



جامعة الملكة أروى  
Q A U

---

# دور القيادة الادارية في ادارة التغيير والحد من مقاومته

---

د/ فريدو لعور

جهة النشر جامعة الملكة أروى

copyrights©2014

## عنوان المقالة: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته

الأستاذ: فريد لعور

الرتبة: أستاذ مساعد

العنوان الوظيفي: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر

البريد الإلكتروني: [laouarfarid@yahoo.com](mailto:laouarfarid@yahoo.com)

الهاتف: 00213661331453

## دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته

الأستاذ: فريد لعور

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الجزائر

### مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية، وزحفا كبيرا للعولمة، وتزايد حدة المنافسة، وتغير في أذواق ومطالب الزبائن، وكذلك تقادم بعض المفاهيم والأساليب الإدارية، مما أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات لمنظمات الأعمال.

باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، فإن ذلك يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة، والاستفادة مما بها من فرص ومزايا، وتجنب المخاطر والتهديدات، وذلك بإدخال بعض التعديلات على استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، وحتى ثقافتها لضمان البقاء والاستمرارية، والقدرة على المنافسة من خلال تنفيذ برامج التغيير وإدارتها بنجاح.

إن تنفيذ عملية التغيير بنجاح يتطلب وجود قادة أكفاء يستطيعون توجيه جهود الأفراد نحو فهم التغيير والتكيف معه، ومساعدة الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وهذا لا يكون إلا بوجود قيادة إدارية فعالة قادرة على الإضطلاع بمهام إدارة التغيير لضمان حسن معالجة جميع المشاكل خلال مراحل عملية التغيير بالمؤسسة، والتعامل مع العاملين بالشكل الذي من شأنه أن يحقق طموحاتهم وتحفيزهم لإنجاح برامج التغيير المختلفة.

إلا أنه غالبا ما يتجه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير، وذلك لغيب الثقة بين أفراد المؤسسة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالح المؤسسة، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار وتوازن إلى حالة أخرى مضطربة، لذا يجب على القادة معرفة أهم الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير والأشكال التي تأخذها وتحديدها بدقة ليسهل التعامل معها.

ومن هنا تبرز الحاجة الملحة أمام القادة الإداريين لتطوير أساليب واستراتيجيات قيادية واضحة المعالم وقادرة على توجيه جهود التغيير نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ومع أنه لا أحد ينكر أهمية التغيير إلا أنه يقاوم من بعض العاملين في العديد من المستويات التنظيمية، وكل ذلك يكلفها كثيرا من الجهد والوقت والمال. لذلك تتضح أهمية التعرف على أسباب هذه المقاومة للحد منها.

إنطلاقا مما تقدم فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته في منظمات الأعمال؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

أولاً: مدخل إلى القيادة الإدارية

ثانياً: مدخل إلى إدارة التغيير

ثالثاً: القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير

## أولاً: مدخل إلى القيادة الإدارية

لقد أصبحت الحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة مطلباً ضرورياً لنجاح منظمات الأعمال، لذا فقد حظي هذا الموضوع بأهمية بالغة من الباحثين والمختصين بسبب القوة الكبيرة التي تمتكها في توجيه السلوك الإنساني والتأثير على أفراد التنظيم.

### 1- مفهوم القيادة الإدارية

تعددت تعريفات القيادة ومن أهم تلك التعريفات مايلي:

يعرفها Contz and O'donnel بأنها: "القدرة على إحداث تأثيرين في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

ويقول Szilagy and Wallace إن: "القيادة هي الطريق التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجبها على الآخرين لتحقيق أهداف معينة"<sup>2</sup>.

كما يعرفها Hemphill and Coons بأن: "القيادة هي سلوك لشخص ما يوجه أنشطة الأفراد تجاه تحقيق أهداف مشتركة"<sup>3</sup>.

أما Peter Drucker فيقول: "إنها ليست صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفرا مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الإرتقاء بروية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية"<sup>4</sup>.

ويعرف Newman القيادة "بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف"<sup>5</sup>.

نستج من التعريفات السابقة أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

### 2- عناصر القيادة

نلاحظ أن هناك شبه إجماع على أن القياد تشمل العناصر التالية:

- وجود جماعة من الأفراد.

- وجود قائد له القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وتوجيههم.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.

### 3- أهمية القيادة

تحتل القيادة أهمية بالغة في علم الإدارة، فنجاح منظمات الأعمال وكفاءتها يتوقف بصورة أساسية على جودة وكفاءة الأفراد الذين يقودونها، فالتحديد الواضح والدقيق لأهداف المنظمة وإيجاد طرق التوجيه المناسبة هو المفتاح لاستمرار المنظمة وبقائها، فأهمية القيادة تكمن في<sup>6</sup>:

- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة.
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### 4- الفرق بين القيادة والإدارة

هناك جدل مستمر بين كتاب الإدارة حول الفرق بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة، فالإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، والقيادة تعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء، فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء<sup>7</sup>. ويمكن توضيح أهم الفروقات بين القيادة والإدارة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1): المقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الأهداف)	- التركيز على الكفاءة
- الإهتمام بالمهمة والغرض (How, what)	- الإهتمام بالطريقة (How)

- تغيير الإجراءات والأدوات	- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
- التركيز: العقل والرشد	- الروح والحدس
- التوجه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها	- التوجيه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
- مركز إداري، صلاحية رسمية.	- مكانة شخصية، تأثير غير رسمي.
- المدير مسمى من الشركة.	- القائد مسمى من الجماعة
- وظائفه: التخطيط، التنظيم والرقابة لتحقيق أهداف الشركة.	- وظائفه: إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف
- يتعامل مع مهام إدارية	- يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية
- المدير يؤكد على طاعة العاملين	- القائد يركز على التأثير بالعاملين
- كل قائد يمكن أن يكون مديرا.	- كل مدير ليس بالضرورة قائد.
- مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمراكز الإدارية)	- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة)
- الموقف من التغيير: محافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	- الموقف من التغيير: إبتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للإبتكار)
- نطاق التأثير: محدود في العمل	- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات
- القيم رسمية متأتية من اللوائح والأنظمة	- القيم متنوعة المصادر بما فيها المواقف
- الميزة: أولوية العمل	- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام
- قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية)	- قوى تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبرة، القوة المرجعية والقوة الأخلاقية (مصادر خارجية)
- القدوة في الإلتزام باللوائح الإدارية	- القدوة في الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## ثانيا: مدخل إلى إدارة التغيير

إن التغيير شيء حتمي، لأنه مدفوع بتزايد المعرفة والتكنولوجيا، لهذا فهو يتزايد بسرعة غير مسبوقة. إن مهمة أي منظمة هي التحكم في التغيير بدلا من أن تكون ضحية له، فبدون إدارة ناجحة للتغيير تكون المنظمة عرضة للتهديدات التي يفرزها المحيط، فهو يعتبر ظاهرة إيجابية تساعد المنظمة في التخلص من العادات والممارسات السلبية، واستخدام قدراتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النمو والتقدم عن منافسيها.

### 1- تعريف إدارة التغيير

يعد التغيير التنظيمي والذي أصبح مع مرور الزمن مرادفا لإدارة التغيير<sup>8</sup>، من المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، وقدموا له تعاريف متعددة ومختلفة، نورد فيما يلي بعضا منها:

عرفها علي السلمي بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"<sup>9</sup>.  
أما دانا جاينس روينسون وجيمس روينسون فقد عرفاه كما يلي: " التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"<sup>10</sup>.

ويمكن أن تعرف إدارة التغيير بأنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"<sup>11</sup>.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها: "فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"<sup>12</sup>.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير ما يلي<sup>13</sup>:

- إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

- يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها.

- يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

- إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

- تتصف عملية التغيير بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام كل.

- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمؤسسة، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمؤسسة من ناحية أخرى.

لذلك فإدارة التغيير، ببساطة، هي عملية تحسين وتطوير مخططة تطراً على المنظمة، لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها.

## 2- أسباب التغيير

إن التغيير يكون مدفوعاً بجملة من الأسباب، وتحديدتها يكون بطرح التساؤل التالي: لماذا التغيير؟ حيث يرى Octave Gélinier أن أسباب التغيير يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>14</sup>:

- طلبات الزبائن وضغوطات حول الأسعار.
- تغيرات في الأداءات المالية.
- تزايد حدة المنافسة.
- عولمة الأسواق وتطور التكنولوجيا.
- الاندماجات، الاكتسابات والتحالفات.
- تطور التشريعات.
- إدارة عامة جديدة أو إدارة الرؤية (direction de vision) .

أما دانا جاينس وجيمس روبنسون فيعتقدان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير<sup>15</sup>:

- الأزمة (crisis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية (vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه.
- الفرصة (opportunity): بمعنى التنبؤ أن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد (threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمراريتها.

- فالأسباب عموما التي تدفع المؤسسة للتغيير يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما:
  - أسباب داخلية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
  - أسباب خارجية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات.

### 3- المحاور الأساسية للتغيير

إن التصنيف الجيد والدقيق لمحاور/مجالات التغيير من شأنه أن يساعد على فهم عملية التغيير وتوضيح حقيقتها، فهي تشير إلى أهم النقاط والمستويات التي يدور حولها التغيير، كما أن لها تأثيرا كبيرا على الأفراد فيما يخص معارفهم، أساليب عملهم، سلوكياتهم وقيمهم. وللتغيير عدة مجالات أهمها: تغييرات تكنولوجية، تغييرات إنسانية، تغييرات تنظيمية وتغييرات في العمل، بالإضافة إلى تغييرات في الأهداف والاستراتيجية.

أ- التغيير التكنولوجي: إن التغيير والتطوير التكنولوجي له انعكاسات وتأثير كبير على فعالية المؤسسة، فمن شأنه أن يؤثر على مهارات الأفراد وأساليب عملهم، كما يؤثر أيضا على صيغ الاتصال بين أجزاء التنظيم، مما يستوجب على المؤسسة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال والبحث عن أساليب تواكب هذه التطورات.

ب- التغييرات التنظيمية (الهيكلية): وهذا ينصب على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة، فالمسؤولون في المؤسسة يسعون إلى تحقيق الفعالية من خلال التغيير في الهيكل، وتصميمه بالطريقة المثلى، وتفعيل عملية الرقابة والتنسيق بين مختلف المستويات لضمان نجاح العملية الإدارية. لذا لا بد أن تتبنى المؤسسات الهياكل التي تتصف

بالمرونة حتى تستطيع التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها، وتحقيق التوافق والانسجام مع هذا المحيط.

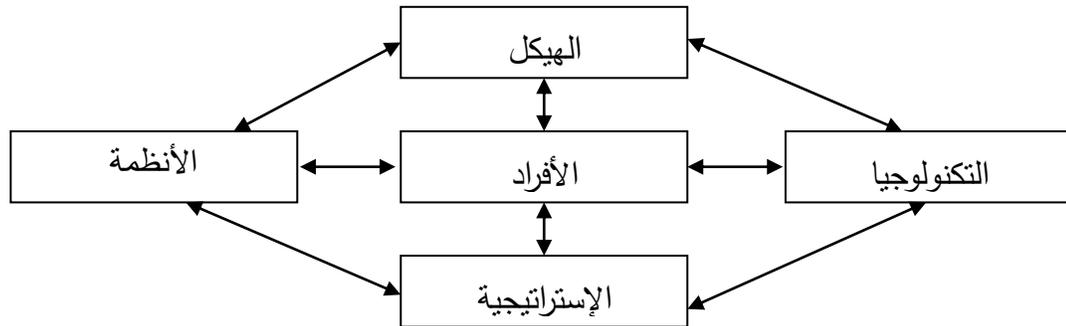
ج- **تغييرات إنسانية:** يكون التغيير في هذه الحالة مرتبطاً بالأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال إدخال بعض التعديلات على أفكارهم واتجاهاتهم ودوافعهم وعاداتهم وسلوكياتهم، وإيجاد قيم وسلوكيات جديدة تتلاءم مع هذه التحولات المستمرة. فالقيام بمثل هذا النوع من التغييرات لا يعد أمراً سهلاً لأنه يمس الفرد في حد ذاته.

د- **تغييرات في العمل:** يتطلب استخدام أساليب عمل جديدة تغييرات في الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما وهذا يتطلب إجراء دراسات تحليلية لأساليب العمل الحالية للتعرف على كميات العمل وطبيعته ومجالاته، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تسهيل إحلال أساليب العمل الجديدة.

هـ- **الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها وإستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتشكل من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، يجب الأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين هذه الأنظمة الفرعية، لذا فإن التغيير على أي محور/مجال من المحاور السابقة سينتج عنه تغيير في المحاور الأخرى، والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير:

الشكل رقم (01): الأجزاء المتداخلة للتغيير



**المصدر:** أندرو سيزلاقي و م. والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص545.

#### 4- مراحل إدارة التغيير

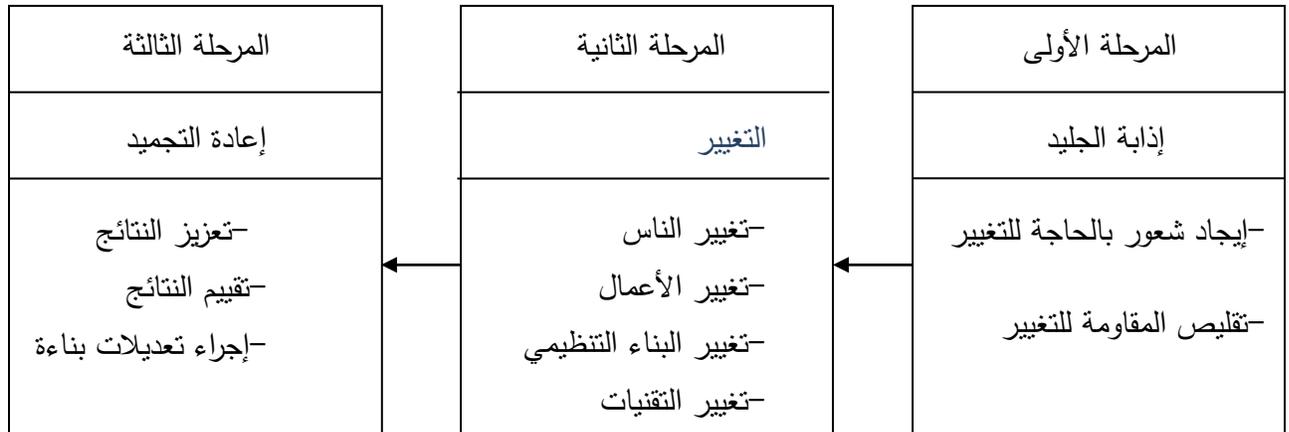
يرى Kurt Lewin أن التغيير عملية مخططة تمر بالمراحل التالية:

أ- **الإذابة (unfreezing):** 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 (changing):** وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تعلم، حيث يكتسب الأفراد طرق وممارسات وسلوكات جديدة تساعدهم في حل مشاكلهم وتنفيذ التغيير على أحسن وجه، وتتم 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 (refreezing):** في هذه المرحلة يتم تثبيت المزايا المحققة من التغيير والحفاظ عليها، وذلك بدمج الأفكار والممارسات والسلوكات التي تعلمها الأفراد في أساليب عملهم. والشكل الموالي يوضح لنا مراحل عملية التغيير حسب Lewin:

الشكل رقم (02): المراحل الثلاثة لعملية التغيير



## 5- مقاومة التغيير

غالبا ما يتجه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير، وذلك لغيب الثقة بين أفراد المؤسسة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالح المؤسسة، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار وتوازن إلى حالة أخرى مضطربة، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل، وتحديدتها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

### أ- أسباب مقاومة التغيير

يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة، بعضها ينشأ عن الفرد ذاته، وبعضها ينشأ عن جماعات العمل، والبعض الآخر يكون نتيجة للصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة للمؤسسة كالوظائف والأقسام. وفيما يلي يمكن التعرف إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير<sup>16</sup>:

- الخوف من التغيير، لأنه في بعض الأحيان قد ينطوي على عدم التأكد مما يؤدي إلى الخوف من المجهول.
- الشعور بعدم الأمان والإحساس بالخطر.
- الحفاظ على بعض المصالح الخاصة والمكاسب الثانوية.
- البرمجة السابقة والتعود على مهارات وممارسات والتي أصبحت غير صالحة في بيئة التنافس الجديدة.
- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير وتضارب التفسيرات حولها وتباينها.
- عدم إشراك الأفراد في التغيير وضعف الاتصال بين الأطراف المعنيين بالتغيير.
- التوقيت السيئ، وذلك قد يصيب الأفراد بالمفاجأة، مما يتطلب تهيئة الأفراد وإعدادهم للتغيير.
- افتقار المؤسسة للموارد اللازمة للتغيير.

### ب- أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادات كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب). ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير<sup>17</sup>:

- قيام الفرد بالتهجم على فكرة أو رأي جديد.

- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير .
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء .
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- يقوم الفرد بسرعة إلى تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدّمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
- يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير .
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول: "يا لها من فكرة...ولكن".
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير .

### ثالثا: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته

إن مقاومة التغيير ظاهرة عادية وطبيعية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التغيير وهي تعيق جهود المسؤولين في بلوغ الأهداف المرجوة، لذا كان من الضروري على القادة الحد والتقليل من هذه المقاومة، وذلك باختيار الأسلوب القيادي المناسب للموقف وطبيعة المقاومة والتعاون مع العاملين بالطريقة من شأنها أن تنجح هذه العملية.

#### 1- قيادة مقاومة التغيير

إن القيادة التي تبادر بالتغيير عليها أن تدرك بأنها لا بد أن تواجه مقاومة، وكقاعدة أن كل مشروع تغيير تقابله مواقف كثيرة من المقاومة، وما دام أن كل تغيير يحمل مقاومته لذا فإن قيادة التغيير هي أيضا قيادة مقاومة التغيير، ونرى فيما يأتي مبادرات وإجراءات القيادة للحد من مقاومة التغيير<sup>18</sup>:

أ- التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير: على اعتبار أن مقاومة التغيير هي بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى ومن زوايا أخرى. مما يعني أن هذه المقاومة يمكن أن تقدم فرصة لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه

المشكلات بإفشال المشروع كله. ويمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الإيجابي لتعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد الخاوف لديهم.

ب- دعم المؤيدين: إن التغيير عادة ما يكون لديه مجموعة من المؤيدين الذين يشعرون بالحاجة له ويتذمرون من الحالة القائمة وطرقها وإجراءاتها في العمل، وهؤلاء هم قوى محرّكة في الشركة من أجل دفع مشروع التغيير ونجاحه، لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقوموا بدورهم في دعم المشروع.

ج- عرض التجارب الناجحة في مجال التغيير: وهذا الإجراء مفيد في تسويق التغيير بوصفه عملية تعتمد على الشركات من أجل معالجة المشكلات أو تحديث طرق التنظيم، وكلما كانت التجارب عن شركات معروفة كلما كان ذلك محفزاً من أجل تعاون العاملين أكبر مع مشروع التغيير.

د- كسب معارضين: إن بعض المعارضين يمكن أن يكونوا كذلك بسبب نقص المعلومات مما يؤدي إلى مخاوف جارية ذلك، وهؤلاء يسهل كسبهم عند توفير معلومات مقرونة بالتطمين بأن التغيير هو لمصلحة الشركة وجميع العاملين، أما البعض الآخر الذين لديهم اتجاه سلبية ضد كل تغيير فمن الضروري التلويح ضمناً أو تصريحاً بالقوة الأمر القسرية.

و- إجراءات التعزيز من أجل التغيير: إن مقاومة التغيير يمكن الحد منها من خلال إجراءات الت وتعزيز للتغيير مثل: الشفافية العالية في كل ما يتعلق بمشروع التغيير وتوفير المعلومات بشكل متواصل عنه، مشاركة العاملين في مراحل التغيير المختلفة، تقديم نماذج إيجابية عن إمكانية إجراء تعديلات عن مشروع التغيير عند ظهور مشكلات تؤثر سلباً على العاملين، الإصغاء للشكاوي والمطالب، إعطاء التعهدات من أجل النتائج الإيجابية للتغيير على العاملين.

## 2- أساليب قيادة التغيير

قيادة التغيير هي وظيفة قيادة المؤسسة خلال مسارها ، أما قادة التغيير فهم كل المسؤولين عن تصميم عملية هذا المسار والإشراف عليها. وتتجلى مسؤوليات قيادة التغيير كعملية تصميم وعملية تسهيل<sup>19</sup>. يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب أساسية لقيادة التغيير<sup>20</sup>:

- السيطرة *Controlling change leaders*
- التسهيل *Facilitative change leaders*
- التنظيم الذاتي *Self-organizing change leaders*

وفيما يلي شرح لهذه الأساليب الثلاثة:

أ- **أسلوب قائد التغيير المسيطر**: يميل القادة إلى استعمال أدوات إدارة المشروع لتصميم عملية التغيير طبقا لمنهجية متسلسلة، ثم تنفيذ الخطة بدون أي اختلاف أو مع اختلاف طفيف. ولنجاح هذا الأسلوب لا بد من توفر النقاط التالية: (1) أن يكون القائد كاريزماتيا جدا؛ (2) أن تكون المنظمة في أزمة (3) أن يفهم عدد كبير من الأفراد حالة الإضطرار؛ (4) أن يأتى الأفراد القائد لإتباع أوامره.

ب- **أسلوب قائد التغيير المتساهل**: القادة يستعملون عملية تغيير شاملة تصمم مقدما، وأثناء عملية التسهيل هم ينفذون شعوريا تصميمهم لعملية التغيير كحالة ديناميكية صاعدة. لذا فإن تصميمهم لهذه العملية لابد أن يكون واضحا ومعد مسبقا مع ضرورة المرونة في التنفيذ. إن قادة التغيير المتساهل يستمعون جيدا للمعلومات القادمة من الناس، المنظمة أو الأسواق والتي من شأنها أن تسهل عملية التحول، لهذا السبب فهم يشجعون تبادل المعلومات ومستوى المشاركة العالي، ويعالجون كل الحقائق الداخلية والخارجية.

ج- **أسلوب التنظيم الذاتي**: القادة هنا لا يستعملون منهجية منظمة، بل يسمحون لعملية التغيير أن تنظم نفسها ولا يحاولون السيطرة أو التأثير عليها بشدة، أما بالنسبة لعملية التصميم الأولي والتسهيل فهي تظهر مباشرة من المنظمة. كما يستخدم القادة أدوات متعددة لتأسيس

الظروف المناسبة في منظماتهم كتقاسم رؤية حول المنظمة، وبناء فهم مشترك لحالة التغيير، وإزالة كل الحواجز المتعلقة بجمع وتبادل المعلومات.

#### 4- تطوير مهارات قيادة التغيير الفعالة

إن تعليم وتطوير المدراء يحتاج إلى تطوير مهارات قياداتهم من أجل قيادة عمليات التغيير بنجاح، ولإنجاز ذلك يتطلب على القادة مايلي<sup>21</sup>:

- توضيح مختلف مراحل مبادرة التغيير .
  - توضيح أدوارهم ومسؤولياتهم في كل مرحلة من مراحل عملية التغيير .
  - معرفة التأثير الشخصي للتغيير على الأفراد .
  - التغذية العكسية لمهارات قيادة التغيير .
  - التطوير المستمر لقيادة التغيير ومهاراتهم الشخصية .
- تعترف العديد من المنظمات بأن قيادة التغيير هي القدرة المحورية في القادة أنفسهم، وتطوير برامج تدريب لمواجهة هذا التحدي بالنسبة للقادة. إن الهدف من هذه المقاربة هو رفع درجة الوعي وكفاءة القادة في أغلب الأحيان.
- إن هذا يتطلب تصميم ورشات العمل مناسبة لموضوع التغيير، خصوصا إذا كانت الشركة في حالة اندماج أو اكتساب، إضافة إلى ذلك إذا فشلت في رحلة التغيير يتطلب هذا السرعة الكافية لإشراك قوة العمل. وهذه مسؤولية القادة الكبار تجاه منظماتهم وتعتبر قيادة التغيير إحدى المواضيع الهامة بالنسبة لهم.

#### 5- الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير

حتى تتجح عملية التغيير لا بد من توافر خصائص معينة في القيادة، نوجزها في ما يلي<sup>22</sup>:

- **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.

- **القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار:** يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.
- **القدرة على مواجهة المواقف المتغير:** وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
- **القدرة على إحداث التغيير:** يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية
- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية:** إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** وهنا يجب أن تتوفر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.
- **القدرة على الإبداع والتنظيم والتفويض:** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

## خاتمة

أمام التغييرات التي يشهدها محيط المنظمة، تكون هذه الأخيرة مجبرة على مواجهة هذه التغييرات، والتكيف معها بجعلها تتماشى مع أهدافها، والاستفادة قدر المستطاع من الفرص والمزايا التي يوفرها هذا المحيط. إن التغيير، بالنسبة للمنظمة، يعتبر موضوعا هاما وصعبا في نفس الوقت،

إذ يحدد بقاءها أو زوالها، وتبرز هذه الصعوبة في محاولة المنظمة الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة، حيث أن هذه المحاولة قد يسودها بعض الخطر، أو يعترىها الفشل أحيانا وتكلفتها أعباء وخسائر أكثر من اللازم، لذا فليست كل عملية تغيير تكلل بالنجاح وتحقق الأهداف المرجوة منها.

لذا فإنه يجب على قادة التغيير العمل على توجيه جهودهم وكل مهاراتهم لإدارة التغيير بنجاح، عن طريق تدريب العمال على التغييرات الحاصلة وتحفيزهم لقبول نتائج التغيير ولو لم تكن في صالحهم، على اعتبار أن الهدف الرئيسي هو نجاح المنظمة واستمرار نشاطها، وكل ذلك يرتبط بالهيكل التنظيمي الجيد، والثقافة التي تتقبل التغيير وتتبناه.

- يستحسن أن تحدد المنظمة رؤيته الإستراتيجية وتعمل على إيضاها، حتى تتمكن من الاستجابة للتغيرات الحاصلة.
- ضرورة وضع نظام لمراجعة نشاط المنظمة لكشف جميع الانحرافات من أجل تصحيحها أو الوقاية منها.
- مراعاة تطبيق التغيير وفق منهجية علمية واضحة، خاصة وأنه هناك العديد من النماذج المقدمة لإدارة وتنفيذ التغيير.
- محاولة التخفيف من مقاومة التغيير، وذلك بتحديد أسباب المقاومة والأساليب الملائمة لعلاجها والحد منها.
- التركيز على البعد الإداري، وذلك لأن المحرك الرئيسي للتغيير هو القيادة، باعتبار أن قيادة التغيير هي المسؤولة عن متابعة وتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك لا بد من الاهتمام بتدريب الأفراد وتحفيزهم لدعم وإنجاح عملية التغيير.
- يفترض على القادة إشراك العاملين في عملية التغيير لتعزيز انتمائهم للمنظمة، والتزامهم لتحقيق أهداف التغيير.
- ضرورة تطبيق استراتيجيات حديثة للتغيير، من شأنها إحداث طفرات نوعية في واقع المنظمة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات قيادة الآخرين: كيف تكون قائدا متميزا في عملك، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1994، ص 11.
- <sup>2</sup> أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ومراجعة علي محمد عبد الوهاب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 290.
- <sup>3</sup> محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.
- <sup>4</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.
- <sup>5</sup> أسماعيل السيد، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 226.
- <sup>6</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 66.
- <sup>7</sup> محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- <sup>8</sup> دافيد س. ويلسون، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة تحية السيد عمارة)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 201.
- <sup>9</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 49.
- <sup>10</sup> دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيميك - مصر، 2000، ص 20.
- <sup>11</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 22.
- <sup>12</sup> مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد 2، مجلد 38، الإسكندرية، سبتمبر 2001، ص 287.
- <sup>13</sup> المرجع نفسه، ص 288.
- <sup>14</sup> Octave Gélinier, (1998), Les meilleurs pratiques de management, 2<sup>eme</sup> tirage, Organisation, Paris, pp 346-347.
- <sup>15</sup> دانا جاينس، جيمس روبنسون، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- <sup>16</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 419.
- <sup>17</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 385.
- <sup>18</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 296-297.
- <sup>19</sup> Dean Anderson & Linda Ackerman Anderson, Beyond change management, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001, p 150.
- <sup>20</sup> Ibid, p 151.

---

<sup>21</sup>Rosemary Rayan, Leadership development, first edition, Elsevier, 2008, UK, p 72

<sup>22</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 356-