**جامعة العلوم الإسلامية الماليزية**

**كلية القيادة والإدارة**

المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية

الممارسات والآفاق

في الفترة ما بين 23-24/11/2010 م

**بحث بعنوان:-**

**القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال**

**إعداد:**

**1- عقيل ابوبكر غلبون**

**طالب دكتوراه بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية**

**2- الدكتور محمد يوسف خالد**

**محاضر في كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية**

**الملخص:-**

تتناول هذا الدراسةالعلاقة بين **القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال**، كذلك تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك التطرق إلى مفهوم التغيير بمنظمات الأعمال، وأيضا التطرق إلى أنماط ومتطلبات التغيير وأهدافه، بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة للتغيير بالمنظمات، وأخيراً علاقة القيادة الإدارية بالتغيير

وحيث خلصت هذه الدراسة التي اعتمدا البحث فيها على المنهج الوصفي إلى مجموعة من النتائج، وأهمها اعتبار التغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيـــادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيهم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة.

**مفهوم القيادة الإدارية**:

مما لاشك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات:-

**القيادة** leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. (1)

ومن بين من عرف القيادة على النحو التالي:-

**كون**(Kohn) الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.(2)

**بينما** روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.(3)

ويعرفها **ليكرت** (Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.(**4)**

**وظائف القيادة الإدارية:**

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

1. **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
2. **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والأشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد الخ....
3. **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

**4-الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعة بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.(5)

**أهمية القيادة الإدارية:**

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها وأستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الإعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.(6)

وباختصار فإن اهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
5. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.(7)

**العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:-**

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً واهم هذه العوامل:-

1. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
2. أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
3. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
4. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. (8)

**مفهوم التغيير و أنماطـه:**

**أولا مفهوم التغيير:**  
نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي-:  
1- التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.   
2- يمثل التغيير تحركاً ديناميكيا بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.   
3- كما يعرفه عبد الباري درة بأنه:" عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".   
4- أما علي السلمي، فيعرف التغيير المنظم كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".   
انطلاقا من هذه التعاريف، نلاحظ أنّ التعريف الأول هو تعريف عام لمصطلح التغيير، أما التعاريف الأخرى فهي تلبي غرضنا منها وهو مفهوم التغيير المنظمي، وكخلاصة لها نقول أنّ التغيير في المنظمة هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.(9)

**ثانيا أنماط التغييـر:**  
يأخذ التغيير في المنظمة عدة أنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:  
**1- حسب الأسباب**: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، ومشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنمـاط:  
- **تغييـر استجابـة لضغوط خارجيـة**: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.  
- **تغييـر هادف لحل مشاكل داخليـة**: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.  
- **تغيير بهدف السيطـرة على المحـيط**: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.   
**2- حسب أسلوب مواجهـة تغيـرات المحـيط**: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هـي:  
**- تغيير مخـطط**: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها؛ وتقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.   
**- تغييـر دفاعـي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها.  
**- تغييـر هجومـي**: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.   
**3- حسب مدة إحـداث التغييـر**: يصنف التغيير إلى نوعين-:   
**- التغييـر التدريجـي**: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى،إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.  
**- التغييـر الجـذري**: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.(10).

**متطلبات التغيير:**

من اجل إحداث أي تغيير في المنظمة لابد أن تتضمن إستراتيجية التغيير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة وطريقة أدائهم مع الأخذ بالاعتبار المضامين غير الإدارية (الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير، وبذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل إلى عملية التغيير الإداري في المنظمة بما يأتي-:

1-إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي لم تكن الإشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيمياً.  
2- إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة.  
3- تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، أي بين الجهاز التقليدي والأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري.  
4- توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها على أساس علمي، بحيث تضمن أقصى إمكانيات النجاح.  
5- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وأحداث التغيير المطلوب.  
6- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري وبالأخص الجديدة منها تتسم بالنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.  
وفي كلا المدخلين (الشامل والجزئي) فان عمليات إجراءات التغيير لابد أن تستند إلى إستراتيجية مدروسة، تراعي الأولويات والإمكانيات المتاحة والمجالات المستهدفة، وتكون هذه الإستراتيجية محددة بسقف زمني لانجاز المراحل المتعاقبة فيها.(11)

**أهداف التغيير** :  
تنبثق من المجالات الأساسية لرسالة وغاية التغيير مجموعة من الأهداف العامة، يمكن تحديدها بالتالي-:  
1- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.  
2- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.  
3- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والإعمال الإدارية.

4- اعتماد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية، وحجم الاستثمار، وأداء العاملين، وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.  
5- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة، وتعزيز الإبداع والتطوير.  
6- العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.  
8- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاجية وتقليص التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج على مستوى منظمات الجهاز الإداري.  
9- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في الانجاز واتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ونبذ الأساليب البيروقراطية.  
10- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع.  
11- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع التصورات المستقبلية من خلال التركيز على اهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية، والترويج لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوافر في التخطيط من مرونة وقدرة للاستجابة للمستجدات الحالية والمستقبلية .(12)

**المعوقات المتوقعة لعملية التغيير في المنظمة:-**

**1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي**: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير؛ وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

2- **الشعور بالأمان أو بالخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي:-

التخوف من فقدان المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.

3- **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية**: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقنعوا منقاديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

4- **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة**: أن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات؛ ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد، والغايات و الأهداف الحقيقة المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

**5-الثقافة الفردية**: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادييه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.(13)

ومن ذلك كله فأن السبب النهائي للمعوقات المتوقعة لعمليةالتغييرينطوي على عوامل مثل الخوف من المجهول، من الفشل، وفقدان الوظائف، والخصائص الفردية يمكن أيضا أن تلعب دورا رئيسيا.(14)

**ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير**:-

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير.(15)

من هنا فان على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.(16)

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي:-

القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

1-كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2- مداخل وأساليب تحقيقه**. (17)**

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلي نمطين: **القائد دو المرونة العالية** وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وبعقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

**أما القائد ذو المرونة المنخفضة**، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شي.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والتاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.**(18**)

من تم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير(19)

وأن التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغيرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.(20)

**الخاتمة:**

أن مشكلة التغيير الإداري ليست في نوع التغيير أو سرعته بقدر ما هي في اتجاهاتنا نحو هذا التغيير، فإذا تصورنا أن هذا التغيير نافعا لنا فسوف تكون لدينا اتجاهات إيجابية نحوه وبالتالي سوف نؤيده ونحاول التكيف معه، وعلى الجانب الآخر إذا تصورناه ضارا فسوف يولد ذلك اتجاهات سلبية وبالتالي تجنبه أو عدم تصديقه ورفضه، وهذا سوف ينتج لنا أنماطاً مختلفة من العاملين طبقا لاستيعابهم وتعاملهم مع تلك التغيرات، فالكثير منهم قد يقف موقف الرافض أو المتفرج وأحيانا قليلة المتابع والموائم والمتكيف، ونادرا ما نجد من يأخذ بزمام الأمور أو التنبؤ.

من خلال ما سبق يعتبر التغيير داخل المنظمة تشييد جماعي، تملك القيادة الإدارية فيه وسائل وآليات عدة لتكوينها، كونها تشكل موقع اهتمام الموظفين ومصدر لتمثلاتهم، وذلك انطلاقا لسلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العاملون في شكل قواعد ونماذج للسلوك التنظيمي، تعمل القيادة الإدارية من خلاله على إدماج الموظفين في إطار المشروع التغيير التنظيمية وتطوير القدرة الذاتية للعمل، كأن يصبح العمال يعملون كقدرة جماعية من أنفسهم متعاونين على إحساس بمشروع المنظمة، تترجم تلك القدرة في السلوك الاجتماعي لهم داخل المنظمة.

فالتغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع   
الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيهم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة.

لأن نجاح المنظمة يعتمد على المورد البشري المؤهل والمندمج، يظهر في مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير، والتي بدورها مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي يحملونها، ومدى وعيهم بأهمية التغيير، وعليه فإن التغيير، مرتبط بالدرجة الأولى بالسلوك التنظيمي للمورد البشري.

**المراجع**:-

1- كنعان، نواف، 1995-القيادة الإدارية،عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

2- محمد، فريد، و المصري، سعيد1988 إدارة الأعمال : الدار الجامعية الاسكندارية.

3- عبد الرحمن،هاني و الطويل، صالح 1999 الإدارة مفاهيم وآفاق : دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

*Rensis Likert .1961 –p.3 -*4-

Likert . Rensis (1961 ) New Patterns of Mangement NewYork

5- حبيش، فوزي 1991، الإدارة العامة والتنظيم الاداري:دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

6- محمد،بوهز و رفيق، مرزوقي 2009 : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوضياف – الجمهورية الجزائرية

7- علاقي، مدني عبدالقادر 1985، الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية:الطبعة التالثة، جدة، المملكة العربية السعودية.

8- عبد الملك، طلال2004 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية

9- سامية، موزاوي مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

10- سامية، موزاوي مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

: آل يسين، محمد نحو إستراتيجية وطنية للإصلاح الإداري 11-<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=31584>

آل يسين، محمد نحو إستراتيجية وطنية للإصلاح الإداري 12-<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=31584>

13-كمال، القاسمي، ادارة التغيير :المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتجيات الحديثة للتغيير، مجلة علوم انسانية ،العدد34، مجلة علمية محكمة تعنى بالعلوم الانسانية. http://www.ulum.nl/c61.html

14-Nahavandi2009 -The Art and Science of Leadership

15- كنعان، نواف، 2009-القيادة الإدارية،عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

16- محمد،بوهز و رفيق، مرزوقي 2009 : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوضياف – الجمهورية الجزائرية

17- عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية.

18- كنعان، نواف، 2009-القيادة الإدارية،عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

19- عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية.

20- جون كوتر، قيادة التغيير –خطة عمل http://www.alkhulasah.com/