

**" القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير "**  
**في منظمات الأعمال**  
**د/ طايبي رتيبة**  
**جامعة البليدة -2- لونيبي علي**

- ملخص:

لقد أصبحت إدارة عملية التغيير في منظمات الأعمال من أهم المهام التي تركز عليها وتقوم بها القيادة الإدارية في العصر الحديث، بحيث أضحت مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير والقدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في الظروف المحيطة بها. ومن هذا المنطلق، تعيش منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج، حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في إحداث التغيير في المجتمعات والمنظمات على حد سواء. وعليه لكي تضمن منظمات الأعمال قدرتها على المنافسة ومواجهة تحديات البيئة الخارجية ومتطلبات البيئة الداخلية، ولكون أن عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والتجديد والابتكار والإبداع فإنه لا بد من توفر قيادة إبداعية لتحقيق تلك الأهداف، بحيث تتمتع بالرؤية البعيدة العميقة والواضحة التي تمثل قدرة القائد على إدراك حاجات السوق (الزبائن). هذا إلى جانب تمتع القيادة بالتفكير الابتكاري والإبداعي، ذلك أن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد، أو وضع طرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها.

[الكلمات المفتاحية] القيادة الإبداعية، إدارة التغيير، منظمات الأعمال.

**-Résumé :**

La gestion du changement est devenue au sein des organisations d'affaires l'une des tâches les plus importantes effectuée par le leadership à l'époque moderne. De sorte que la gestion du changement permet l'organisation d'acquérir la souplesse et la rapidité dans le processus de changement, et la capacité d'adaptation aux changements en cours dans les circonstances entourant l'organisation. Dans ce point de vue, les organisations d'affaires vivant dans le vingt et unième siècle une période de défis et de l'appel à un changement de l'extérieure, où la

mondialisation et les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle majeur dans le changement des sociétés et des organisations. En conséquence, pour que les organisations d'affaires puissent assurer leur capacité à concurrencer et faire face aux défis de l'environnement extérieur et les exigences de l'environnement interne. Comme les processus de changement visant au développement et à l'innovation et la créativité. Il devrait y avoir un leadership créatif pour la réalisation de ces objectifs, qui a une vision à long terme profonde et claire, ce qui représente la capacité de leader à reconnaître les besoins du marché (client), et qui a aussi une pensée innovatrice et créative. De sorte que, le leadership innovateur contribue à la production d'une nouvelle idée ou un nouveau produit, ou l'élaboration de nouvelles méthodes de travail qui mènent à l'application de la technologie, et apporter des modifications compatibles avec elle.

[Mots-clés] leadership créatif, gestion du changement, les organisations d'affaires.

#### - مقدمة:

إن التغيير يحيط بمنظمات الأعمال المعاصرة من كل حد وصوب وهو موجود بشكل دائم ومتواصل، وعليه فإنه نتيجة لهذا التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية فإنها لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار<sup>(1)</sup> في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في العالم المعاصر من تحولات وتغيرات متسارعة، وتحديات جديدة فرضتها العولمة من أهمها بروز ما يسمى بعولمة المنافسة التي تشكل تحدياً تسويقياً بارزاً حيث باتت بموجبه السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات ومنظمات الأعمال<sup>(2)</sup>. هذا إلى جانب تنقل الاقتصاد العالمي إلى مرحلة اقتصاد المعرفة حيث أصبحت المعرفة تشكل المادة الخام وعاملاً من عوامل الإنتاج والنتائج نفسها، وأضحى للمنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتتحسن وإلا كان مصيرها الفناء، إذ يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة تدفع إلى الابتكار والتحسين الدائم، وإيجاد منتجات ونظم جديدة وطرق إشباع فعالة للعميل وأسواق ومناطق تسويقية جديدة<sup>(3)</sup>.

وهو ما يجعل أن بيئة الأعمال بملامحها الحالية تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال المعاصرة مما يفرض عليها ضرورة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى إلى دراستها بشكل جدي من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلا<sup>(4)</sup>. وهذا كله يضع من جانب آخر تحديات ومتطلبات كبيرة أمام القيادة والمسؤولين في هذه المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف تستطيع القيادة مواجهة هذه التغيرات؟ وكيف تستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات وتحافظ على استمرارية بقاء المنظمة في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها؟ وقد أكد في هذا الإطار كثير من الباحثين على أهمية الدور الذي تضطلع به القيادة الإبداعية في ظل هذه الظروف فيقول "كريس أرجيريس" (Chris Argyris) "أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح"<sup>(5)</sup>. ويقول باحث آخر "إن أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير"<sup>(6)</sup>. هذا وفي جو الأعمال مستمر التغيير يجب أن يكون كل المديرين قادرين على إدارة التغيير في تنظيماتهم بحيث يدرك المدبرون أن الوجه الأكثر صعوبة لهذه العملية هو تنفيذ التغيير بدلا من صياغة الإستراتيجية<sup>(7)</sup>.

#### 1/- مفهوم إدارة التغيير:

إن عملية التكيف مع الحاضر الدائم التغير أمر ضروري للنجاح في المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ بمستجداته بدقة، ففهم التغيير وإدارته تعتبران من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة الحديثة في العصر الحالي<sup>(8)</sup>. وقد أصبحت إدارة عملية التغيير في منظمات الأعمال من أهم المهام التي يركز عليها ويقوم بها المدير في العصر الحديث<sup>(9)</sup>، وستتوقف فيمايلي عند تحديد مفهوم إدارة التغيير.

يعتبر مفهوم إدارة التغيير (Change Management) من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في الظروف المحيطة بها. ومنه تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة<sup>(10)</sup>. وهو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة<sup>(11)</sup>. إن إدارة التغيير تعرف بأنها "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة، وهذا للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي

المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"<sup>(12)</sup>.

وتم تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضا على أنها "هي نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، إنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول وبالتالي تبني التغييرات في بنية الأعمال الخاصة بهم"<sup>(13)</sup>. ويعرف الباحث "كوتر" (J. Kotter) إدارة التغيير على أنها "كمنهج الاستفادة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي"<sup>(14)</sup>. وقد عرف "اللوزي" إدارة التغيير "بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها"<sup>(15)</sup>.

## 2/- أهداف إدارة التغيير:

تتضمن عملية إدارة التغيير تجسيد مجموعة من الأهداف المحورية في المنظمة هي على النحو التالي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد العاملين على تجسيد الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها"<sup>(16)</sup>.

### 3/- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة هي على الشكل التالي<sup>(17)</sup>:

- **الاستهداف:** التغيير عبارة عن حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة؛
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ومثلك القدرة على التأثير على الآخرين؛
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من العيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛
- **الرشد:** إذ يجب أن يخضع كل قرار وتصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، ويجب أن يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه<sup>(18)</sup>.

ونضيف في هذا الإطار أنه نتيجة التجربة العملية أرسيت بعض المبادئ لإدارة التغيير منها أن حركة التغيير تتوقف عما إذا كان موضوع التغيير ماديا أو معنويا، فتغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملموس، على أن الابتكارات المنظمة لها سرعة في اختراق المستويات الإدارية العليا منها عن المستويات الإدارية الدنيا، وتختلف سرعة استجابة الأفراد والمدبرين لقبول الابتكارات وأفكار التغيير وفقا لمدى رغبتهم في تحسين وضعهم الاجتماعي والمهني والاقتصادي، فكلما زادت الرغبة في التحسين زادت الرغبة في التغيير والعكس. كما يقع على عاتق الإدارة التعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير وذلك من خلال تدعيم علاقتها بالمنظمات المتخصصة،

فضلا عن ذلك فإن التدرج في التغيير وتجزئته يعد أفضل من حيث فعالية التطبيق والقبول، وترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة والمعقدة التركيب وبالتالي ترتفع فيها معدلات المقاومة الإنسانية عن المنظمات الصغيرة<sup>(19)</sup>.

#### 4/- مفهوم القيادة ومقوماتها:

إن قائد القرن الحادي والعشرين لابد أن يضع في اعتباره حاجات البيئة الداخلية والخارجية وأن يركز على أسبقية البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المنظمة، فالزبون هو الأكثر أهمية في وجود واستمرارية ونمو المنظمة، ولذلك لابد من توفر قيادة بخصائص وسمات معينة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة في التكنولوجيا ومتطلبات الزبون والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية في علاقة القائد مع تابعيه أو مرؤوسيه وأسلوب نمط قيادتهم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. ومنه تعرف القيادة (Leadership) بأنها عملية دايناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين. والقيادة هي أيضا عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف (داينميكي) حيث تعزز دايناميكية القيادة إلى التغييرات في البيئة الخارجية، وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية بما تتضمنه من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية بما في ذلك التغيير في الأساسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية<sup>(20)</sup>.

ويعرف الباحث "كوهن" (Kohn) القيادة على أنها "هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد"<sup>(21)</sup>. بينما يعرفها الباحث "ليكرت" (Likert) بأنها "هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>(22)</sup>. كما عرفت أيضا القيادة على أنها "هي مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة الإدارية"<sup>(23)</sup>.

هذا ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من الزبائن والعاملين في المنظمة. ومن هذا المنظور، فإنه لا بد من توفر عدد من المقومات في القيادة حتى تكون ناجحة والتي تعكس في جوهرها الأدوار التي يتوجب على القائد القيام بها وهي على النحو التالي:

-**التقمص (Empathy):** أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن يضع نفسه موضع المرؤوسين، ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وأهدافها ونحو زملائهم والقيم التنظيمية؛  
-**الإدراك (Self Awerenes):** ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرين ذلك أن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين؛  
-**الموضوعية (Objectivity):** وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

من كل ذلك يتضح بأن قائد القرن الحادي والعشرين لابد أن يتمتع بهذه القدرات المتمثلة في الرؤية (Vision) والتفكير الابتكاري والإبداعي (Creative and Innovative)، إذ أن الخصائص النوعية المطلوبة لقائد هذا القرن هي الرؤية التي تمثل قدرة القائد على إدراك حاجات السوق (الزبائن) وكيفية مواجهتها وإشباعها، إن الحاجة إلى الرؤية العميقة والواضحة تتطلب معرفة بالبيئة الخارجية ومكونات البيئة الداخلية لكي يقدم الأفضل من منتجات وخدمات لتحقيق رضا الزبائن. كما وأن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها، وهذا لكي يكون المنتج النهائي (Output) بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل.

إن التفكير الإبداعي يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل، إذ أن دور القائد لا يكون في مواجهته المشاكل الآتية وإنما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل. وعليه فإن التفكير الابتكاري لابد أن يقود إلى التغيير وذلك انسجاماً مع حاجات المرؤوسين من جهة ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من جهة أخرى، ومن ثم فإن امتلاك القائد الإداري للمهارات التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف يعد من أهم المهارات القيادية<sup>(24)</sup>.

## 5/- القيادة الإبداعية وإدارة التغيير:

نظرا لأن مهام القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية هي أساس عمليات التغيير التنظيمي المتين الذي تبنى عليه كل الجهود المبذولة للتحويل والتطوير الفعال، فإن الاهتمام بالقادة والوقوف على أدوارهم المأمولة وسماتهم المرغوبة وتوجهاتهم المزعومة هي السبيل الأمثل لنجاح عمليات التغيير بمختلف مستوياتها وأشكالها ونطاق اتساعها. ولما كانت عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والتجديد والابتكار والإبداع للأفراد والمنظمات على حد سواء تصبح القيادة الإبداعية الواعية هي المطلب الأساسي لتحقيق تلك الأهداف بنجاح<sup>(25)</sup>.

ومن هذا المنطلق، فمما لا شك فيه أن عملية التغيير تعد من أصعب العمليات التي تتم داخل المنظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها لذا فهي تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح<sup>(26)</sup>. وقيادة التغيير تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وهي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل. ويمثل في ذلك قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة التي تستشعر الحاجة إلى التغيير. وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة والذي يتوجب عليه أن يؤمن بأهمية التغيير ويدعم العملية التغييرية بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي<sup>(27)</sup>.

تعيش منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات على حد سواء، ما يجعل أن عملية التغيير تعد أمرا حتميا في منظمات الأعمال المعاصرة حيث تقوم بإحداثها حتى تتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه لذا لا بد من وجود قيادة إبداعية فعالة قادرة على استيعاب التغيير وإدارته، وتحتاج قيادة التغيير إلى تنمية قيم ومبادئ التغيير نفسه ومن ثم فإن أفضل قادة هم الذين يحرصون على غرس وتنمية القيم التنظيمية من خلال تطبيق وتعزيز مبادئ التغيير في ثقافة المنظمة<sup>(28)</sup>.

وبناء عليه هناك مجموعة من الأدوار الإيجابية المأمولة التي يجب أن ينهض بها قادة التغيير الذين يتعين عليهم التفكير بإبداعية، والسعي بالتالي للابتكار في مختلف مراحل عملهم من أجل إدارة التغيير بفكر إبداعي قادر على تحقيق الرؤى المأمولة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وتتمثل أهم هذه الأدوار في النقاط الآتية<sup>(29)</sup>:



## أولا-خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار شأنه شأن أي نبات يحتاج إلى بيئة وترية صالحة لكي ينمو ويزدهر، ويصف البعض مثالا لثقافة إحدى المنظمات التي تعد ثقافة غير صالحة بالمرّة للتشجيع على الإبداع والتغيير والتجديد بأنها: "ثقافة تكشف عن انغلاق المنظمة على ذاتها وكأن لا علاقة لها بما يدور حولها وكثرة الإجراءات والقرارات اللازمة لحل أي مشكلة، والتشبث المرضي بالماضي حيث التباهي الشديد بأي نجاح تم تحقيقه في الماضي وتحجيم حركة العاملين، بحيث لا يستطيع أي منهم أن يتخذ قرارا أو يفعل شيئا دون الرجوع للقيادة العليا، فمنظمة بمثل هذه الثقافة لا يمكن أبدا أن تكون أرضا صالحة للإبداع والتجديد".

إن تغيير مثل تلك الثقافة إلى أخرى عكسا هو واحد من أهم مهام القيادة العليا للمنظمة إلا أنه ولسوء الحظ فإن تغيير ثقافة أي منظمة ليست عملية سهلة فهي تعتبر أصعب أشكال التغيير، إنه من السهل على أي قائد أن يغير بناء المنظمة أو شكل وحجم وحداتها بمجرد إصدار أوامر وقرارات بإعادة التقسيم أو دمج بعض الوحدات مع بعضها...الخ. أما تغيير ثقافة المنظمة فشيء آخر مختلف تماما لا يمكن أن يتم بقرارات أو أوامر فوقية، بل لابد من مشاركات فعالة من جميع العاملين في المنظمة تستهدف رفع دافعيتهم وإقناعهم وحثهم على كل من التفكير والأداء بشكل مختلف عما هم عليه الآن، وهو ما يتطلب وقتا ومجهودا وموارد ودعمًا من القيادة لكل العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة.

ولعل حصول العاملين على دعم وتشجيع القيادة على إحداث هذا التغيير في ثقافة المنظمة هو أهم وأصعب المشكلات التي تواجه تغيير ثقافة منظمة ما، فالكثير من القادة يفشلون في رفع دافعية الأفراد والتي هي أول وأهم خطوة في عملية تغيير ثقافة المنظمة، ويقترح البعض استخدام قائد المنظمة للأساليب الأربعة التالية حتى يتمكن من رفع دافعية الأفراد وحثهم في اتجاه التغيير والابتكار والتفكير الإبداعي، الأمر الذي يؤدي إلى خلق ثقافة جديدة خاصة للتغيير والتطوير:

أ-تقديم للعاملين كل المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع التنافسي للمنظمة وأهم المشكلات التي تواجهها حاليا والمتوقعة مستقبلا، ذلك أن نقص معلومات العاملين عما يدور حولهم يؤدي إلى اعتقادهم بأن الأمور تسير بشكل طبيعي وجيد وأنه لا داعي للإبداع والتطوير؛

ب-إعطاء الفرصة للعاملين ليعبروا عن كل مشاكلهم وما يواجهونه من صعوبات في أداء أعمالهم لكي يتعرف القائد على تلك المشاكل والوقوف بدقة على طبيعتها، بحيث أنه في كثير من الأحيان تكون القيادة العليا بعيدة عن مواقع ممارسة العمل اليومي للمنظمة

وما يوجد بها من مشاكل وصعوبات، والعاملون هم أكثر الناس دراية بتلك المشكلات بسبب معاشتهم اليومية لظروف العمل على أرض الواقع. ومن هنا تأتي أهمية إنشاء قنوات اتصال قوية ومتعددة بين القيادة العليا والعاملين؛

ج- وضع معايير مرتفعة للأداء ومساعدة الأفراد على أن يعملوا في ضوئها ويسعوا إلى تحقيقها، وهو ما يساعد على كسر حالة البلادة والجمود الذي يسم المنظمة مما يشعر العاملين بضرورة التجديد والتطوير<sup>(30)</sup>.

#### ثانيا-تحديد التوجه الاستراتيجي:

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إحدى مسؤوليات القادة التي يتعين عليهم النهوض بها فإننا لو فرضنا أن العاملين في المنظمة يتمتعون بدرجة عالية من التفكير الإبداعي، ومن ثم طرح أفكار جديدة، ولكنهم ليسوا على فهم واضح وكامل بالتوجه الذي تسعى إليه المنظمة والأهداف التي تريد تحقيقها، فإنهم ربما يطرحون أفكارا إبداعية أصيلة ولكنها لا تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ومن ثم فإن وجود توجه استراتيجي واضح ومعرفة الجميع به وفهمهم له هو الذي سيجعل أي أفكار جديدة تصب مباشرة في مصلحة هذا التوجه، أما طرح أفكار جديدة خارج نطاق التوجه المأمول فلن تؤدي إلا إلى استنفاد الطاقات والموارد وزيادة التكاليف المادية. ويمكن للقائد أن يكون توجهها استراتيجيا واضحا وأن يرسم للعاملين حدودا أو المجالات التي يريد التجديد والإبداع فيها من خلال التقيد بالآتي:

أ-التواصل: يجب الحرص على أن يعرف الجميع في المنظمة - وبخاصة العاملين في المستوى الوظيفي المنخفض أو العاملين في خطوط الإنتاج والذين لا ينتبه إليهم معظم القادة- التوجه الاستراتيجي للتغيير، ويتم هذا بالاستعانة بكل قنوات الاتصال الملائمة؛

ب-الاعتماد على الأفراد المناسبين: وهم أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المتمثلة في سبق تدريبهم أو سبق لهم اكتساب خبرات تتسق وتتناغم مع هذا التوجه الاستراتيجي، وأن تتسق ميولهم واهتماماتهم الشخصية مع هذا التوجه؛

ج-حسن استخدام جميع الموارد المتاحة وتوظيفها في خدمة هذا التوجه الاستراتيجي: فمثلا لابد من التدعيم المادي لأي فكرة جديدة تكون في صميم هذا التوجه وليست خارج نطاقه، والاستبعاد العلني لأي فكرة جديدة خارج تلك الحدود وأن نجعل الجميع يعلم بذلك، فعندما يرى العاملون ذلك فإنهم سيتعلمون وسيحاولون أن يطرحوا أفكارا تلقى التدعيم وتكون في صميم التوجه وتخدم ما يتم من تجديد وتطوير.

### ثالثا-الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته:

إن القائد الناجح هو ذلك الذي يتابع ويفهم كلا من الجوانب التقنية والعلمية والجوانب التجارية السوقية الخاصة بمنظّمته والمؤثرة في أداؤها، فهذا أمر ضروري ليكون قادرا على تقييم أي فكرة جديدة تقييما موضوعيا سليما يأخذ جميع الجوانب في الاعتبار. فهو يكون على وعي بكل المراحل والخطوات المحصورة ما بين مركز الأبحاث، حيث الفكرة ما زالت بذرة صغيرة، وحتى خطوط الإنتاج أي تحويل تلك الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة تقدم لعملاء المنظمة، ولذا فعليه أن يداوم على زيارة مركز الأبحاث الخاصة بمنظّمته ليتعرف على الجوانب التقنية لمشكلات المنظمة ومحاولة إيجاد حلول علمية لها، وعليه باختصار الانخراط في كل مراحل عملية الإبداع والابتكار التي تتم داخل منظّمته.

ولكن للأسف فإن الدراسات تشير إلى أن قلة قليلة من القادة يفعلون ذلك وأن أغلب القادة لا ينخرطون في عملية الإبداع والابتكار إلا في مرحلة متأخرة منها، ربما عند تجهيز المنتج أو الخدمة الجديدة، ولا يكشفون عن مشاركة جدية وانخراط كاف فيما قبل ذلك من مراحل. إن هذا التأخير في المشاركة الفعالة في عملية الإبداع والابتكار ربما يجعل الكثير من الجهود المبذولة أو الأفكار المطروحة خارج حدود التوجه الاستراتيجي، وبالتالي خسارة مزيد من الجهد والوقت والتكلفة. ومن ثم فعلى القائد أن يتواجد وبفاعلية منذ المراحل المبكرة لعملية الإبداع والتجديد في منظّمته وأن يقوم بالمهام الأربع التالية: أ-يعطي إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار محل ترحيب من المنظمة ويلقى الدعم والتشجيع؛

ب-يعطي لكبار المديرين فرصة تحديد التوجه الاستراتيجي للتغيير وقبول وتدعيم أي فكرة جديدة تصب في هذا التوجه؛

ج-يطلق يد المديرين -خاصة من المستوى الأوسط- والعاملين في تصورهم للشكل أو التصميم الذي يجب أن يكون عليه المنتج أو الخدمة التي ستقدمها المنظمة مستقبلا بعد انجاز التغيير والتجديد؛

د-حث المديرين الكبار وتهيئة لهم الظروف لكي يعرفوا كل شيء عن الجوانب التقنية والمالية التجارية وأن يتم إعدادهم لكي يكونوا قادة تغيير ممتازين<sup>(31)</sup>.

### رابعا-أن يكون منفتحا ومتقبلا لكل جديد ولكن بحذر وشك علمي:

إن حرص القائد على أن يعرف ويفهم كلا من الجوانب الفنية (المعمل ومركز الدراسات والأبحاث) والجوانب المالية التجارية (الإنتاج والتسويق) سوف يجعله حكيما وصائبا في

تقييمه لما يعرض عليه من أفكار ومشروعات جديدة. فأنت كقائد لمنظمة ما ربما تجد من يحاول أن يخدعك ويقدم لك فكرة مشروع جديد ولكنه يقدمه على غير حقيقته الفعلية، ويطلب منك دعماً وموارد لتطبيقه أي يحاول أن يزين لك أفكاره، كالبائع الذي يزين بضاعته للزبون، ويبالغ في إيجابياتها ويخفي سلبياتها. إن أحسن أسلوب للتعامل مع مثل هذا الشخص هو أن تكون متوازناً بين كونك منفتحاً ومتقبلاً للجديد الذي يقترحه والشك العلمي فيه، بمعنى أن تتعرف على العيوب والثغرات في هذا الجديد الذي يقترحه عليك. على أن القائد الكفاء يقوم بدور المصفاة لغربلة ما يتم عرضه من أفكار جديدة وفرزها وتقييمها بشكل موضوعي، وحث وتشجيع مقدمها على مزيد من الصقل والبلورة لها. وهو يقوم بذلك معتمداً على ما اكتسبه من خبرات ومعارف من كلا الجانبين التقني والفني والتجاري المالي، ولذلك فهو لا يقبل كل جديد مجرد أنه جديد بل يقبل ويشجع الجديد الملأئم الذي يكون في نطاق حدود التوجه الاستراتيجي لمنظمتة.

#### خامساً-التحسين والتعديل المستمر للأفكار الجديدة إلى أن تتحول إلى منتج أو خدمة جديدة:

إن عملية التغيير في منظمة ما هي عملية طويلة ومتعددة المراحل والخطوات تبدأ بتوليد أفكار إبداعية جديدة وتستمر إلى أن تتحول تلك الأفكار إلى منتج تجاري أو خدمة تقدم للجمهور، وكأي عملية فإن عملية التجديد والتغيير يجب أن تكون دائماً موضع المتابعة والتنقيح والتقييم المتواصل عبر كل مراحلها، ولهذا فعلى القائد أن يتأكد من أن عملية التغيير التي يتولى الإشراف عليها تخضع للشروط التالية:

- قدرة على حث الأفراد على المشاركة بتقديم أكبر عدد من الاقتراحات والحلول الجديدة؛
- لا تحمل في طبيعتها ما يعوق الأفراد أو يحبطهم أو يخيفهم من الإبداع والتجديد؛
- ليست محملة بمضمون سياسي محدد أي ليس لها توجهات سياسية واضحة؛
- تشجع على المخاطرة المحسوبة وليس على المجازفة المتهورة،
- لا يترتب عن الخطأ من تنفيذ أي من جوانبها أضرار بالغة أو تكاليف كثيرة؛
- مصادر الموارد اللازمة لتنفيذها معروفة ومحددة وسهل الوصول إليها؛

■ يشترك في تنفيذها أفراد على علم تام بقدرات المنظمة وإمكاناتها واستراتيجياتها وعملائها.

وعلى ذلك فإن وجود ثقافة للتغيير يتوافر فيها هذه الشروط يحسن كثيرا من عملية التغيير ونجاح التطوير وهذه مهمة أساسية من مهام القيادة العليا.

**سادسا- الاعتماد على التفكير التجاري (تحديد المكسب والخسارة-السلبيات والايجابيات):**  
إن المنظمات الصغيرة فقط هي التي تكون بصد مشروع تطوير أو تغيير واحد أو مشروعين على الأكثر، أما منظمات الأعمال الكبرى فعادة ما تكون بصد عدد كبير من مشروعات التغيير والتجديد في نفس الوقت، بعض تلك المشروعات الجديدة يكون قليل المخاطر وقصير الوقت في تنفيذه ولا يستهدف أكثر من مجرد تحسين المنتج القائم أو زيادة كميته، وبعضها ربما يستهدف عملية تغيير كبيرة أو شاملة بهدف خلق منتج وأسواق جديدة وبعضها يكون وسطا بين كلا النوعين من مشاريع التغيير والتجديد. ولأن تلك المشاريع الجديدة تختلف عن بعضها في الكثير من الجوانب كالتكلفة والوقت والمخاطرة، فإن على القيادة أن تتعامل معها من خلال التفكير التجاري الذي يستند إلى معرفة عوامل المكسب والخسارة والعائد لكل مشروع تجديد منها، لأن هذا هو أنسب الأساليب لإدارة وقيادة التغيير في كل منها بكفاءة.

#### **سابعا- حسن اختيار المساعدين والمديرين:**

يعد اختيار مديري الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية المختلفة إحدى المهام الأساسية لقائد أي منظمة وتبدو أهمية هؤلاء المديرين في ارتباطهم المباشر وتأثيرهم على كل الأنشطة والممارسات التي تحدد -في النهاية- الشكل النهائي لأداء المنظمة ككل. وأول ما يجب أن يراعيه القائد في اختيار هؤلاء المديرين هو ضرورة تمتع المدير بالخبرات الفنية أو التقنية المناسبة، بالإضافة إلى وعيه التام بكل ما يدور في المنظمة والأهداف العامة لها، ولديه خبرة عملية في التعامل مع عملاء المنظمة والتغلب على المشكلات التي ربما تنشأ بين المنظمة وبينهم. أما عن مديري المستوى الأوسط فهم أهم مصادر التجديد والإبداع في المنظمة، وأنهم هم الذين يحملون على عاتقهم عادة النصيب الأكبر في أي عملية تغيير وتجديد

### ثامنا- التركيز على الحاضر والمستقبل معا وفي ذات الوقت:

إن قادة التغيير والتجديد الأكفاء هم أولئك القادرون على تكوين منظمة ذات براعة مزدوجة تتضمن كفاءة التعامل مع كل من الحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي تؤدي عملها الحاضر بأعلى كفاءة ممكنة وفي ذات الوقت متطلعة للمستقبل وكاشفة لما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة والإعداد له، فهي تنتج من الحاضر وفق أعلى معايير الجودة والامتياز وفي ذات الوقت تعد وتطور معايير جديدة أعلى للمستقبل. والتحدي الأكبر للقائد هنا هو قدرته على إجراء هذا التوازن بشكل دقيق بحيث لا تميل الكفة نحو الحاضر متجاهلة للمستقبل، أو تركز على المستقبل على حساب الأداء والوضع الراهن للمنظمة.

والواقع أن قليل من القادة والمنظمات التي نجحت في تحقيق مثل هذا التوازن في الاهتمام والتركيز على كل من الحاضر والمستقبل معا، ولعل سبب ذلك هو أن آليات كلتا المهارتين - التركيز على الحاضر والتطلع للمستقبل - مختلفة تماما، فالحاضر قائم على اليقين وبالتالي يمكن ضبطه والتحكم فيه أما المستقبل فقائم على الاحتمالية والتجريد إذ يصعب التحكم فيه، بحيث يكون من غير السهل على كثير من القادة التعامل المتزامن مع هذين العاملين المختلفين. ويكون غالبية القادة من النوع الذي ينغمس في الحاضر حيث يستقطب هذا الحاضر معظم تفكيرهم وجهدهم، ونادرا ما نجد قائدا يستحوذ المستقبل على الجانب الأكبر من فكره وجهده على حساب الحاضر<sup>(32)</sup>.

### 6/- خصائص قائد التغيير الناجح:

يقع عبء كبير على عاتق القيادات لتحويل منظماتهم وتغييرها لتلائم متطلبات هذا العصر ونظرا لأن عملية التغيير يكتنفها كثير من الصعوبات فإنها تحتاج إلى قيادات بمواصفات خاصة، ولقد اهتم علماء القيادة اهتماما بالغا بتحديد الأدوار والآليات والسمات التي يحتاج إليها القادة للعبور بمنظماتهم من منظمات تقليدية إلى منظمات أعمال معاصرة تواكب التغيرات والتطورات المتسارعة<sup>(33)</sup>. وقد أشار في هذا الإطار الباحث "هت" (Hitt) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص المميزة لقائد التغيير الكفاء ذي التوجه الإبداعي وهي على الشكل الآتي:

- يجب أن يدرك التغيير على أنه صديق: فالكثيرون يدركون التغيير على أنه شيء مهدد أو عدو يجب تجنبه والبعد عنه قدر المستطاع، كل هذه الأشياء تخيف الكثيرين ولكنها يجب ألا تكون كذلك بالنسبة للقائد الكفاء الذي يجب أن يدرك التغيير على أنه صديق، فهو يرى أن التغيير يعني الأفكار الجديدة والإبداع والرغبة الدائمة في التطوير والتجديد

وإثارة روح التحدي، والسعي الدائم لكي يكون المستقبل أحسن من الحاضر وأن التغيير لديه هو تطوير المنظمة. إن قائد التغيير الكفاء هو الذي يعتقد أن التغيير يجب أن يكون هو القاعدة ومن هنا تأتي صداقته له، بل ويعتبر الثبات والجمود خصمه وعدوه الأول.

- يجب أن يمتلك أدوات قوية ويعرف كيف يستخدمها: على القائد الكفاء للتغيير أن يمتلك ثلاثة أنواع من أدوات القوة هي المعرفة والموارد والدعم، فعليه أولاً أن يكون عارفاً وخبيراً مدركاً أن المعرفة قوة ويتعين عليه أن يعرف كل شيء عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يريد تغييرها، وعليه أن يحسن تقدير الموارد البشرية والمادية في منظمته. وأخيراً يجب أن يكون قادراً على الحصول على دعم وتأييد الأفراد المؤثرين في المنظمة وأن يجعلهم عوناً له يدعمونه ويساندونه فيما يقوم به من تغيير.

- أن يكون قادراً على التعامل مع كل من الجوانب العقلية والمنطقية والإنسانية الانفعالية للتغيير: لما كان لأي عملية تغيير جوانبها العقلية أو المنطقية الصادقة وجوانبها الإنسانية فمن الخطأ الشديد تجاهل أي منهما على حساب الأخرى، فمن الممكن أن نستعين بأجهزة الحاسب الآلي ونغذيها بالمعلومات والبيانات الموضوعية الصادقة، بحيث تضع لنا نموذجاً تصورياً جيداً لبرنامج تغيير يتضمن اقتراحات وأفكاراً محددة بدقة أو سيناريو يوضح صورة مستقبلية ممكنة لتلك المنظمة، وتحديد صامم للخطوات اللازمة لتنفيذه، إلا أن هذا النموذج لن ينجح ولن يؤدي إلى تغيير ملائم إذا لم نراع الجوانب الإنسانية والنفسية للأفراد في المنظمة، وإذا لم ننظر إلى همومهم ومشاكلهم بروح العدل والتعاطف، وإذا لم ندرك ما يمكن أن يحدث للبعض من آثار سلبية للتغيير.

- أن يكون قادراً على تكوين مناخ للتغيير يسمح بالتقدم السريع نحو التفوق والامتياز: فمن خلال المزج الجيد بين الواقع والخيال بين ما نحلم أن تكون عليه منظمتنا وما هي عليه بالفعل، يمكن لقائد التغيير الناجح تكوين مناخ عام في المنظمة يدعم ويساعد تقدم التغيير، ليس بغرض التغيير في ذاته بل الوصول إلى التفوق والامتياز. فالقائد الناجح هو الذي يرسخ في أذهان العاملين ويجعلهم واعين بالفروق بين الواقع والمرغوب، ويجعل دافعهم الأساسي من الاشتراك في جهود التغيير هو تقليل أو إزاحة- تلك الفروق أي جعل الواقع أقرب ما يكون للمأمول، وإذا ما وثق هؤلاء العاملون في قاداتهم وأنفسهم فإن تلك الثقة ستكون أهم مكونات المناخ الجيد الذي يجعلهم على ثقة في أن التغيير سوف ينجح. - يجب أن يبدأ عملية التغيير بنفسه ولا ينتظر حتى يبدأ الآخرون: من السهل أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا أما الصعب فهو أن تبدأ أنت بنفسك هذا التغيير، وهذا ما يجب

أن يكون عليه القائد الناجح للتغيير فهو أول من يجرب الجديد والإجراءات الجديدة المقترحة على قسمه أو نطاق العمل الضيق المسؤول مباشرة عنه، وهذا التجريب التمهيدي هو الذي يكسبه فهما ومعرفة أعمق بهذا الجديد مما يجعله بذلك في مقدمة الصفوف عندما يتم تطبيق هذا الجديد على المنظمة ككل.

- لا يفرض التغيير بالقوة بل يمهّد الطريق لحدوثه: فكما قلنا فإن الكثيرين يخافون التغيير ويقاومونه وبالتالي فإن محاولة فرضه عليهم جبرا سوف يعقد الموقف ويزيد من المشكلات، ولكن إذا مهدنا له الطريق وهيأنا له الظروف فإننا سوف نجد من يقف في صفنا ويستمع إلينا ويتعاون معنا. فمثلا يمكننا في البداية أن نطلب من البعض أن يقدم ما يراه من اقتراحات لتحسين الأوضاع في المنظمة، وبعد أن يتبين للجميع حدوث إيجابيات بسبب الأخذ باقتراح أو أكثر من تلك الاقتراحات فنجد من يتقدم وحده ومن تلقاء ذاته بتقديم مقترحات برنامج متعددة للتغيير، ونجد من يساعدنا ويطلب بتغيير أوسع وأشمل وهكذا. فبأسلوب الخطوة خطوة يمكن أن نمهّد للتغيير أما الفرض والإجبار يؤدي إلى مقاومة التغيير والفشل.

- أن يتقبل النقد بل ويسعى إلى من يمكن أن ينقده نقدا بناء موضوعيا: يذكر لنا التاريخ أن العالم "أينشتين" (A. Einstein) كان يعرض أفكاره الأولية في نظرية النسبية على كل من يمكنه أن ينتقدها ويكشف له عن ثغرات فيها، وذلك بهدف التحسين والاستفادة من آراء ووجهات نظر الآخرين. والواقع أن هذا ما يجب أن يكون عليه قائد التغيير الناجح فالأفكار الجديدة عادة ما تكون في حاجة إلى المراجعة والفحص والتقييم قبل أن تكون محل التنفيذ العملي. على أن القائد الجيد لا يرى أبدا في نقد الآخرين لأفكاره أي انتقاص لقدره ومكانته، ولذلك فهو الذي يسعى للاستفادة من كل ما يمكن أن يقوله كل منهم طالما أن هدفه هو التحسين والتقدم<sup>(34)</sup>.

## - خاتمة:

ختاما لما تقدم نفضي إلى القول أن منظماتنا، على الأخص التابعة منها للقطاع العام بنوعها الإنتاجية والخدمية، السائدة على مستوى مجتمعنا الجزائري هي اليوم في أمس الحاجة إلى توفر مثل هذا النمط من القيادة الإبداعية الفاعلة على مستواها، وهذا لتحويلها وتغييرها وفقا لمتطلبات ومتغيرات هذا العصر واكتساب القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية الدائمة التغيير لمجاراة ما هو سائد من تحولات وتطورات. حيث بات تبني التغيير أمر ضروري وحتمي لابد منه لاستمرار المنظمة ومن ثم بقاؤها في ظل عالم متغير



يعرف تحركا ديناميكيا وتطورات متلاحقة ومتعددة في شتى المجالات (منها التكنولوجية، المعرفية، المعلوماتية وغيرها) ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

على أن منظماتنا هي في ذلك بحاجة أكثر إلى وجود قيادة متميزة بمواصفات خاصة وقدرات ومهارات تميزها عن القادة الآخرين، أهمها تتمتع بالرؤية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداعي الخلاق لأفكار ورؤى جديدة، والقادر على تغييرها وإخراجها من ذلك الإطار التقليدي والمألوف الجامد والبيروقراطي، المتعلق منه بنظم الاتصال وطرق العمل التنظيمي ومجالاته وأساليب التسيير ومط الثقافة التنظيمية (بما تشمله من معتقدات واتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه التغيير)، وإدخال تحسين وتطوير عليها والعمل على قيادة عملية التغيير تلك بفاعلية ودعمها وإنجاحها، بما يكفل بالتالي تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة العمومية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، في ظل اقتصاد المعرفة، وبخاصة المتعلقة منها بتحدي مدى توافق المنتجات المقدمة مع معايير نظام الجودة العالمي وارتفاع القدرات التنافسية العالمية، بما في ذلك تحديات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. والانتهاء وفقا لذلك إلى تجسيد الهدف الإستراتيجي في الارتقاء بمنظماتنا إلى مصاف منظمات الأعمال المعاصرة والرائدة على مستوى الاقتصاد العالمي.

وانطلاقا من كل ذلك فإنه يتعين العمل على إعداد وتكوين مستقبلا قيادات إدارية إبداعية بحيث يتم تهيئتها لتولي مهمة قيادة التغيير على مستوى منظماتنا العمومية، ويكون ذلك عن طريق تقديم دورات تدريبية مستمرة -قائمة على مناهج علمية- يقوم بها خبراء مختصون لفائدة المديرين المسؤولين عن عملية التسيير في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة. بالكيفية التي يتسنى لهم من خلالها تنمية قدراتهم الإبداعية وتطوير أدائهم وإكسابهم للمعارف الحديثة والمهارات الإدارية الضرورية، وتوظيفها للتحكم بنجاح في عملية إدارة التغيير التنظيمي. هذا إلى جانب تعريف هؤلاء المديرين، في إطار عملية التدريب، بأهم المعوقات التي قد تحول دون تنفيذ التغيير والوقوف عند أشكال المقاومة التي قد يبديها العاملين للتغيير، ومعرفة أسباب رفضه والرضا بثبات الوضع الحالي والتي يمكن أن تؤدي إلى فشل في إدارته، بحيث يتم بذلك تعلم كيفية مواجهة التحديات التنظيمية واستراتيجيات التعامل مع تلك المشكلات والعراقيل وإزالتها وهذا من خلال اقتراح حلول إبداعية للتصدي لها والتغلب عليها بكفاءة.

## الهوامش والمراجع:

(1) Robert, M. Fulmer (1983), "The new Management", Macmillan Publishing, New York, P.349, in

نقلا عن حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-, دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.363.

(2) أحمد بلالي: "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص.ص.97، 98، نقلا عن مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة: "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 18 / 19 ماي 2011، ص.3، الموقع الالكتروني:

<http://www.iefpedia.com>

(3) مجدي محمد محمود طایل: "التسويق الإبتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال"، الملتقى الإداري الثالث حول "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة-"، السعودية، 29/30 مارس 2005، ص.310، نقلا عن نفس المرجع، ص.3.

(4) هاني عبد الرحمن العمري: "إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية"، الملتقى الإداري الثالث، مرجع سابق، ص.ص.280، 281، نقلا عن نفس المرجع، ص.4.

(5) Robert, M. Fulmer (1983), Op.cit., P.349.

(6) J. M. Ewell, in Fulmer (1983), "The new Management", Op.cit., P.348.

(7) ألان وليمز وآخرون: إدارة التغيير بنجاح -استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير-، تعريب د.م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص.13.

(8) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.68.

(9) دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون: التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2000، ص.20.

(10) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص.255، نقلا عن كسنة

أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر، ط1، الجزائر، 2009، ص.109.

(11) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزيكية، 2012، ص.15، الموقع الإلكتروني:

<http://www.download-pdf-books>

(12) العطيّات محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين-، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص.31.

(13) درويش إبراهيم (1999): "إدارة التغيير"، دار الضياء للنشر، نقلا عن "إدارة التغيير (عمل)"، من ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الموقع الإلكتروني:

<http://www.wikipedia.org>

(14) كوتر. ج. (2011): "إدارة التغيير بمواجهة قيادة التغيير، ما هي الاختلافات؟"، نقلا عن نفس المرجع، ص.01.

(15) اللوزي موسى: "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد 2، 1997، ص.338-356، نقلا عن ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص.38.

(16) سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.21.

(17) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص.23، 24، نقلا عن العطيّات محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص.109.

(18) علي السلمي: رحلتي مع الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2005، ص.654، نقلا عن نفس المرجع، ص.110، 111.

(19) محمد عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية - في ظل العولمة-، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010، ص.261، 262.

(20) Davis and Newstorm, "Human Behavior at Work", P.P.292, 293, in

نقلا عن حسين حريم، مرجع سابق، ص.389، 390.

(21) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص.11، 12.

(22) محمد فريد، المصري سعيد: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1988، نقلا عن عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد: "القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات

الأعمال"، المؤتمر الدولي حول "الدعوة والإدارة الإسلامية"، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، 23-24/11/2010، ص.2، الموقع الإلكتروني:

<http://www.faculty.psau.edu.sa>

(23) عمر محمد الشيباني: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ط3، 1988، ص.ص.270، 271، نقلًا عن صلاح هادي الحسيني: "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدمام، كلية الإدارة والاقتصاد، الموقع الإلكتروني:

<http://www.faculty.psau.edu.sa>

(24) هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005، ص.ص.59، 60.

(25) West, M. & Farr, J. (1989), "Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies", New York, in

نقلًا عن معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي - الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الأول، مصر، 2014، ص.209.

(26) سهيلة عباس، مرجع سابق، ص.ص.12-14.

(27) العتيبي، تركي كديميس (1430): "قيادة التغيير في الجامعات السعودية"، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، ص.9، نقلًا عن هدى بنت عبد الله الحديشي، هيفاء بنت محمد المطيري: "قيادة التغيير - نماذج وتطبيقات"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية حول "التحول والتغيير في القطاع الحكومي"، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص.421، الموقع الإلكتروني:

<http://www.dr-alameri.com>

(28) مختار، حسن محمد (2010): إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص.211، نقلًا عن نفس المرجع، ص.421.

(29) West, M. & Farr, J. (1989), Op.cit.

(30) Harvard Business Essentials, (2003), « Managing Creativity and Innovation », Boston: Harvard Business School Press, in

نقلًا عن معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص.ص.209-215.

(31) Ibid., P.P.216-222.

(32) Ibid., P.P.216-222.

(33) Mc Crimmon, M., (2007), "The Changer Master Managing Adapting to Organizational Change", Pitman Publishing, London, P.5, in

نقلا عن علاوي عبد الفتاح: "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، المجلد 02-2014، ص.ص.36، 37، الموقع الالكتروني:

<http://www.dspace.univ-km.dz>

(34) Hitt, W. (1988), "The Leader-manager", New York: Battelle Press, P.P.23-27, in

نقلا عن معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص.ص.223-226.