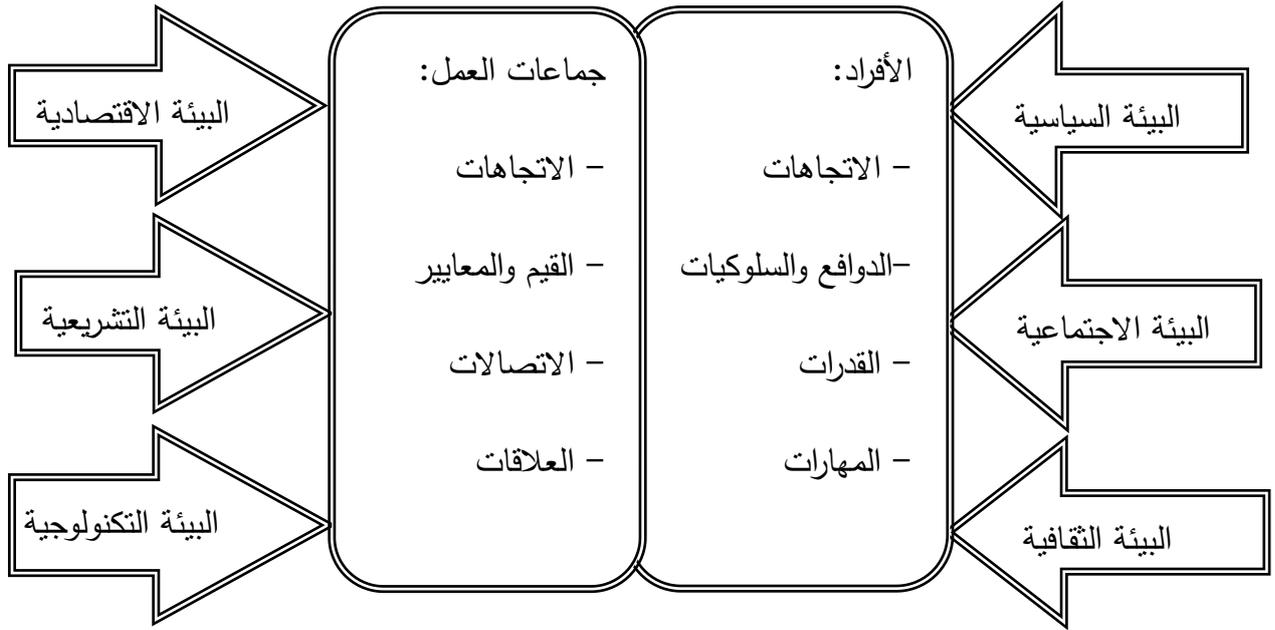
2- تغيير الأنماط السلوكية للأفراد في المنظمة بما يتناسب مع التغييرات بالبيئة المحيطة.

4.2. مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

Sources and Forces of Organisational Change

تظهر الحاجة للتغيير إلى عوامل داخلية أو خارجية أو كلاهما بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير الملائم، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيدولوجية الثقافية (عبد الفتاح، حسين، 2010، 6)، ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولاً- القوى الخارجية للتغيير: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمراً طبيعياً نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل الآتي



المصدر : (أوبكر، 2001، 326)

يوضح شكل رقم (4) القوى البيئية المرتبطة بالتغيير

1- البيئة الاقتصادية: وتتضمن زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، بالإضافة للتغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها وتغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييراً استراتيجياً وهيكلياً وثقافياً كبيراً، بالإضافة إلى سياسة خصخصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية (الصحن وآخرون، 2002، 306). هذه التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، ومن ثم دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بدرجة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبئ التغيير كخيار استراتيجي.

2- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيباً فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والسياسية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة ...)

(عبد الفتاح، حسين، 2010، 8).

3- البيئة التكنولوجية: تعتبر أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع المجالات، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هياكل قوى العمل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية) (حسين، 2005، 175) ونتيجة لذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة

المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه (عبد الباقي، 2000، 339).

5- البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تتعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء (عبد الله، 2002، 4).

ثانياً- القوى الداخلية للتغيير: قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة ومن أمثلتها الإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير، كما تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يأتي: (عبد الفتاح، حسين، 2010، 8).

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة مثلا التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2- انضمام أفراد جدد: ينتج عن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا ما شغلوا وظائف قيادية في الإدارة حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة ذات تأثير إيجابي على التغيير التنظيمي.

3- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على الإدارة تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين وقد يكون ضمن هذه الحلول التغيير التنظيمي.

4- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التنظيمية التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: بهدف أن تصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

وأضاف (ماهر، 2000، 432) للمتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية ما يأتي:

أ- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

ب- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

ج- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

د- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

هـ- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
وفي الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم فصل بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير،
وأن هذه القوي سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً لن
تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير
للقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها
وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبني أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل
الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار
والتطوير داخل المنظمة(عبد الفتاح، حسين، 2010، 10).

5.3. معوقات التغيير التنظيمي: Constraints of Organisational Change

بالرغم من أن التغيير أمراً ضرورياً بأي منظمة فهناك بعض العناصر التي تعيق نجاح
القائد في خلق التغيير التنظيمي وتنفيذه وفيما يأتي توضيح لذلك (Yearout & Miles, 2001: 50):

- 1- الإخفاق في خلق التغيير التنظيمي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد العاملين بالمنظمة والتي يملكونها بالفعل ويمكن الاستفادة منها.
- 2- ميل القادة إلى السيطرة والتحكم في تفكير العاملين بالمنظمة وآرائهم وسلوكياتهم مما يجعلهم يميلون الى رفض التغيير.
- 3- سوء إدارة الموارد البشرية وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال قادر على خلق التغيير التنظيمي بالمنظمة .
- 4- افتقار القادة إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسين يميلون الى الاقتداء بالقادة الذي يحترمونهم ويتطلعون لأن يكونوا مثله أي أنهم يعتبرون القائد المثال والقوة.

5- الافتقار إلى الذكاء الاجتماعي لدى القادة والأفراد، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.

6- الافتقار إلى تفاعل القادة مع الفريق كفريق، فالقائد بحاجة إلى معرفة وفهم الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم وليسوا مجرد مرؤوسين أو أتباع لهم، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد بكلمة أخرى أن يتفاعل مع الفريق وليس أفراد على حدة.

7- إخفاق القائد في تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للأفراد الذين يرأسهم وإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم وتمكينهم من الإبداع.

8- افتقار القادة إلى معرفة الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة ، فالأفراد يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا القائد.

6.3. أنماط التغيير التنظيمي: Organisational Change Patterns

يأخذ التغيير في المنظمة عدة أنماط يتم وفقاً للمعايير التالية (القليب، 2012، 76):

1- أنماط التغيير التنظيمي وفقاً للأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، ومشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم تبعاً لها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنماط.

أ- التغيير التنظيمي قد يأتي استجابةً لضغوط وفي هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمراً حتمياً وليس اختيارياً، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار نشاط دون التحديث والتجديد لمواكبة منظمات الاعمال المنافسة لها ذات الأساليب الإدارية والإمكانات الحديثة والمتطورة.

ب- التغيير التنظيمي قد يهدف لحل المشاكل الداخلية بالمنظمة، حيث تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها أو إنتاجيتها مما يدفعها إلى إحداث تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن من أداءها وإنتاجيتها.

ت- التغيير التنظيمي قد يحدث بهدف السيطرة على المحيط، ويحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق ضغوط خارجية أو داخلية، بقصد خلق تأثير لها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

2- أنماط التغيير التنظيمي حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي (القليب، 2012، 76):

أ- التغيير التنظيمي المخطط: حيث تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عند توقعها لحدوث تغييرات جديدة في البيئة المحيطة لها والتي تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية على أساس تقييم وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب- التغيير التنظيمي الدفاعي: حيث تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يطرأ من متغيرات في محيطها بهدف التمكن من الإستمرار والمحافظة على مكانتها. ويعتبر هذا النمط من التغيير تغييراً تقليدياً ويعد شكل من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها.

ج- التغيير التنظيمي الهجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سابق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض

أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة على البيئة المحيطة بها وغالباً يقوم بهذا النوع من التغيير المنظمات القوية.

3- التغيير التنظيمي حسب مدة إحداث التغيير: ويصنف التغيير وفقاً لذلك إلى نوعين (القليب، 2012، 77):-

أ- التغيير التنظيمي التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على إمتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، وخاصة في المجال الإنساني، ولهذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

ت- التغيير التنظيمي الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، حيث لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار واضحة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير في الهيكلية.

7.3. الأبعاد المختلفة للتغيير التنظيمي:

Different Dimensions of Organisational Change:

التغيير التنظيمي عملية شاملة، ومتعددة الأبعاد، فالتغيير المخطط ما هو إلا نوع من الاهتمام بجانب معين من جوانب حركة المنظمة، ثم توجيهه إلى اتجاه معين، ويمكن للأفراد العاملين بالمنظمة إدراكه على أنه طريقة عمل جديدة، أو سبب جديد لإعادة علاقة الفرد بالمنظمة، ومسئوليته اتجاهها، في الوقت الذي يتم فيه خلق الظروف التي تساعد على تحقيق هذه الصياغة الجديدة للعلاقات والمسؤوليات، وحدد في هذا الخصوص تسعة أبعاد تنظيمية متداخلة تراعي أية جهود توجه نحو التغيير، وصفها (زيدان، 2002، 30) في ثلاث مجموعات كما يلي:

1. **المجموعة المادية / الفنية:** وتضم الأبعاد الخاصة بالعمليات، والتكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي، وتعتبر هذه المجموعة أكثر المجموعات واقعية، وأسهلها من حيث قابليتها للتغيير التنظيمي.

2. **مجموعة البنية الأساسية:** وهذه المجموعة تقدم برامج، ونظماً خاصة تعمل على تدعيم السلوك موضع التغيير، وتتضمن هذه البرامج المكافآت والتعويضات نظم قياس أداء الأفراد، والسياسيات والممارسات الإدارية بالمنظمة.

3. **مجموعة القيم:** وتضم العناصر التي تتعرض لأعمق وأصعب أنواع التغيير، فعندما تحدد الثقافة التنظيمية القواعد المكتوبة الخاصة بطرق وأساليب أداء العمل، تتحدد القوة السياسية التي يستخدمها قادة المنظمة، مع نظم القيم والمتعقدات التي يعتنقها الأفراد العاملين بالمنظمة، من أجل تدعيم السلوك المستهدف، وبعده يمكن القيام بتغيير تحويلي حقيقي.

8.3. أدوات ووسائل التغيير التنظيمي:

Tools and Means of Organisational Change:

اهتم كتاب الإدارة بتحديد أدوات وسائل التغيير التنظيمي، غير أن كل منهم تفاوت في تحديد الأدوات والوسائل ومن بين هؤلاء (ماهر، 2000، 471) والذي حدد أدوات ووسائل التغيير التنظيمي في الآتي:

1.8.3. التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية:

ويقصد بالتدريب تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين، فقد يكون المجال فنياً متخصصاً في الوظيفة والأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل، فعمال التشغيل يمكن أن يعطوا برامج في النظرية الميكانيكية للآلة وتشغيلها وصيانتها واصلاحها، وموظف المخازن يمكن أن يحصل على تدريب يحتوي على إجراءات العمل، وكيفية

التخزين، وتحديد الحجم الأمثل للمخزون، وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية، ورفع المهارات الفردية والجماعية في هذا الشأن، ومن أمثلة دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ما يركز على الدافعية (أو كيف تثير حماس مرؤوسيك في العمل والقيادة أو كيف تدير الاجتماعات ؟ كيف تبني نظاماً للاتصالات الإدارية)، ولكي تقوم المنظمة بوضع خطة متكاملة للتدريب، فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها من التدريب ، ثم القيام بتصميم خطة مناسبة لهذه الاحتياجات، ومن ثم تقييم نتائج التدريب.

2.8.3. جماعات العمل المستقلة:

وهي تعني إعطاء جماعات العمل مزيداً من الإستقلال في العمل، أو إحداث تغييرات يكون هدفها تكوين جماعات عمل لها مزيد من الحرية والاستقلال والسيطرة على مقدرات الأمور في العمل المسؤولين عنه، وعادة ما يتم تكوين جماعات العمل المستقلة في تلك المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج أو خطوط التجميع أو مراكز الإنتاج، وهنا يتم تحويل ذلك الخط أو المركز الذي يتميز بالعاملين به، وأنهم منفصلين عن العملية الإنتاجية ككل إلى جماعة عمل مستقلة، ويتم الانفصال عادة بسبب تخصص العامل في جزئية صغيرة من العملية الإنتاجية، مثلاً تركيب جزء من المنتج أو إدخال أي عملية صناعية، وبسبب صغر وتخصص العملية يصاب الفرد نتيجة التكرار للعمل بالملل والاعتراب في العمل، ولذا قد يكون من المفضل تحويل مجموعة الأعمال المتخصصة المنفصلة إلى جماعة عمل مستقلة، وفي جماعة العمل المستقلة لا يقوم بعملية صغيرة متخصصة ومتكررة طوال اليوم، بل يكون هو وزملاءه في الجماعة مسؤولين عن إنجاز العمل كله من بدايته إلى نهايته، كما يكون على الجماعة أن تحدد ذلك الفرد الذي يكون مسؤولاً عن عمل محدد ومن فترة لأخرى يتم تناوب الأعضاء بين الأعمال الأخرى بالشكل الذي يتيح الفرصة لكل أعضاء الجماعة للقيام بالعديد من الأعمال مما يقضي

على الملل ويشعر الأعضاء بالانتماء الجماعة والعمل، ويشعرهم بالمسؤولية والأهمية، وعادة ما تقوم جماعات العمل المستقلة ليس فقط بأداء العمل أو الإنتاج، بل وأيضاً الصيانة والرقابة على الجودة وتخطيط العمل ومتابعته.

3.8.3. جدول العمل المرن:

وهذا النظام يسمح للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه ويتيح النظام فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل من ناحية والظروف الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة من ناحية أخرى، فالشخص الذي يجب عليه أن يعمل وفقاً لجدول العمل التقليدية، قد يمنعه ذلك من أن يحصل على أوقات راحة وإجازات تفيده في التفرغ لبعض المشاكل أو الأعباء الشخصية والعائلية الخاصة، ويعطى جدول الأعمال المرن بجانب محافظته على سير العمل بكفاءة ومرونة في وقت بداية ونهاية يوم العمل وتتركز عادة ساعات العمل في أوقات تزدهم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الإنتاجية إلى أعلى حد لها وهذا الوقت يدور غالباً حول فترة منتصف النهار، غالباً ما بين الساعة العاشرة صباحاً والواحدة ظهراً ويطلق على هذا الوقت الجوهري للعمل أو قلب الوقت، وتحاول المنظمات أن تلزم كل الأفراد العاملين بها أن يعملوا في هذه الفترة.

4.8.3. المشاركة في الإدارة:

وتهتم المشاركة في الإدارة بحق الأفراد العاملين بالمنظمة في تحديد مصيرهم في العمل، وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المنظمة، وقد يطلق عليه أحياناً بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل وتعني المشاركة في الإدارة أيضاً تمثيل الأفراد في مجلس إدارة المنظمة، وقد اتجهت كثير من الدول إلى إصدار تشريعات تحمي حق الأفراد في المشاركة في

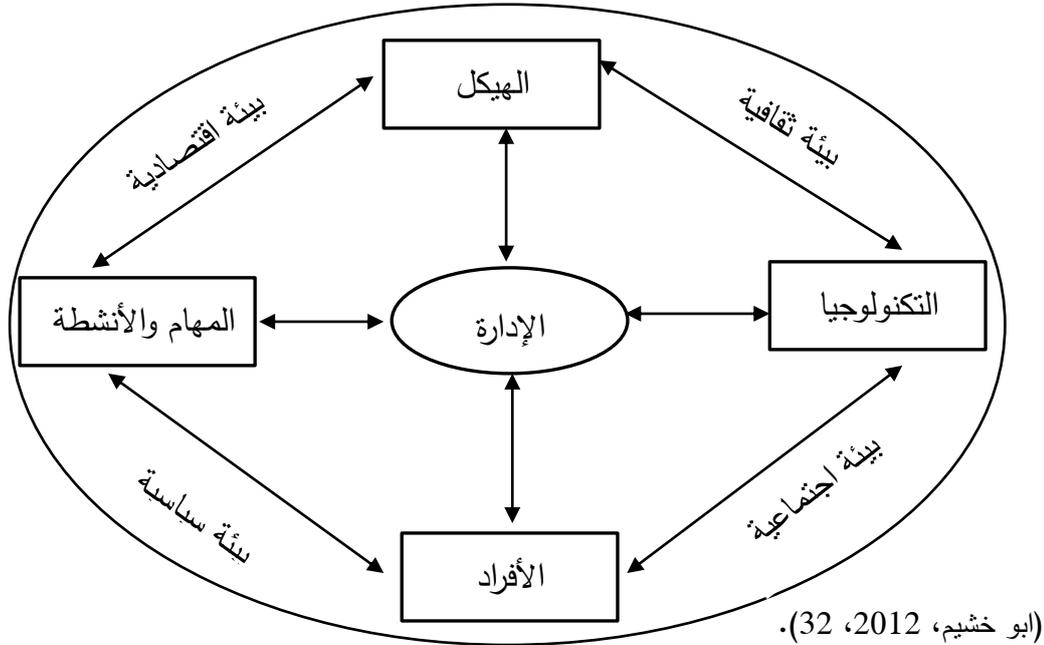
مجالس إدارات شركات القطاع العام و بجانب تمثيلهم في مجالس الإدارات، والمشاركة في الأرباح ولجان الإنتاج.

5.8.3. تكبير الوظيفة:

قد تفضل المنظمة بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها الأفراد العاملين بالمنظمة، وذلك كوسيلة وأداة للتغيير التنظيمي وما يحدث من تأثير على الأنشطة والمهام التي تكون الوظائف ويتم ذلك في خلال الدمج والحذف والإضافة لهذه المكونات، ومن أشهر طرق التغيير التي تحدث في تصميم الوظائف ما يطلق عليه بتكبير الوظيفة ، ويقصد بتكبير التوسع الأفقي في الأنشطة ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة.

9.3. مجالات التغيير التنظيمي: Areas of Organisational Change

لقد تنوعت الكتابات حول المجالات التي يمكن أن يتم فيها التغيير التنظيمي ومنها ما يرتبط بالتغيير في الهيكلية والتكنولوجيا، والأفراد والمهام والأنشطة والشكل الآتي يوضح هذه المجالات:



يوضح الشكل رقم (5) المجالات المختلفة لإحداث التغيير التنظيمي

1.9.3. الهيكلية:

التغيير التنظيمي في الأساليب الهيكلية يتمثل في التغيير في التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات والقواعد، حيث يتم تغيير هيكل المنظمة من نظام ميكانيكي بيروقراطي إلى نظام حيوي مرن، كما يتم تفويض السلطات وتبسيط إجراءات العمل، وإدخال برامج التوسع الوظيفي أو برامج الإثراء الوظيفي وتعديل في طرق أداء الأعمال ويتم التعديل في الهيكل التنظيمي بما تتناسب مع الظروف الجديدة حيث يتم في بعض الأحيان إضافة إدارة أو أقسام جديدة وإلغاء بعض الإدارات والأقسام حسب ما يتطلبه الوضع الجديد في المنظمة، وتتعدد البدائل التي يمكن استخدامها، إلا أن التغيير التنظيمي قد يواجه بعض الأخطار نتيجة لعدم اتفاقه مع ما يحدث بالفعل، لذا فمن الأهمية استخدامه بطريقة واضحة وسليمة ودقيقة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل (ابو النصر، 2006، 93). ومن أمثلة القضايا التي يركز عليها التغيير الهيكلي تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي، وإرساء قواعد جديدة لزيادة فعالية العلاقات بين القادة والمؤوسين وتدعيم عمليات تدقيق السلطة (المغربي، 2008، 431).

2.9.3. التكنولوجيا :

تهتم المنظمات بالتكنولوجيا المستخدمة والتي تمكنها من مواكبة التطور الهائل فهي تسعى إلى الحصول على أعلى تكنولوجيا بما يسير عمليات الأداء فيما وقد يتطلب ذلك إعادة تصميم العناصر المادية وطرق العمل ومقاييسه المختلفة. كما يشمل التغيير أيضاً النواحي التكنولوجية واستبدال المعدات أو تعديل العمليات أو استخدام معدات جديدة أو تطوير واستخدام الخبرات والمعرفة لعرض أداء الأعمال، وبعده فإن التغيير في التكنولوجيا يؤثر على موقع ودور العمل وعلى طبيعة المكافآت حيث يتطلب التغيير عمالة ماهرة وخبرات وتخصصات ذات قدرات عالية

والتي بطبيعتها تتقاضي أجور ومرتببات مرتفعة والتي تشغل وظائف مرموقة (القاضي، 2006، 353).

3.9.3. الأفراد :

تعد عمليات التغيير المرتبطة بالأفراد من أصعب أنواع التغيير التنظيمي وذلك لإرتباطها بالاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية وكلها عوامل شخصية تحتاج إلى دراسات معمقة ويمكن تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الشاملة والمستمرة وأساليب تقييم الأداء الحديثة والتركيز على الأفراد ذوي المهارات الفنية العالية في كافة المجالات، بالإضافة إلى السعي لجذب العناصر الوظيفية المتميزة ذات القدرات على التطوير والابتكار، والعمل على وضع خطط تدريبية واضحة لتنمية الأفراد بهدف جعل معدلات إنتاجيتهم عالية من حيث الكم والكيف، وتبني سياسة واضحة للحوافز والمكافآت واعتماد سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين بالمنظمة. ويمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية منها بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو ربما الاستغناء عن بعض الافراد أو العمل على تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم تغيير الأفراد القائمين بالعمل (الباحسين، 2005، 477).

وفي سياق موصول أشار (السيد، 2001، 307) إلى أن يكون تغيير مادي أو تغيير نوعي:

أ- التغيير المادي للأفراد وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال

نظم التدريب والتنمية وتطبيق المكافآت والخبرات والجزاءات التنظيمية.

4.9.3. المهام والأنشطة:

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير في نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، ومن ثم تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية التي تسعى إليها منظمات الأعمال والتي من أجلها تقوم بإحداث التغيير التنظيمي بين الحين والآخر، وكل ما يتعلق بالعمل والنشاط الذي يمارسه الأفراد بالتنظيم قد يتطلب الأمر التركيز على دافعية الأفراد وتصميم الوظائف وتوصيفها (الباحسين، 2005، 479).

عليه فإن التغيير في النظم والإجراءات من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً ومن ثم تتجه عملية التغيير إلى تبسيط الإجراءات وتطوير النظم وتوفير الإمكانيات والمواد المستخدمة في أداء العمل بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة ومن ثم رضا الأفراد مع التنظيم وبشكل عام يمكن أن يكون التغيير التنظيمي في الآتي (أبو خسيم، 2012، 35):-

- 1- الهيكل المؤسسي والاختصاصات والعلاقات التنظيمية.
- 2- سياسات ولوائح وإجراءات كيفية سير طرق العمل بشكل يضمن نجاحها.
- 3- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة وطرق تطبيقاتها في العمل.
- 4- استخدام نظم الاختيار والتعيين والتدريب عادلة وشاملة لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة.
- 5- الاعتماد على سياسات الأجور والترقية ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- 6- التركيز على الظروف وبيئة العمل المادية للعاملين والتي تؤدي بدورها إلى كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.
- 7- تصميم نظم للتقييم الأداء للأفراد العاملين بالمنظمة.

10.3. إستراتيجيات التغيير التنظيمي: Organisational Change Strategies

لم تعد منظمات الأعمال تلك المؤسسات الصغيرة التي تحتاج إلى تنظيم مبسط لكي تعمل بكفاءة بل أصبحت منظمات ضخمة تخدم ملايين الأفراد يومياً. وبالتالي أصبح لازماً على المنظمات أن تقوم بإجراء عمليات التغيير التنظيمي إلا أن هذا التغيير قد يواجه صعوبات بالغة، ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المساندة بعملية التغيير التنظيمي، وعليه وجب على المسؤولين وقبل البدء في تنفيذ عمليات التغيير أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم له وتفسيره وتقييمه (رزق الله، محمود، 2000، 54).

إلا أن التغيير التنظيمي كما سبق الإشارة إليه أنه عملية مخططة ومستمرة وهذا التخطيط لا يأتي محل الصدفة بل بناء على دراسات أو وضع استراتيجيات إذ كن نبحت على كفاءة المنظمات العامة ويتم التركيز هنا على أهم الطرق والاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في إدارة عملية التغيير التنظيمي والذي يعني إحداث التغيير والتطوير واللازم لزيادة كفاءة أداء الموارد البشرية ومن ثم زيادة كفاءة المنظمة إدارياً في تنفيذه.

1.10.3. أهم الاستراتيجيات المطبقة في عملية التغيير التنظيمي:

تتعدد الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها للتغيير التنظيمي، ويمكن إتباع أي من هذه الاستراتيجيات ومنها ما يأتي:

1. **استراتيجية المنهج التجريبي:** حيث تفترض هذه الاستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية (عبوي، 2007، 31).

2. **استراتيجية النظم الحية:** ويعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة باستمرار حياة المنظمة، كذلك يمكن للثقافة التنظيمية الجديدة أن توفر إشراك للأفراد العاملين بالمنظمة في وضع وصنع القرارات بأكثر من أسلوب في إحداث عملية التغيير التنظيمي (افندي، 2001، 112).

3. **استراتيجية التغيير المخطط:** التغيير المخطط هو تغيير يتم وفقاً لخطة موضوعة مسبقاً وهذا التغيير يكون فعالاً كلما تمكنت المنظمة من التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل والغرض الأساسي من إتباع التغيير التنظيمي المخطط هو تحسين فعالية مستويات الموارد البشرية، وغالباً ما تشتمل على تغيير في العلاقة بين الأفراد والعمليات بهدف زيادة قدراتهم على خلق القيمة التنظيمية، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تستعمل مع التغيير التنظيمي على أساس أنه العملية التي تعني بتحويل المنظمة من الوضع الثابت إلى وضع جديد عن طريق خطوات معروفة ومخططة لها مسبقاً (مختار، 2007، 118).

4. **استراتيجية الإلزام القانوني:** وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، حيث يتم فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة للتغيير التنظيمي قوية أو من الضرورة الإسراع بتنفيذ التغيير التنظيمي، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية كانت الأكثر شيوعاً وتطبيقاً إلا أنه في الوقت الحاضر قل استخدامها وإلى حد بعيد بسبب التطوير في العلوم السلوكية في الإدارة، رغم ذلك هناك حالات تستوجب استخدام هذه الاستراتيجية (الإلزام القانوني) وخاصة عندما تكون سرعه التنفيذ ضرورية، وأيضاً كون التغيير يتناول ضرورات، وفي نفس الوقت، ومقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة قوية لهذا التغيير (الدهان، 2004، 167).

5. استراتيجية التثقيف والإقناع والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأفراد أو المنظمات بضرورة التغيير التنظيمي. ويعمل القائد الذي يرغب في إحداث التغيير التنظيمي أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف والإقناع بجدوى التغيير وإزالة المخاوف وتنمية الولاء بداخل الأفراد للتغيير الجاري إحداثه بحيث يصبحون قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم ومواقفتهم عليه. والجدير بالذكر أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير التنظيمي بفاعلية حيث أنه يتم استخدام استراتيجية الإقناع أحياناً، كما تستخدم استراتيجية التغيير التنظيمي التدريجي وقد تستخدم استراتيجية الإلزام القانونية إلا إنه طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك (الدهان، 2004، 167).

2.10.3. الإطار العام للاستراتيجية المتكاملة لعملية التغيير التنظيمي:

من الأهمية أن تتم عملية التغيير والتطوير من خلال استراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة معتمدة لها ومن خلال عدة مراحل أساسية تتمثل في الآتي:-

المرحلة الأولى: توافر الدافع الذاتي للمنظمات لإحداث التغيير. إذا لم يعتقد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير التنظيمي فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه فإن عدم نجاح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه أمر محتمل، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الاقتناع والإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير التنظيمي ، حيث تعمل المنظمات على خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لا تحتمل التغيير (عبد الفتاح، 2006، 273). وبصفة عامة فمن الضروري أن يتوافر للمنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير فإذا لم يعتقد أعضائها بحتمية

التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام وبننائه، وبعده لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إليه (أوبكر، 2001، 321).

المرحلة الثانية: إعداد استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي. تتضمن هذه المرحلة اعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتقويمها حيث تشمل هذه المرحلة على اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير وتقوم بتشخيص الوضع الحالي من خلال جمع المعلومات والحقائق ودراسة الوضع الحالي وتحديد الغايات البعيدة المدى الواجب تحقيقها وتشخيص الوضع القائم وتحديد التفسير ومجالاته وأهدافه وتحديد كيفية إحداث التغيير بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية (أوبكر، 2005، 386).

المرحلة الثالثة: تحديد و تصميم بدائل أو مداخل التغيير التنظيمي. بعد القيام بالمرحلة الأولى والثانية من مراحل الاعداد والتخطيط لبرامج التغيير التنظيمي يبدأ فريق التغيير في تصميم بدائل الاختيار و التداخل فيما بينها، ومن الأهمية أن تشمل عملية تصميم البدائل مداخل التغيير والتطوير التنظيمي القيام بعملية تهيئة للأفراد لإدخال التغيير حيث تقوم الإدارة العليا والأفراد وبتبادل الرأي بالمنظمة وخاصة أولئك ممن لهم صلة بعملية التغيير، ووضع خطة التغيير وفي هذه الخطة توضح الرؤية إلى حد كبير عن مجالات التغيير التنظيمي مع وجود المناخ المناسب لا حداته وقد تعترض فريق التغيير بعض المشكلات وإزالة القيود والصعوبات لكي يتم تدعيم فريق العمل والتشجيع على العمل الجماعي وبعده تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التغيير التنظيمي للأفضل (حسن، عبد الفتاح، 2010، 11).

المرحلة الرابعة: تنفيذ التغيير وإحداثه. تبدأ في هذه المرحلة عملية التغيير بعد أن مرت بالمرحل السابقة كأساس لعملية التغيير التنظيمي التي قد دخلت فيها المنظمة ويتم ذلك من خلال نقلها وتوزيعها على الأقسام والإدارات المختلفة التي سيتم تطبيقها عليهم وتحديد الأدوار

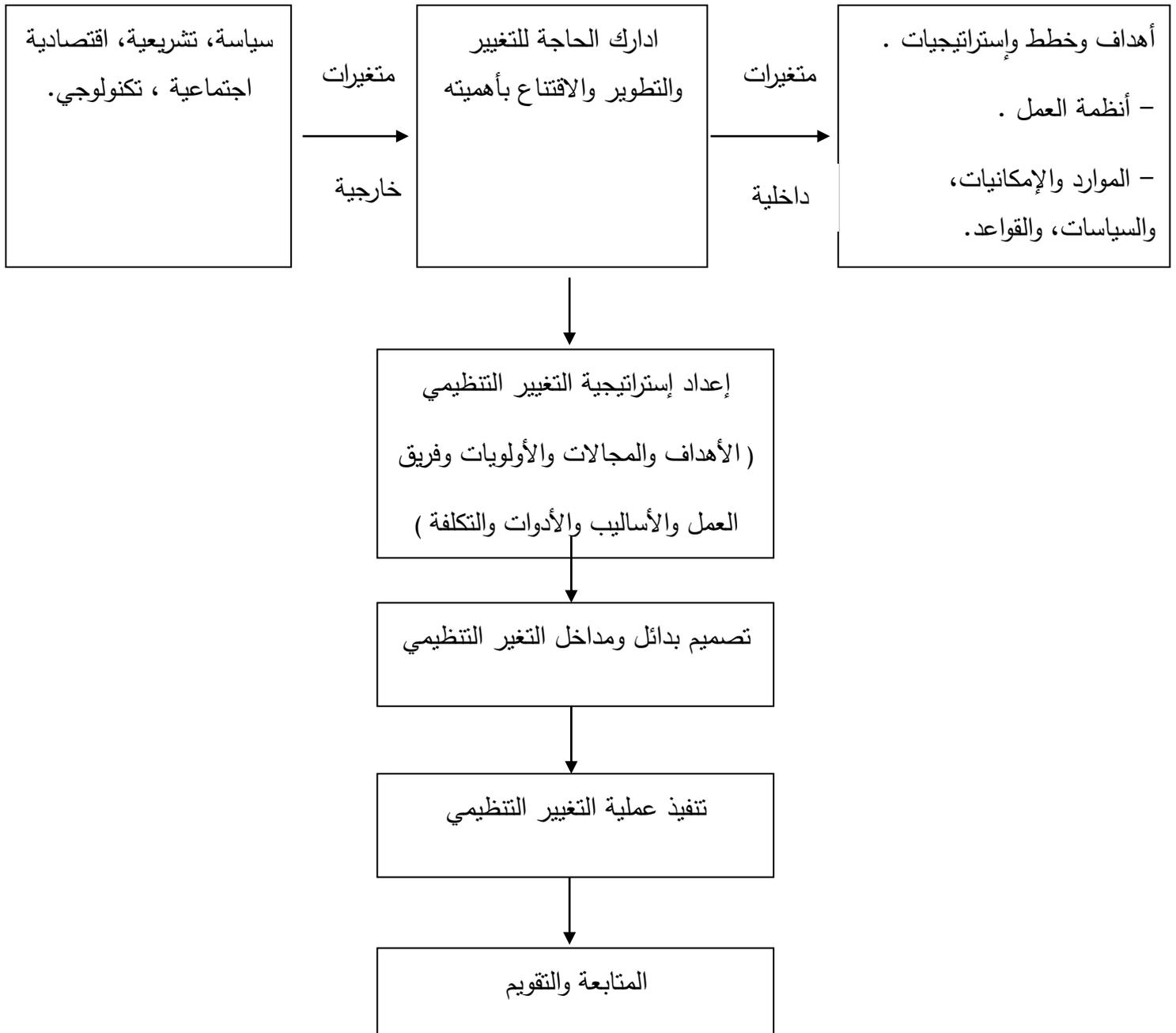
والمسئوليات المتعلقة بتغيير أعمال التغيير التنظيمي المستهدفة، ويتم أخذ زمام المبادرة من قبل القادة والمديرين، ويليهم وكلاء التغيير لتنفيذ الخطة.

لاقتناع الجميع بأهمية القيادة في المحافظة والانسجام دور هام في القيام بمهام التغيير التنظيمي، حيث لتكوين واعداد فريق لقيادة التغيير سواء كان من الأفراد أو الاستشاريون، من داخل المنظمة أو من خارج المنظمة أو الاثنين معاً ويعد مهمة بالغة الصعوبة لأنها تمثل الجانب أو المستوى الاستراتيجي لأهداف التغيير التنظيمي (مصطفى، 1996، 469)، إضافة إلى ذلك لابد من تهيئة المناخ الملائم والدعم لتطبيق استراتيجية التغيير وأيضاً يتم إعلام الأفراد العاملين بالمنظمة بالبدء في تنفيذ الخطة، ومن الأهمية أن يكون القائمين على التغيير بمعرفة ودراية بكيفية متابعة وإدارة هذه المرحلة حتى يتم النجاح في التغيير كما أنه من الضروري تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير التنظيمي الحاصل داخل المنظمة بالإضافة إلى إشراك الأفراد واستخدام الأدوات المختلفة التي ستساعد في إنجاح عملية التغيير وتحديد كل منها بدقة والنطاق الزمني لكل مرحلة، وطبيعة التداخل بين الأدوار التي سيتم تفسيرها من قبل القادة (بيشوب، 2001، 111).

المرحلة الخامسة: المتابعة و التقييم. بعد أن تم تطبيق كافة المراحل السابقة وهي كيفية وضع إطار عام لاستراتيجية التغيير التنظيمي وتم إعداد هذه الاستراتيجية من خلال عدة نقاط منها اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير التنظيمي وتشخيص الوضع القائم وتحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير وتحديد المجالات التي سوف يتم فيها التغيير وكذلك اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ هذه العملية ووضع موازنة لها واختيار التوقيت المناسب ومرحلة تحديد وتقييم

بدائل التغيير التنظيمي تم تنفيذ هذا التغيير، وتركز هذه المرحلة على عملية متابعة عملية إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة وتقييمه والتأكد إذا كان التغيير الذي تم تنفيذه يحقق الغرض الذي قام من أجله أم لا؟ وهذا يعنى التأكد من أن التغيير الذي قد تم قد عالج تماماً المشكلة الأساسية للمنظمة (أحمد، 2009، 267).

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم تحديد ما إذا كانت المنظمة في حاجة إلى عمليات تغييرية إضافية أم أن المشكلة قد حسمت تماماً وأيضاً تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير التنظيمي والتعامل معها بالكل الذي يعمل على نجاح استراتيجية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أنه يتم في هذه المرحلة أيضاً قياس مدى تنفيذ الأهداف التي وضعت لخطة التغيير ويفضل أن توضح نتائج التقييم للأفراد ليكونوا على علم بنتائج جهودهم والذي يعتبر حافز قوى لهم كما أنه يستفاد من النتائج عند اعداد خطط المنظمة وعند إدخال تغييرات تنظيمية جديدة في المنظمة مستقبلاً (مصطفى، 2005، 388)



المصدر: (أوبكر، 2005، 386).

يوضح الشكل رقم (6) الإطار العام لإستراتيجية التغيير التنظيمي

تعتبر كل المستويات الإدارية بالمنظمة مهمة ضرورية في إنجاح التغيير، إلا أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكي يحقق أهدافه، فتبني الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدي

إلى تفاعل أفضل من قبل الأفراد مع متطلبات التغيير التنظيمي، فالإدارة العليا تكون متحمسة للتغيير وترسم خططها الاستراتيجية بمثالية وتتوقع أن المستويات الدنيا تفهم أهداف التغيير بنفس طريقتها وتتجنب الإدارة العليا فتح قنوات الاتصال بالإدارة السفلى ولا تهتم بالانتقادات وعندما تبدأ عملية التغيير فإن الإدارة العليا تلقى اللوم على الإدارة الوسطى في مقاومة التغيير وخاصة عند عدم سيره بالطريقة المثالية المتوقعة، حيث أن الأفراد يتطلعون إلى معرفة ما يحققه التغيير التنظيمي من فوائد لهم سواء على مستوى الوظائف أو السلطات أو المزايا الأخرى (أبوخشم، 2012، 43).

ومن ثم فإنه من الأهمية أن تقوم الإدارة العليا أن تقوم بعقد اجتماعات مع الأفراد على كافة المستويات بالمنظمة وخاصة المستويات الدنيا لشرح أهمية التغيير التنظيمي، كما أن الإدارة الوسطى قد تكون عرضة للضغوط لإنجاح التغيير (السالم، 2001، 60).

أما الإدارة الدنيا فقد تضغط من خلال مقاومة التغيير التنظيمي لكونها لم تفهم التغيير بالطريقة التي ترغبها الإدارة العليا فيشعر أفرادها بالخوف من التغيير لشعورهم أن مصالحهم الراهنة مهددة كما أن التغيير التنظيمي قد يتطلب اكتساب مهارات جديدة وإحداث بنية جديدة في منظمة وهذا قد يؤدي إلى فقدان بعض المميزات الحالية، فالتغيير التنظيمي غالباً تصاحبه مقاومة ويتوقف إحداث التغيير وإعادة التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم مع هذا التغيير. لذا فمن المهم أن تسعى الإدارة العليا إلى خلق روح المسؤولية الجماعية بين أفراد المنظمة و على كافة المستويات الإدارية لكي ينجح التغيير التنظيمي. وفي هذا الخصوص أكد مكيافلي " أن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء " (القاضي، 2006، 323).

إن أغلب المنظمات لا تبدأ بعملية التغيير إلا إذا ساءت أحوالها وهذا يؤدي للبحث عن التغيير التنظيمي في ظروف غير ملائمة مما يدفع الكثير من الأفراد على مقاومته مما يؤدي غالباً إلى تزايد درجة المقاومة مثال ذلك عدم تعاون الأفراد مع الإدارة لإنجاح عملية التغيير، كثرة الشكاوى، عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل ارتفاع معدلات دوران العمالة وكذلك ارتفاع نسبة غياب العاملين، تقيد الإنتاج وزيادة الصراعات بين العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج ارتفاع نسبة التالف منه (العتي، 1997، 12).

حيث تعد معارضة الافراد العاملين بالمنظمة لعمليات التغيير التنظيمي التي تحدثها المنظمة هو تخوفاً منهم واعتبار هذا التغيير مؤثراً سلبياً يؤثر على مركزهم الوظيفي ويهدد مصالحهم الشخصية، وهذا يؤكد على أهمية معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة الأفراد لعملية التغيير هو سوء الاتصال بين الادارة العليا والعاملين المنفذين له ومن بين أهم هذه الأسباب وهي(العميان، 2001، 35).

1 (تهديد الاهتمامات والمصالح الشخصية للأفراد: أن التهديد من التأثيرات السلبية على التغيير التنظيمي الذي يحدث في المنظمة نظراً الاعتقاد الأفراد العاملين بالمنظمة أنه مهدد لمصالحهم الشخصية و أهدافهم وذلك من خلال تخفيض المركز والمكانة الوظيفية وتهديد الضمان الوظيفي والأمان النفسي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف ويؤثر سلبي على النواحي الاجتماعية.

2) سوء فهم وتقديم اهداف التغيير التنظيمي: ومن أمثلة أسباب مقاومة التغيير المتعلقة بسوء فهم الاهداف هي عدم وضوح الاهداف التغيير ودوافعه، كذلك عدم المشاركة في وضع الخطط وبرامج للتغيير .

3) **عدم القدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي:** وتعدد الاسباب الموضوعية لعدم القدرة على التكيف مع التغيير ومنها اظهار التغيير للعيوب الشخصية لدى الأفراد وفرضه جبراً على الأفراد وكل هذه الاسباب متفرقة أو مجتمعة يمكن أن تكون سبباً لمقاومة التغيير التنظيمي ولكن ليست المقاومة دائماً سلبية بل أنها تحمل بعض الايجابيات ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر استعداداً ودقة للتغيير التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإن سياسة الإدارة يجب ان تكون حريصة على البدء في عملية التغيير التنظيمي قبل أن تصل المقاومة إلى ذروتها وأن تعمل على احتواء الأفراد العاملين بالمنظمة وما يحملون من أفكار إتجاه التغيير وتجعل منه أمراً مرغوباً لديهم ومقتنعين به (العميان، 2001، 35).

ورغم كل هذا هناك بعض العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير التنظيمي وأن أي تغيير يفرض على الافراد من الخارج سوف يكون مثيراً للمعارضة باعتباره يهدد مراكز الأفراد وسلطاتهم ويعد نقداً موجهاً إليهم ولظروف العمل والتغيير البسيط يخلق معارضة بسيطة نسبياً لأنه يؤثر بدرجة أقل على ديناميكية العمل بالمنظمة، والعكس صحيح فكلما كان التغيير كبيراً فان إمكانية حدوث مقاومة كبيرة من جانب الجماعة يكون أكثر احتمالاً كما توجد للتغيير ثلاثة أنماط وهي التي تحدد مواقف واتجاهات الأفراد اتجاه التغيير وهي (القاضي، 2006، 324).

أ- **النمط الأول:** الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة ومدى القناعة بجدوى وفاعلية التغيير حيث أن المقاومة التغيير القائم أمر طبيعي، فقد يكون التغيير نافعاً وملائماً للأفراد في المدى الطويل ولكي يجب أن يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم مع المواقف الجديدة على الأقل في المدى القصير (القاضي، 2006، 362).

ب- **النمط الثاني:** وهو النمط السلوكي والانفعالي الذي تقوم عليه مقاومة التغيير ومن أمثلته، عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير، والرغبة اللاشعورية في بقاء الأوضاع على ما هي عليه.

ج- **النمط الثالث:** النمو الاجتماعي ومصالح الجماعة ومن أمثلته، التعارض مع القيم الجماعة السائد أو مصالحها الراسخة، والرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.

حيث أن نمط مقاومة التغيير القائم على التعارض مع مصالح الجماعة وهو ما يعرف أيضاً بالنمط الاجتماعي ليوجه إليه الخبير اهتمامات كبيرة لتأثيره في مناخ العمل السائد ، والتي تنادى بالتغيير وسوف يسأل الأفراد عن مدى تأثير التغيير الجديد عن قيم الجماعة القائمة وهل سيتعارض مع روح الجماعة أو يؤثر فيها (القاضي، 2006، 362).

والجدير بالذكر انه هناك العديد الاستراتيجيات البديلة التي يمكن إتباع أحدهما أو جميعها في التعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي ، وذلك حسب الموقف أو الحال وتنمية التزامهم به ويمكن للمنظمة إتباع الآتي (أبو بكر، 2005، 382:384):-

1) **الإتصال بهدف الإقناع:** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي سوف يكون لصالح المنظمة والأفراد العاملين بها يمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وكذلك قادة الجماعة بالمنظمة.

2) **المشاركة:** أن إشراك الأفراد في جهود التغيير يؤدي إلى تقليل مقاومتهم للتغيير التنظيمي وضمان إلزامهم بتنفيذه بحيث يكون للأفراد دور في صياغته وتغيير خطة التغيير، وتحفزهم هذه المشاركة على تبنى التغيير التنظيمي، كما توضح أيضا صورة وأبعاد التغيير للأفراد، وبذلك يتم تحجيم المقاومة و تعزيز القوى الداعمة للتغيير التنظيمي.

3) **الوعد بالدعم والمساندة:** يتمثل في العمل على إيقاف مخاوف الأفراد العاملين بالمنظمة من الآثار السلبية المحتملة للتغيير والمتمثلة في خشيتهم من عدم القدرة على التكيف مع الوضع

الجديد، وبالتالي فأنها تظهر للعاملين التزامها بالدعم والمساعدة وذلك من خلال تفهمها لمتطلبات التكيف مع الحالة الجديدة.

4) **التفاوض:** وتعنى فتح الإدارة للحوار مع المعارضين للتغيير بهدف الاستماع إلى مطالبهم وكذلك الاطلاع على شكاوهم والتوصل إلى اتفاق ملزم لجميع الأطراف.

5) **الإلزام الضمني أو الصريح:** يمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون الإدارة تمتلك القدرة على تنفيذ قراراتها رغم المعارضة ويعتمد ذلك على إحاطة عمليات التغيير بقيود حاكمة وتحديات قاطعة تلزم الأفراد بالمنظمة على تقبله حتى يعرفوا بأنفسهم مزاياه وفوائده أو يصلو لدرجة التعود عليه و ممارسته بشكل طبيعي.

11.2 القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي:

Transformational Leadership and its Relationship to Organisational Change:

ورد في أدبيات القيادة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة والتغيير التنظيمي، فقد أشار كوتلر (Kotler,1995) إلى أنه يمكن للشخص من خلال القيادة فقط، إيجاد بيئة تتكيف مع خلق التغيير، وتعمل على رعاية هذه البيئة والاهتمام بها، وناقش شين (Schein,1992) الوسائل التي يمكن للقائد من خلالها، أن يؤثر في التغيير التنظيمي. وشملت هذه الوسائل سلوك القيادة التحويلية، وما تتضمنه من توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، والاستجابة للأزمات وأداء دور المثال الذي يقتدى به، وحدد كذلك الثقافة التحويلية، مثل تصميم النظم والإجراءات وتصميم البناء التنظيمي (الرفاعي، 2013، 24).

وبعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، أحدهما يتمثل في التغيير التنظيمي الذي يتم إحداثه في اتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة وأنماط سلوكهم، والآخر يتمثل في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز كان منصباً على دور القائد التحويلي في تحفيز الأتباع لتحقيق التغيير التنظيمي. وركز تيكي وديفانا (Tichy & Devann, 1990) على التغييرات التنظيمية، واعتبر أن التغييرات في الأنماط السلوكية للأتباع أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي (الرفاعي، 2013، 23)، كما حدد هيجر ورولان (Higgs & Rowland 2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة لإحداث التغيير التنظيمي تضمنت ما يأتي (حماد، زاهر، 2011، 394):-

أ- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير، إذ يعمل القائد على إشراك جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير التنظيمي، وإحداث تغيير في البناء التنظيمي، والتأكد من أن التغيير بُني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة، ودُعّم بمجموعة من الأدوات والعمليات.

ب- مشاركة الأفراد العاملين بالمنظمة وإدماجهم في المنظمة لتحقيق الإلتزام بعملية التغيير التنظيمي، والتنفيذ والمحافظة على التغييرات، وبناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير التنظيمي والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة التغيير التنظيمي.

ج- التنفيذ والمحافظة على التغييرات حيث يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

د- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلّها.

وبعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية ففي أدبيات القيادة الحالية ، تحدد التغيير الذي يحققه القائد التحويلي في أسلوبين من التغييرات، وقد ركز (Bas, 1985) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في خلق التغيير في الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفضيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، أما (Tichy & Devanna 1986) فقد ركز بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبرا أن التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي، وأخذ (Burns,1978) موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن تحديد بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي ومن تلك الأدوار ما يأتي (العبادي، 2007، 136:140):

- 1- **صياغة الرؤية:** تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة وقادة التغيير قادة لهم رؤية، ويعتبرونها أساساً لعملهم وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير التنظيمي.
- 2- **الاستراتيجية:** أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فالتغيير التنظيمي يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام بتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة لتحقيق التغيير التنظيمي الناجح.

3- الإتصال: يعتبر الإتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير ويبرز دور القيادات في الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الادارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الاولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الإتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

4- التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على مدى التزام وقناعة القيادة في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب ان تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع الافراد العاملين بالمنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير التنظيمي، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير التنظيمي.

5- التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية للتغيير التنظيمي ، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الافراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع ايجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق نجاحات على مدى القصير، ويستلزم الاعتراف بها بشكل واضح بإنجازات الأفراد ومكافآتهم بعدالة، باعتبار أن أحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على التحفيز والإلهام.

6- تمكين العاملين: أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للأفراد العاملين بالمنظمة في الصفوف الامامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم

لتحقيق التغيير التنظيمي. ويبرز دور القائد التحويلي في تمكين العاملين ويعد ذلك أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية بأبواب أساليب وسلوكيات تشجيع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية.

12.3 . خلاصة الفصل: Chapter Summary

يعد التغيير التنظيمي من أهم القضايا في عالم الأعمال المعاصر والمليء بالمتغيرات، في هذا الفصل تم عرض هذا الموضوع من الناحية النظرية كمحاولة لتأصيله من حيث مفهومه وأهدافها باعتبار أن التغيير التنظيمي أصبح مفروضاً على المنظمات لكونه عملية مستمرة ومتجددة حتى تستطيع المنظمات مواكبة التطور والتغيير الحاصل يومياً حتى تستطيع البقاء والنمو، كما أن هذا التغيير له دوافعه وأسبابه التي أدت بالمنظمات إلى ضرورة التغيير وأن خصائصه ومجالاته تكون قابلة للتغيير، ولهذا التغيير أنواع فقد يكون تلقائياً أو مخطط وكذلك يمكن أن يكون سريعاً أو تدريجياً.

ومن ثم يجب على المنظمة أن تنتهج استراتيجيات وطرق وخطوات تمكنها من إحداث وتفعيل عمليات التغيير التنظيمي كما أن للإدارة العليا والمستويات الإدارية دور هام في إنجاح عملية التغيير التنظيمي فهذا التغيير يعد دوراً مسانداً وعندما تكون الإدارة العليا متحمسة للقيام بالقيادة المنظمة فإنها تختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة للقيام بالتغيير التنظيمي، إلا أنه في بعض الأحيان قد تواجهها مقاومة من قبل بعض الأفراد والذين يعتقدون أن هذا التغيير سوف يكون سلبياً وقد يفقدون مناصبهم وقد تأخذ هذه المقاومة أشكالاً وأنماطاً مختلفة، ومن هنا أصبح على إدارة المنظمة وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه المقاومة ومن أمثلتها الاتصال

بالأفراد وإقناعهم بأهمية التغيير التنظيمي وبأنه أمراً حتمياً وليس خياراً في عملية التغيير التنظيمي باعتباره جزء لا يتجزأ من المنظمة الأمر الذي يزيد احتمال نجاح تحقيق التغيير التنظيمي.