

أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير
بالتطبيق على شركة دبل ميم بمدينة جدة

The Impact of Leadership Styles on the Success of Change Management: A Case Study of Double M Company in Jeddah

أسم الطالب

أبرار ياسين فقير

الرقم الجامعي

2021205290

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الإهداء

إلى من سعى وتعب من أجل راحتي ونجاحي وأُناّر دربي بالعلم والمعرفة... والدي العزيز أسعده الله

إلى من وهبت حياتها من أجل راحتي وسعادتي وعلمتني معنى الحب والعطاء والتضحية... والدتي الغالية
شرح الله صدرها

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء شركاء المشوار وسندي في الحياة... إلى كل من ساندني وشجعني على إنجاز
هذا البحث... إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

سائلة المولى عز وجل أن ينفع به وأن يجعله في ميزان حسناتكم

الشكر والتقدير

بعد شكر الله تعالى على توفيقه وإتمام هذا البحث أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل المتواضع

أخص بالشكر والتقدير أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ منى مصطفى العشري التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث وقدمت لي النصح والتوجيه طوال فترة إعداده، فجزاها الله خير الجزاء

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس على جهودهم المخلصة في إثراء معلوماتي وتوجيهي خلال مسيرتي العلمية، كما لا أنسى شكر زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم المعنوي والمساعدة طوال فترة إعداد هذا البحث

وأخيراً أتوجه بعظيم الامتنان وخالص الشكر إلى والدي وأسرتي الكريمة على صبرهم وتشجيعهم المستمر

لكم جميعاً خالص الشكر والتقدير

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١,١. المقدمة:.....
٧	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٧	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٣. أهمية الدراسة.....
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٩	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٩	١,٥. أهداف الدراسة.....
٩	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧. نموذج الدراسة.....
١١	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
	٢,١. المقدمة:.....
١٥	
١٧	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٧	٢,٣. المتغير التابع.....
٣٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣٧	٢,٥. الخاتمة.....
	قائمة
٣٨	المراجع.....

جدول الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج البحث المصدر الطالب	١
١٢	ملخص منهجية البحث المصدر الطالب	٢
١٩	أهمية القيادة بالكفاءة في المؤسسة المصدر: عبدالفتاح ٢٠١٤	٣
٢٩	التغيير على مستويين المصدر: صبري ٢٠٠٩	٤
٣١	المدخل الثلاثة لعمليات التغيير المصدر: لعور ٢٠١٤	٥

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

القيادة هي سمة أساسية تسعى إليها المؤسسات وصناع القرار على مر العصور، فهي ظاهرة كونية ظهرت في كل المجتمعات البشرية منذ القدم، وتواجه المؤسسات اليوم تحدياً كبيراً يتمثل في القيادة والتغيير، حيث أصبح نجاحها مرتبطاً بقدرة القادة على إدارة التغيير وقيادته، حيث يجب على القائد أن يتسم برؤية مستقبلية للمؤسسة أثناء وضع خططها، ولقد اعتبرت القيادة الفعالة هي المحرك الرئيسي لنجاح أي مؤسسة في عالم إدارة الأعمال والمنافسة، وتأتي أهمية القيادة الإدارية من خلال تأثير القائد على مرؤوسيه واستخدامه للمهارات والاستراتيجيات المخططة التي تتبنى التغيير، فلم يعد نجاح المؤسسات مقتصرًا على الوظائف الإدارية والفنية فقط. (مباركي وآخرون ، ٢٠٢٢)

ولاشك أننا نعيش اليوم في عصر سريع التغير، تسوده ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية وانفتاح عالمي ودولي، لذا كان لزاماً أن تجد الكثير من المؤسسات نفسها محاطة بتحديات ومشكلات يصعب التكيف معها، مما يضطرها إلى القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية من خلال إعادة النظر في رؤيتها وأهدافها سياساتها هيكلها، مواردها المادية والبشرية للانتقال من وضع قائم إلى وضع يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي المخطط أولوية ملحة في حياة المؤسسات للرفع من مستويات الفعالية التنظيمية لتحقيق النجاح، على أن يصاحب ذلك هدفاً للتغيير ومعرفة الأسباب الداخلية والخارجية، (هبال ، ٢٠١٦)

ولقد ركزت البحوث والدراسات الإدارية بشكل نظري وميداني على موضوع التغيير، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة المحيطة بالشركة والتأثير المتبادل بينها وبين الشركة، ولا شك أن التغييرات البيئية غالباً ما تتطلب تغييرات تنظيمية على مستوى الشركة، لضمان استمرار نجاحها، وفي ظل التغيرات المتسارعة في المجتمع، وجدت الشركات الحديثة نفسها مضطرة إلى مواكبة هذه التطورات والبحث عن التجديد باستمرار، ولذلك أصبح التغيير الإداري سمة مصاحبة لكل الشركات وجزءاً أساسياً من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية للقيادة الناجحة، وليس مجرد استراتيجية مؤقتة للتعامل مع الأزمات ومن أهم سمات القيادة الإدارية الناجحة الإخلاص في العمل. (العزاوي وآخرون ، ٢٠٢٣)

وكما أن مسؤولية القائد تتمثل في بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه من خلال توجيه نشاطاتهم في بيئة تعاونية نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، وهذه المسؤولية هي نتاج التفاعل بين سمات القائد والمرؤوسين

ضمن السياسات والثقافة السائدة في المؤسسة، والهدف هو دفع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا والتماسك بين الموظفين، وكما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات بشكل عام، وتقبل المرؤوسين أو مقاومتهم لهذه يكون مديراً أو قائداً أو القرارات عند التنفيذ، ويرتبط مفهوم القيادة والإدارة ارتباطاً وثيقاً، فالشخص قد كليهما، فالمدير مسؤول عن القرارات الأساسية الراهنة، ويستمد سلطته من مركزه الوظيفي، وأما القائد فهو مسؤول عن القرارات الشاملة المتعلقة بالتغيير والتطوير، ويستمد سلطته من قدرته على التأثير في الموظفين والحصول على تأييدهم. (أبو الغنم، ٢٠١٣)

والتغيير هو جزء طبيعي من حياة المؤسسات، وهذا التغيير يستلزم إدارة مرنة وفعالة قادرة على مواجهة التحديات الناشئة، لذا تحتاج المؤسسات إلى قيادة رشيدة وفعالة تمتلك الخصائص والمواصفات اللازمة لقيادة المؤسسة نحو التطور، ونجاح القائد في إدارة التغيير والاستجابة له أمر بالغ الأهمية. فالقادة القادرون على إحداث التغيير والتأثير عليه هم أكثر قدرة على قيادة التحول المؤسسي، فلذلك ينبغي عليهم متابعة البيئة المحيطة والعمل على تزويد مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي (برباوي، ٢٠١٨)

وكما نعلم أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (حلاق، ٢٠٢٠)

والتغيير التنظيمي في المؤسسات يشمل مجموعة من الجوانب المترابطة كالرؤية والرسالة، وكذلك العمليات والمهام، والهياكل التنظيمية، وإيضاً سلوك وتوجهات الأفراد، والإجراءات والتقنيات، ولقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة لاستمرارية المؤسسات وتطورها، وهو عملية مستمرة لمواجهة التحديات المتغيرة. وتوفير القيادة القادرة على مواكبة وإدارة عملية التغيير هي من أهم متطلبات نجاحه. (بيالة، ٢٠١٩)

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ وجود نقص في كيفية تطبيق أنماط القيادة داخل المنظمة، وبعد استعراض ما سبق قررت الباحثة إجراء دراسة بحثية تهدف إلى فحص وتحليل تأثير مختلف أنماط وأساليب القيادة الإدارية على مدى نجاح وفاعلية عمليات وجهود إدارة التغيير والتحول داخل المؤسسات والشركات.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه الكثير من الشركات مشكلات متعلقة بعدم إدراكهم لمدى أثر أنماط القيادة على التغيير، وكيفية تطبيقها داخل المنظمة بسبب نقص فهم القادة وصعوبة تكييف القيادة مع التغيير، وللتغلب عليها تحتاج الشركات لتطوير قدرات القادة وتبني أنماط قيادية مرنة، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- مقاومة العاملين للتغيير بسبب أنماط قيادية غير داعمة.
- صعوبة تقييم وتحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركة.
- عدم قدرة القيادة على تبني أنماط قيادية مناسبة لتسهيل عملية التغيير.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- التعارض بين النظريات القيادية ومتطلبات إدارة التغيير الفعالة.
- صعوبة تطوير نماذج نظرية شاملة تربط بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير.
- عدم وضوح العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، الديكتاتورية) وتأثيرها على إدارة التغيير.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير داخل الشركة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة عن أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير من دور القائد في إحداث التغيير وتأثير أنماط القيادة على مواقف الموظفين وقدرتها على تحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير وإدارة المقاومة له، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

١,٣,١. على المستوى النظري:

- تساعد في اختيار القادة الأكفاء القادرين على قيادة عملية التغيير بنجاح.
- تمكن المديرين من تطوير أنماط قيادية مناسبة للتعامل مع المقاومة للتغيير.
- توفر توجيهات عملية للقادة حول السلوكيات والممارسات المطلوبة لإدارة التغيير بفعالية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تزود الباحثين بالأطر النظرية لفهم العلاقة بين أنماط القيادة ونتائج إدارة التغيير.
- تساعد نظريات القيادة في فهم كيفية تأثير سلوك القائد على تنفيذ عملية التغيير وتقبل الموظفين له.
- توضح النماذج القيادية المختلفة كيف يمكن للقائد التأثير على الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في عملية التغيير.

١,٤. أسئلة الدراسة

- ما هي الانماط القيادية والسلوكيات التي تساعد القادة على التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير؟
- كيف يمكن للقادة استخدام الأنماط القيادية لتمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيتهم للتغيير؟
- ما هي الاستراتيجيات والممارسات القيادية الناجحة في إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي؟
- كيف يمكن للقادة استخدام التواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات التي تواجه الأنماط القيادية بالمنظمة؟

١,٥. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير.

الأهداف الفرعية:

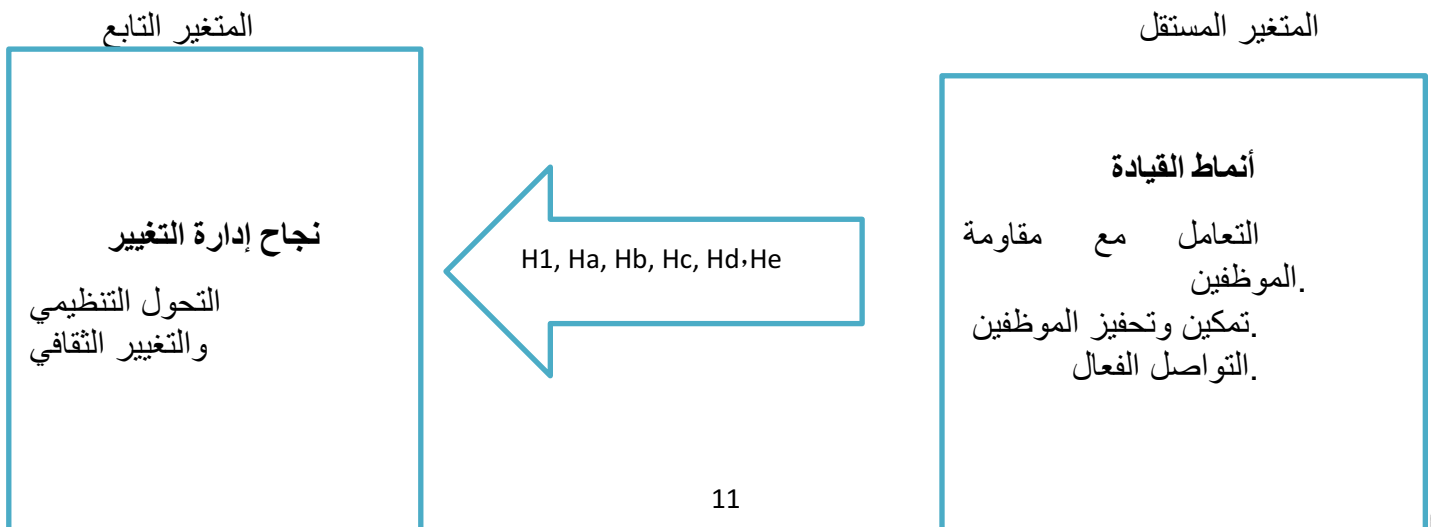
- تحديد الانماط القيادية والسلوكيات التي تساعد القادة على التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير.
- تقييم إمكانية القادة لاستخدام الأنماط القيادية لتمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيتهم للتغيير.
- تحديد الاستراتيجيات والممارسات القيادية الناجحة في إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي.
- تحليل استخدام القادة للتواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات والعقبات التي تواجه الأنماط القيادية بالمنظمة.

١,٦. فرضيات الدراسة

- H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير.
- Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية على مساعدة القادة في التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة.
- Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام الانماط القيادية على تمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيهم للتغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة.
- Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الممارسات القيادية الناجحة على إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي في شركة دبل ميم بمدينة جدة.
- Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القادة للتواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات والعقبات على الأنماط القيادية في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

١,٧. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

١,٨. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

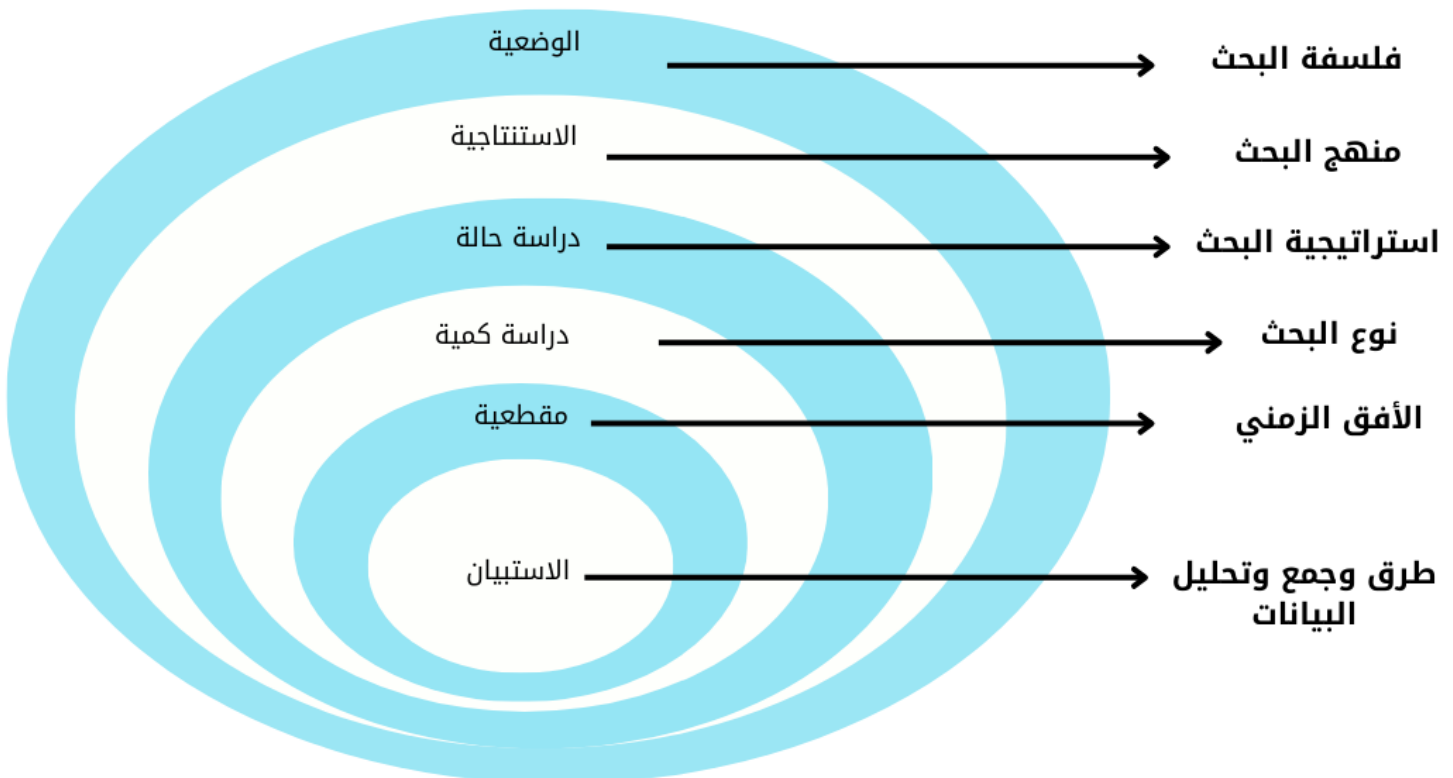
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب (٢٠٢٤)

١,٩. الدراسة الميدانية

تعتبر إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي حيث يتطلب التغيير في بيئة الأعمال السريعة والمتقلبة وجود قيادة فاعلة قادرة على توجيه وقيادة المنظمة خلال مراحل التغيير المختلفة، لذا سيتم إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر أنماط القيادة المختلفة على نجاح إدارة التغيير في شركة دبل ميم بجدة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات، من خلال تطبيق هذه الدراسة على شركة "دبل ميم" بمدينة جدة. يتناول البحث كيفية تأثير مختلف أنماط القيادة على فعالية عملية إدارة التغيير داخل الشركة وسيسعى البحث إلى تقديم فهم أكبر حول الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه الشركة خلال فترات التغيير والتحول، وكيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تساهم في تحقيق أهداف التغيير بنجاح، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة.

ويشهد العالم اليوم تغييرات سريعة وشاملة في جميع جوانب الحياة، مما يجعل من الضروري للمؤسسات استيعاب هذه التغييرات ومواكبتها لتحقيق الاستقرار والنمو، وتفرض هذه الديناميكية على المؤسسات الحاجة إلى التغيير التنظيمي المستمر والدائم، وذلك لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية بكفاءة وفعالية وفي هذا السياق، يلعب القائد الكفاء دورًا محوريًا في قيادة وإدارة التغيير بنجاح، حيث يتعين عليه التكيف مع المتغيرات وتوجيهها لصالح المؤسسة، والتطورات النوعية في مجال إدارة الأعمال أثرت أيضًا على إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في القيادة مثل القيادة بالقيم والقيادة المعرفية القائمة على الكفاءات، فالمؤسسات الحديثة لم تعد تتقبل وجود قادة غير مؤهلين أو غير أكفاء، بل تسعى دائمًا لجذب الكفاءات التي تستطيع أن تقود عملية التغيير بفعالية.

ومن هنا تبرز أهمية دور القادة في فهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير وكيفية التعامل معها بذكاء، والإدراك الجيد للاستراتيجيات الفعالة في إدارة التغيير يمكن أن يساعد القادة في تقليل فعالية مقاومة التغيير أو احتوائها بشكل مناسب، وقدرة القادة على التعامل مع هذه المقاومة تحدد إلى حد كبير نجاح عملية التغيير في المؤسسة، حيث يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على تحويل هذه المقاومة إلى دعم وتأييد للتغيير المطلوب، وبالتالي يمكن القول إن أنماط القيادة الفعالة والمتكيفة مع التغيير هي مفتاح النجاح في إدارة التغيير داخل المؤسسات إذ تلعب دورًا حاسمًا في تجاوز العقبات وتحقيق أهداف التحول التنظيمي بفعالية. (عبدالفتاح، ٢٠١٤)

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة ولقد تطورت وظهرت نظريات كثيرة وعديدة ومتباينة لتفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات نظرية السمات التي تعتقد بأن فعالية القائد تحدد بتوافر سمات معينة في القائد، وأما النظرية

السلوكية فتري أن فعالية القائد تحدد بأفعاله وسلوكه وليس بسماته، وحسب النظرية الوظيفية تحدد الفعالية إذا تم تكيف أفعال القائد وسلوكه مع مواقف كثيرة كخصائص الرؤوسين وتعزيز بيئة المنظمة، وهيكل العمل، وتناولت كثير من الدراسات أساليب وأنماط قيادية عديدة وفعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائما نحو التجديد والتغيير المستمر. (هبال، ٢٠١٦)

وتلعب القيادة دوراً محورياً في إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية ومجموعة من المتغيرات ويؤكد الباحثون على أن القيادة الفعالة ليست فقط قادرة على استحداث بيئة تكيف مع التغيير ولكنها أيضاً تعد عاملاً مميزاً بين الثقافات التنظيمية الناجحة وتلك التي تفشل في التكيف والقيادة التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تسهم بشكل كبير في تكوين ثقافة مؤسسية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات التي قد تحدث في المنظمة، وتحقيق هذه المرونة يعد سمة أساسية للقيادة الإدارية الفعالة، حيث يركز نجاح القائد على القدرة على إحداث تغيير في سلوكيات واتجاهات الرؤوسين بالإضافة إلى دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية ككل، ومع ذلك فإن الجانب الأبرز في دور القائد يتمثل في تحفيز التابعين وتوجيههم نحو قبول التغيير. (العزاوي وآخرين، ٢٠٢٣)

وأنماط القيادة لها تأثير كبير على نجاح إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة حيث تواجه هذه المنظمات تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات البيئية المستمر والقادة الإداريون يلعبون دوراً حاسماً في كيفية استيعاب هذه التحديات والتعامل معها بفعالية، والقائد الإداري المعاصر لا يقتصر دوره على توجيه وإدارة العاملين فحسب بل يشمل أيضاً الجانب الإنساني حيث يُعتبر تحفيز الموظفين ودراسة احتياجاتهم ومشاكلهم جزءاً أساسياً من مهامه والقيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد على التأثير في رؤوسيه وتشجيعهم على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة وهذا يجعل القيادة حبر الزاوية في نجاح أو فشل المنظمة، حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً وثيقاً بجودة القيادة، والجودة الشخصية للقائد تُعد عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة المؤسسية وهذه الجودة تُعبر عن التميز الشخصي وتُظهر من خلال السمات الإيجابية والعلاقات الإنسانية الجيدة والأداء المتميز وتقدير الذات هو سمة بارزة في الجودة الشخصية ويُعتبر العامل الأساسي الذي يُميز الأفراد ذوي

الإنتاجية العالية عن غيرهم وفي النهاية فالجودة الشخصية تبدأ بالفرد وتؤدي إلى تحسينات شاملة في جودة المنظمة من خلال تعزيز الجودة الشخصية لدى الموظفين، ويمكن تحقيق مستويات أعلى من الجودة في الأقسام المختلفة مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وزيادة رضا العملاء والإنتاجية والأرباح، وهذه التحسينات تُسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية داخل المنظمة، والقيادة الفعالة هي التي تعزز نجاح إدارة التغيير في ظل التحديات البيئية المعاصرة. (إبراهيم، ٢٠٢٤)

ولقد أولت الدراسات والبحوث الإدارية اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما ومما لاشك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها امام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث الدائم لمسيرة تطورات المجتمع المختلفة ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، اذا لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، ومن أهم سمات القائد الإداري الناجح الإخلاص في عمله وعدم المحاباة والابتعاد عن استغلال النقود وان يتسم بالمرونة في العمل والرفق مع العاملين وهنا نقول لابد من التغيير في أسلوب العمل فهو الحل الحتمي للإصلاح الإداري للعمل. (العوامة، ٢٠٢٢)

٢,٢. المتغير المستقل: (أنماط القيادة)

للقيادة مفاهيم متعددة الأوجه ومعقدة، مما يجعل من الصعب تحديد تعريف شامل ومحدد يشمل كل جوانبها. وهنا سنستعرض بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية للقيادة:

. المفهوم اللغوي للقيادة:

من الناحية اللغوية، كلمة "قيادة" تأتي من الفعل "قاد" (يقود قيادة)، مما يعني أن الشخص الذي يقود هو "القائد"، بينما الآخرون الذين يتبعونه هم "المقودون". يتضمن ذلك أن القائد هو الشخص الذي يتولى زمام الأمور ويدبر الأمور لفريق معين. "القيادة" بالتالي تُفهم على أنها الوظيفة التي يؤديها القائد في توجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف معين.

. المفهوم الاصطلاحي للقيادة:

تتعدد تعريفات القيادة الاصطلاحية بناءً على مجالات البحث والتركيز من قبل المختصين في الإدارة وعلم النفس وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

في موسوعة علم النفس الاجتماعي، تعرف القيادة على أنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، وهذا التعريف يشير إلى أن القيادة تركز على العلاقات الشخصية والتفاعلات داخل المنظمة لتحسين الأداء العام.

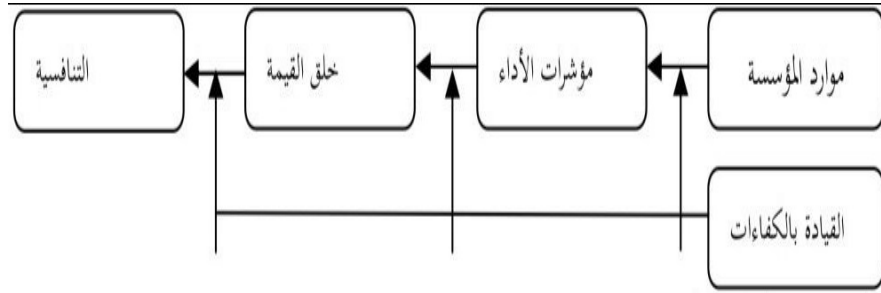
ويرى البعض أن القيادة هي العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها ووفقاً لهذا التعريف فالقيادة هي أيضاً عملية تأثيرية تهدف إلى توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال هذه التعريفات يمكننا أن نفهم أن القيادة ليست مجرد صفة أو منصب بل هي عملية ديناميكية تتضمن التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة والقيادة الإدارية بشكل خاص تركز على كيفية استخدام هذه العملية في سياق تنظيمي لتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية. (هبال، ٢٠١٦)

وتنمية المهارات القيادية تُعدُّ استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز القدرات الإدارية والقيادية داخل المنظمة وهذه السياسة تسعى إلى تحسين فعالية القادة وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية في إدارة وتخطيط العمليات داخل المنظمة، وتتضمن تطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الخطوات المنظمة والمدرسة التي تركز على تنمية المهارات القيادية والقدرات الإدارية ومن خلال هذه الاستراتيجية يتم تهيئة القادة لتلبية متطلبات البيئات الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وضمان أن الموارد المتاحة تُستخدم بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة. (حلاق، ٢٠٢٠)

ويُعدُّ القائد العنصر الأساسي في القيادة، فهو الشخص الذي يوجّه الجماعة ويقودها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويملك القدرة على التأثير على الأفراد لتحقيق نجاح إدارة التغيير. الصفات والمهارات المطلوبة للقائد تتفاوت بناءً على الموقف الذي يؤدي فيه دوره القيادي. القائد الناجح هو الذي يتمكن من خلق بيئة عمل إيجابية، تعزز الانسجام وتوفر مناخاً صحياً للعاملين، بالإضافة إلى تعزيز فعالية فريقه. القائد الذي يحقق النجاح هو من يعرف كيفية الحصول على تعاون كامل من فريقه، ويجب عليه أن يكون على دراية جيدة بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين ببعض البعض لضمان انسجام الفريق وتحقيق الأهداف المرجوة. (بيالة، ٢٠١٩)

وتعد القيادة بالكفاءات أساساً جوهرياً في عملية التغيير والتطوير داخل المؤسسات، حيث تهدف إلى تحويل نهج الإدارة من مجرد التصور الوقتي إلى التفكير الاستراتيجي العميق، وهذه القيادة تسعى إلى تطبيق نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة بدلاً من الاعتماد على نظام مغلق، وكما تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة بدلاً من الاقتصار على مفاهيم جزئية للجودة وإضافة إلى ذلك فإنها تعتمد على المعلومات الدقيقة عوضاً عن الافتراضات غير المدعومة وتعمل على تعزيز بيئة تحفز على التجديد والابتكار بدلاً من الالتزام الصارم بالقوانين واللوائح، ومن هذا المنطلق تظهر الحاجة الملحة إلى وجود قيادة واعية وذات كفاءة عالية قادرة على التكيف مع التغيير ودعم الموظفين من خلال تقديم النصائح المناسبة وتوفير برامج فعالة لتعزيز خبراتهم وقدراتهم بشكل مستمر ومميز وهذه القيادة تسهم أيضاً في تغيير ثقافة العمل، وذلك بتعزيز الجدية وروح العمل المخلص بدلاً من نشر ثقافة العزلة واللامبالاة والصراعات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من قيادة تمتلك الكفاءة المطلوبة، وليس من المستغرب أن نرى المؤسسات تتجه إلى استخدام كل وسائل التحفيز المالي والمعنوي لجذب الكفاءات الخارجية وكما أنها تستثمر مبالغ كبيرة في عمليات التدريب والتطوير الإداري لضمان الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (عبدالفتاح، ٢٠١٤)

الشكل (٣) أهمية القيادة بالكفاءة في المؤسسة



المصدر: عبدالفتاح، ٢٠١٤

ودور القيادة في نجاح إدارة التغيير يعد من المواضيع المحورية في أدبيات القيادة، حيث يتم التأكيد على العلاقة الوثيقة بين القيادة والثقافة داخل المؤسسة، وخاصة في سياق التغيير. إن القيادة التحويلية تعتبر عاملاً حاسماً في خلق وصيانة بيئة مؤسسية تتكيف بمرونة مع التغيير وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قيادة صادقة وملتزمة، والقيادة تعتمد على مجموعة من الأساليب والوسائل التي يمكن للقائد من خلالها التأثير بعمق على ثقافة المؤسسة ومن أبرز هذه الوسائل هي سلوكيات القيادة التحويلية التي تشمل:

١. توجيه الاهتمام للأحداث : القائد التحويلي يركز على اللحظات الحاسمة التي تبرز في المؤسسة، سواء كانت هذه اللحظات إيجابية أو سلبية ويتم استغلال هذه الأحداث لإبراز القيم الأساسية للمؤسسة ولتعزيز التوجه نحو التغيير ،فالقائد الذي يولي اهتماماً بالغاً للأحداث الحرجة يمكنه تحويل تلك الأحداث إلى فرص لتعزيز التغيير المطلوب.

٢. الاستجابة للأزمات: تعتبر الأزمات اختباراً حقيقياً لقدرة القيادة على التغيير، وفي مثل هذه الأوقات يظهر القائد التحويلي كمناورة توجيهية للعاملين حيث يتخذ قرارات حاسمة ويظهر شجاعة في مواجهة التحديات واستجابة القائد للأزمات بطريقة تتسم بالحكمة والسرعة تعزز ثقافة العمل المرنة والمستعدة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

وبالإضافة إلى هذه السلوكيات يسعى القائد إلى بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين لتحقيق تلك الرؤية من خلال التأكيد على الأهداف المشتركة وتعزيز الإحساس بالانتماء وهذا النهج يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحويل الثقافة المؤسسية من حالة مقاومة للتغيير إلى حالة من الاستعداد للتكيف معه، وعلاوة على ذلك القيادة تعمل على تحفيز الابتكار والإبداع من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع التجريب والتعلم المستمر. وهذا يخلق بيئة عمل تعزز من ثقافة التعلم والنمو، مما يمكن المؤسسة من التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة، وفي النهاية يمكن القول أن دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير يتطلب قيادة تمتلك القدرة على التواصل الفعال، الإلهام، والاستجابة للأحداث بطرق تعزز من ثقافة التغيير داخل المؤسسة، وهذه القيادة هي القادرة على تحويل التحديات إلى فرص وعلى دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة دائمة التغيير.(العنبي، ٢٠٠٥)

وإن القائد الإداري يتمحور دوره حول تسهيل الانتقال من الوضع القديم إلى تحقيق التغيير المطلوب بنجاح ويولي القائد اهتماماً خاصاً لهذه المرحلة لأنها تعتبر فترة حساسة يتعين فيها على الأفراد التحرر من القديم والتهيئة لاستقبال الجديد وأحد الجوانب المهمة في إدارة هذه المرحلة هو ضمان أن الأفراد قد تحرروا من القديم ليس فقط على مستوى السلوكيات والإجراءات، بل أيضاً على مستوى الانتماءات والمشاعر المرتبطة بالطرق القديمة في العمل، والقائد يعمل على كسر الروابط النفسية والعاطفية التي قد تربط الأفراد بالأساليب القديمة مما يساعدهم على تقبل التغيير بشكل أفضل ولتحقيق ذلك لابد أن يقوم القائد بعدة إجراءات مهمة:

١. التواصل الفعّال: يحرص القائد على التواصل المستمر مع الأفراد لشرح أهمية التغيير والأسباب التي تستدعي التحرر من الطرق القديمة ومن خلال هذا التواصل يُبنى فهم مشترك يساعد في تخفيف القلق والارتباك الذي قد يصاحب التغيير.

٢. الدعم النفسي والمعنوي: يدرك القائد أن التحول يتطلب وقتاً ودعماً مستمراً فلذا يوفر الدعم اللازم للأفراد لمساعدتهم على التخلص من انتمائهم للأساليب القديمة ويعمل على تعزيز ثقتهم في العملية الجديدة.

٣. إعادة تشكيل الهوية الجماعية: يساعد القائد الأفراد على بناء هوية جديدة ترتبط بالأساليب والقيم الجديدة التي يتم إدخالها في المؤسسة وهذه الخطوة ضرورية لإحداث تغيير عميق ودائم في الثقافة التنظيمية.

٤. تشجيع المشاركة والتفاعل: يشجع القائد الأفراد على المشاركة الفعالة في عملية التغيير، مما يعزز إحساسهم بالانتماء إلى التوجه الجديد ويقلل من ارتباطهم بالقديم.

ومن خلال هذه الخطوات يتمكن القائد من إدارة المرحلة الانتقالية بفعالية مما يضمن أن الأفراد لا يتوقفون فقط عند تحرير أنفسهم من القديم بل يتقدمون نحو تحقيق أهداف التغيير بنجاح. (حماد، ٢٠١١)

والقيادة الإدارية هي من أهم الأنشطة التي يقوم بها القائد الإداري داخل المؤسسة، وهي تنطوي على مجموعة من المهام الحيوية التي تشمل اتخاذ القرارات الحاسمة وإصدار الأوامر والإشراف على تنفيذ هذه الأوامر من قبل الموظفين وهذه الأنشطة تتطلب من القائد الإداري استخدام سلطته الرسمية التي تُمنح له بناءً على موقعه الوظيفي، ولكن القيادة الإدارية تتجاوز مجرد استخدام السلطة الرسمية فإلى جانب السلطة الرسمية يتعين على القائد الإداري أن يكون قادراً على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المشتركة وهذا التأثير يتمثل في قدرة القائد على استمالة الموظفين ودفعهم للتعاون والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية وبمعنى آخر القيادة الإدارية تتطلب مزجاً بين القوة الرسمية التي يتمتع بها القائد وبين مهاراته في التأثير الإيجابي على مرؤوسيه، ومن خلال هذا الجمع بين السلطة الرسمية والتأثير الشخصي، يمكن للقائد الإداري أن يحقق توازناً في إدارة الفريق، حيث يعتمد ليس فقط على الأوامر والتعليمات المباشرة بل أيضاً على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع العاملين وهذا التوازن يساهم في تعزيز الانسجام داخل الفريق ويشجع الأفراد على العمل بجدية وتفان لتحقيق الأهداف المحددة وفي النهاية القيادة الإدارية بهذا المفهوم تعتبر أكثر من مجرد عملية إشرافية فهي فن يتطلب من القائد أن يكون واعياً ليس فقط بقوته الرسمية ولكن أيضاً بأهمية تأثيره الشخصي على من حوله وهذا التأثير الشخصي المتكامل مع السلطة الرسمية هو ما يمكن القائد من توجيه فريقه بنجاح نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. (حلاق، ٢٠٢٠)

والقيادة الإدارية تعد بمثابة العمود الفقري للعملية الإدارية حيث يراها العديد من المفكرين والخبراء في مجال الإدارة كجوهر لهذه العملية وقلبها النابض، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تفعيل وتحريك جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والقيادة الإدارية ليست مجرد جزء من العملية الإدارية بل هي العامل الذي يحول الأهداف المخططة إلى نتائج ملموسة من خلال توجيه العناصر الإنتاجية بكفاءة وتضمن القيادة تحقيق الأهداف المحددة حيث تعمل على تنسيق جهود جميع العاملين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية المنظمة، وبدون وجود قيادة فعالة تصبح وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة أقل تأثيراً وأقل قدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وعلاوة على ذلك تبرز أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، وحيث تتغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية بشكل سريع، وتصبح القيادة ضرورية للتعامل مع هذه التغيرات وضمان أن المنظمة تبقى على مسارها نحو تحقيق أهدافها المرسومة، وبالتالي يمكن القول إن القيادة الإدارية هي القوة المحركة التي تضفي الحياة على خطط وأهداف المنظمة، وتجعل من الممكن تحقيقها في ظل تحديات بيئة العمل المتغيرة والقيادة ليست مجرد عنصر تكميلي في الإدارة بل هي العامل الأساسي الذي يضمن استمرارية ونجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها.(مباركي وآخرين، ٢٠٢٢)

أنماط المهارات القيادية تتضمن ما يلي:

١. تعزيز قدرة القائد: تحسين مهارات القادة في حل المشكلات، وخصوصاً تلك المتعلقة بالبيئة البشرية والتنظيمية للمنظمة. ويتضمن ذلك تطوير القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة تعزز من قدرة القائد على التعامل مع التحديات بكفاءة.

٢. توظيف المهارات: تمكين القادة من الاستفادة المثلى من مهارات أعضاء الفريق ويشمل ذلك تنظيم العمل الإداري والإبداعي بطرق تساهم في تحقيق الأهداف المحددة، والاستفادة من تنوع المهارات والخبرات ضمن الفريق لتحقيق نتائج أفضل.

٣. مواجهة المشكلات القيادية: تصميم استراتيجيات تهدف إلى معالجة المشكلات التي تقلل من فعالية القيادة ويتطلب ذلك تطوير حلول للتحديات التي قد تؤثر سلباً على أداء القادة، وتعزيز استراتيجيات التحسين المستمر لمواجهة تلك المشكلات.

وبالتالي تعد تنمية المهارات القيادية عملية مستمرة تركز على تحسين الأداء القيادي من خلال الحلول المبتكرة وتوظيف المهارات بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.(حلاق، ٢٠٢٠)

مصادر قوة القيادة الإدارية

يستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير على العاملين عن طريق

مصدرين رئيسيين هما:

١- القوة النظامية : وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يشغله المدير في الهيكل التنظيمي ويمكن هذه السلطة القائد من استخدام الحوافز المختلفة المادية والمعنوية للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد أثبتت فعالية هذا الأسلوب في التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد يستخدم القائد أسلوباً آخر يستمد من هذه السلطة، وهو أسلوب التهديد والضغط والإكراه في دفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال أسلوب التهديد بنوعيه الشفوي والمكتوب، أو الخصم من الراتب، أو النقل التأديبي، وقد يصل في أسوأ الأحوال إلى إنهاء خدمة المرؤوس إلا أن استخدام هذا الأسلوب بشكل كبير قد يؤدي إلى مشاكل وعواقب يصعب على القائد السيطرة عليها.

٢- القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد تستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس وكما قد تستمد هذه القوة كذلك من خبرة وكفاءة ومهارة القائد في أدائه للأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته وبالتالي إلى أداء جميع الأعمال التي يكلفون بها من قبل قائدهم بكفاءة وفعالية عالية، وأياً كان مصدر القوة والنفوذ، فإن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح، ومن أهم هذه الصفات الذكاء والرغبة ومهارات الاتصال غير أنه ثمة صفات أخرى لا تقل أهميتها عن الصفات السابقة كالتعليم الصبر، الابتكار الإخلاص، العدالة القوة البدنية، المظهر، والقدرة على التعبير، وإن إدخال أي تغيير في المنظمة يرافقه بعض الصفات في القائد الإداري حيث هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية. (عبدالفتاح، ٢٠١٤)

وظائف القيادة الإدارية:

وتتضمن مجموعة من المهام الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة. وهذه نظرة عامة على تلك الوظائف:

١. توفير المعلومات: القيادة الإدارية يجب أن تمتلك معرفة ووعي كافيين لتكون المصدر الموضوعي للمعلومات داخل المنظمة، مما يعزز ثقة العاملين ويضمن اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.
٢. توفير الخبرة: القيادة الإدارية تُعد مصدراً رئيسياً للمعرفة والخبرة في المنظمة، وذلك بفضل تراكم الخبرات المعرفية والمهنية لدى الإدارة وهذا الدور يمكنهم من تقديم التوجيه والدعم للعاملين.

٣. رسم استراتيجيات المنظمة: القيادة الإدارية تتولى وضع السياسات العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية التي توجه نشاطات المنظمة نحو تحقيق رؤيتها.
٤. التخطيط التنفيذي: هذه الوظيفة تشمل الإشراف على وضع الخطط التنفيذية وتحديد أساليب العمل والوسائل اللازمة للتنفيذ بالإضافة إلى وضع برنامج زمني يضمن تحقيق الأهداف بشكل منظم وفعال.
٥. الحفاظ على أخلاقيات المهنة: القيادة الإدارية مسؤولة عن صيانة أخلاقيات المهنة وذلك عبر تقدير السلوك القيادي النموذجي والتأكد من التزام الجميع بمعايير الأخلاق المهنية وهذا يعزز بيئة عمل تحترم القيم وتعمل على تطويرها.
٦. التمثيل الخارجي للمنظمة: القيادة الإدارية تمثل المنظمة في علاقاتها الخارجية سواء كانت تلك العلاقات مع جهات أخرى أو مع المجتمع بشكل عام وهذا التمثيل يعزز صورة المنظمة ويحافظ على مصالحها.
٧. التنظيم: يتمثل هذا الدور في تنظيم العلاقات الداخلية داخل المنظمة بما في ذلك إدارة التفاعلات بين العاملين وإيجاد حلول للنزاعات المحتملة، سواء من خلال السيطرة أو الوساطة.
٨. الرقابة والتقييم: القيادة الإدارية تمتلك القدرة على منح الثواب أو العقاب وفقاً لأداء العاملين وهذه الوظيفة تعتمد على الخبرة والعدالة لضمان أن الجميع يعملون وفقاً للمعايير المطلوبة ويتم تقييمهم بناءً على أدائهم الفعلي.
- ومن خلال هذه الوظائف تضمن القيادة الإدارية أن المنظمة تعمل بكفاءة وتحقق أهدافها الاستراتيجية مع الحفاظ على بيئة عمل تتسم بالعدالة والنزاهة. (مباركي وآخرين، ٢٠٢٢)

شروط نجاح القيادة الفعالة:

بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات الهامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولكن هذا يقودنا إلى البحث عن الخصائص التي تجعل العملية القيادية والقائد يحقق النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة وأوضاع أيضاً مختلفة، ولهذا أورد الكثير من الباحثين و الكتاب مقومات وخصائص ومواصفات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة، ونستطيع أن نلخص أهمها فيما يلي :

١- القدوة الحسنة للآخرين؛ من حيث الأمانة والأخلاق والالتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في القائد.

٢- العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية وإتباع سياسة الباب المفتوح وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة؛

٣- القدرة والمهارة على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين من الأعلى إلى الأسفل والعكس.

٤- التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف ما يحقق أهداف المنظمة.

٥- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتجنب وقوع أي نوع من التضارب بينهما.

٦- تحقيق الرضا الداخلي للعاملين عن الوظيفة.

٧- توفير المناخ الصحيح للابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.

٨- تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات الموضوعية والبعد عن الذاتية والأهواء الشخصية في القيادة.

٩- توفير العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتعيين والترقية والأجور والحوافز.

١٠- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي الواعي لتحقيق رسالة المنظمة.

١١- تجسيد القيم والمعتقدات الخاصة بممارسة العمل وتعزيز الطموح لدى العاملين في هذا الميدان.

١٢- معالجة النزاع والصراع التنظيمي والعمل على تجنبه مستقبلاً.

١٣- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها ومعاونتها على تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة. (هبال، ٢٠١٦)

وكما إن القائد الإداري يتمتع بصفات فريدة تميزه عن غيره وهذه الصفات يمكن تحسينها وتطويرها مع مرور الوقت وتتضمن هذه الصفات دوافع القائد وطاقته التي يستخدمها في توجيه وإدارة الأفراد، بالإضافة إلى قدرته على التعرف على إمكانياتهم واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة والقائد الذي يتمتع بهذه الصفات يمكنه الحد من مستوى المقاومة بين العاملين مما يساعد في إنجاز المهام بشكل أكثر سلاسة ومع ذلك هناك العديد من القرارات الإدارية التي قد لا تصل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي أو لا تحقق النتائج المرجوة منها وهذا قد يعود إلى مقاومة بعض الموظفين لهذه القرارات، والتي قد تتجلى في سلوكيات تعكس عدم الرغبة في التعاون وهذه المقاومة قد تنشأ من خوفهم من تأثير التغييرات على أوضاعهم الشخصية أو المهنية أو بسبب عدم ارتياحهم لبعض أساليب القيادة المتبعة. وبالتالي يعتبر رفض المرؤوسين لقرارات التغيير تعبيراً واضحاً عن عدم استعدادهم للتعاون مع بعض الأنماط القيادية في تنفيذ هذه القرارات مما قد يؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل عام. (أبو الغنم، ٢٠١٣)

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المنظمات المعاصرة خصوصا في ظل البيئة المتغيرة التي تحيط بها بحكم مسؤوليتها عن إدارة أهم موارد فيها وهو العنصر البشري، و بالتالي فان إدارة التغيير والتحكم في عناصره و توجيهها وفق استراتيجيات و غايات المنظمة تقتضي من القيادة الإدارية القيام بمجموعة امور رئيسية:

١- بناء إطار تنظيمي متكامل يدعم التناسق الداخلي و الخارجي لاستراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية وظيفية مع استراتيجيات باقي الإدارات و الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٢. تنمية اتصالاتها مع المرؤوسين لتبليغهم و إقناعهم بالأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة باستخدام مختلف برامج الاتصالات و كسب تأييد التنظيم غير الرسمي و النقابات العمالية .

٣-التوفيق بين حاجات العمل و المرؤوسين باستخدام نظام فعال وعادل للحوافز يعمق مفهوم الأخذ والعطاء و المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة ممثلة في القيادة الإدارية حتى تتقارب أهداف الطرفين و تتوحد مصالحهم.

٤- أعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة و أعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة وتحديد الكفاء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة أي الابتعاد عن النمط الروتين المعمول به.

٥- إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة واهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.(أحمد وآخرين،٢٠١٧)

دور القائد لإدارة التغيير في المؤسسة.

١. تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات التي بموجبها تؤدي إلى إدارة التغيير إدارة إيجابية تتصف بكفاءة عالية للتنفيذ، وبالتالي القدرة على احداث التغيير في حد ذاته.

٢. كما يتمثل دور القيادة في استباق الأمور والقدرة على الابتكار ومواجهة المواقف المتغيرة.

٣. اتخاذ القرارات السليمة الموضوعية يتطلب مهارات وتدريب، مما تجعل القيادة قادرة على التنظيم والمسؤول المنظم.

٤. ومن الأدوار الأساسية التي تجعل التغيير ناجحا وفعالا وهادفا ان يحسن القادة الاستراتيجيون المتابعة لعملية التغير الحاصر في المؤسسة.(بالخير واخرين،٢٠٢١)

٢,٣. المتغير التابع: (إدارة التغيير)

مصطلح **إدارة التغيير** يُستخدم لوصف عملية تنفيذ التحولات المختلفة داخل المنظمة وقد تعددت التعاريف في الأدبيات حول هذا المصطلح، ولكن يمكن الإشارة إلى أنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات التي تهدف إلى التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية وتتطلب إدارة التغيير قيادة فعالة لتحقيق النجاح ويرى البعض أن قيادة التغيير تتعلق بإشعال روح جديدة داخل المنظمة، وصياغة رؤية مبتكرة، والعمل على تحقيق هذه الرؤية بشكل مستمر. إن أي جهد للتغيير يعتمد بشكل أساسي على تنفيذ التغيير بنجاح، وهو ما يمثل مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية وكما إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي هذا السياق يصبح من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي وتحفيز رغبة قوية للانتقال إلى وضع مستقبلي يتماشى مع رؤية واستراتيجية واضحة وللقيادة دور محوري في التغيير حيث يتطلب تحديد اتجاه مسيرة المنظمة وتوليد زخم قوي لدعم عملية التغيير حتى في غياب رؤية واضحة للوضع المستقبلي والقيادة ليست مجرد عملية تنفيذ للتغيير، بل هي القوة الدافعة التي توجه التغيير وتضمن تحقيق النتائج المرجوة مما يعزز من فرص نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة متغيرة. العتيبي، (٢٠٠٥))

وإدارة التغيير فتعرف بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية وهي الجهاز الذي يحرك الإدارة ويعمل على مواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي (الشحري، ٢٠٢٢).

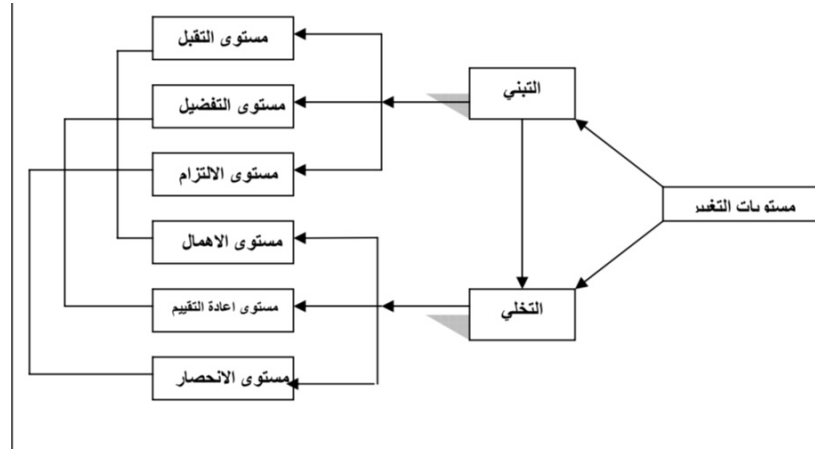
ويرى برباوي بأن التغيير هو عنصر طبيعي وأساسي في حياة المؤسسات، ويتطلب وجود إدارة تتمتع بالمرونة والكفاءة لمواجهة التحديات التي قد تظهر نتيجة لهذا التغيير، ومن هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى قيادة حكيمة وفعالة تمتلك الصفات والمهارات اللازمة لقيادة المؤسسة نحو التطور والنمو وإن قدرة القائد على إدارة التغيير والاستجابة له تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث أن القادة الذين يملكون القدرة على إحداث التغيير والتأثير عليه يكونون أكثر كفاءة في قيادة التحول داخل المؤسسة لذلك من المهم

أن يبقى القادة على دراية مستمرة بالبيئة المحيطة وأن يقوموا بتزويد مرؤوسيهـم بالمعلومات والمعرفة الضرورية لدعم وإنجاح عملية التغيير التنظيمي. (برباوي، ٢٠١٣)

ويعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وكما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف : التغيير المخطط والتغيير الطارئ التغيير الاستراتيجي والتغيير غير الاستراتيجي، التغيير الجذري والتغيير التدريجي، وقد وردت في الأدبيات الادارية أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملاءمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وأن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من

وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية، واما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني : التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف والهيكل التنظيمي والوظائف والعمليات والإجراءات والقواعد للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى وهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للأضلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال. وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي مثلما هو موضح من الشكل التالي:

الشكل (٤) التغيير على مستويين



المصدر: صبري، ٢٠٠٩

خصائص استراتيجيات إدارة التغيير:

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص هامة، تتمثل في:

- (١) الاستهدافية: التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق ومربوط بإطار زمني معين.
- (٢) الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكانياتها.
- (٣) التوافقية: أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- (٤) الفاعلية: يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون قوى مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.
- (٥) المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- (٦) الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.
- (٧) الرشد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغيير.

(٨) القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث يجب أن يسعى التغيير إلي التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلي البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.(جمعة، ٢٠١٩)

عوامل نجاح التغيير:

١. دعم الإدارة العليا: يجب أن تدعم الإدارة العليا جهود التغيير لضمان استمراريته ونجاحه.
٢. مناخ قبول التغيير: من الضروري توفير بيئة عمل تقبل التغيير ولا تعارضه مما يسهل تنفيذ التغييرات.
٣. وجود خبراء للتغيير: تواجد خبراء متخصصين في عملية التغيير يعد أمرًا ضروريًا لتوجيه ودعم العملية بشكل فعال.
٤. إشراك العاملين: ينبغي إشراك العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير في وضع أهدافه والتخطيط له وتنفيذه لضمان التزامهم ودعمهم.
٥. توضيح دوافع التغيير: يجب شرح وتوضيح الأسباب والدوافع وراء التغيير للعاملين لضمان فهمهم وإدراكهم لأهمية العملية.
٦. بيان الفوائد: من المهم توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي سيقققها التغيير للعاملين لتعزيز قبولهم للتغيير.
٧. دور التنظيمات غير الرسمية: يجب عدم إغفال تأثير التنظيمات غير الرسمية على سلوك الأفراد مما يتطلب إدارتها بعناية.
٨. تشخيص مصادر التغيير: من الضروري معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية باستخدام أسلوب علمي.
٩. تشخيص مقاومة التغيير: يجب تحليل وتحديد العوامل التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل العاملين.
١٠. توفير الموارد اللازمة: يجب توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تساهم في تهيئة وتنفيذ عملية التغيير بنجاح.(العوامة، ٢٠٢٠)

مراحل إدارة التغيير:

أن التغيير عملية مخططة تمر بالمراحل التالية :

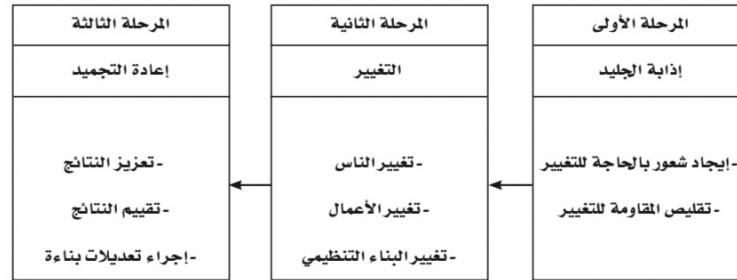
أ- الإذابة :وتتضمن هذه المرحلة إثارة انتباه الأفراد وإدراكهم لمدى الحاجة للتغيير، وتظهر هذه الحاجة بسبب العادات والممارسات السلبية التي تعيق تقدم المنظمة لذا لابد من التفكير الإيجابي والابتكاري للقضاء عليها من خلال إيجاد أفكار وممارسات جديدة.

ب - التغيير :وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تعلم حيث يكتسب الأفراد طرق وممارسات وسلوكيات جديدة تساعدهم في حل مشاكلهم وتنفيذ التغيير على أحسن وجه وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها ،أي تحديد أهداف التغيير. ويحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة لأن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة التغيير خاصة إذا لم يتم إذابة الجليد بشكل سليم في المرحلة الأولى.

ج- إعادة التجميد: في هذه المرحلة يتم تثبيت المزايا المحققة من التغيير والحفاظ عليها وذلك بدمج الأفكار والممارسات والسلوكيات التي تعلمها الأفراد في أساليب عملهم.

والشكل الموالي يوضح لنا مراحل عملية التغيير)

الشكل(٥)المراحل الثلاثة لعملية التغيير



المصدر:لعور، ٢٠١٤

الشروط الأساسية للقيادة في ادارة التغيير:

تم تحديد مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن فعالية القيادة في إدارة التغيير، والتي تشمل الكفاءات التالية:

١. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: يجب على القائد أن يُشرك جميع العاملين في فهم الحاجة الملحة للمنظمة لتبني التغيير، مما يساهم في بناء قناعة مشتركة بأهمية هذا التغيير.
٢. إحداث تغيير في البناء التنظيمي: يتعين على القائد التأكد من أن التغيير قائم على فهم عميق لاحتياجات المنظمة مع دعمه بمجموعة من الأدوات والعمليات التي تضمن فعاليتها.
٣. مشاركة وإدماج جميع العاملين: يُعد إشراك جميع أفراد المنظمة في عملية التغيير خطوة أساسية لبناء الالتزام الجماعي، مما يزيد من فرص نجاح التغيير.
٤. الثقة والمحافظة على التغييرات: يجب على القيادة بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير وضمان وجود خطة متابعة لضمان دوام هذه التغييرات على المدى الطويل.

٥. تطوير قدرات الأفراد: يحتاج القادة إلى التركيز على تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمة لمواجهة متطلبات التغيير، ودعمهم ومساندتهم خلال جميع مراحل عملية التغيير.

وبناءً على هذه الشروط يرى الباحثون أن القيادة يمكن أن تلعب دوراً محورياً في إدارة التغييرات التي تحدث في المنظمات، من خلال تعزيز الالتزام بهذه التغييرات وتقليل المقاومة التي قد تصاحبها وهذا الدور القيادي يتمثل في تشجيع وتحفيز التابعين على قبول التغيير، مما يسهم في نجاح العملية. (العزاوي وآخرين، ٢٠٢٣)

والتغيير في المنظمات لا يقتصر على جانب واحد فقط بل يشمل مجموعة متنوعة من الجوانب المترابطة التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة وهذا التغيير يتضمن تطوير وتحديث الرؤية المستقبلية للمنظمة بالإضافة إلى ذلك يمتد التغيير ليشمل العمليات والمهام اليومية التي تقوم بها المنظمة مما قد يتطلب إعادة هيكلة أو تحسين الإجراءات لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية. والهيكل التنظيمية أيضاً جزء مهم من هذا التغيير حيث يمكن أن يكون هناك حاجة لإعادة تصميم هذه الهياكل لتناسب مع الأهداف الجديدة وتسهيل سير العمل بمرونة أكبر ومن الجوانب الأخرى التي يتناولها التغيير سلوك وتوجهات الأفراد العاملين في المنظمة، إذ أن النجاح في تنفيذ التغيير يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرة الأفراد على التكيف مع المستجدات والتوجهات الجديدة وفي هذا السياق تعتبر الإجراءات والتقنيات المستخدمة جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير حيث يمكن أن تشمل هذه الإجراءات إدخال تقنيات جديدة أو تحديث الأدوات الحالية بما يتماشى مع الأهداف المحددة ولقد أصبح التغيير ضرورة حتمية لضمان استمرار المنظمات والمؤسسات في العمل بكفاءة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة وهذا التغيير ليس مجرد خطوة عابرة بل هو عملية مستمرة تهدف إلى التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ومن أجل تحقيق النجاح في هذا المسار يتطلب الأمر قيادة قوية وفعالة قادرة على فهم طبيعة التغيير المطلوبة وإدارة عملية التغيير بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن القيادة الواعية والداعمة لعملية التغيير هي من أهم العوامل التي تسهم في نجاح هذا التغيير واستمراره. (بيالة، ٢٠١٩)

وعندما يتعلق الأمر بالتغيير والتطوير التنظيمي، هناك مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي يمكن للقادة والمديرين تبنيها لتحقيق الأهداف المرجوة وكل من هذه الاستراتيجيات يركز على جوانب مختلفة من عملية التغيير، ويمكن اختيار الاستراتيجية الأنسب بناءً على الظروف والمواقف التي تواجهها المؤسسة ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:

١. استراتيجية العقلانية الميدانية: تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام التعليم والبحوث العلمية والدراسات كأدوات لتحقيق التغيير ويتطلب ذلك تحليلًا دقيقًا للمشكلات القائمة واعتماد منهجيات علمية مبنية على البيانات لإيجاد حلول فعالة وهذه الاستراتيجية تعتبر مثالية عندما يكون الهدف هو تحقيق تغيير وقائم على أسس علمية متينة.

٢. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز التوعية وإزالة المخاوف التي قد تعترض طريق التغيير ومع التركيز على تنمية الولاء لدى الموظفين ومن خلال التواصل الفعال وتقديم الدعم النفسي يمكن للقادة إقناع الموظفين بأهمية التغيير وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحقيقه.

٣. استراتيجية القوة القسرية: تركز هذه الاستراتيجية على استخدام العقوبات والجزاءات لإجبار الموظفين على الالتزام بالتغيير المطلوب وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قد تحقق نتائج سريعة في بعض الحالات إلا أنها قد تخلق بيئة من التوتر وعدم الرضا بين الموظفين مما قد يؤثر سلبًا على الأداء العام.

ورغم تعدد هذه الاستراتيجيات لا يمكن القول إن هناك استراتيجية واحدة تُعتبر الأفضل في كل الحالات بل يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على طبيعة الموقف والظروف المحيطة بالتغيير وفي كثير من الأحيان قد يكون من الأنسب استخدام مزيج من الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. (المالح، ٢٠١٩)

٢،٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتوسع نطاق العولمة وزيادة حدة المنافسة فضلاً عن التغيرات المستمرة في أذواق وتطلعات العملاء وهذه التحولات أفرزت العديد من التحديات والاضطرابات التي تواجه منظمات الأعمال حيث يتطلب من المؤسسات كونها أنظمة مفتوحة التكيف مع هذه البيئة للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية فمن الضروري إدخال تعديلات جوهرية على استراتيجيات المؤسسة وهياكلها التنظيمية وحتى على ثقافتها المؤسسية وتنفيذ برامج التغيير وإدارتها بنجاح ويعتمد بشكل أساسي على وجود قادة أكفاء قادرين على توجيه جهود الأفراد نحو فهم التغيير والتكيف معه بالإضافة إلى مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج والقيادة الإدارية الفعالة هي المفتاح لضمان التعامل الصحيح مع جميع التحديات والمشاكل التي قد تطرأ خلال مراحل عملية التغيير في المؤسسة، (لعور، 2014).

وأنماط القيادة تلعب دورًا محوريًا في إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة وبين مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة ونجاحها. يرى بعض الباحثين أن

القيادة الإدارية يمكن أن تساهم في تكوين بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات المختلفة. هذه البيئة تُمكن من التمييز بين الثقافات التنظيمية الناجحة وغير الناجحة، حيث تكون القيادة العامل المحفز والمُلهِم للموظفين، وتعمل على إشراكهم في عملية التغيير وتلبية احتياجاتهم الفردية ولضمان قيادة فعالة في إدارة التغيير، هناك مجموعة من الكفاءات الأساسية التي يجب توفرها:

١. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: يجب على القائد أن يوضح للموظفين ضرورة التغيير ويشركهم في إدراك أهمية تبني هذا التغيير لتحسين أداء المنظمة.
 ٢. إحداث تغيير في البناء التنظيمي: يتطلب التغيير الفعال إعادة النظر في هيكل المنظمة وتنظيمها بما يتناسب مع الأهداف الجديدة.
 ٣. مشاركة الجميع في عملية التغيير: يجب على القائد إشراك كافة الموظفين في عملية التغيير لضمان تقبلهم ودعمهم للخطوات المتخذة.
 ٤. الثقة والمحافظة على التغييرات: بناء الثقة والمحافظة على التغييرات التي يتم تحقيقها ضروري لضمان استدامة التحسينات التي أُدخلت.
 ٥. تطوير قدرات الأفراد: من المهم تطوير مهارات وقدرات الموظفين لمواكبة متطلبات التغيير ودعمهم خلال جميع مراحل التغيير لضمان نجاح العملية بأكملها.
- وهذه الكفاءات تعتبر أساسية لضمان قيادة فعالة تساهم في تكيف المنظمة مع التغييرات المستمرة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (العوامه، ٢٠٢٠)

ودور القيادة في إدارة التغيير يتمحور حول القدرة على خلق بيئة تنظيمية تتكيف بشكل فعال مع التحولات والتغيرات وفي أدبيات القيادة هناك اعتراف واضح بأن أنماط القيادة والثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح عملية التغيير والقادة الفعالون هم الذين يستطيعون تقديم رؤى واضحة وقابلة للتحقيق مما يمكن الأفراد من تحدي وتقييم تلك الرؤى والمساهمة بشكل فعال في تحقيقها، والقيادة التحويلية تُعتبر من أكثر الأنماط القيادية فعالية في هذا السياق حيث تركز على تحفيز وتطوير العاملين داخل المنظمة وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات القيادية بأنفسهم وهذه القيادة لا تقتصر على توجيه الأفراد نحو الأهداف فحسب بل تمتد إلى تمكينهم من المشاركة الفعالة في قيادة التغيير وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على إحداث تأثير طويل الأمد في الثقافة التنظيمية وفي الأدبيات الحالية يُنظر إلى التغيير الذي يجلبه القائد كميزة جوهرية تُحدد فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف التنظيمية والقادة الذين يتبنون هذه الأساليب يتمكنون من إحداث تحولات جذرية

في مؤسساتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. (العتيبي، ٢٠٠٥)

ويتمثل دور القائد في توجيه وتنسيق جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة في خطة المنظمة حيث يُعتبر القائد المحرك الرئيسي للتفاعل بين سماته الشخصية وخصائص مرؤوسيه ضمن إطار ثقافة وسياسة المنظمة والقيادة هي التي تُحفز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والأداء مع تعزيز درجة الرضا بينهم وتحقيق التماسك داخل الجماعة وعند الحديث عن أنماط القيادة مثل القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والمتساهلة، يتضح أن لكل منها تأثيرًا مختلفًا على نجاح عملية إدارة التغيير داخل المنظمة فبينما قد تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز تقبل المرؤوسين للتغييرات وقد تواجه القيادة الأوتوقراطية مقاومة من الموظفين مما يؤثر سلبًا على تنفيذ التغيير وأما القيادة المتساهلة، فقد تؤدي إلى ضعف في التحكم والتوجيه، مما قد يعوق تحقيق الأهداف ومن المهم الإشارة إلى الارتباط الوثيق بين مفهومي القيادة والإدارة فقد يكون الفرد مديرًا أو قائدًا أو كلاهما فالمدير يُعنى باتخاذ القرارات الأساسية والراهنه مستمدًا سلطته من منصبه الرسمي بينما القائد يتولى المسؤولية عن القرارات الشاملة المتعلقة بالتغيير والتطوير مستمدًا سلطته من تفاعل الجماعة والتفاهم حوله وهذه الفروق في الأدوار والأنماط القيادية تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدارة التغيير وتقبله من قبل المرؤوسين، كما وضح (أبو الغنم، ٢٠١٣)، مما يجعل اختيار نمط القيادة المناسب أمرًا حاسمًا لنجاح عملية التغيير في المنظمة. (أبو الغنم، ٢٠١٣)

ويعد تحقيق نجاح إدارة التغيير من السمات الأساسية لأنماط القيادة المختلفة وفي الأدبيات الحالية المتعلقة بالقيادة يتجلى دور القائد في عملية التغيير عبر أسلوبين رئيسيين وركز أحد الباحثين بشكل أساسي على التغييرات التي يتم إحداثها في سلوكيات واتجاهات التابعين مشيرًا إلى أهمية دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية ومع ذلك كان التركيز الأكبر في هذا البحث على تفصيل دور القائد في تحفيز التابعين وتوجيههم نحو التغيير وفي المقابل هناك باحثون آخرون ركزوا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية معتبرين أن التحولات في سلوكيات التابعين هي جزء لا يتجزأ من عملية التغيير الشاملة وهؤلاء الباحثون يرون أن التغييرات التنظيمية يجب أن تكون مترامنة مع تغييرات في الفكر والسلوك لضمان تحقيق النجاح في إدارة التغيير وبالإضافة إلى ذلك تبنى بعض الباحثين موقفًا متوازنًا في نظرياتهم القيادية، حيث ربطوا القيادة بتغييرات شاملة تتضمن الجوانب التنظيمية والتحولات في فكر وسلوك التابعين من خلال مراجعة أدبيات

القيادة والتغيير ويتضح أن هناك توافقاً على أن القيادة الفعّالة في إدارة التغيير تتطلب توازناً بين التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيه التحولات التنظيمية لتحقيق النجاح الدائم.(صبري،٢٠٠٩)

ويُعتبر التغيير ظاهرة شاملة تحدث في كل مكان ويزداد تسارعها وتعقيدها مع مرور الوقت وإن نجاح المنظمات اليوم بمختلف أنواعها يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على إجراء هذا التغيير بفعالية وفي الواقع قد تكون القيادة وإدارة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن والتعامل مع التغيير بشكل فعال يتطلب اتباع أسلوب قيادي يتماشى مع طبيعة عمل المنظمة، ولهذا السبب أصبح تأثير أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير موضوعاً مركزياً في أبحاث ودراسات الباحثين، والاهتمام بمفهوم القيادة يُعد عنصراً جوهرياً في المنظمات المعاصرة حيث تسعى هذه المنظمات بشكل دائم إلى إرضاء المتعاملين معها وتلبية احتياجاتهم وإن القدرة على توجيه المنظمة خلال فترات التغيير، وضمان التكيف السلس مع التحولات الحتمية هي من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة في العصر الحالي.(حماد،٢٠١١)

وقيادة التغيير هي عملية معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنظيماً متقناً لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق النتائج المرجوة وهذه الجهود لا تقتصر على تنفيذ التغيير فقط، بل تمتد أيضاً إلى ضبط جميع العناصر المرتبطة به والتحكم في عملياته المختلفة، وذلك لضمان أن التغيير يسير في الاتجاه الصحيح ويحقق الأهداف التي وضعت من أجله وفي هذا السياق تهدف قيادة التغيير إلى زيادة قدرة المؤسسات، سواء كانت مؤسسات عامة أو مؤسسات تعليم عالي على التكيف مع الأوضاع الجديدة التي قد تطرأ عليها وهذا التكيف يتطلب استغلالاً أمثل للموارد المتاحة سواء كانت موارد مادية أو بشرية، بحيث يمكن توظيف هذه الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفائدة. وجزء أساسي من قيادة التغيير يتمثل في القدرة على حل المشكلات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير. فالتغيير غالباً ما يكون مصحوباً بتحديات وصعوبات، ولهذا يجب على القائد أن يكون مستعداً لمواجهة هذه التحديات بطرق مبتكرة وحلول فعالة لضمان أن التغيير لا يتعطل وأن المؤسسة تستمر في التحرك نحو تحقيق أهدافها بنجاح وإدارة عملية التغيير بهذه الطريقة تساعد المؤسسات على التحول بنجاح إلى أوضاع جديدة، وتُمكنها من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيير والقيادة الفعّالة للتغيير هي التي تحقق التوازن بين التكيف مع الجديد والاستفادة من الإمكانيات المتاحة مما يضمن استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئة عمل دائمة التغير.(الثبتي،

والقيادة تعد من القضايا المهمة التي تستحوذ على اهتمام المفكرين والباحثين عبر مختلف المجالات الأكاديمية والاجتماعية، وذلك بسبب الدور الحاسم لإدارة التغيير في نجاح المؤسسات ويتسبب التغيير في تأثيرات ملموسة على سلوك الأفراد داخل المنظمات ومما يستدعي توفر قيادة ديناميكية ومرنة قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق الاستمرارية والتطور المؤسسي وإن نجاح أنماط القادة في إدارة التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتهم على إحداث التغيير والاستجابة له بفعالية، لذلك يتعين على القادة أن يتمتعوا بقدرة تأثير إيجابي وأن يكونوا قادرين على تزويد مرؤوسيهـم بالمعلومات اللازمة لتمكينهم من التعامل مع التغيير بفاعلية وتهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة المختلفة وكذلك المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين، مثل المستوى التعليمي والخبرة المهنية والمركز الوظيفي على عملية التغيير التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها بدقة للوصول إلى نتائج موثوقة حول فعالية أنماط القيادة في نجاح التغيير التنظيمي. (برباوي، ٢٠١٣)

وختاماً يمكن القول إن مفهوم القيادة ودورها في نجاح إدارة التغيير هو مجال يستحق البحث والدراسة وإن أهمية القيادة تتجاوز المفاهيم النظرية وحيث يتمثل التحدي الأكبر أمام القيادات الإدارية في القدرة على ترجمة هذا المفهوم إلى ممارسات عملية تحقق التغيير المنشود وأظهرت الدراسات أن فعالية القيادة لا تعتمد فقط على المهارات والخبرات، بل على توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تشمل المهارات السلوكية والمعرفية وتتجلى فاعلية القيادة في كيفية توجيه القادة لفرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة ومواجهة التحديات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير والقيادة الفعالة تخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون وتساهم في بناء علاقات متينة بين أعضاء الفريق مما يعزز من قدراتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح ومن الواضح أن نجاح القيادة لا يرتبط فقط بالصفات الفردية للقائد بل يتطلب أيضاً الالتزام بمبادئ وأخلاقيات العمل التي تضمن النزاهة والعدالة في التعامل مع الفريق والقائد الناجح هو الذي يستطيع المزج بين الكفاءة والمعرفة وبين القيم الأخلاقية التي تلهم الثقة والاحترام لدى الآخرين وفي النهاية يتضح أن القيادة الفعالة هي تلك التي تجمع بين الخبرة العملية والفهم العميق للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة ونجاح القيادة في إدارة التغيير ليس مجرد مسألة تتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بل هو نتيجة لتفاعل متوازن بين المعرفة والسلوك والقيم التي تشكل أساس القيادة الرشيدة ومن هنا فإن تطوير هذه الصفات والعناصر يُعدُّ مفتاحاً أساسياً لتمكين القادة من تحقيق النجاح في قيادة التغيير داخل مؤسساتهم. (العتيبي، ٢٠٠٥)

قائمة المراجع

- ١- إبراهيم، ٢٠٢٤، أثر الأنماط القيادية الحديثة على تنمية الجودة الشخصية للمديرين. دراسة ميدانية على قطاع البنوك الحكومية.
- ٢- احمد واخرين، ٢٠١٧، دور القيادة الإدارية في تغير الموارد البشرية في العراق.
- ٣- أبو الغنم، ٢٠١٣، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغير في منظمات الأعمال.
- ٤- الثبيتي، قيادة التغير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغير.
- ٥- الشحري، ٢٠٢٢، دور القيادة الموزعة في إدارة التغير.
- ٦- العتيبي، ٢٠٠٥، دور القيادة التحويلية في إدارة التغير.
- ٧- العزاوي واخرون، ٢٠٢٣، أثر ابعاد القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي.
- ٨- العوامة، ٢٠٢٠، القيادة التحويلية وأثرها على ادارة التغير التنظيمي. (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية)
- ٩- المالح، ٢٠١٩، دور القادة التحويليين في إدارة التغير التنظيمي.
- ١٠- بالخير وآخرين، ٢٠٢١، دور القيادة الاستراتيجية في ادارة وقياة التغير بالمؤسسة العمومية.
- ١١- برباوي، ٢٠١٨، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغير التنظيمي.
- ١٢- بباله، ٢٠١٩، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة المستقبلية.
- ١٣- جمعة، ٢٠١٩، استراتيجيات إدارة التغير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية
- ١٤- حلاق، ٢٠٢٠، القيادة الإدارية.

- ١٥-حماد، ٢٠١١، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.
- ١٦-صبري، ٢٠٠٩، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير.
- ١٧-عبدالفتاح، ٢٠١٤، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.
- ١٨-لعور، ٢٠١٤، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته.
- ١٩-مباركي وآخرون، ٢٠٢٢، أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير.
- ٢٠-هبال، ٢٠١٦، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي.

الملاحق

من منطلق الدراسة الميدانية اضع بين ايديكم استبيان لقياس أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة، الرجاء منكم الاجابة على الاسئلة بوضع علامة (✓) على الخيار المناسب، علماً بان لاتوجد إجابة صحيحة او خاطئة.

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس وما فوق ☐

العمر: من ١٨ الى ٢٠ ☐ من ٢١ إلى ٢٧ ☐ من ٢٨ إلى ٤٠ ☐

من ٤١ إلى ٥٠ ☐ من ٥١ إلى ٦٠ ☐ أكثر من ٦٠ ☐

عدد سنوات الخدمة في الشركة: ٥ او اقل ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-٢٠ ☐

أكثر من ٢٠ ☐

استبيان أثر أنماط القيادة

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
أنماط القيادة	أنماط القيادة	٢٩ عبارة	أبو الغنم، ٢٠١٣، استبيان أثر أنماط القيادة، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وارغامهم على ذلك.					
02	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات ويهتم بنتائج الأعمال.					
03	يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها.					
04	يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها.					
05	يعمل رئيسي على تطوير أداء الموظفين من خلال التدريب.					
06	ينفرد باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها.					
07	يشجع رئيس الموظفين على إبداء آرائهم وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.					
08	ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على إنهااء فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين.					

					لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة.	09
					لا يفوض السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل.	10
					يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعيه وعملية.	11
					يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.	12
					يتجنب محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وقليلي الانجاز.	13
					يصدر رئيس الاوامر والتعليمات ويفرض علي كيفية تنفيذها.	14
					لا يتراجع عن قراراته مهما كان هناك اعتراضات أو تذمر من الموظفين .	15
					يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على اوسع نطاق.	16
					يشارك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	17

					يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.	18
					يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم.	19
					يشعر رئيسي الموظفين الحريه التامه في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم.	20
					يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال.	21
					يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين.	22
					يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفي ولا يقتنع ببعض وجهات نظرهم.	23
					يتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده.	24
					لا يبدي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والانسانية والصعبه لدى الموظفين.	25
					نادرا ما يوجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد.	26

					السلوك العام لرئيسي متنوع ومتقلب ويغير رايه بين الحين والآخر.	27
					يعمل رئيسي من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل.	28
					يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم ينفذ هو باتخاذ القرار.	29

استبيان إدارة التغيير

الرجاء منكم الإجابة على الاسئلة بوضع علامة (✓) على الخيار المناسب، علماً بان لا توجد اجابه صحيحة او خاطئة.

اولاً : المعلومات الشخصية :

☐	ذكر	☐	أنثى
☐	المؤهل العلمي :	☐	ثانوي
☐	دبلوم	☐	بكالوريوس وما فوق
☐	عدد سنوات الخبرة :	☐	٦-١ شهور
☐	من ١ الى ٥	☐	٦-١٠ سنوات
☐	أكثر من ١٠ سنوات		

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير	إدارة التغيير	١٠ عبارات	مباركي وآخرين، ٢٠٢٢، استبيان إدارة التغيير، أثر الأساليب القيادية في ادارة التغيير

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	قيام الشركة بإجراءات إدارية قبل أحداث أي تعديل أو تغيير.					
02	يقوم بتغيير تحسين أداء العاملين.					
03	تزويد القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير.					
04	مقاومة الموظفين للتغيير إذا لم تتوافر لديهم المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.					
05	مقاومة العمال التغيير نتيجة خوفه من خساره المادية والمعنوية.					
06	مقاومة العمال التغيير لعدم وضوح اسبابه.					
07	إشراك إدارة الشركة العاملين في برامج التغيير.					
08	القيام بتشكيل فرق عمل خاصة بتنفيذ التغيير.					

					كيف تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا.	09
					يقوم بتغيير زيادة الثقة بين العامل والقائد.	10