

عنوان المشروع

القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

اسم الطالبة
أريج خالد محمد الشاعر

مشروع تخرج – 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

• مقدمة:

تعيش المنظمات، كونها أنظمة مفتوحة، تعيش في بيئة تؤثر عليها وتتأثر بها. وهذه البيئة المحيطة تتغير باستمرار دون سابق إنذار. ولا يمكن التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب أو البعيد. هدف هذه المنظمة هو الحصول على ميزة تنافسية في بيئة أعمال مليئة بالتطورات التكنولوجية وتسارع موجات الابتكارات من حيث سرعة وتوافر الاتصالات بمختلف أنواعها. كل ذلك فرض عليها ضرورة التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات والسعي نحو الاعتماد على مبدأ التغيير المستمر، إما من خلال اغتنام الفرص التي قد يجلبها التغيير، أو مواجهة المخاطر والتحديات الناجمة عنه.

ولعل أهم ما يميز هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم هو تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور نوعي أيضاً في إدارة الموارد البشرية. ويتطلب هذا الأمر أن تمتلك المنظمة عنصراً بشرياً كفواً ومؤهلاً قادراً على ذلك

التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، ويجب أن تتمتع المنظمة بقيادة فعالة تعتمد على أساليب الإدارة الحديثة. ويتميز بقدرات داخلية على توجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات التي

يفرضها التغيير.

• صياغة مشكلة البحث:

- كيف تساهم القيادة الفعالة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة؟
وتتضمن هذه المشكلة عدداً من التساؤلات الفرعية نذكر بعضها كما يلي:
- ما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي دوافعها ومجالاتها وأنواعها؟ كيف تدير المنظمة التغيير التنظيمي؟
- ما هي القيادة الإدارية؟ وما أهميتها داخل المنظمة؟ ما الأساليب التي تعتمد عليها لتحقيق الأهداف؟
- ما هو المطلوب منها؟

- طبيعة التغيير التنظيمي

إن التغييرات السريعة التي حدثت في نهاية القرن العشرين تركت ضغوطاً متزايدة على كافة جوانب حياة المنظمة، بدءاً من قيم الأفراد إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، أصبحت تهدد حالة الاستقرار، وهو ما انعكس على أسلوب الأفراد داخل المؤسسات وفي سلوك القادة في إدارتها. إن التطور السريع الذي تشهده الإدارة الحديثة أدى إلى زيادة حاجتها إلى إدارة ديناميكية ومرنة قادرة على مواجهة التحديات وإدارة التغيير بفعالية. لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. وعليه سنتناول في هذا الموضوع: مفهوم التغيير التنظيمي، أسباب أو دوافع الاتجاه نحو التغيير الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال التغيير. المجالات التي يتغير فيها التأثير داخل المنظمة.

أولاً: التغيير التنظيمي مفهومه وأسبابه وأنواعه

1. مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي وتنوعت. ركز بعض الباحثين

على التكنولوجيا المستخدمة في تعريف التغيير، وركز البعض الآخر على التنظيم والبيئة

التنظيمية والسلوك التنظيمي.

الذي ركز على الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين

الأداء.

ومن الناحية اللغوية فإن كلمة تغير مشتقة من الفعل يغير ويغير بمعنى يحوله ويدل عليه، كأنه جعله غير ما كان قبله. وجاء في "لسان العرب" لابن منظور أن معنى الأشياء المختلفة يعني أنها اختلفت وتغير الأمر أي حوله" (الدليمي، 2016، ص (23). ومن الناحية الاصطلاحية، الإدارية لم يتفق الفكر على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته، لذا سنعرض بعض هذه التعريفات، إذ يعرف التغيير بأنه سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، كما وكذلك الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء الموجود أو القديم (الكوفي، 2011، ص 81). ويمكن تعريف التغيير بأنه: عملية تعديل الوضع التنظيمي القائم، كما يمكن تعريفه بأنه العملية المنظمة الانتقال من الحالة الحالية أو القائمة إلى الحالة المستهدفة المرغوبة

حيث يعاني الوضع القائم من خلل وظيفي أو تقادم تكنولوجي أو انخفاض الكفاءة أو توسعات غير مناسبة

عندما تكون الحالة المستهدفة هي العلاج المناسب لهذه المظاهر أو الأغراض (نجم، 2019، صفحة (215))

بعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من

خلال البدائل المتاحة المخططة، يمكن التطرق لأهم التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي في الآتي: حيث يعرف بيكهارد التغيير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية الدليمي 2016 صفحة (21) ويعرف فرنش التغيير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " (الطيطي صفحة (31) نجد أن كل من بيكهارد وفرنش يتفقان على أن التغيير يكون عن طريق تخطيط مسبق وإتباع إستراتيجية لزيادة الفعالية والقدرة على حل المشاكل، بغية الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها دون إهمال جهود كل العاملين في المنظمة.

باعتبار أنه لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها، حيث تتمثل القوى الداخلية الدافعة للتغيير في تغيير

أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ندرة القوى العاملة الدمج في منظمات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني

الأرباح وغيرها.

أما القوى الخارجية فتتمثل في الآتي: التقدم العلمي والتقني وتسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، حيث أصبحت المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، أيضا كونه الأعمال ومتطلبات التجارة الدولية الانفتاح الاقتصادي العالمي وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال مع زيادة عدد المنظمات خاصة التي تعمل في نفس المجال يفرض على المنظمة ضرورة المحافظة على بقائها والبحث عن فرص للسبق ورصد مؤشرات التغيير وقبول

المنافسة مجارة التغييرات البيئية والتوافق معها حيث ينظر إلى أهمية التغيير على أنه يساعد على التوافق مع

التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وعولمة الأعمال والتجارة تسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، وقد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، فالتغيير داخل المؤسسة يمكن أن يأخذ عدة أشكال

وهذا حسب اتساع مجال التغيير ، كما قد يكون التغيير مندرجا أو سريعا وقد يكون نتيجة.

قد يكون التغيير تدريجي قائم على سلسلة من التغييرات البسيطة والجزئية، فهو تغيير تطوري يتميز بتحويلات مندرجة، وهو يمثل نمط تعليمي واكتشافي عوضا عن خطة صريحة للتغيير، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، حيث يكون للقائد دور رئيسي في قيادة هذا النوع من التغيير أو قد يكون تغيير جذري في هذه الحالة تمس (الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة، فهو يقوم على إعادة النظر في الإطار المرجعي للمؤسسة وهو ناجم عن عدم مواءمة استراتيجية المؤسسة مع الظروف البيئية الخاصة بها حياة 2017، صفحة (58).

كما قد يكون التغيير جزئي يمس جانب من جوانب المؤسسة فقد يتعلق الأمر بعناصر الهيكل التنظيمي أو إحدى النشاطات أو الوظائف، أو إدخال نظام تسيري جديد، أو تطوير منتج جديد توكل بعض المهام الخاصة بالمؤسسة إلى إحدى المؤسسات

والمكاتب الخارجية أو تغيير كلي يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وكذا رؤيتها المستقبلية أسواقها، وضعيتها التنافسية، كما يمس الهيكل التنظيمي.

حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط يكون التغيير الذي تتخذه المنظمة مخطط بعد التنبؤ بتغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاط المنظمة، تقوم بالتخطيط استعدادا لمواجهة التغيرات وفق إجراء إداري هادف إلى إحداث تعديل ووفق خطة زمنية وتقدير للتكلفة والتغيير. أما من أجل التكيف مع المحيط وضمان الاستمرار كرد فعل

المنظمة فالتغيير يكون هنا تغيير دفاعي، أو تغيير هجومي، قصد التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير بفرض أوضاع

وظروف جديدة (دودين 2014، صفحة 31)

ثانيا: مجالات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي

1. مجالات التغيير

المنظمة في حالة تأثرها بالقوى الدافعة للتغيير، فإنها تعمل على التخطيط لإحداث تغيرات على مختلف المجالات والتي تقدر المنظمة على إعادة بناء وتشكيل هذه العناصر والمكونات هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة وهي كالاتي: حيث يشير Pearson 2013 إلى أن التغيير عادة يتم في 3 محاور رئيسية

وهي: الهيكل التنظيمي التكنولوجي الأفراد.

أ التغيير في الهيكل التنظيمي: تتم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى عز الدين

(31) 2015، صفحة

ب التغيير في التكنولوجيا: يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في المنظمة، وهذا يستوجب

إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات الحريري 2014، صفحة (163)

ج التغيير في ثقافة المؤسسة: التي تشمل مجمل القيم والمعتقدات والعادات وأساليب التفكير، التي تحاول

المؤسسة من خلالها تطوير السلوكيات (حياة 2017، صفحة 55)

د العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة، ويحدث التغيير بأشكال عدة إما بزيادة العاملين أو الاستغناء عنهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب.

ه السياسات والإجراءات: إما بإلغاء سياسات قائمة أو تعديل وادخال سياسات جديدة بما يتوافق والاستراتيجيات المطبقة (الدليمي 2016، صفحة 72)

كما قد تلجأ المنظمة الى تبني عدة استراتيجيات الإدارة التغيير التنظيمي وهي كالاتي:

- إستراتيجية العقلانية الميدانية : الثابت الأساسي الذي يتصدى للتغيير هو الجهل بمعرفة الشيء ذاته، وعدم الوعي به.
- إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة التغلب على المقاومة والخوف عن طريق التوعية.
- إستراتيجية القوة القسرية : استخدام العقوبات والجزاءات
- إستراتيجية التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير كالمنافسة الفردية.
- إستراتيجية المشاركة والاندماج: المشاركة في برامج التغيير.
- إستراتيجية الدعم والتسهيل : نقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- إستراتيجية التفاوض والاتفاق: وهذا مع الجهة المتضررة من التغيير.
- إستراتيجية السلطة عن طريق القوانين واللوائح.

2 نماذج إدارة التغيير :

إدارة التغيير هي الإدارة المعنية في تحقيق الانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة، ليس فقط بصيغة معدة وجاهزة من أجل التغيير، وإنما الأهم هو العملية الإدارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها، بالكثير

من المشكلات والعقبات التي تمتع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية.

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير وسنكتفي بعرض نموذج كورت ليون ونموذج كوتر.

أ- نموذج كورت ليون: من أبرز النماذج المتمثلة لعلم التغيير وأكثرها انتشارا ويطلق عليه بعملية التغيير ذات

الثلاث خطوات للوين.

- **الإذابة :** إسالة الجليد تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والممارسات والسلوكات

الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى الجديد. (حريم، 2019)

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المؤسسة، بمعرفة المشاكل التي تحيط بها ثم نقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعا بضرورة القيام بالتغيير، وتهدف المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد

للتغيير، والتأكد من عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل.

ويؤكد شين على أهمية دور الإدارة وضرورة السعي لتقليص معوقات التغيير.

التغيير: يتم في هذه المرحلة يكون بتغيير أو تعديل في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل

التنظيمي حيث يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة.

- **إعادة التجميد** تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم وهذا باستخدام التدريب وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.

ب نموذج كوتر: تتمثل خطواته كما يلي:

إيجاد شعور بحاجة للتغيير وتتضمن رصد الفرص والأزمات المحتملة.

إيجاد تحالف موجه للتغيير وجود جماعة قوية توجه التغيير كفرق العمل.

تطوير رؤية إستراتيجية لتوجيه التغيير.

إيصال رؤية التغيير إيجاد الوسيلة المناسبة لتوصيل الرؤية الجديدة.

تمكين العمل ذي القاعدة العريضة بتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير.

تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير وهذا بالتخطيط ومكافأة المساهمين في التغيير.

تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير. (دودين، 2014)

لما كان المورد البشري أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير التنظيمي من

خلال تنمية ورفع كفاءته وفعاليته داخل المنظمة ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادات إدارية ناجحة وفعالة، تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف

المنظمة، وبهذا سنتناول في هذا المحور أهمية وجود القيادات داخل المنظمة نتيجة الدور والوظيفة الأساسية التي

يتولاها القائد الفعال الذي تتوقف عليه نجاح إدارة التغيير التنظيمي ومواجهة مقاومته.

• أهمية البحث

مع تزايد عدد المنظمات في كل بلد وإقليم وبالتالي في العالم، وتساعد حدة المنافسة في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والغير متوقعة، أي صعوبة التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب والبعيد جعل القادة المتميزون يشكلون

عملة نادرة يزيد الطلب عليها باستمرار. لهذا اكتسبت ظاهرة القيادة أهمية بالغة الآن وفي المستقبل، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وتكمن أهميتها كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية

السلوكية والتنظيمية، وهذا كله من أجل تحقيق هدف المنظمة وهدف الأفراد العاملين فيها.

ظل مفهوم القيادة موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كان موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وبين

كل من هوي وميسكل بأن مصطلح القيادة غامض، ولكنه موضوع مدهش، وأن تعريفات القيادة كثيرة بقدر الأبحاث

التي درستها (محاسنة (2018) لذلك تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة التي كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والبحث والدراسة عبر التاريخ. ويمكن تناول أهم التعريفات التي قدمها الباحثين

والمؤلفين حول القيادة الإدارية، فمن الناحية اللغوية قال ابن المنظور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، (العتوم 2010) 20 (صفحة)

عرفها كل من كونتز و اودنيل koontz et O Donnel: هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز الأهداف. كما عرفها ثيوهايمان Haimann : العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى". (نجم 2019، صفحة (19) يركز هذان التعريفان على عملية الاتصال كأسلوب تتبعه القيادة للتأثير على

الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة مع المنظمة التي يعملون فيها. تعرف القيادة على أنها : القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم، وشحن وتحريك الدافعية للعمل

لديهم وإدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد". (الدوبي (2016) كذلك هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة. وإنجاح المؤسسات التي هم جزء منها (العتوم 2010، صفحة (21) كما يعرف محمد يوسف القاضي القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (مرسال 2014

(10) (صفحة)

نلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على الجانب الإداري في تعريف القيادة، وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في أدبيات الإدارة، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون

لتحقيق الهدف.

تعرف القيادة بأنها التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهداً لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالاً مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف. ويعرف تيشي tichy القيادة بأنها الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم والتي تحرك الأفراد ويؤكد ذلك كونفوشيوس الفيلسوف الصيني، الذي عرفها بأنها: المحافظة على التقاليد الأخلاقية هي الوظيفة الرئيسية للحكومة ولذلك يتعين على القادة احترام القيم

الأخلاقية التي ينادون بها (شين، 2017، صفحة (15)

إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي في التأثير في العاملين فقط، وإنما تمكين كل واحد منهم أن يكون قادراً على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائماً لتحقيق الأهداف المشتركة في الشركة من هذه التعاريف نجد أن القائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل تنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك ، يجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام

المطلوبة منهم نجم 2019، صفحة (21)

• صياغة اسئلة البحث

- ما هي أهم الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي؟
- ما هي الآليات التي تستخدمها القيادة الإدارية الفعالة لضمان نجاح التغيير التنظيمي؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي؟
- ما هو تأثير القيادة الإدارية الفعالة على مستوى رضا الموظفين عن التغيير التنظيمي؟
- ما هو تأثير القيادة الإدارية الفعالة على الأداء التنظيمي بعد التغيير؟

• الأهداف:

- التعرف على دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي.

- تحديد أهم الأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي.

- تحليل العلاقة بين القيادة الفعالة ومستوى التكيف مع التغيير التنظيمي لدى الموظفين.

- تقييم تأثير تطبيق أساليب القيادة الفعالة على أداء المنظمة في ظل التغيير التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة من أجل إدارة التغيير التنظيمي والذي أصبح سمة العصر الحالي الذي هو عصر التغيير والتطور والسرعة، وهو ما ينجر عنه تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات

ولكي يتمكن قادة التغيير في المؤسسات من تحقيق أهدافهم التربوية فإن هناك

العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف والمتطلبات وهي:

1. السلطة لكي يكون التغيير قانونيا لابد من وجود السلطة التي يمكن أن تتحصل إما بالإقناع عن طريق الحجة

أو بالانزاع.

2. اقتناع القائد وإيمانه بعملية التغيير الهادف

3. القدرة على إقناع العاملين بأهمية التغيير وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتقني وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في روح فريق التطوير الإداري والفني

4. إشراك أفراد المجتمع في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري

اللازم في اتجاه التغيير.

5. اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه القائد في قيادته للمنظمة.

6. القدرة على الالتقاء بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

7. اعتماد التغيير المدروس والمخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة.

8. التضحية والاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير.

9. الإصرار والاستمرار في عملية التغيير بعيدا عن التردد والتراجع.

10. فهم وإدراك ووضوح الآثار المستقبلية لعملية التغيير الحريري 2014 ، صفحة (164)

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها لنجاح التغيير في المنظمة من بينها أن يتم التغيير على هيئة مراحل، وألا يتم

بصورة كاملة دفعة واحدة، يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة وقابلة للقياس ولها آثار ونتائج ملموسة وتكون ضمن إطار زمني محدد، ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة مع استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تنفيذه بصورة ناجحة، مع التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي، مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على

تعظيمها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها

القيادة هي القدرة على التنسيق بين المجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، فيقدم القادة الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة، على أكمل وجه. وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ فالقيادة ذات توجه مستقبلي وذلك يجعلها أهم عامل في نجاح المؤسسات على المدى البعيد. وكما قال ادوارد بارلو: إن الالتزام الأخلاقي هو أن تفكر فيما أبعد من خبرتك وتخطط لما هو بعد

فترة ولايتك، فهذه المقولة توضح أهمية توافر الرؤية الواضحة لدى القيادة الفعالة (الدبوبي

2016، صفحة (54)

من خلال دراسة هذه المتطلبات والأنشطة يمكن القول بأن القائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على رصد والتقصي على كل ما يحدث في محيط المنظمة، وبالتالي يعمل على جمع المعلومات وإيصالها بطريقة صحيحة لصانعي القرار، وهذا من أجل الاستعداد لأي تغيير مفاجئ حيث يبدأ القائد في تحديد مدى استعداده لعملية التغيير واكتشاف مهاراته وقدراته على خلق قادة آخرين لدفع عملية التغيير. ثم تأتي مرحلة تهيئة والإعداد النفسي للتغيير تكون عن طريق خلق عدم الرضا بالوضع الحالي وضرورة التغيير والتطوير من أجل التقدم والمنافسة والبقاء، وهذا من خلال تحفيز وتشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية، وأن التغيير سيحقق أهداف المنظمة وأهدافهم وتطلعاتهم. بعد تهيئة المناخ الملائم لإحداث التغيير، يقوم القائد باختيار وإعداد فرق عمل تتميز بالمصداقية، وحب التعاون

والمشاركة وحل المشاكل والصراعات... كل تغيير يصحبه خوف وقلق مما سيحدثه التغيير وماذا ستكون نتيجته، وفي

• فرضيات البحث:

هي تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتعرف الفرضية بأنها " اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين المتغيرين، يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة

كما تعرف أنها : عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية بمعنى أن الفرضية هي الحل الإشكالية كونت مشكلا

• فرضيات البحث هي عبارة عن عبارات قابلة للاختبار تربط بين المتغيرات المختلفة في البحث.

• في هذا البحث، هناك ثلاثة متغيرات رئيسية:

• المتغير المستقل: هو القيادة الفعالة.

• المتغير التابع: هو إدارة التغيير التنظيمي.

قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات

سلوكيات الموظفين تجاه التغيير

مقاومة الموظفين للتغيير

بيئة العمل

تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير

مخاطر الفشل في التغيير

تحقيق أهداف المنظمة

- المتغيرات الوسيطة: هي العوامل التي تؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- أمثلة على فرضيات البحث:

- **الفرضية الأولى**: توجد علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير التنظيمي بنجاح.
- **الفرضية الثانية**: تؤثر العوامل التالية على قدرة القيادة الفعالة على إدارة التغيير التنظيمي بنجاح:

- ثقافة المنظمة.

- هيكل المنظمة.

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

- **الفرضية الثالثة**: تواجه القيادة الفعالة التحديات التالية في إدارة التغيير التنظيمي:

- نقص التواصل.

- نقص الموارد.

- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير.

• رسم نموذج البحث

إن أهمية القيادة في المنظمات تزايد بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومتشابكة، فضلا عن المنافسة الشديدة في الأسواق ومن هنا أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الفعالة الناجحة. الفعالية حسب برنارد : الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أشار الفار إلى أن الفعالية تعني: قدرة

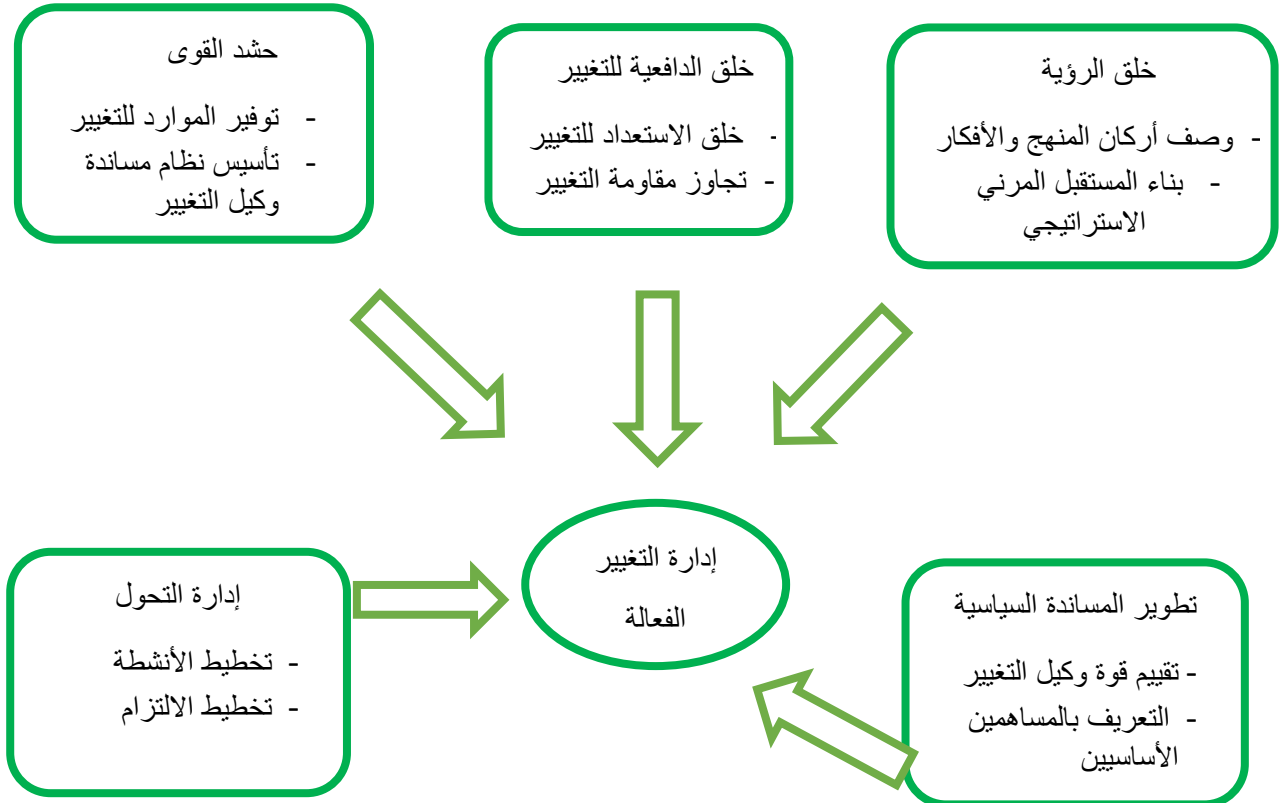
المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة.

فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. القائد الفعال: هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، بحيث تصبح كفايته رهنا برؤيته الواضحة وينظرته المتكاملة (الدبوبي 2016 صفحة 63)

أولاً. أنشطة قيادة التغيير: كل نشاط من أنشطة إدارة التغيير لها أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير، على

القيادة أن تعطي اهتمام ورعاية لكل نشاط منها عندما تشرع في تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي هناك أنشطة تساهم في فعالية إدارة التغيير وكل نشاط من هذه الأنشطة يمثل عنصر مهم في قيادة التغيير والتي يجب أن تدار

بفاعلية لإدراك النجاح، والشكل الآتي يوضح ذلك



الشكل رقم (1) يوضح : الأنشطة الخمس الرئيسية لقيادة وإدارة التغيير بالمنظمات

المصدر: سعيد حميد الديلمي . مرجع سبق ذكره . ص288

من خلال الشكل نلاحظ أن الأنشطة التي تقوم بها القيادة الفعالة هي كالآتي:

النشاط الأول: ينطوي على التحفيز من أجل التغيير، والذي يدخل فيه ضمناً خلق الاستعداد للتغيير بين أعضاء المنظمة، ومساعدتهم لمعالجة مقاومة التغيير فالتغيير يشتمل على التحول من حالة راهنة معروفة إلى حالة مرغوبة وغير معروفة، وأفراد المنظمة لن يؤيدوا التغيير ما لم تكن هناك أسباب تجبرهم أو تقنعهم لفعل ذلك، والنتيجة فإن

القضية المهمة لتخطيط العمل في التغيير هو كيف يتم تحفيز الالتزام بالتغيير التنظيمي الديلمي 2016، صفحة

(289) وهذا يتطلب خلق الاستعداد للتغيير والتغلب على مقاومة التغيير.

النشاط الثاني: خلق الرؤية التي تتماشى جنباً إلى جنب مع الأنشطة القيادية، حيث يشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، حيث يحتاج الأفراد المعرفة كيفية أسباب

تبنى التغيير وآثاره المحتملة الديلمي 2016، صفحة (290) يتطلب التغيير رؤية واضحة وثاقبة حيث عرف قاموس اكسفورد «الرؤية على أنها شيء يمكن رؤيته بقوة في التخيل، بما في ذلك نفاذ البصيرة وبعد النظر والحكمة ويقول كوتر أن نقطة البداية في عملية التغيير الناجحة، هي تقييم الحالة الفورية للتغيير، ويقول أيضاً، أنه من الضروري خلق عدم الرضا للوضع الراهن وتفهم الحاجة للتغيير لذلك فإن التغيير الناجح يبدأ بجعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من اقتحام المجهول، وهذا هو الأساس في

تطوير رؤية التغيير (العتوم، 2010، صفحة (84) وأوضحت أدبيات التغيير كما لدى نادلر وزملاءه بأهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة

التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

النشاط الثالث: تطوير الدعم السياسي للتغيير. فالمنظمات تحتوي على أفراد أقوياء وجماعات لديهم القدرة على اعتراض عملية التغيير، أو تعزيز عملية التغيير، ويعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون القائد التغيير ذو مصداقية، ويقول كوزر وبوشنر أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانته وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام.

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. فالتغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد المادية والبشرية وفي الوقت والجهد المبذول من خلال عملية التطوير والتدريب خلال مراحل التغيير، وأهم دور للقائد الإداري هو مساعدة المتضررين من نتائج التغيير النشاط الرابع: الحصول على حشد الزخم الكبير والقوة المساندة للتغيير، وهذا يتضمن توفير الموارد للتغيير، بناء نظام مساند لوكيل التغيير هيكلية إدارة التغيير.

النشاط الخامس الاهتمام برعاية وإدارة الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة، إنها تنطوي على خلق خطة لإدارة أنشطة التغيير بالإضافة إلى تخطيط هيكل إداري لعمليات المنظمة خلال فترة الانتقال، ويعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، وهذا لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير الدليمي 2016، صفحة (297)

• مكان التطبيق المقترح للبحث:

يُتَرح تطبيق مبادئ القيادة الفعالة التالية في المملكة العربية السعودية:

- **التركيز على التواصل:** يجب على القادة التواصل بوضوح مع الموظفين حول التغييرات التي يتم إجراؤها، وأسباب هذه التغييرات، وكيف ستؤثر على الموظفين.
- **بناء الثقة:** يجب على القادة بناء الثقة مع الموظفين من خلال أن يكونوا صادقين وشفافين في تواصلاتهم.
- **إشراك الموظفين:** يجب على القادة إشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال طلب مدخلاتهم وتشجيعهم على طرح الأسئلة.

- تقديم الدعم: يجب على القادة تقديم الدعم للموظفين خلال عملية التغيير من خلال توفير التدريب والموارد اللازمة لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة

• منهجية البحث:

لقد قمنا باختيار المنهج المناسب للدراسة حيث يعتبر من الأمور الأساسية في البحث العلمي ، وبما ان بحثنا يهدف الى دراسة العلاقة بين متغيرين فإن المنهج المناسب في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث

• كتابة المخطط المقترح للمشروع :

المخطط المقترح للمشروع:

1. مرحلة التحليل:

• تحديد المشكلة:

- ما هي التغييرات التي تواجهها المنظمة؟
- ما هي التحديات والمخاطر التي قد تنجم عن هذه التغييرات؟

• تحديد الأهداف:

- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إدارة التغيير؟
- ما هي القيم والمبادئ التي ستسير عليها المنظمة في عملية التغيير؟

• تحديد أصحاب المصلحة:

- من هم الأشخاص أو المجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير؟
- ما هي توقعاتهم واحتياجاتهم؟

• تقييم القدرات:

- ما هي القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة لإدارة التغيير؟
- ما هي نقاط القوة والضعف التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟

2. مرحلة التخطيط:

• وضع خطة التغيير:

- تحديد الخطوات والأنشطة التي يجب القيام بها لإدارة التغيير.
- تحديد الجداول الزمنية والميزانيات اللازمة لتنفيذ خطة التغيير.

• تحديد قنوات الاتصال:

- تحديد الطرق التي ستستخدمها المنظمة للتواصل مع أصحاب المصلحة حول التغيير.
- ضمان وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها.

• تحديد أدوات التقييم:

- تحديد الطرق التي ستستخدمها المنظمة لتقييم فعالية عملية التغيير.
- إجراء التعديلات اللازمة على خطة التغيير حسب الحاجة.

3. مرحلة التنفيذ:

• تنفيذ خطة التغيير:

- تنفيذ الخطوات والأنشطة المحددة في خطة التغيير.
- مراقبة تقدم عملية التغيير وإجراء التعديلات اللازمة.

• تقديم الدعم والمساندة:

- تقديم الدعم والمساندة لأصحاب المصلحة خلال عملية التغيير.
- مساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة.

• إدارة المقاومة:

- التعامل مع أي مقاومة قد تواجهها عملية التغيير.
- إيجاد حلول مناسبة للتغلب على هذه المقاومة.
- **4. مرحلة التقييم:**
- **تقييم فعالية عملية التغيير:**
- تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة في خطة التغيير.
- تحديد نقاط القوة والضعف في عملية التغيير.
- **تحديد الدروس المستفادة:**
- تحديد الدروس المستفادة من عملية التغيير.
- استخدام هذه الدروس لتحسين عمليات التغيير في المستقبل.

• جدول المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة	1
صياغة مشكلة البحث	2
أولاً: التغيير التنظيمي	3
ثانياً: مجالات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي	4
1- التغيير في الهيكل التنظيمي	5
2- نماذج إدارة التغيير	6
• أهمية البحث	7-8
• صياغة اسئلة البحث	9
• الأهداف	9
• صياغة فرضيات البحث	10
• رسم نموذج البحث	11
• مكان التطبيق المقترح للبحث	12
• منهجية البحث	12
• كتابة المخطط المقترح للمشروع	12-13
	14
•	
•	

• المستخلص

نستنتج من خلال دراستنا أن أهمية القيادة في المنظمات تزايد بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات فضلا عن المنافسة الشديدة في الأسواق، ومن هنا أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار ظل إطار رؤية واضحة ومشاركة بين القيادة والعاملين بالمنظمة، وهو يمس عدة مجالات من التكنولوجيا وإجراءات

نموها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة التي تعمل بفعالية من أجل إدارة التغيير في المنظمة والتي تعني التدخل

المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محدودة في

وأساليب العمل إلى غاية قيم ومعتقدات وأفكار الأفراد أي ثقافة المنظمة. يتطلب نجاحها ما يلي:

تكمن مفاتيح نجاح أي عملية إدارية في القائد الذي يتبنى التغيير ويشجع ويحفز مرؤوسيه على ضرورة التغيير وإيجابيات نتائجه والمنظمة الفعالة هي التي تتخذ الخطوات المتأنية لتدبير التغيير بسلاسة للوصول

إلى النجاح

- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاما وقيادة فعالة تكون مقتنعة ومدركة لضرورة التغيير من

أجل التكيف والاستمرار في عالم متغير، كما يتطلب من القائد تهيئة البيئة والمناخ الملائم ليبدأ في التغيير، وهذا من خلال إيصال المعلومات الضرورية بشفافية لكل العاملين في المنظمة من أجل تفادي عقبات مقاومة التغيير

استخدام القائد لقدراته الشخصية والمتمثلة في التأثير والتوجيه والتنسيق بين جهود العاملين

وتحفيزهم بكل الطرق المادية والمعنوية، وفتح المجال للمشاركة وإبداء الآراء والالتيان بالحلول من أجل حل المشاكل وتذليل الصعوبات التي تصاحب التغيير، كذلك من خلال تدريب القائمين على التغيير ودعمهم بكافة

الوسائل لتسيير التغيير

فهم طبيعة التغيير وأنواعه من أجل إيجاد الطرق والآليات الفعالة لمواجهته والتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار، والاستفادة منه واغتنام الفرص من أجل التطور وتحقيق الميزة التنافسية في عالم التغيير وعلى المؤسسة أن تعتمد على استراتيجيات مدروسة، وتتبنى سياسات تمكنها من تجاوز العقبات وذلك من خلال توفير

الاحتياجات لقيادة التغيير

- أن القيادة الابتكارية هي الأكثر قدرة على الهام وتحريك الأفراد من أجل تغيير المنظمة كلها إلى منظمة ابتكارية

وحسب الكثير من المفكرين تتميز هذه القيادة بخصائص منها: الإيمان بقدرة الأفراد على الابتكار، السماح للأفراد التي يتميزون بها حتى يستطيعوا تحقيقها ؛

بالتخيل ومن ثم التفكير وإظهار القدرات والإبداعات

إن القيادة هي قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود كل العاملين في المنظمة بما يجعل التغيير والابتكار هو

المشروع الشخصي لكل العاملين، وهذا هو النجاح الحقيقي للقيادة الفعالة

استبيان حول القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته ؛ أما بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله لدراسة البحث الموسوم ب:

القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي ؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات

نيل شهادة البكالوريوس في

إدارة المشاريع.

ملاحظة:

- يرجى الإجابة على كل الفقرات بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .
- كل البيانات الواردة في هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية

1-الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

2-الحالة العائلية :

☐

أرمل (ة)

☐

مطلق (ة)

☐

أعزب /عزباء

☐

متزوج(ة)

3-السن :

☐

أكثر من 45

☐

من 35 إلى 45

☐

من 25 إلى 35

☐

أقل من 25

3-المستوى الدراسي :

☐

غير ذلك

☐

دكتوراه

☐

ماجستير

☐

بكالوريوس

☐

دبلوم

4-المستوى الوظيفي :

☐

مديرة/عام/ة

☐

مديرة/قسم

☐

مشرفة/ة

☐

موظف/ة فني/ة

☐

موظف/ة إداري/ة

المحور الأول : القيادة الفعالة

القيادة الفعالة : هي مهارة ضرورية للنجاح في مختلف المجالات من خلال العمل الجاد والمثابرة ،يمكنك أن تصبح قائدا فعالا يلهم الآخرين ويحقق أهدافا عظيمة .

1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك و بين قائدك ؟

☐

غير محددة

☐

سيئة

☐

جيدة

☐

غير رسمي

☐

رسمي

2 - ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟

☐

نمط حر

☐

أوتوقراطي

☐

ديمقراطي

3 - في رأيك هل يساهم النمط القيادي المتبع في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة ؟

☐

لا يؤثر إطلاقا

☐

إلى حد ما

☐

إلى حد كبير

4 - هل يستعمل القائد العقاب ضدك من أجل المحافظة على الاستقرار ؟

☐

لا يستعمله

☐

قل

☐

كثيرا

5 - هل يُظهر القائد في شركة الراجحي مهارات قوية في التخطيط والتنظيم ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6 - هل يُقدم القائد في شركة الراجحي فرصًا للموظفين للمشاركة في صنع القرار ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6 - هل ينتقد القائد الأداء الضعيف للعمال ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم ، ما هي طرق معالجته ؟

التوعية ☐ الإنذار الشفهي ☐ التكوين ☐ العقاب ☐

7 - هل يستشيرك القائد حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

8 - هل تؤثر شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9 - هل توجد معاملة طيبة من طرف القائد للعاملين ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10 - هل يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11 - هل المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة و ناجحة تحفز على الإبداع و الابتكار في حدود

النظام

الداخلي لها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12 - هل القيادة الفعالة التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على العمل أكثر داخل

المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

• ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة من أجل إدارة التغيير التنظيمي، والذي أصبح سمة العصر الحالي الذي هو عصر التغيير والتطور والسرعة، وهو ما ينجر عنه تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات ، فرض عليها ضرورة التكيف من أجل البقاء والاستمرار وهذا بتحقيق نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في ظل تسارع موجات الابتكار والتطور التكنولوجي وسرعة الاتصالات وتنقل المعلومات، أصبح هم المنظمة الوحيد هو كيفية قيادة هذا التغيير، فقد أصبح نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقاتها مع العاملين فهي التي تؤثر وتحفز وتوجه الأفراد نحو السلوك الإيجابي لمواجهة التغيير والتكيف معه.

• قائمة المراجع

- أحمد يوسف دودين (2014) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي عمان.
- حسن نايف محاسنة (2018) السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين عمان.
- حسين حريم (2019) إدارة المنظمات منظور كلي عمان.
- خضير مصباح الطيطي. بلا تاريخ إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين عمان.
- رافدة الحريري (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية عمان .
- سعيد حميد الدليمي (2016) قيادة التغيير في المنظمات عمان.
- صابرين عطية مرسال (2014). إتجاهات حديثة في القيادة الإدارية الإسكندرية.
- عدنان العتوم (2010). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح عمان.
- عدنان العتوم، قاسم الكوفحي (2011). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح عمان.
- عز الدين علي السويسي (2015). الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي عمان.