

أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي

طويهر طه مداني

جامعة ورقلة - الجزائر

الملخص:

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، كيف لا وهيمن أكثر العوامل والحلقات المؤثرة على اتجاهات المنظمة نحو التطور والارتقاء الى الوضعيات والمراكز التنافسية الأحسن، حيث تتضح أهميتها من خلال آثارها البارزة ضمن عمليات التغيير التنظيمي التي تقودها المنظمات وتخططها وترسم أهدافها، وذلك بهدف التأقلم مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فالأفراد العاملين وباعتبارهم الحلقة الأهم داخل المنظمة والعامل الأبرز لنموها وتطورها فهم يتأثرون بالعديد من الضغوطات والظروف التي تزعزع استقرارهم وتوازنها الذاتي مما يؤثر بشكل مباشر على سياسات واجراءات وعمليات التغيير سواء الهيكلية أو التكنولوجية أو الانسانية والتي تبرز في شكل مقاومة لهذه التغييرات وهو الأمر الذي يدفع القيادة التحويلية الى تمصص العديد من الادوار وتبني العديد من الاستراتيجيات لإنجاح عمليات التغيير والتي يعتبر هدفها الأساسي نقل المنظمة الى حالة أحسن وأفضل.

Summary:

Transformational leadership is one of the sensitive topics which have great importance inside any organization, It is one of the most influential factors and episodes on the directions of the organization towards development and progress to the best competitive positions and situations, Its importance is prominent through its impact during the Organizational change processes that the organizations lead, plan and set goals for, The purpose is to adjust with the internal and external environmental factors, and achieving the hopeful goals. Working individuals, as the most important element in the organization and the most prominent factor to its development, are influenced by lots of pressures and circumstances which shake their stability, and that directly affect the change processes whether human, technological or structural, They emerge in the form of resistance to these changes, what pushes the transformational leadership to embody lots of roles and adopt many strategies to make the change process successful, Whose main purpose is to take the organization to a better status.

مقدمة:

من منطلق أن "الثابت الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" على حد قول علماء الاجتماع، ونظرا لتسارع وتيرة التغيير في عصرنا الحالي، فقد أصبح التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، فالمنظمة في إدخالها للتغييرات في نظمها الداخلية لا تقوم بالتغيير كرد فعل للتغييرات التي حدثت في ظروفها فقط، ولكنها تقوم بتوقع التغييرات التي ستقع في تلك الظروف في المستقبل ثم تضع خطط التغيير لمواجهةها والتعايش معها، ويعد التغيير التنظيمي من بين أكثر المواضيع التي تلقى اهتماما ومتابعة من طرف العديد من الباحثين في وقت تشهد فيه المنظمات على الدوام تطورات وتغييرات

عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية وإذا كان إحداث التغيير ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة، فإن نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ يرى البعض انه إذا لم تحقق مشاريع التغيير المبتغى منها، أو أنها سجلت إخفاق كبيرا لم يكن متوقعا فذلك بسبب عدم مشاركة ومساندة التغيير من طرف العاملين لغياب القائد ذو الصفات المثالية التي تسمح له بشحذ الافراد وتعبئتهم لتحقيق الهدف المطلوب، مما يؤدي إلى ظهور المقاومة العلنية من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير، فأهمية القيادة التحويلية تنبع من الطبيعة الخاصة للقائد التحويلي الذي يكون لأفراده انفعالات ومشاعر ايجابية إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فالقيادة التحويلية هي من الركائز الأساسية التي توفر الاستقرار الوظيفي والدعم النفسي والحافز الذي يساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فاعلية ممكنة.

1- القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، ذلك أن أهم ما يميز هذا النمط قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة، فالقائد التحويلي وبكل ما يحمله من أفكار وإلهام ورغبة في التحدي يسعى لإثارة قدرات الأفراد وربط أهدافهم الخاصة بالأهداف العامة للمنظمة الأمر الذي يسمح بضمان التطور والاستمرارية للفرد والمنظمة.

1- مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مدخل القيادة التحويلية (Transformational leadership) من المداخل الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث James McGregor Burns تحديدا في سنة 1978 من خلال كتابه القيادة "leadership" والذي أبرز فيه مفهوم القيادة التحويلية وميزه عن باقي الانماط القيادية¹، كما أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة².

فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة واستشراف للمستقبل وذات أهداف محددة وواضحة، تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية واضحة وموضوعية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واضحة واقعية قابلة للتحقيق في عمل المنظمة، وتسعى الى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وتتبنى أنظمة وأساليب مرنة تمكن من التوافق والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وتعمل على إيجاد بيئة إدارية تفاعلية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية³.

هذا وتعددت المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرف (Burns,1987) القيادة التحويلية بأنها "النظام الذي يسمح للقادة ومرؤوسيهم بتوحيد جهودهم بهدف الوصول الى أعلى مستويات الاخلاق والدافعية"⁴.

كما عرفها Bass على أنها "عملية الالتزام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تمكين العاملين على أداء المهام وتحقيق الاهداف المشتركة مع قادتهم، على أساس التمسك بالرؤية والقيم المشتركة المقترحة من القائد"⁵.

و يرى (conger,2002) أن القيادة التحويلية هي تلك"القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة"⁶.

في حين يرى (Robbins,2003) أن القيادة التحويلية هي "القيادة التي تلهم المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة العامة المنظمة، ولها القدرة على اصدار تأثير خارق على سلوك المرؤوسين"⁷.

أما (الهوري،1996) فيشير الى كون القيادة التحويلية أسلوب يبين "مدى سعي القائد الاداري للارتقاء بمستوى مرؤوسيه، من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل"⁸.

2- أهمية ومزايا القيادة التحويلية على العاملين:

غالبا ما يرتبط هذا النوع من القيادة مع مجموعة من المزايا الايجابية داخل المنظمة مثل زيادة الالتزام والابداع والرفاهية إضافة الى تمكين الموظفين وإرساء الأداء الجيد الذي يتعدى مجرد تحقيق الأهداف البسيطة⁹، ويتجلى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز وتنمية الابداع لدى العاملين بالمنظمة من خلال:

- اسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وازكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.

- ربط تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وتشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الاساليب واشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.

- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتفريع عند الفشل.¹⁰
كما تساعد القيادة التحويلية أيضا على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على نتائج فعالة، حيث يضيف (ozaralli,2003) مجموعة من المزايا التي تتجر عنها كمايلي:

- ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.

- تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من الضغط النفسي لديهم.
- تصنع قادة مميزين ومؤثرين وهذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات.
- ترتبط ارتباطا ايجابيا بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير.¹¹

3- أبعاد القيادة التحويلية:

ترتكز القيادة التحويلية على الأربعة الأبعاد التي قدمها "Bass & Avolio" سنة 1993، والتي تعتبر الأكثر شهرة واستخداما في الممارسات السلوكية للقيادة التحويلية وأطلق عليها (4I's)، وتمثلت فيما يلي:

أ- التأثير المثالي (Idealized influence): يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته وكثيرا ما ترتبط القيادة الكارزمية بالأزمة ويجاد الحلول الواقعية لها¹²، كما يشير هذا البعد الى مدى امتلاك القائد للصفات الشخصية اللازمة التي تمكنه من التأثير الايجابي على مرؤوسيه، حيث أن هذه الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد تجعل منه محط أنظار وإعجاب من قبل مرؤوسيه وبالتالي تأثرهم به، ويتنامى هذا التصور لدى المرؤوسين حول قائدهم كلما قام بالتواصل والحوار معهم إضافة الى التصرفات المثالية التي تجعله قدوة بالنسبة لباقي العاملين¹³.

ب- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره¹⁴، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على ايجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة، فالاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا.¹⁵

ج- التحفيز الإلهامي (Inspirational motivation): ويشير هذا المكون الى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى مرؤوسيه ومشاركة الرؤية المستقبلية لهم، وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين، ويعمل التحفيز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق كما يظهر القائد الإلهامي حماسا وتقاولا¹⁶، حيث يضع القادة معايير مرتفعة المستوى تصبح مرجعية لأداء المرؤوسين، ويقدمون

تشجيعاً وجدانياً لزيادة وعيهم وفهمهم للأهداف المنشودة، ويتصرفون بطرق تضيف المعاني والتحديات كما يظهر القادة تصميمهم والتزامهم بتحقيق الأهداف وتقديم تصور متقائل يمكن تحقيقه مستقبلاً.¹⁷

د- الاعتبار الفردي (Individualized consideration): وهنا يعامل القائد مرؤوسيه أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويساعد المرؤوسين على دعم نقاط القوة لديهم ويقضي وقتاً في توجيههم وتدريبهم¹⁸، فالهدف الأساسي للقائد من الأخذ بالجانب الانساني للمرؤوسين هو ضمان التطور المستمر الشخصي لهم من خلال التركيز على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين إذ يشير هذا البعد الى درجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويلين بالأفراد المرؤوسين والدعم الموجه والمخصص لكل فرد منهم¹⁹.

4- خصائص القيادة التحويلي:

تتميز القيادة التحويلي بالعديد من الخصائص التي تجعلها من أكثر الأنماط دعماً لتطور المنظمة، ومن بين هذه الخصائص نجد²⁰:

أ- التركيز الذهني العالي: يتصف القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على تركيز انتباهه أثناء الحديث مع الآخرين، كما يتميز بقدرته على الإصغاء العالي والانتباه على القضايا الخطيرة والمهمة التي يواجهها.

ب- تحمل المسؤولية: يتسم القائد التحويلي بمهارات إدارية عالية فيما يتعلق بمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات الجسيمة.

ج- الثقة العالية بالنفس: من أهم ما يتميز به القائد التحويلي، هي ثقته بنفسه وبقدرته على إدارة الأزمات والمشاكل غير التقليدية، ومن خلال ثقته بنفسه فهو يثق كذلك بالآخرين ويسعى الى تخويلهم الصلاحيات والسماح لهم بالمشاركة في إبداء الرأي والمشورة وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

د- احترام الآخرين: يشجع القائد التحويلي أجواء تتسم بالاحترام المتبادل بينه وبين العاملين، فهو يحترم آرائهم ويؤمن بقدرتهم على الإسهام في حل المشاكل وتحظى أفكارهم ومقترحاتهم لقبول منه.

هـ- القدرة على التعامل مع التعقيد: يتعامل القائد التحويلي بإيجابية عالية واستيعاب كبير للمتغيرات البيئية المتصفة بعدم التأكد العالي.

و- الرؤية المستقبلية: القادة التحويليين أصحاب رؤية وتفكير مستقبلي، وتصور لما سيكون عليه وضع منظماتهم مستقبلاً، فضلاً عن ذلك فهم يميلون الى السير قدماً في تحقيق المغامرة المحسوبة النتائج بشأن تصوراتهم المستقبلية.

هذا ويختلف القائد التحويلي عن نظرائه من باقي أنماط القيادة على مستوى العديد من الموقف والسلوكيات والتي يمكن إبرازها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): القائد التحويلي وما يميزه عن باقي أنماط القيادة

| القائد التحويلي | القائد التحويلي | الابعاد السلوكية |
|---|---|---|
| يرغب في ابقاء الوضع كما هو من دون تغيير | يكافح لتغيير الوضع الراهن | علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن |
| تنبثق من الوضع القائم من دون احداث تغييرات جوهرية | رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن | الاهداف المستقبلية |
| التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم من دون تفكير | توجه مشترك مع من هم في افضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز | القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين |
| عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم | تكريس الجهود واثارة الحماس | الثقة بالآخرين |
| خبرة في استخدام المتوفر له من الوسائل وما هو محدد من اساليب عمل | خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتتجاوز المألوف في اساليب العمل | الخبرة |
| معايير سلوكية تقليدية | معايير سلوكية غير تقليدية | السلوك |
| لا يركز الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن | حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن | التحسس البيئي |
| ضعف الوضوح في وضع الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية | وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية | وضوح الالفاظ |

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، 2004، ص 31.

5- عناصر القيادة التحويلية:

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية، لكن أهمها ينحصر ضمن 4 عناصر كالآتي²¹:

أ- تكوين رؤية استراتيجية: القادة التحويليين يشكلون رؤى مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتركز جل طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية، فالرؤى الاستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحويلية، فهناك بعض الدلائل التي تشير الى أن الرؤى هي أهم جزء في القيادة التحويلية على اعتبار أن الرؤى تدفع أو تحفز لوضع أهداف غير عادية، و ترشد المرؤوسين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وشعورهم بأنهم أفضل عند انجازها.

ب- إيصال الرؤيا: يسعى القادة التحويليين الى توصيل الأفكار، إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.

ج- نمذجة الرؤيا: القادة التحويليين لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام الى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعى التحويليين الى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم، وبالتالي لا بد عليهم من تكوين نموذج اذا ما أرادوا من مرؤوسيهم الأداء المتميز.

د- تعزيز الالتزام بالرؤيا: لتحويل الرؤيا الى واقع يتطلب التزام العاملين، فالقادة التحويليين يعززون ذلك الالتزام بعدة طرائق فكلماتهم وقصصهم وأمثلتهم تخلق الحماس الجماعي واصرارهم وثباتهم ومثابرتهم تعكس صور الثقة والنزاهة والاستقامة، وبالتالي هم يعملون على تعزيز الالتزام بالرؤيا من خلال اقحام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤيا المنظمة.

II- التغيير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أهم المسائل بالنسبة للمنظمات لأنها تركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباعها للطرق وأساليب سليمة وواضحة لتحقيق أهدافها المنشودة من هذا التغيير.

1- مفهوم التغيير التنظيمي و أهدافه:

1-1 مفهوم التغيير التنظيمي: وردت عديد التعاريف حول التغيير التنظيمي واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول مجال التغيير ووسيلة تحقيقه، ولكن قبل ذلك وجب التطرق أولاً لمفهوم التغيير، فقد ورد ذكر مصطلح التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع وذلك في سورة الأنفال، الرعد، النساء، وسورة محمد حيث كان المعنى في سورة الأنفال و الرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان و برغبته في ممارسة النواحي الإيجابية، قال تعالى: ﴿ ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و أن الله سميع عليم ﴾ سورة الانفال الآية 53، وقال تعالى: ﴿ له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من امر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سواء فلا مرد له وما لهم من دونه من وال ﴾. سورة الرعد . الآية 11.

أما في معجم الوسيط فقد ورد التغيير على النحو التالي: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي و غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان"²²، في حين القاموس الفرنسي "le petit robert" فقد عرف التغيير²³ على أنه "الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل شيء آخر" أو "الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة".

وانطلاقاً مما سبق يعرف التغيير التنظيمي على أنه "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"²⁴، بمعنى أن كل عملية تغيير داخل المنظمة وجب أن تكون مخططة لا عشوائية ولها هدف محدد وأهمية داخل المنظمة.

و يعرف التغيير التنظيمياً أيضاً بأنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها"²⁵.

كما يعرف التغيير التنظيمي كذلك على أنه "عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة"²⁶.

1-2 أهداف التغيير التنظيمي: إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل

مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والتي يمكن حصرها كما يلي:

أ- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

ب- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات والتركيز على استخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

ج- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

د- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم²⁷.

هـ- تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة ورأس المال.

و- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.

ز- تحسين رؤية الشركة وسمعتها والعمل على بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع.²⁸

2-مجالات التغيير التنظيمي:

يمس التغيير التنظيمي عدة مجالات على مستوى المنظمة وهي:

1- الأفراد: يمثل الأفراد أهم عناصر التغيير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، فإحداث التغيير وإعادة التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه.

تغيير الأفراد بالمنظمة يتمثل في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، حيث تساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتهم بكفاءة، وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد كأنماطهم، شخصياتهم ودوافعهم، قدراتهم واتجاهاتهم، مواقفهم، فرص المشاركة في القرارات وحل المشكلات، فإيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم، قدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فاعلية المنظمة ونجاحها.²⁹

2- التنظيم: يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل نطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل...إلخ، وبالتالي فعند التحدث عن تغيير الهيكل والتصميم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم، إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة.³⁰

ويمس التغيير التنظيمي في هذه المرحلة الهيكل التنظيمي وتطويرة من حيث تقسيم العمل وتجميع الوظائف وتنظيم قنوات الاتصال ومراكز السلطة... إلخ وفي ما يلي بعض الملامح التي يمسه التغيير في الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (02): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

| الملاح | مضمونها |
|------------------------------|--|
| التخصص في العمل | درجة تقسيم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة |
| توزيع السلطة (سلسلة الأوامر) | التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة. |
| تفويض السلطة | عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين. |
| المركزية | درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة. |
| الرسمية | درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين به، ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة. |
| نطاق الإشراف | عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة |

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر، الاسكندرية، 2008، ص564.

3- التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا أو التقنية إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات مثلا)، وبالتالي فعندما نتحدث عن الظروف التقنية فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العملية المتاحة والمستخدم في بيئة المنظمة، ويشمل التغيير في التقنية بعدين رئيسيين:

أ- الحوسبة: وتتمثل في ظاهرة الاتجاه المتنامي نحو الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات (كنظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار DSS، النظم الخبيرة ES، نظم دعم المديرين ESS) في مختلف أوجه أنشطة المنظمات، خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة، وظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات، حيث أن التحدي الحقيقي الذي أصبح يواجه المنظمات هو كيفية التوظيف والاستفادة من الحاسبات والمعلومات لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي، وهو ما يفسر الارتفاع الكبير في عدد الحاسبات المستخدمة حاليا في المنظمات.

ب- الآلية: وتعني استخدام الآلات في العمل، فالبيئة التنظيمية الحالية أصبحت تعتمد بشكل أوسع على الآلات في إنجاز أنشطتها حيث عبر البعض عن هذه الظاهرة "بالانفجار الآلي"، وتشير الممارسات العملية أن العديد من المنظمات تمزج بين الحوسبة والآلية لإحداث التغيير التقني، من خلال تطبيق مدخل التصنيع المتكامل بالحاسبات والذي يمكن تعريفه على أنه مدخل يربط خطط المنظمة الاستراتيجية والتصنيعية بأحدث التطبيقات في مجال الحاسبات الآلية كالأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات، أنشطة تصنيع المنتجات والرقابة على الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج، أداء مهام إلكترونية بدلا من أداءها يدويا... إلخ.³¹

3- أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بشكل عفوي أو تلقائي إنما هناك عديد الأسباب والدواعي التي تدفع بالمنظمة إلى تبني هذه العملية، وتختلف مصادر هذه الأسباب ما بين داخلية وخارجية ويمكن إبرازها كما يلي:

1- الأسباب الداخلية: وتشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة، ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي³²:

أ- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات... الخ، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

ب- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

ج- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

د- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين وبتلبية حاجاتهم سيحسنون بالاهتمام وبالتالي سيبدون ولاءً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

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

2- أسباب خارجية: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها والتحكم فيها وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، وهذه المصادر كالاتي:

2-1- عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة)³³:

أ- مجموع الزبائن و المستهلكين: إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة لتلبية طلبات الزبون المتزايدة.

ب- المنافسون: على المنظمة أن تبقى متقنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل إنتاج، الخدمات المقدمة... إلخ، وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها.

ج- الموردون: وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

2-2- عوامل من البيئة الغير المباشرة³⁴:

أ- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهئى فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر.

ب- البيئة الاقتصادية: فزيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، بالإضافة للتغيرات في أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة والانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية وهو ما يفرض تغيرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا.

ج- البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير خاصة في القرن الحالي، ويبدو ذلك واضحا في التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، وقد أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة.

د- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

هـ- البيئة الثقافية: ثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

4- مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تناول كثير من الباحثين عملية التغيير التنظيمي وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير وطرحوا نماذج عديدة في هذا المجال ولكن "كيرت ليون" يعتبر من أشهر من طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير. ويقترح "Kurt Lewin" أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن 3 مراحل:

1- إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والعادات والممارسات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد واختفاء السلوك الحالي والغير مرغوب فيه³⁵، وبحسب Kurt Lewin فالإذابة تتكون من 3 مراحل³⁶:

✓ **مرحلة القطيعة:** تكون هناك قطيعة ما دام هناك وعي بأن الوضعية السابقة تغيرت بعمق أو تحولت جذريا فعلى سبيل المثال تحويل الإطار التنافسي مع وصول منافسين جدد أكثر تهيئاً أو بإدخال منتج تنافسي جديد، انخفاض الربحية... إلخ.

✓ **مرحلة الشك و التذمر:** إن هذا الشعور بالشك يظهر عندما يحس الفرد بأن طريقة عمله غير ملائمة داخل هذا النظام الجديد مع مصالح المؤسسة أو تعاكسها، هذا الإحساس يولد حالة من عدم الاستقرار وهو ما ينتج عنه إهمال طريقة العمل، الممارسات، المواقف أو الأحكام التي كانت قائمة سابقا والتي يتوجب استبدالها بمقاربة مجهولة مستقبلا.

✓ **مرحلة الأمان:** عند فهم الفرد لأهمية تعديل مهامه، معاملاته السابقة، سلوكياته والتي ظهرت على شكل شعور بالشك والتذمر، يعرف بأن التقدم نحو وضعية جديدة تكون أيضا شك كبير فيما يخص المجهول أو المخاطر الممكن ظهورها الفرد إذن يواجه أهمية الاختيار بين ديمومة الوضعية الحالية أو مجابهة وضعية جديدة يحس فيها بشيء من الأمان.

2- **التغيير (changing):** في هذه المرحلة يتم التغيير والتعديل الفعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، من خلال تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة وأعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر ويتراوح مدى التغيير من محدود إلى جوهري³⁷.

3- **إعادة التجميد (refreezing):** وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير عن طريق مساعدة الفرد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار، وأنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق العمل المعتادة³⁸.

5- **مفهوم مقاومة التغيير:** يجب القول أن الحديث على أي عملية تغيير تنظيمي يستوجب الحديث عن مقاومة هذا التغيير، فالكثير من الأفراد العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لذلك فإن نجاح أي تغيير بالمؤسسة لتحقيق ما تصبوا إليه يعتمد أساسا على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد حيال هذا التغيير ومدى دعمهم أو مقاومتهم له، وبالتالي يمكن أن نعرف مقاومة التغيير على أنها "تعبير ظاهري وباطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه"³⁹.

وكما تعرف مقاومة التغيير بأنها "تعكس قدرة الأفراد على عرقلة وإعاقة المشاريع التي تنوي المنظمة القيام بها وتؤثر على السير الحسن لها، وهي تشير إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات مثل اللامبالاة، الرفض والإشاعات، التحجج والمعارضة، القمع، والإضرابات والتخريب... إلخ"⁴⁰. كما تعرف أيضا على أنها⁴¹ "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وهذه المقاومة قد تكون سلبية أو إيجابية، فردية أو جماعية، بشكل سري أو ظاهري".

III- أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي:

1- علاقة وادوار القيادة التحويلية بتفعيل التغيير التنظيمي:

تشير الدراسات الى وجود علاقة ارتباط وثيق بين القيادة الادارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير، إذ يؤكد (Kottler,1998) امكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير ورعايتها اعتمادا على توافر قيادة إدارية تعد بدورها مؤشرا للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة، إذ أن القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة.

ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وتحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات، هما التغيير الذي يتم احداثه في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، فضلا عن تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي هو على دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، الا أنه يمكن عد التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.⁴²

كما حدد (Higgs&Rowland,2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية لقيادة الفعالة لإحداث التغيير تضمنت:

- ايجاد حجة مقنعة لتبني التغيير.
- مشاركة العاملين وادماجهم في المؤسسة لتحقيق الالتزام بعملية التغيير، والتنفيذ والمحافظة على التغييرات⁴³.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من وجود خطة للمتابعة.
- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلها.⁴⁴

أما (Burns,1978) فقد اتخذ موقفا متوازنا في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة

والتغيير يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير، ومن تلك الأدوار:

1- صياغة الرؤية: تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية العمل الذي تقوم به المنشأة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية تشكل أساس علمهم الفعلي، وتشكل صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، إذ تعتبر صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الافراد لمعرفة كيفية ادخال التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم.⁴⁵

2- الاستراتيجية: أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والاهداف المستقبلية للمنشأة، فعملية التغيير في ظل الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء التحديات المستقبلية لاحتياجات المنظمة.

3- الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الادارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، فالفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل الافراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.

4- التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الادارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير، حيث ان من أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.⁴⁶

5- التحفيز والالهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية والتي تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد وقدرته على الالهام، وينشأ التحفيز والالهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغه اقناع ايجابية، حيث تتجلى أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير خاصة أصحاب الأداء الضعيف.

6- التمكين: إحدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.⁴⁷

2- أثر القيادة التحويلية في تنفيذ التغيير التنظيمي:

تسهم القيادة التحويلية في تنفيذ وتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب عبر مجموعة من الخطوات كالتالي⁴⁸:

أ- تعميق الحاجة الى التغيير: بما أن القائد التحويلي يعتبر وكيل التغيير فهو يقوم بإقناع الأفراد بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع الأشخاص الفاعلين والمؤثرين لتدعيم التغيير، و يتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

ب- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

ج- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

د- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن ان يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماما.

هـ- إدارة الفترة الانتقالية: تعتبر من أصعب المهام لأنها تتطلب التخلص من القديم وان يتم التعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

و- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في الفترة الاخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ، والعناية بالمتأرجحين والمترددین، حيث أن الاصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

3- القيادة التحويلية واستراتيجيات معالجة مقاومة التغيير:

قدم كل من "Leonardo & John kotter" مجموعة من الاستراتيجيات لتقليص مقاومة التغيير ضمن عمليات التغيير المخططة التي تباشرها المنظمة وهي:

1- التعليم والاتصال: يتعين على الإدارة مشاركة الأطراف المتأثرة بعملية التغيير ومناقشة أمر التغيير معهم بالإضافة إلى الاشتراك في البرامج التدريبية أو عمليات النصح أو اللقاءات الجماعية أو توزيع التقارير.

2- المشاركة: من الضروري أن تسعى الإدارة إلى إشراك الجهات المعارضة للتغيير في عملية تخطيطه وتنفيذه بقصد التخفيف من مستوى معارضتهم وضمان ولاءهم.

3- التسهيل والدعم: يحتاج الأفراد بصورة دائمة إلى الدعم الإداري والمساندة من أجل التغلب على معوقات التغيير والتغلب على حالة الخوف والقلق المصاحبة لهذه العملية.

4- التفاوض والاتفاق: ربما يكون من الضروري إجراء محادثات مع الجهات التي تتأثر بالتغيير بقصد سماع وجهة نظرها والوصول إلى تسوية أو اتفاق يرضي الجميع.

5- المناورة ومنح الامتيازات: قد تسعى المنظمة إلى تجنب المقاومة المحتملة للتغيير من خلال الاستعانة بالجوانب العاطفية أو تزويد الأفراد بالمعلومات التي تبرز مزايا التغيير كما يمكن لها أيضا الاستعانة بالحوافز وبعض الامتيازات لتقديمها للأفراد المعرضين للتغيير⁴⁹.

خاتمة:

ومن خلال ما سبق تتضح لنا الأهمية الكبيرة لوجود قيادة إدارية من النمط التحويلي على نجاح عمليات التغيير المستهدفة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة وفعالية جوانب التغيير تتركز بدرجة كبيرة على كفاءة و قدرة قائد التغيير فيها، فالقائد التحويلي ذو الخصوصيات المتميزة يمكن له تسيير ونشر التغيير والتحكم فيه انطلاقا من رؤيته المستقبلية ومشاركتها للمرؤوسين ومن خلال الالتزام في سلوكه وتجسيد اقواله بالأفعال والتواضع والعدل مع أفراد، الأمر الذي يمكنه من استثارة مرؤوسيه وتحفيزهم لتبني قيم التغيير والسير في نفس اتجاه المنظمة والقضاء على أي مقاومة محتملة للتغيير، وهو ما تسعى المنظمة لتحقيقه لضمان المساندة والتأييد لبرامجها ومن ثم تحقيق أهدافها المنشودة.

* قائمة المراجع :

1. Sarah Saint-Michel, NouchkaWielhorski, *Style de leadership-lmxt engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact, @grh Revue, vol1, No1, 2011, p16.*
2. احمد محسن الغالبي، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي، دراسات ادارية، المجلد3، العدد6، 2010، ص160.
3. اسراء حسن على، عمار اكرم غايب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد21، العدد90، 2010، ص958.
4. Haim Gaziel, Marc M.Wasserstein-Warnet, Les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio-culturels différents, les sciences de l'éducation-pour l'ère nouvelle, Vol38, N°4, 2005, p114.
5. CathrineRemoussenard-Pourquier, Jean-Guillaume Ditter, De la coordination au leadership, Revue d'économie industrielle, N°152, France, 2015, p49.
6. Conger Jay, Leadership : Learning to share the vision, Organizational dynamics Journal, Vol19, N°3, 2002, p47.
7. Robbins, Transforming leadership a process collective action, Human relation Journal, Vol38, N°11, 2003, p253.
8. سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص31.
9. Jean-Sebastien Boudrias et al, Qui sont les leaders transformationnels?, Revue Gestion, Vol40, N°2,2015, p27

10. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2009، ص216.
11. غني دحام، بلال كامل عوده، تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد68، ص102.
12. محمد عبد الوهاب العزاوي، احمد سليمان محمد الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، بحوث مستقبلية، المجلد31، العدد32، 2010، ص19.
13. Gérard Ouimet, Au-delà des trompeuses apparences :analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, Psychologie du travail et des organisations (pto), Vol18, N°3, 2012, p281.
14. أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد34، 2013، ص08.
15. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، العدد5، مجلة دنانير، ص15.
16. احمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19، العدد71، ص100.
17. غربي بن مرجي الشمري، إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد05، 2010، ص45.
18. عبيد السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص93.
19. فضيلة سليمان داود، النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق ابعاد القيادة التحويلية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد7، العدد30، 2012، ص240.
20. علي عبد الحسين الجشعمي، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد30، 2011، ص222.
21. علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد16، العدد60، 2010، ص6.
22. محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان، 2006، ص92.
23. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد1، سطياف، 2007، ص49.
24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، عمان، 2005، ص343.
25. سيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الرابية، بدون بلد نشر، 2012، ص89.
26. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، الرصافة، 2008، ص64.
27. أحمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص19.
28. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010، ص3.

29. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص376.
30. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط2، عمان، 2008، ص428.
31. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر، الإسكندرية، 2008، ص565.
32. شنيني عبد الرحيم، أحمد علماوي، لخضر أوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 5.
33. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، 2012، ص53.
34. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010، ص7-8.
35. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، دار حامد، ط3، عمان، 2006، ص346.
36. Benoit grouard, Francis meston, L'entreprise en mouvement, Dunod, 4eme édition, France, 2005, pp89-91.
37. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص349.
38. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، ط2، عمان، 2002، ص228.
39. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 398.
40. Richard soparnot, Les effets des strategies de changement organisationnel sur la résistance des individus, Revue de recherches en sciences de gestion, N° 97, 2013, p26.
41. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز، ط2، عمان، 2010، ص41.
42. إياد حماد، تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد4، 2011، ص395.
43. زهراء سيد محمد الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، 2012/2013، ص23.
44. إياد حماد، تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 395.
45. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد78، 2009، ص115.
46. هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في ادارة التغيير، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد67، 2007، ص138.
47. ماهر صبري درويش، مرجع سبق ذكره، ص118.
48. سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص75-79.
49. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، 2011، ص691.