

## القيادات الإدارية ودورها في مواجهة تحديات التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال. (دراسة نظرية تحليلية.)

Administrative leaderships and its role in facing the challenges of change and development in business organizations.  
(A theoretical and analytical study.)

د. عطيه عبدالواحد سالم<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة طرابلس ، ليبيا ، At.salem@uot.edu.ly

تاريخ النشر: 2020 / 12 / 24

تاريخ القبول: 2020 / 12 / 10

تاريخ الاستلام: 2020 / 10 / 06

### Abstract :

This research deals with studying and analyzing the role of administrative leadership in the process of change and development in light of the various challenges facing public and private business organizations alike, under the title (Administrative leaderships and their role in facing the challenges of change and development in business organizations), in addition to a study of the concept and components of the change process, and the obstacles and challenges That many institutions face when implementing the change process, and trying to find the best ways to reduce these obstacles. The meeting also covered the current reality of Libyan business institutions and organizations, and the need for effective administrative leaderships that have the ability to face various challenges. The research also reached results, the most important of which is that there is a clear lack of an effective administrative leader capable of facing various challenges and variables, and therefore the ability of Arab and Libyan institutions and business organizations, in particular, to continue to work and compete in light of the emerging global challenges, is doubtful. The research adopted some recommendations, the most important of which is to find a future vision through which Arab administrative leaderships, and in Libya in particular, to realize the extent of the need for change and the seriousness of the various challenges facing business organizations.

**Keywords :** change, development, management leader, leadership, administrative leadership, business organizations.

**JEL Classification Codes :** M1 , M10, O3, O32, O33

### المخلص:

تتناول هذا الدراسة تحليل دور القيادة الإدارية لعملية التغيير والتطوير في ظل التحديات المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء، تحت عنوان ( القيادات الإدارية ودورها في مواجهة تحديات التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال )، بالإضافة إلى بحث لمفهوم ومقومات عملية التغيير، والمعوقات والتحديات التي تواجه العديد من المؤسسات عند تنفيذها لعملية التغيير، ومحاولة إيجاد أفضل الطرق للحد من تلك المعوقات. كما تم التطرق لواقع مؤسسات ومنظمات الأعمال الليبية في الوقت الراهن، ومدى الحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة لديها القدرة على مواجهة التحديات المختلفة. هذا كما توصل الدراسة لنتائج من أهمها أن هناك نقصاً واضحاً في توفر القائد الإداري الفاعل القادر على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة، وبالتالي فإن قدرة المؤسسات ومنظمات الأعمال العربية والليبية خاصة على الاستمرار في العمل والمنافسة في ظل التحديات المستجدة العالمية، أمر مشكوك فيه. وقد تبني الدراسة بعض التوصيات، أهمها إيجاد رؤية مستقبلية تستطيع من خلالها القيادات الإدارية العربية وفي ليبيا خاصة، إدراك مدى الحاجة للتغيير وخطورة التحديات المختلفة التي تواجهه منظمات الأعمال.

**الكلمات المفتاحية :** التغيير ، التطوير ، القائد الإداري ، القيادة ، القيادة الإدارية ، منظمات الأعمال.

**تصنيفات JEL :** M10, M1, O3, O32, O33

## المقدمة :

يشهد العالم اليوم حركة تغيير وتطور واسعة وسريعة في كافة مجالات الحياة، يحتم على منظمات الأعمال الاقتصادية على استيعابها ومواكبتها. لقد أكد كثير من علماء الإدارة على أن عملية التغيير والتطوير أصبحت من أهم عوامل بقاء منظمات الأعمال الاقتصادية وتطورها، ويجب أن لا تكون عملية التغيير أداة لمواجهة الأزمات فقط، بل يجب أن تكون دائمة ومستمرة، لتستطيع المنظمات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية عالية، ويعد توفر القائد الإداري، القادر على مواجهة المتغيرات المختلفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية، ومواكبتها وتكييفها لصالح منظمته نحو الاستقرار والتطور. من أهم متطلبات عملية التغيير في للمنظمات. لقد أظهرت القيادات الإدارية في الدول المتقدمة اهتماماً واضحاً في دعم وتشجيع الأفكار الجدية التي تتمحور حولها عملية التغيير والتطوير، بينما نجد كثيراً من القيادات في البلدان العربية خصوصاً، قد أخفقت وفشلت في كثير من الأحوال، فالإنتاجية منخفضة، والجودة متدنية، ومستوى الخدمات المقدمة للعملاء منخفضة، وضغوط اقتصادية ونفسية وأمنية وسياسية واجتماعية عالية في العمل.

ومما يزيد من حدة الأمر سوءاً وتعقيداً جملة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، والتي من أهمها : زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية، خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة، وانضمام كثير من البلدان العربية إلى منظمة التجارة العالمية ( WTO ) وما يترتب على ذلك من تداعيات ومتطلبات عديدة، والتطور التقني السريع، مما جعل القيادات الإدارية في كثير من منظمات الأعمال بالدول العربية عامة وليبيا خاصة في موقف حرج وصعب جداً، بسبب عدم قدرة تلك المنظمات على مواجهة تلك التحديات. وتأتي هذه الدراسة التحليلية لتركز الدراسة على قضية التغيير الإيجابي والسلبي ومتطلباته في كل منظمات الأعمال الاقتصادية في ظل التحديات المختلفة، وذلك من خلال وجود قيادة إدارية فعّالة كعنصر مهم ورئيس في عملية التغيير. وفي هذا الصدد سيتم التعرض بالدراسة والتحليل للمحاور التالية :

- ❖ المحور الأول : الإطار العام للدراسة ( إشكالية وتساؤلات الدراسة، أهمية واهداف الدراسة، المنهجية، الدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة. )
- ❖ المحور الثاني : القيادة الإدارية في منظمات الأعمال ( مفهومها، أهميتها، وأساليبها )
- ❖ المحور الثالث : مفهوم عملية التغيير والتطوير وأهميتها في المنظمات الاقتصادية العربية.
- ❖ المحور الرابع : القيادة الإدارية وتحديات التغيير في منظمات الأعمال الليبية.
- ❖ المحور الخامس : نتائج الدراسة وتوصياتها والخاتمة.

## المحور الأول الإطار العام للدراسة.

### 1. إشكالية الدراسة :

يعتبر التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها، وأدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، من كون العنصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة (الخارجية) فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً وفي شتى النواحي. (العديلي، 1993، ص 545)

إن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في منظمات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة واستراتيجية معنيتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادته أو عدم كفاءتها. (كنعان، 1995، ص 86)

مما لا شك فيه أن منظمات الأعمال والإدارات ذات النشاط الحيوي الهام من خلال ما تقوم به من خدمات مختلفة، لكافة أفراد المجتمع. معتمدة في أداء تلك الخدمات على الجهود التي تبذلها الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال وعلى رأسها القيادات الإدارية التي ترأس تلك الإدارات والأقسام. ونظراً للأهمية الكبيرة لهذه القيادات في تفعيل ودعم وإنجاح عملية التغيير والتطوير من خلال التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وفي التنظيم نفسه لتلك المنظمات بما يحقق الأهداف المرجوة من التنظيم.

أصبح التغيير من الأمور المهمة في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، فالواقع يشير إلى أن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة الحاجة إلى التغيير لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها. ومن هذا المنطلق تجد القيادة الإدارية في المنظمات أمام موقف يتطلب إجراء عملية التغيير، إما لأسباب خارجية تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة أو لأسباب داخلية تخص مصلحة العمل، فصدور أنظمة وتعليمات جديدة من القيادات العليا داخل وخارج المنظمة، والتغيير والتطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والأمنية، والتقنية، وغيرها من الأمور التي تواجهها المنظمات بصورة دورية في وقتنا الحاضر تتطلب إجراء قدر من التغيير. لذا أصبح التغيير وإدارته جزءاً أساسياً من عمل القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، فالقيادة الإدارية عليها دور هام وكبير، إذ لا بد أن تعمل على تسهيل وإنجاح عملية نقل المنظمة إلى الوضع الذي يجعلها أن تواجه تحديات ومتطلبات العصر المتجددة. من خلال أرساء وسيادة ثقافة التجديد والتطوير والتغيير بين كافة العاملين بالمنظمة وإعداد وتجهيز برامج تدريبية رسمية خاصة للقيادات المستقبلية البديلة في مختلف المجالات بالمنظمة. لضمان الاستقرار والاستمرار، ونمو المنظمة.

وتعتبر القيادة الإدارية والتغيير من أكبر التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وذلك لأن مستقبل المنظمات ونجاحها، أصبح يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة وقيادة التغيير، أي أنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المنظمة ووضعها لاستراتيجيتها.

كما يعتبر التغيير ضرورة ملحة للمنظمات، وأمر حتمي لا بد منه، وذلك لأجل مواكبة التطورات المحيطة بالبيئة والتفاعل معها بهدف الاستمرارية والمحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

❖ ما هو دور القيادة الإدارية الذي يجب أن تمارسه لمواجهة متطلبات التغيير والتطوير في منظمات الأعمال.؟

## 2. تساؤلات الدراسة.

في إطار موضوع هذه الدراسة سيتم الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

- هل يوجد لدى القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال إدراك ومعرفة لمفهوم وأهمية التغيير والتطوير.؟
- ما واقع القيادة الإدارية في منظمات الأعمال العربية عامة وفي ليبيا خاصة.؟
- ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه وتعيق القيادات الإدارية في ظل عملية التغيير.؟
- ما أهم الاستراتيجيات والانشطة التي تؤديها القيادات الإدارية لمواجهة تحديات التغيير التطوير في منظمات الأعمال.؟

## 3. أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

- إن التعرض لأحد الموضوعات المهمة في حقل العلوم الإدارية هو موضوع القيادة الإدارية ودورها في مواكبة التغيير والتطورات المتجددة الذي يعد من أهم الوسائل التي تساهم بشكل أو بآخر في القدرة التنافسية والتميز في منظمات الأعمال المختلفة.
- الدور الحيوي والهام الذي تلعبه القيادات الإدارية في كافة منظمات الأعمال في ليبيا وغيرها، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنظمات في توجيه أنظارتها نحو مفهوم وأهمية التغيير والتطوير، والاستعداد له.
- المساهمة في خدمة المجتمع المحلي من خلال الاهتمام بمنظمات الأعمال وأدوات تنميتها وتطويرها، فالمنظمات في الدول النامية وخاصة البلدان العربية ومنها ليبيا تسعى لتحقيق أهداف تنموية وإصلاحية للمجتمع في كافة المجالات الخدمية والصناعية، ليوافق التغيير العالمي.
- المساهمة في زيادة الوعي لدى القادة الإداريين حول أسلوب ومهارات القيادة الناجحة وأهميتها، وكيفية التعامل مع تحديات العصر التي تتعرض لها المنظمات، باعتبار المهارات القيادية الناجحة أداة مهمة في مواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجه هذه المنظمات وموظفيها ومديريها.

#### 4. أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- معرفة أهمية القيادة الإدارية ودورها في عملية التغيير والتطوير.
- إبراز أهمية عملية التغيير داخل المنظمات، لمواجهة التحديات والمستجدات المختلفة بكفاءة وفاعلية عالية.
- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير والتطوير داخل المنظمات، والطرق المثلى للتغلب عليها.
- التعرف على واقع عملية التغيير والتطوير داخل المنظمات الاقتصادية الليبية، ومناقشة مدى قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة منظمات الأعمال على مواجهة التحديات المختلفة.

#### 5. منهجية الدراسة.

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي والمبني على الفحص والتحليل الإيجابي الدقيق، ومراجعة شاملة للأدبيات والدراسات والابحاث المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كأدلة لإثبات الحقائق في مجال القيادة الإدارية والتغيير والتطوير.

#### 6. الدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة :

تعتبر الدراسات والأبحاث العلمية المشابهة أو السابقة في أي فرع من فروع العلم بمثابة النبراس الذي يضيء أمام الباحثين وطالبي العلم والمعرفة، لعلهم يجدون في هذه الدراسات المساعدة والحلول المناسبة لبعض المشاكل أو لدراسة بعض الظواهر قيد الدراسة والبحث. لقد سعينا بشأن الاطلاع على دراسات وبحوث علمية ذات صلة بموضوع الدراسة قيد الدراسة، وقد انجزت هذه الدراسات داخل ليبيا وخارجها. فيما يلي عرض لأهم ما تم الاطلاع عليه من دراسات مشابهة وذات صلة بموضوع الدراسة.

#### الدراسة الأولى : دراسة عياش ( 2016 )

قامت بها الباحثة عياش مريم، وكانت بعنوان ( دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي ) قدمت في السنة الجامعية 2015 - 2016. في جامعة أم البواقي - الجزائر، كأحد متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، وقد تناولت الباحثة إشكالية دراستها متسائلة : ما دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر ( BEA ) - وكالة أم البواقي؟ وكانت أهم أهداف هذه الدراسة :

- دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.
  - إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي.
  - معرفة الانماط أو الاساليب القيادية المساهمة في إدارة التغيير.
- وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :
- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

- التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي.
- إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منتظمة هدفها التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

#### الدراسة الثانية : دراسة العطشان ( 2011 )

قام بها الباحث السنوسي عبد الحمن العشان، وكانت بعنوان ( أثر الانماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. ) قدمت في سنة 2011. في جامعة العلوم المالية والمصرفية - الاردن، كأحد متطلبات الحصول على اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وقد تناول الباحث إشكالية دراستها متسائلاً : ما أثر الانماط القيادية على استراتيجيات التغيير التنظيمي في الشركات التابعة لمؤسسة النفط في ليبيا.؟ وما هي استراتيجيات التغيير الأكثر استخداماً في هذه الشركات.؟ وكانت أهم أهداف هذه الدراسة :

- تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.
  - تحديد استراتيجيات التغيير الأكثر استخداماً في الشركات التابعة لمؤسسة النفط الليبية.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الشركات المبحوثة.
  - أن استراتيجيات التغيير التنظيمي الأكثر استخداماً في الشركات المبحوثة هي استراتيجية التسهيل.

#### الدراسة الثالثة : دراسة حماد ( 2011 )

قام بها الباحث إياد حماد وكانت بعنوان ( أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر السوري. ) دراسة نشرت بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ( 27 ) العدد ( 4 ) لسنة 2011. وقد تناول الباحث بالعرض والتحليل إشكالية دراسته متسائلاً :

- هل لإبعاد القيادة التحويلية دور في إنجاح إدارة التغيير التنظيمي.؟ وما هؤلبُ الأكثر استخداماً.؟
- ما هو التغيير التنظيمي.؟ وما هي مسبباته.؟

وكانت أهم أهداف هذه الدراسة :

- وصف أبعاد القيادة الإدارية التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها.
  - دراسة أثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، ومعرفة مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى.
- وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :
- وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وإن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير.

### الدراسة الرابعة : دراسة الأغا ( 2010 )

قام بها الباحث وفيق حلمي الأغا وكانت بعنوان ( القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ). نشرت هذه الدراسة في مجلة الازهر بغزة - سلسلة العلوم الانسانية - المجلد ( 12 ) العدد ( 2 ) لسنة 2010. وقد تناول الباحث إشكالية دراسته متسائلاً :

• ما هو دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي؟

وكانت أهم أهداف هذه الدراسة :

• التعرف على مدى علاقة ومقدرة القيادات الإدارية في كافة المستويات القيادية داخل البنوك في قطاع غزة

بفعالية عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك المذكورة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

• أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على

مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. حيث كانت نسبة التغيير والتطوير على مستوى الأفراد 79.3% وعلى

مستوى الجماعة 77.4% وعلى مستوى التنظيم 75.9% مما يبين أن هنالك دور كبير للقيادات في

عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

### الدراسة الخامسة : دراسة يونس وسالم ( 2010 )

قام بها الباحثان محمد يونس وعطيه سالم وكانت بعنوان ( الوضع الحالي للقيادات الإدارية في ليبيا - دراسة ميدانية على الموظفين في بعض المؤسسات المصرفية والتعليمية بمدينة طرابلس ). نشرت هذه الدراسة في مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس - العدد ( 7 ) لسنة 2010. وقد تناول الباحثان إشكالية دراستهم التي تتمثل في محاولة تشخيص والكشف عن الوضع الحالي للقيادات الإدارية وآليات اختيارهم وإعدادهم وتنميتهم بالمؤسسات الإدارية والاقتصادية في ليبيا.

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء والتعرف على أداء مديري الإدارات العليا، وتقييم الوضع الحالي لعمليات

الاختيار والإعداد والتنمية للقيادات الإدارية في المنظمات الاقتصادية في ليبيا من خلال عدة أبعاد أهمها مدى

وجود خطط استراتيجية تتعلق بتنمية وإعداد واختيار القيادات الإدارية على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى

الإدارات العليا المتخصصة، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما. مع بيان الدور الذي يلعبه هذا الجانب

في رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج نوجزها كما يلي :

أن الوضع الحالي للقيادات الإدارية في ليبيا مطمئن ومقبول إلى حد ما، أي أن عملية اختيار وأعداد وتنمية

القيادات الإدارية في المؤسسات الليبية تتم بشكل متوسط، كذلك الأساليب العلمية الحديثة المتبعة لاختيار

القيادات الإدارية مطبقة بدرجة متوسط. هذا ووضحت الدراسة بان القائد الإداري الليبي وبشكل عام يتحلى

بصفات منها، الحرص على أداء العمل، وانه قادر على فهم واجباته ومهامه المكلف بها.

### الدراسة السادسة : دراسة عاشور ( 1996 )

قام بها الباحث أحمد صقر عاشور وكانت بعنوان ( التحديات التي تواجه الإدارة العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين : منظور اقتصادي إداري ) بحث مقدم لندوة " اتجاهات عولمة الاقتصاد وأثرها على الشركات العربية." بمدينة القاهرة خلال الفترة 28-30 سبتمبر 1996. حيث تناول الباحث بالعرض والتحليل لتحديات العولمة التي تواجه الإدارة العربية. وما تتطلبه من هذه الإدارة لمواجهة هذه التحديات والتعامل معها بفعالية. وقد أشار الباحث إلى قضايا محورية هي :

- الأداء الاقتصادي وتحديات العولمة، أي الوضع الذي وصلت إليه المنطقة العربية في مواجهة تحديات التنمية الاقتصادية والعولمة.
- الاستجابات الإدارية الاستراتيجية الملائمة على مستوى المجتمع والمؤسسة لتحديات التنمية الاقتصادية والعولمة.
- المتطلبات الأساسية لمواجهة تحديات النمو والعولمة.

وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن التحديات الاقتصادية وتحديات العولمة التي يشهدها العالم في نهاية القرن العشرين تؤكد بوضوح أن الإدارة العربية يجب أن تغير ممارساتها الحالية. حيث هذه الممارسات وصلت بالأداء الاقتصادي العربي إلى أدنى مستوى مقارنة بمناطق العالم الأخرى. والتحدي الأكبر الذي تواجهه دول المنطقة العربية الآن، وعلى مدى السنوات القادمة، هو مسؤولية تطوير الكفاءات الإدارية العربية على كلا المستويين الكلي والجزئي.

### تعقيب على الدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة

#### بموضوع الدراسة.

1. أن الدراسات السابقة والتي لها صلة بالدراسة الحالية، تهدف من إجراءات ونتائجها إلى حل مشكلات معينة داخل المجتمعات التي أجريت فيها، سواء كانت متعلقة بالقيادة الإدارية أم بمفهوم التغيير والتطوير وآلياتها وتحدياتها، وإيجاد الحلول العلمية لهذه المشكلات، وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة ليعزز من قدرات منظمات الأعمال، لمواجهة تحديات العصر. وهذا ما استعرضته الدراسات المشابهة فكل منها يتناول جزء محدد وتعد هذه نقطة الاتفاق والتقارب بينها وبين هذه الدراسة.
2. أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي سبقتها هو محاولتها اعطاء صورة واضحة من خلال تشخيص دور القيادات الإدارية في منظمات الأعمال العربية، وتحديد متطلباتها، لمواجهة تحديات العصر، الذي يتميز بسرعة التغيير والتطوير وتجديداً للمعلومات والافكار والتقنيات، والانفتاح والتواصل والانتشار الثقافي.
3. لقد استقدنا كباحث من الاطلاع على الدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.



## المحور الثاني

### القيادة الإدارية في منظمات الأعمال.

#### 1. مفهوم القيادة الإدارية.

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات المهمة، ليس على مستوى منظمة معينة فالقيادة ضرورية في كل المنظمات سواء كان القطاع العام أو الخاص، أيضاً في كل المجالات الإدارية، لذلك نرى أن العديد من منظمات الأعمال الناجحة يعود سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم أكبر طاقات لديهم، وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا، فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح. ويؤكد كثير من علماء الإدارة أن عملية التغيير والتطوير تعتمد بشكل كامل على نوعية القيادة الإدارية داخل المنظمات.

لقد عرّف كتاب الأدب الإداري القيادة بطرق مختلفة، نسرّد فيما يلي عدداً من التعريفات والمفاهيم :  
يُوف كل من ( Koontz and O.Donnel ) القيادة بأنها، "عملية التأثير التي يقوم القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم للقيام بالعمل بنشاط وتعاون." ( كلالدة ، 2002 ، ص17 )

يُوف عبدالكريم درويش وليلى تكلا القيادة في كتابهما أصول الإدارة العامة القيادة بأنها " تختص بالتأثير الفعّال على نشاط الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف." أيضاً تعرف القيادة بأنها " فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين." ( درويش و تكلا ، 1977 ، ص399 )

عرّفت القيادة في كتاب الإدارة الحديثة للدكتور مصطفى نجيب شاويش على أنها " القدرة على أقناع الآخرين لانجاز شئ ما." كذلك عرّفت بأنها " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف." ( شاويش ، 1993 ، ص605 )، وعرّف ( ارم سترونك ) القيادة " بانها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو انجاز أهداف معينة." ( Armstrong , 2000, P85 )، كما عرّف العناني القيادة بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة." ( العناني ، 1995 ، ص69 )

ويمكن تعريف القائد الإداري " بأنه الذي يستخدم الصلاحيات والموارد والاتصالات والحوافز الفعّالة لتحقيق هدف معين." ( كلالدة ، 2002 ، ص18 )

على الرغم من تنوع التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة وتعددتها، إلا أن القيادة " هي نشاط يمارسه شخص يؤثر فيه على مجموعة من الناس، يجعلهم يتعاونون معه بغرض تحقيق أهداف معينة."

#### 2. أهمية القيادة الإدارية.

تكتسب الوظائف الإدارية القيادية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، ولا نبالغ إذا قلنا أن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء قيادتها الإدارية ومدى قدرة الوظائف القيادية على كسب ثقة العاملين وولائهم وتفانيهم

في العمل والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وفهم عناصر البيئة الداخلية وبيئة لقطاع وبيئة المجتمع والاستغلال الأمثل للفرص وتقليل آثار المخاطر التي قد تهدد المنظمة وتقلل من إنتاجيتها وتحول دون تحقيق لكامل أهدافها.

يرى بيتر دروكر ( Peter F, Drucker ) وهو من أبرز علماء الإدارة المعاصرين، إن بقاء المنظمة واستمراريتها، لا يعتمد على القيادة الرشيدة، فإذا تعرضت السفينة للغرق لا يدعو القبطان بقية البحارة لعقد اجتماع لتدارس الأمر لتداركه، بل يقوم بإصدار الأوامر. ( دروكر، 2004 ، ص20 )، أي أن دور القيادة الإدارية هو المحافظة على المنظمة والتصرف باستصدار القرارات المناسبة لتأمين بقائها وازدهارها. كما يلاحظ الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الإدارية في وقت الأزمات عندما تكون ظروف المنظمة مطربة وينتظر الجميع أن يكون لقيادتها دوراً حاسماً في الخروج من الأزمة بسلام. كما أن دور القيادة الإدارية يكاد يكون حاسماً في حال الفساد المالي والإداري، فإذا كانت القيادة الإدارية نزيهة ونظيفة فمن المرجح عدم ظهور سلوك الفساد المالي والإداري في معاملاتها وبين صفوف موظفيها والعكس صحيح تماماً.

### 3. التحديات المعاصرة للقيادة الإدارية.

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة الكثير من التغيرات الهامة والمؤثرة على نواحي الحياة في العالم وخاصة ثورة الاتصالات والعولمة والتدفق الإعلامي الفضائي وقطبية الغرب ومحاولات الهيمنة الأمريكية وغيرها. وهي تحديات توجب واقعاً عالمياً جديداً يختلف كثيراً عن الواقع العالمي لما قبل التسعينيات من القرن الماضي، وقد فرض هذا الواقع الجديد تحديات هامة للإدارة والقادة الإداريين يمكن نتبعه فيما يلي : ( دروكر، 2004 ، ص26 - 28 )

- زيادة التخصص والتطور النوعي للعناصر العاملة، بحيث أصبح العنصر التابع للقائد الإداري على درجة كبيرة من التخصص والخبرة وبشكل قد يفوق قائده الإداري، الأمر الذي يحتم علاقة التكامل والتعاون وليس علاقة الأمر أو التوجيه والمتابعة.
- الدور المركزي والهام للزبون في تقييم عمل المنظمات بمختلف ألوانها فالإدارة " سوف تتأسس على نحو متزايد على افتراض أنه لا التقنية ولا العامل النهائي سيكونان بمنزلة القواعد الأساسية لسياسة الإدارة .. يجب أن تكون القواعد الأساسية عبارة عن قيم المستهلك وقراراته في صرف دخله المتاح عند الحاجة." ( دروكر ، 2004 ، ص37 )
- تحجيم دور الدولة وتقييد تدخلها لمصلحة المنتجين المحليين وبالتالي عدم وجود جدار الحماية الوطني التي كانت توفره الدولة لمنتجاتها وشركاتها وهو ما يتطلب إدارة رشيدة قادرة على مواجهة الصعوبات بجدارة دون اعتماد على الحماية.
- تطور معايير جودة إنتاج السلع والخدمات ومغالاة الدول في فرض خصائص عالية ومتعددة للجودة للحد من الصادرات بها الأمر الذي يتطلب إدارة رشيدة وقادرة على مسايرة هذا التطور والتغلب على عوائق دخول الأسواق.

#### 4. أساليب القيادة الإدارية :

تختلف أساليب القادة الإداريين وأساليبهم في تحقيق أهدافهم، وهناك أساليب وأنماط قيادية متعددة ومختلفة، فبعض القياديين لديهم أكثر من أسلوب قيادي، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على متطلبات وظروف العمل وطبيعته، وفي هذا الصدد تؤكد بعض الدراسات في هذا المجال أنه هناك ثلاثة أنماط أو أساليب قيادية هي :

• الأسلوب المتسلط ( القيادة التسلطية ) : يعتمد القائد بموجب هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة. ويميل القادة الذين يستعملون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات.

• الأسلوب الديمقراطي ( القيادة الديمقراطية ) : هذا الأسلوب من القيادة على نقيض الأسلوب الأول، حيث يركز هذا الأسلوب على مشاركة العاملين في مناقشة وبحث عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.

• أسلوب القيادة غير الموجهة ( القيادة الحرة ) : يختلف هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين. إذ إن هذا النمط من القيادة يتصف بمنح كامل الحرية للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ، ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات. إلا أن هذا النمط من القيادة نادر الوجود، وإذا وجد فيكون سريع الانهيار، نظراً لتخليه عن أهم مقومات القيادة الإدارية، ألا وهو المسؤولية في اتخاذ القرارات. ( شاويش ، 1993 ، ص608 )

#### 5. القيادة الإدارية في عصر العولمة.

يشهد العالم تحولات وتغيرات اقتصادية سريعة ومتلاحقة نتيجة العولمة، وأهم تلك التغيرات الثورة الصناعية التكنولوجية المعاصرة والتكتلات الاقتصادية الكبرى، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وبروز ( GATT ) ومنظمة التجارة العالمية. وفي ظل هذا الواقع فكان لا بد من إعادة النظر في السياسات بشكل عام حتى تتمكن منظمات الأعمال من التفاعل مع مستجدات العصر، ولعل من أهم السياسات التي أصبحت ضرورية من أجل التحول لمواجهة ذلك التغيير والتطور هي الاهتمام بتنمية القيادات الإدارية التي تمتلك المعرفة والكفاءة العلمية اللازمة. ( حسن ، 2005 : ص 353 )

نتيجة لتطور التكنولوجيا فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية ك رأس مال متحرك، والعولمة من منظور إداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتقني والمعلوماتية، إن التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المعاصرة، يقوم على أساس نوعية وخصائص القيادة الإدارية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار متوافق ومتفاعل تصبح القيادة الإدارية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية. وهكذا تبرز أهمية القيادة الإدارية في مجال التنمية، انطلاقاً من كون أن العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، فتتمية القيادات الإدارية تعتبر شرط أساسي لمواجهة تحديات التغيير والتطوير ولتحقيق التنمية. ( لظفي وآخرون ، 2009 ، ص 10 - 11 ).

## المحور الثالث

### عملية التغيير والتطوير وأهميتها.

#### 1. مفهوم التغيير.

التغيير بالمعنى العام هو انحراف - تعديل - تطوير - تبديل - تقويم الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائياً يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، وقد يكون تغييراً مخططاً ومنظماً، يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف محددة مسبقاً. ويتضمن التغيير عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

مفاهيم التغيير متعددة وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فقد عرف التغيير بأنه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير في سلوكه التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية." كذلك يعرف بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية استراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب. (العطشان، 2001، ص45-46)

بينما يعرف التغيير المخطط على أنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وذلك لتحقيق أهداف التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع المتغيرات والاضع الجديدة. كذلك استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية. عموماً فالتغيير بشكل عام يهدف إلى مواجهة المستجدات والمتغيرات البيئية المختلفة عن طريق تحسين أساليب العمل بالمنظمة وتطوير ذاتها.

#### 2. الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير.

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع منظمات الأعمال إلى إحداث تغيير وتطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التأقلم مع التغييرات المحيطة ما لم تحت بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر في مواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية. (ماهر، 2014، ص415).

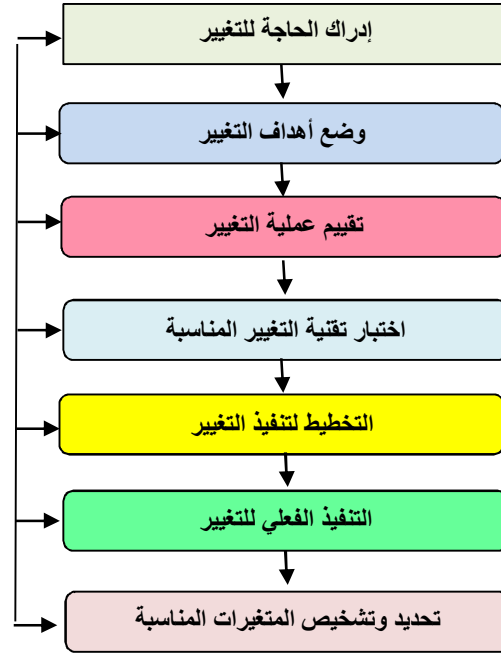
لقد أسهمت أسباب عديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير والتطوير للمنظمات، ومن أهم هذه الأسباب :

- التطور التقني السريع، وزيادة حدة المنافسة الخارجية، خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة.
- التحالف الاستراتيجي بين المنظمات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأيزو.
- التغيير المستمر، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.
- المتغيرات السياسية والقانونية المختلفة وانعكاساتها على أداء المنظمات.

### 3. مراحل التغيير في المنظمات الإدارية وأنواعها :

أياً كان نوع التغيير ونمطه المراد إحداثه فإنه لابد ان يمر بسبع مراحل رئيسة، لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير، ويبين الشكل رقم ( 1 ) التالي هذه المراحل. ( Griffin. 1999. )

الشكل رقم ( 1 ) يبين مراحل عملية التغيير.



إن تحقيق أهداف عملية التغيير المرجوة يعتمد بشكل كبير على فهم طبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنماط أو أشكال من التغيير يمكن تصنيفها على النحو التالي : ( الحسن ، 1980، ص141 )

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : يقصد بالتغيير الشامل تغيير كافة أو معظم الجوانب والقطاعات في المنظمة، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد، كتغيير الآلات والأجهزة، والذي قد يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن، داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطور، والآخر متخلف، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.
- التغيير المادي والتغيير المعنوي : يشمل التغيير المادي المباني والمرافق والتقنيات، أما المعنوي فيشمل الأنظمة والقوانين وأساليب العمل.
- التغيير السريع والتغيير التدريجي : تتوقف درجة السرعة في التغيير على طبيعة الظروف ومستويات الحاجة للتغيير، غير أن التغيير التدريجي أكثر رسوخاً وأقل صدمات.
- التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الإقليم : إن التغيير على مستوى الدولة يتطلب مدى أوسع وكلفة أكثر وإجراءات أبطأ، أما على مستوى منطقة منها فإن حاجة وأهمية التغيير الخاص لهذه المنطقة يحقق الأهداف بسرعة أكثر وكلفة أقل.

#### 4. متطلبات عملية التغيير.

- تتطلب عملية التغيير أياً كان نوعها ومستواها، أربعة عوامل رئيسية، تتمثل في :
  - ايضاح الرؤية المستقبلية للمنظمة ومكانتها واثرها في المجتمع المحلي أو الإقليمي أو الدولي. وهذا الوضوح يحدد اتجاه التغيير ومداه. كما انه عنصر هام في التنبؤ بالتقدم المراد تحقيقه.. حيث يصبح ذلك هدفاً مشتركاً يلتزم الجميع بإجراءات بلوغه.
  - التغيير عمل يمس كيان المنظمة كلياً أو جزئياً، ولكنه يؤثر على كافة منسوبيها وانظمتها ونواتجها.. هذا التغيير لابد أن يمر عبر تخطيط جيد، من خلال قيادة فاعلة واعية لما هي عليه الآن، وما تصورها للمستقبل، وما الجهات التي ستخضع للتحويل، وكيف يستمر العمل خلال عملية التحول، كي لا يتوقف العمل بحجة هذا التغيير.
  - إشراك منسوبي المنظمة في اتخاذ قرار التغيير، واقتراح مداه ونوعه، واطلاعهم على مبررات التغيير، وهذا من شأنه أن يشعر العاملين بدورهم واحترام المنظمة لهم. وهذا المسلك يوفر حافزاً معنوياً ضرورياً لأداء العاملين، ويجعل بيئة العمل الاجتماعية بيئة متماسكة قوية.
  - التغيير هدف تتبعه إجراءات ضمن خطة عملية .. غير أن هذا التغيير سيبقى حبراً على ورق ما لم تمنح القيادات الإدارية صلاحيات واسعة، سواء كانت في الأنظمة والقوانين، او الدعم المالي، او إعداد الكوادر البشرية والحوافز التشجيعية. ( الباسين ، 2005، ص471 ).
- تتحمل قيادة التغيير مسؤولية استيعاب تلك المتطلبات والعمل على إنجازها والتكيف مع التغيير ومتطلباته، لذلك يؤكد ( Wind & Main, 1999, P242 ) على أنه لا توجد منظمات تعمل اليوم كما كانت تعمل في القرن الماضي، والسبب الرئيس في إخفاق الكثير من قيادات التغيير هو عدم استطاعتهم توفير متطلبات التغيير.

#### 5. معوقات عملية التغيير والتطوير.

- بالرغم من أهمية عملية التغيير للمنظمات، إلا أنها تواجه مقاومة من قبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتتخذ هذه المقاومة عدة أشكال، منها الفردي، ومنها الجماعي، كما أنها قد تكون سرية، وقد تكون علنية، وتشهد المقاومة الجماعية السرية صعوبة. لذلك لابد من سياسة الباب المفتوح بين القيادة والعاملين. ويصف ( McCrimmon, 1997, P156 ) مقاومة العاملين للتغيير بالمشكلة الرئيسة الأولى أمام تطور المنظمات في العالم، لأنها تضعف قدرتها على التطور والتقدم. كما أظهرت دراسة ( Patrick, 1993, P318 ) أن مقاومة العاملين للتغيير تمثل عقبة أمام تطور المنظمات المصرفية والمالية، إشارة إلى أهمية إشراك العاملين في خطة التغيير. كما توصلت دراسة ( Kotter, 1996, P177 ) إلى أن أهم عوامل فشل التغيير في المنظمات تتمثل في :

- فقدان التعاون بين القيادة والعاملين.
- عدم وجود الحوافز الكافية للتغيير.
- عدم وضوح رؤية التغيير في ذهن القيادة الإدارية.
- البيروقراطية وبطء الإجراءات.

هذا وتوصلت بعض الابحاث والدراسات إلى أن أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير في الأجهزة الحكومية في أغلب البلدان العربية، تتمثل في ضعف الاتصال بين مسؤولي التغيير والعاملين، وغموض إجراءات التغيير، وعدم إدراك أهمية عملية التغيير، والخوف من أن يؤدي التغيير إلى إخلال بالوضع الوظيفي للعاملين، أو يخل بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وضعف القدرة على تنظيم الإجراءات وترتيب الأولويات، والاعتقاد بأن التغيير يعود سلباً على الوضع الاقتصادي للعامل، وعدم وضوح نتائج التغيير.

ففي دراسة عن معوقات التغيير والتطوير في الدوائر الحكومية الاردنية فقد أظهرت ما يلي :

- ضعف المتابعة والتعزيز.
- ضعف الدعم المالي والمعنوي.
- عدم القدرة على تحديد أهداف التغيير.
- ضعف الاهتمام بالمعلومات اللازمة لعملية التغيير.
- ضعف تحليل المعلومات عن الوضع الراهن للمنظمة. (دقاسمة ، 2002.ص79 - 122 )

لحد من مقاومة التغيير داخل المنظمات يؤكد العديد من الباحثين في مجال الإدارة، أن على القائد الإداري اتباع التوصيات التالية :

- العمل على إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، إذ تمثل مشاركة العاملين أهمية كبيرة في جعلهم أكثر إدراكاً ومعرفةً للكيفية التي سوف تنفذ بها عملية التغيير وتمنحهم رؤية أوضح للنتائج.
- العمل على بناء الثقة، وتبني سياسة الباب المفتوح بين المسؤولين والعاملين، وهذا من شأنه أن يساعد كثيراً على إزالة الشك والريب الذي قد ينشأ لدى العاملين.
- العمل على بناء آليات اتصال تساعد على نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، مما يحد من أثر الإشاعات بين العاملين.
- دراسة الثقافة التنظيمية للعاملين وتحليلها للتعرف على مواطن القوة والضعف، لتهيئة الثقافة المناسبة لعملية التغيير.
- إعداد سياسة وآليات تنفيذية واضحة المعالم حول التغيير وفاقية ونتائجه وأهدافه ودور العاملين في نجاحه، ونجاح هذه الخطوة يحقق الحد من قلق العاملين وخوفهم من التغيير، وإبراز التحديات التي تواجه المنظمة وأفرادها.

أخيراً ، لا بد أن نؤكد على أن مقاومة العاملين لعملية التغيير قد يكون لها بعض الآثار والفوائد الايجابية للنتائج المرتقبة من التغيير، ومن أهم هذه الآثار، مراجعة القيادة أهداف التغيير وخطته بشكل أكثر دقة، وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية التغيير، وبالتالي يحد من عوامل الفشل وأثاره السلبية.

## 6. التغيير والتطوير في منظمات الأعمال العربية.

لقد صنفت كثيراً من المنتجات العربية برداءة الإنتاج، وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة، ولذلك يبحث الكثير من المستهلكين عن منتجات أخرى، طلباً لجودة الإنتاج والخدمات، وخسرت كثير من المنظمات العربية حصتها في السوق، بل إن بعض تلك المنظمات انسحبت وأعلنت إفلاسها. وتنقسم المنظمات في البلدان العربية إلى قسمين رئيسيين :

القسم الأول : لديه العديد من المحاولات لتغيير وتطوير أساليب العمل في جوانب مختلفة، إلا أن واقع الأمر يثبت فشلها وعدم تحقيقها الأهداف المرجوة. ولا يمكن إغفال بعض منظمات الأعمال العربية التي حققت تغييرات جوهرية في أساليب العمل وأدائه، بل إنها تميزت على بعض المنظمات الغربية، غير أنها قليلة جداً .

القسم الثاني : فيشمل المنظمات التي لديها قناعة بأن مستقبلها مرهون بالاستمرار على الوضع الراهن المستمد من ماضيها.

ويُمكن إرجاع الحال التي وصلت إليها العديد من منظمات الأعمال العربية إلى غياب القائد الإداري الفاعل الذي يستطيع قيادة المنظمة في ظل المتغيرات البيئية المستمرة، والتعايش معها بشكل إيجابي عن طريق تسخير هذه المتغيرات لصالح المنظمة، ونظراً لقلة القيادات الإدارية العربية التي لديها تلك المواصفات اضطر العديد من أصحاب المنظمات إلى جذب الكفاءات الأجنبية لقيادة منظماتهم.

لقد أشارت بعض الدراسات، أن لدى القيادات الإدارية الحالية في منظمات الأعمال العربية أمراضاً مزمنة متمثلة في : ( الباحسين ، 2005م ، ص475 )

- التناقض في سلوكيات بعض القادة الإداريين، مما يضيفي الفوضى على جو العمل.
- اعتماد القادة على الأهداف الشخصية والآراء الذاتية، بدل الأسس العلمية والتطبيقات العملية.
- التمسك الحرفي باللوائح والأنظمة تمسكاً يعوق سير العمل.
- لجوء القادة لاتخاذ قرارات وإجراءات قوية، بغض النظر عن آثارها المسلكية على العاملين.
- عدم الاهتمام بآراء الآخرين، وعدم إتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم.
- الفردية في صنع القرار، وعدم إشراك العاملين فيه.

أظهرت نتائج دراسة ( درويش ) على مجموعة من المنظمات الخاصة والحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أن هناك مستوى متدني في المعرفة لدى القادات الإدارية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء في المجالات الإدارية، والتخطيط ومسؤولياته، والإشراف، وآليات التعامل مع المشكلات. ( يوسف ، 1995 ، ص47- 76 )

كما اظهرت دراسة ( لظفي راشد محمد ) على القيادات الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، على أن القائد الإداري السعودي يتصف بالحدري في اتخاذ القرارات الحيوية، على الرغم من رغبته في أن يكون سابقاً في تقديم كل ما هو جديد في مواجهة منافسيه، كما أنه يعتمد بدرجة قوية على خبراته الشخصية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ( محمد ، 1993م، ص79- 114 )



كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المنظمات العربية لديها قصور كبير في عملية الدراسة والتطوير، حيث بينت الإحصاءات أن الدول العربية مجتمعة تتفق فقط ( 0.2 % ) من ناتجها المحلي الإجمالي على الدراسة والتطوير، بينما مجموعة الدول المتقدمة تتفق ( 2.3 % ). ( الباحسين ، 2005، ص475 ).

يجب أن تدرك القيادات الإدارية في منظمات الأعمال العربية خطورة وأهمية التحديات التي تم ذكرها، والتي من أهمها ، المنافسة الشديدة ، والعولمة، والتقدم التقني .. الخ. كما يجب أن تدرك هذه القيادات أن نتائج عملية التغيير والتطوير، داخل منظماتهم، سوف تستغرق وقتاً ، وأنهم لن يجنوا ثماره إلا بعد فترة زمنية ليست بالقصيرة، وأنه لن يكون ذلك بين عشية وضحاها، وفي هذا الصدد يؤكد الباحث الإداري، أن نتائج عملية التغيير قد تستغرق وقتاً طويلاً، يصل أحياناً إلى سنوات. ( Weir, 1996, P328 ) ، كما يؤكد ( Lippit, 1986, P325 ) أن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية في المنظمات، اليوم يتمثل في القدرة على تنفيذ عملية التغيير.

كما لا بد أن تتوفر في القيادات الإدارية العربية مجموعة من المتطلبات والقدرات والمهارات لكي تستطيع إحداث التغييرات المطلوبة، وعلى رأس هذه المتطلبات مهارات إدراك الرؤية المحلية والعالمية للمتغيرات الاقتصادية والتقنية والطبيعية لكل من الأسواق المحلية والعالمية، وخصائص العملاء المتوقعين، وكيفية التعامل معهم، ومعرفة أساليب الإنتاج الحديثة، والتكنولوجيا المتوقعة، والمعرفة المالية بالأسواق، وأثرها على المتغيرات الداخلية، إضافة لما أكدنا سابقاً من توفر المهارات الفكرية، ومهارات إدارة التغيير، والتفاوض واقتناص الفرص، ومواجهة الضغوط المختلفة، وتنمية روح الفريق الواحد.

#### 7. الاستراتيجيات المتعلقة بمواكبة التغيير والتطوير.

تعمل منظمات الأعمال في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، سواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أو من خارجها فإن إدارة المنظمة عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد المنظمة التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

نظام الأعمال العالمي قد أصابه تغيير وتجديد بفعل قوى ومتغيرات رئيسة ساهمت في تصديق البناء الإداري التقليدي وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية. وأهم تلك القوى : العولمة، وتقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة إدارة الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال المعرفي. تلك القوى، بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى، تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على المنظمة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتعقيد والتجمد، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف.

وأصبحت الكثير من منظمات الأعمال خاصة في الدول العربية تواجه موقفاً شديداً الصعبة يتمثل في أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرص وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات

أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للمنظمة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح المنظمة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً .

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف المنظمات أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والدراسة عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات المختلفة، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحويلات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو القائد الإداري الفعّال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات المنظمة في ذات الاتجاه الاستراتيجي. ( الطائي، وآخرون، 2006 ، ص 79 )

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت القيادة الإدارية في المنظمات إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر، تعتمد آليات في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق المنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء. ( العطيّات ، 2006 ، ص 67 )

على ضوء ذلك، فإن مسؤولية القيادات الإدارية في مواجهة تحدي التغيير في المؤسسات يعتبر من أولوياتها الرئيسية، خصوصاً وأن عصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغيرات وتسارعها بحكم الثورة التقنية المعلوماتية والرقمية، وانعكاساتها على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية في مختلف المجتمعات.

لذلك ولمواكبة التغيير والتطوير في ظل العولمة يتطلب التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق، كذلك التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر انفتاحاً وتواصلاً مع العملاء، أيضاً الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وترسيخ قدراتها على العلم والتطور المستمر لتصبح منظمة متعلمة تستفيد بجمع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار، بالإضافة إلى ذلك الاهتمام بالجودة الشاملة من السمات الرئيسية للمنظمات المعاصرة وذلك للسعي نحو التفوق والتميز بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً للتميز والمنافسة. ( القاضي، 1996 ، ص 68 )

## المحور الرابع

### القيادات الإدارية وتحديات التغيير

#### في منظمات الأعمال الليبية.

#### 1. تمهيد.

إن طبيعة التحديات التي تواجه قطاعات الأعمال في الاقتصاد الوطني الليبي سواء على مستوى المنظمة أو القطاع ككل، تحتم على القائمين على إدارته الاهتمام بعناصر الإنتاج، فالدول العربية، و ليبيا أحد هذه الدول، تعاني من ضعف في الإعداد البشري وانعدام المهارات والقدرات العلمية من قيادات إدارية، وعمال مهرة في كافة المجالات والتخصصات والتي تعتبر أمور ضرورية لضمان نجاح برامج التنمية الاقتصادية، وتحقيق المردود الاقتصادي الجيد. فالسياسات التي اتبعت من قبل منظمات الأعمال في ليبيا لتأهيل القيادات الإدارية والقوى العاملة بشكل عام، لتتعامل مع التغيير والتطور العلمي والتكنولوجي في مختلف المجالات ليست كافية لتأهيلها لمواكبة والحقاق بركب منظمات الأعمال المناظرة في الدول المتقدمة. ← فالأحداث والمتغيرات والتطورات المحلية والعالمية خلال السنوات الأخيرة والراهنة، أفرزت ظواهر عديدة تأتي في مقدمتها عملية التغيير وهي تعني تنامي واتساع وكثافة وتسارع التفاعلات والارتباطات العالمية المتبادلة، وقد زاد من حدة التغيير والتطورات الحديثة والسريعة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الإدارية السائدة وعلى أوضاع منظمات الأعمال المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها التنظيمية، والتغيير الجذري في عناصر العمل والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى ذلك التغيير في اتجاهات وسلوكيات العاملين. ← وهذا يتطلب ضرورة تبني أفكار ورؤى واستراتيجيات حديثة وملائمة، حيث لم تعد الأفكار والأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطور التي تشهدها معظم دول العالم. ← فالتغيير أمر واقع فرض على منظمات الأعمال وجعلها تقوم بتطوير قدراتها الذاتية من خلال وضع استراتيجيات وسياسات ملائمة واختيار النموذج الذي سيتم من خلاله التوجه به إلى العالمية ومواجهة تحديات آثار التغيير. إن رفع مستوى أداء وقدرات منظمات الأعمال المختلفة لن يتأتى إلا إذا تآتى الاهتمام برفع كفاءة القيادات الإدارية بتلك المنظمات.

#### 2. أسس اختيار القيادات الإدارية الليبية :

لا يمكن لأية منظمة تتشد تحقيق التنمية الشاملة بكافة أبعادها أن تنجح بدون وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تتبنى أهداف المنظمة، وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح. ولعل هذه هي إحدى المعضلات التي واجهت السياسات الإدارية في ليبيا خلال العقود الماضية؛ أن الدولة الليبية قد تبنت مبدأ الولاء السياسي والقبلي في أغلب الأحيان لاختيار قياداتها، بغض النظر عن قدرة هذه القيادات على إنجاز مهامها من الناحية المهنية البحتة، ومثل هذا الأمر يحدث استثناء في أغلب المجتمعات إن لم نقل كلها، ولكن المشكلة بالنسبة للإدارة الليبية أن هذا الأمر أصبح هو القاعدة وليس الاستثناء. وفي استطلاع أعده

وأشرف عليه الخبير الإداري والأكاديمي ( الدكتور أبوبكر مصطفى بعيرة ) لآراء عينة ملائمة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قارون حول أهم الأسس المناسبة لاختيار القيادات الإدارية في ليبيا، وقد اتضح من نتائج ذلك الاستطلاع ما يلي : ( بعيرة ، 2007 )

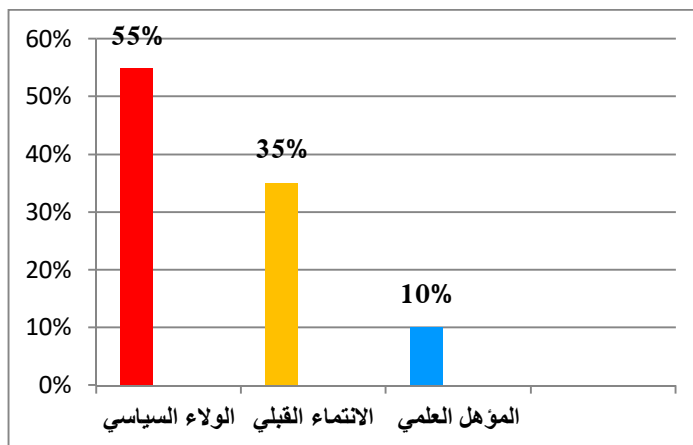
- يرى 10% فقط من أفراد عينة الاستطلاع أن المؤهل العلمي المناسب تجري مراعاته عند اختيار القيادات الإدارية الحالية، في حين يرى 85% من أفراد العينة أن هذا الأساس ينبغي مراعاته عند اختيار القيادات، وقد يمكن تفسير هذا الاهتمام الكبير بقضية المؤهل العلمي إلى طبيعة التكوين الخاص لأعضاء هيئة التدريس الجامعي؛ حيث يلعب المؤهل العلمي دوراً حاسماً في هذا التكوين. وبالتالي له بالغ الأثر في عملية التنبؤ بالمستقبل والقدرة على مواجهة التغيير والتطوير.
- نسبة 35% من عينة الاستطلاع يرون أن الانتماء القبلي يتم أخذه بعين الاعتبار حالياً في اختيار القيادات الإدارية، في حين يعتقد 5% فقط من أفراد عينة البحث أن هذا الأساس يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار.
- يرى 55% من عينة الاستطلاع أن عنصر الولاء السياسي يتم التركيز عليه حالياً عند اختيار القيادات الإدارية، في حين يعتقد 10% فقط من عينة الاستطلاع أن هذا الأساس من أسس اختيار القيادات الإدارية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار.

وبيين الشكل رقم ( 2 ) بشقيه ( أ ، ب ) النسب المئوية لتوزيع إجابات المشاركين في الاستطلاع فيما يتعلق بأسس اختيار القيادات الإدارية في ليبيا. ( بعيرة ، 2007 )

#### الشكل رقم ( 2 / أ )

أسس اختيار القيادات الإدارية الليبية.

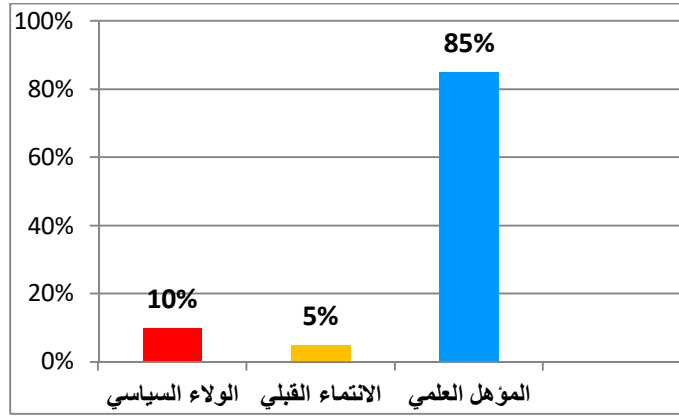
الواقع الحالي في اختيار القيادات الإدارية في ليبيا.



المصدر : ( بعيره ، 2007 ).

الشكل رقم ( 2 / ب )

أسس اختيار القيادات الإدارية الليبية.  
ما يجب أن يكون عليه اختيار القيادات الإدارية في ليبيا.



المصدر : ( بعيره ، 2007 ).

## 2. طرق الوصول للوظائف القيادية في ليبيا.

إن اختيار القيادات الإدارية على أسس علمية من الضروريات القصوى لتحقيق فاعلية المنظمات. والدولة الليبية تعاني بدرجة عالية ندرة في القيادات الإدارية التي تمثل المحور الأساس في إنجاح أنشطة منظمات الأعمال. هذه القيادات يجب أن تتوفر فيها القدرة على تفهم الظروف الجديدة بحيث تتميز بالمرونة واتخاذ القرار السريع، وهذا النوع من القيادات تفنقر لها الإدارة الليبية، رغم الجهود المبذولة لتوفيرها، أيضا من المشاكل المتعلقة بالقيادات الإدارية هو أن ليبيا اعتمدت على قيادات إدارية غير مؤهلة ومتخصصة في مستوى الإدارة العليا، الأمر الذي أفسد الجهاز الإداري وعدم التمكن من اللحاق بركب المستجدات الحديثة، أضف إلى ذلك شيوع ظاهرة التغيير المستمر في القيادات الإدارية لأسباب مختلفة.

في هذا السياق ولمعرفة كيفية الوصول إلى الوظائف الإدارية القيادية في الإدارة الليبية، تم إجراء استقصاء لعينة ملائمة عددها ( 50 ) شخص من الموظفين الذين يقومون بالوظائف الإدارية المختلفة، في بعض المنظمات الاقتصادية داخل مدينة طرابلس. وكانت نتائج الاستقصاء حسب الموضح بالجدول رقم ( 1 ) التالي :

جدول رقم ( 1 )

يبين طرق الوصول للوظيفة القيادية في الإدارة الليبية.

النسبة	التكرار	البيان
10%	4	الكفاءة والجدارة
14%	7	الأقدمية
40%	16	الوساطة
25%	10	الصداقة
30%	11	الانتماء العائلي
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( 1 ) ما يلي :

- تحتل كل من الكفاءة والجدارة والاقدمية الترتيبات الاخيرة ( 10% ، 14% ) كمعايير للتعين في الوظائف القيادية، وهو أمر غير مقبول وغير موضوعي، مع عدم التهوين من هذه النسب رغم أنها أقل من نسب معيار الوساطة الانتماء العائلي والقرابة.
- وتحتل الوساطة نسبة 36% كوسيلة لشغل الوظائف القيادية، وهي في الواقع نسبة تعتبر كبيرة، مما يعني أن كل 10 قياديين من بينهم ( 4 ) تقريباً جاءوا بالوساطة والمحسوبية وليس بالجدارة.
- تتفاوت النسب المتعلقة بالطرق الأخرى المذكورة في الجدول وهي تتراوح من 8% للصدقة والمعرفة الشخصية إلى 12% للانتماء العائلي، ورغم أن النسب صغيرة إلى حد ما ، ولكنها في الواقع هامة جداً إذا تبين بوضوح وجود طرق غير موضوعية للوصول إلى الوظائف القيادية في الإدارة الليبية.

## المحور الخامس

### نتائج الدراسة وتوصياتها والخاتمة.

#### 1. نتائج الدراسة :

- من خلال ما طرح في هذه الدراسة قد تم التوصل إلى بعض النتائج والتي نوجزها كما يلي :
- ان القيادات الإدارية هي أحد الوظائف الإدارية المهمة والأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح منظمات الأعمال بصفة خاصة.
  - فشل السياسات والاستراتيجيات المطبقة في البيئة الإدارية الليبية، الأمر الذي انعكس بتدهور الاوضاع في منظمات الأعمال الاقتصادية.
  - وجود صعوبات في تنظيم وطرق إدارة منظمات الأعمال تعود إلى إيديولوجيات القادة الإداريين وثقافتهم ونقص خبراتهم وكفاءاتهم.
  - هناك تأثير مباشر لطرق وأسس اختيار وتعيين القيادات الإدارية على مواجهة تحديات التغيير والتطوير، فعلى منظمات الأعمال، أن تعمل على تحديد المهارات والمؤهلات وسمات وخصائص القادة الإداريين الذين يتم انتقائهم لمناصب قيادية بالمنظمات.
  - وجود معوقات تنظيمية واجتماعية تحد من فاعلية دور القيادات الإدارية في منظمات الأعمال نحو مواجهة تحديات التغيير والتطوير.
  - أسلوب القيادة الإدارية المتبع في منظمات الأعمال غير ملائم لمواجهة معطيات المرحلة المستقبلية.

#### 2. التوصيات :

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم التوصيات التي انتهت إليها الدراسة والتي قد يكون من شأنها أن تساعد المسؤولين والقادة الإداريين في منظمات الأعمال العربية والليبية بشكل خاص على مواجهة تحديات التغيير والتطوير المختلفة ومنها :

- إيجاد رؤية مستقبلية واضحة المعالم تستطيع من خلالها القيادات الإدارية إدراك مدى الحاجة للتغيير وخطورة التحديات البيئية المختلفة التي تواجه المنظمات، والعمل على التنبؤ بالاتجاهات والتحوليات في البيئة الخارجية.
- الخروج على الأساليب الإدارية التقليدية، وتبني الأسلوب الإداري الحديث القائم على التفكير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة بشكل ايجابي وتأسيس منهج اللامركزية، والتركيز على روح الفريق الواحد، وتوفير مناخ التجديد والابتكار والإبداع.
- وضع معايير خاصة للجودة، وإنشاء وحدة خاصة بها، وكذلك وحدة خاصة للتطوير التنظيمي، والبحوث والتطوير.
- وضع خطط واضحة المعالم لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة، وتحديد الأولويات، والخطط الزمنية الواجبة، لإنجاز تلك العمليات بنجاح.
- تنمية الكفاءات الشابة ممن يتوقع لهم تولي مناصب قيادية مستقبلاً، وفسح المجال أمامهم لإبراز إمكانياتهم وقدراتهم، والعمل على صقل تلك الإمكانيات الفكرية بحيث تكون لديهم القدرة على قيادة المنظمة في المستقبل.
- توفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية، على أن تبنى هذه البرامج على أسس علمية صحيحة، تساعد على تنمية المهارات والقدرات وصقل الخبرات.
- تفعيل دور مؤسسة التنمية الإدارية القومية، وخاصة في مجال إعداد القادة الإداريين القادرين على حمل رسالة التنمية الإدارية، ومواجهة تحديات التغيير والتطوير.
- الاستفادة من خبرات المنظمات العربية والأجنبية وتجاربها، على ألا يقتصر ذلك على الخبرات الناجحة فقط، بل يجب أيضاً التعرف على أساليب فشل المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطويعها لصالح المنظمة.
- تقييم القيادات الإدارية الموجودة حالياً في منظمات الأعمال العربية بشكل عام والليبية خاصة، وفقاً لقدرة هذه القيادات على إدارة منظماتهم بفاعلية في ظل عالم يحكمه اقتصاد المعرفة والتغيير.

### 3. الخاتمة :

في إطار هذه الدراسة حاولنا استعراض المتاح من الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة حول مفهوم القيادة الإدارية، وإبراز أهمية دورها في مواجهة تحديات التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال. من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذه الدراسة تبين لنا مكانة وأهمية التغيير والتطوير المتتالي والسريع والذي يشكل تحدياً على المنظمات وعلى قياداتها الإدارية. فالتغيرات تحمل معها تقنية جديدة وممارسات وأفكار ونظم جديدة. وتعتبر القيادات الإدارية هي الجهة المعنية، وذات العلاقة بشكل خاص في إدارة التغيير بالمنظمة، لأن التغيير لا يمكن أن يتم إلا من خلال قيادة إدارية ذات كفاءة عالية.

- أن غاية هذه الدراسة وأفاقها هو تسليط الضوء واعطاء اهتمام كبير على موضوع في غاية الأهمية، وهو الدور الفعّال للقادة الإداريين منظمات الأعمال، ومن أبرز هذه الغايات الوصول إلى :
- الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التغيير والتطوير داخل المنظمات، والطرق المثلى للتغلب عليها.
  - التعرف على واقع عمليات التغيير والتطوير التي تتعرض لها منظمات الأعمال العربية، ومناقشة مدى استعداد وقدرة القيادة الإدارية على التصدي لها والتأقلم معها.
  - إيجاد رؤية مستقبلية واضحة المعالم تستطيع من خلالها القيادات الإدارية إدراك مدى الحاجة للتغيير.
  - تنمية الكفاءات الشابة ممن يتوقع لهم تولي مناصب قيادية مستقبلاً.
  - على منظمات الأعمال أن تهتم بالقيادات الإدارية، باعتبارها المحدد الأول لبقائها.
- أن نجاح منظمات الأعمال حالياً ومستقبلاً وتفوقها على المنظمات المنافسة يرتبط بدرجة عالية بمدى استغلالها والاستفادة برأس مالها البشري، المتمثل في القادة الإداريين، لأنه يمثل الورقة الرابحة التي يمكن أن تجعل المنظمة في مستوى تنافسي متقدم ومستديم.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية.

#### أولاً : الكتب.

1. الطائي، يوسف حجيم وآخرون ( 2006 )، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل " عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. العطيّات، محمد بن يوسف النمران ( 2006 )، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، ط1 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حسن، راوية محمد ( 2005 )، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية - الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر.
4. دروكر، بيتر ( 2004 )، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة : إبراهيم بن علي الملحم، الناشر معهد الإدارة العامة، الرياض.
5. درويش، إبراهيم وتكلا، ليلي ( 1977 )، أصول الإدارة العامة، الناشر مكتبة الانجلو، القاهرة.
6. شاويش، مصطفى نجيب ( 1993 )، الإدارة الحديثة ، دار الشروق، الأردن.
7. ماهر، أحمد ( 2014 ) السلوك التنظيمي، دار النشر : الدار الجامعية - الاسكندرية.
8. كنعان، نواف، ( 1995 )، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
9. كلالدة، ظاهر ( 2002 )، القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن.



10. لطفي ، علي وآخرون ( 2009 )، تكنولوجيا الموارد البشرية. " إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير."، ط1، ( القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع. ).  
ثانياً : رسائل الماجستير والدكتوراه.
1. العطشان، السنوسي عبد الحمين ( 2011 )، أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي. " دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا."، أطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان ، الاردن. ( نسخة الالكترونية PDF )
2. عياش، مريم ( 2016 )، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي. " دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي" رسالة ماجستير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر. ( نسخة الالكترونية PDF )  
ثالثاً : المجالات العلمية ( الدوريات ).
1. الباحثين، سامي بن عبدالله ( 2005 ) القيادة العربية ومتطلبات التغيير، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ( 29 )، العدد ( 1 )، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
2. الحسن، ربحي محمد ( 1980 )، التخطيط للتغيير " مدخل لتنمية الإدارة " ، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ( 16 ) ، العدد ( 27 )، الناشر معهد الإدارة العامة، الرياض.
3. العديلي، ناصر محمد ( 1993 )، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ندوة مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة - الرياض، السعودية.
4. القاضي، فؤاد ( 1996 )، التحولات العالمية وإدارة التغيير في قطاع الأعمال، مجلة الإدارة، المجلد 29 ، العدد ( 1 ) .
5. الأغا ، وفيق حلمي ( 2010 )، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الانسانية، المجلد ( 12 ) العدد ( 2 )، الناشر جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.
6. العناني، عصام الدين محمود ( 1995 )، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد الثاني، عمان.
7. حماد ، إياد ( 2011 )، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر السوري ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ( 27 ) العدد ( 4 )، الناشر جامعة دمشق ، سورية.
8. دقاسمة، مأمون احمد سليم ( 2002 )، التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد، نحو دوافع وسمات ومعوقات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري ، العدد 88، عمان، الاردن.
9. محمد، لطفي راشد ( 1993 ) دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ( 32 ) ، العدد 78، الرياض.

10. يوسف، درويش عبدالرحمن ( 1995 )، المعرفة الإدارية لدى القيادات في المنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الامارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ( 3 )، العدد الأول، الكويت.

11. يونس، محمد علي وسالم، عطيه عبدالواحد ( 2010 )، الوضع الحالي للقيادات الإدارية في ليبيا. " دراسة ميدانية على الموظفين في بعض المؤسسات المصرفية والتعليمية بمدينة طرابلس." مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية ، العدد ( 7 ) ، الناشر كلية الاقتصاد ، جامعة طرابلس ، ليبيا.

#### رابعاً : مؤتمرات وندوات علمية.

1. بعيرة ، أبوبكر مصطفى، ( 2007 )، السياسات العامة للتنمية الإدارية - منظور كمي، بحث مقدم للمؤتمر الأول للسياسات العامة في ليبيا ، مركز البحوث والاستشارات، جامعة قاريونس ، بنغازي - ليبيا.
2. عاشور، أحمد صقر، ( 28 - 30 سبتمبر 1996 )، التحديات التي تواجه الإدارة العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين : منظور اقتصادي إداري." ، ندوة اتجاهات عولمة الاقتصاد وأثرها على الشركات والمؤسسات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

#### المراجع الأجنبية.

1. Armstrong. M. ( 2000 ) **Performance Management**, Practical Guidelines. 2<sup>hd</sup> Ed. Kogan Page. London.
2. Griffin. R. W. ( 1999 ) **Management**. 6<sup>th</sup> Ed. Houghton Mifflin Co. New York.
3. Kotter. J. P. ( 1996 ) **Leading Change**. MA.. Harvard Business School Press. Boston.
4. Lippit. G. , Langseth, P. and Mossop, J. ( 1986 ). **Implementing Organisational Change: A practical Guide to Managing Change Efforts**, Jossey – Bass, London.
5. McCrimmon, M, ( 1997 ), **The Change Master: Managing and Adapting to Organisational Change**, Pitman Publishing, London.
6. Patrick, D, K, ( 1993 ), **Management of Change in Banks and Financial Institutions**, Training and Development, Vol, 47 , No, 2, pp, 28-32.
7. Weir, D, T, ( 1996 ), " **Management Change** " in Molander, C, ( Ed ), **Human Resources at Work** ,Chartwell-Bratt,, Kent.
8. Wind, J, Y, and Main, J, ( 1999 ), **Driving Change** : How the Best Companies are Preparing for the 21<sup>st</sup> Century, Kogan Page. London.