**الملخص و الاضافات من مراجع اخرى لمقال الاستاذ محمد زرقون بعنوان دور القيادة في ادارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية (شريف مواقي بثينة – صميدة ايمان – بعقيقي نهاد)**

**تمهيد:**ان التغيير من اهم المواضيع التي شغلتعلماءالادارةوالمدراءمهماكانتطبيعةوحجمالمؤسسةذلكلانالتغييرجزءلايتجزأمنحياةالمؤسسةالتيهدفهاالاستمراريةفيجوالمنافسةالسائدوالسلعوالخدماتالمتعددةوالسريعةالتقادموبالإضافةلوجودطفرةمستمختلفوسائل واساليب العمل، كما ان التطور السريع للإدارة الحديثة ادى لزيادة حاجة المؤسسات للإدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات بل الى اكثر من ان تدار فهي تحتاج الى ان تقاد وبما ان نجاحالقادة والمسيرين في ادارة وتوجيه مؤسساتهم يتحقق بقدرتهم على احداث التغيير والاستجابة له بدرجة تقبلهم ولذلك تعتمد على الاسلوب و النموذج القيادي فعليهم متابعة المحيط الخارجي والداخلي مع تزويد مرؤوسيهم بالمعلومات الضرورية عن كل تغيير وخلق جو مناسب لإحداثه، وبناءا على ذلك طرح الكاتب محمد زرقون الاشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يمكن ان تؤديه القيادة الادارية للإدارة التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وعلى هذا الاساس قسمت الدراسة الى 3 محاور رئيسية نتناول ما يلي: اهمية التغيير و مجالاته – دور القيادة في ادارة التغيير – عناصر قيادة ادارة التغيير.

نقد:منالاحسن كانيحكيعلىالتغييروادارةالتغييرثمالقيادةالاداريةثمالربطبينالعلاقةبينادارةالتغييروالقيادةمنخلالدورالقيادةفيادارةالتغيير

**اولا:اهمية التغيير ومجالاته:**

**أ\_مفهوم التغيير:**هو الانتقال من وضع لآخر بهدف البحث عن الوضع الافضل و الاكثر انتاجا واداء، بحيث يحتاج هذا التغيير الى قوة دفع تسهل كافة مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول الى اهدافه.

**اضافة من مرجع اخر:**التغيير هو جهد ونشاط طويل المدى يهدف لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و تحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة ومتعاونة.

**\_معايير التغيير:**حتى يكون مقبولا يجب ان يخضع للمعايير التالية:

معيار الضرورية : اي لماذا ؟ (يجب ان تكون حاجة مقنعة لتبرير ضرورة التغيير)

معيار المنفعة : ماذا يمكن ان يجلب التغيير للمؤسسة ؟ ولماذا يجلب للمجتمع ككل

معيار الفائدة: ماذا سيحسن التغيير في المؤسسة ؟

**-صفات التغيير الايجابي :**لايمكن للتغيير ان يكون ايجابيا الا اذا اتصف ب :

\_يكون معروف الاهداف والوسائل- يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة\_ان يأتيبطموحات وتطلعات جديدة.\_ان يأتي بفرص عمل جديدة\_ان يقضي على مواقع الضعف\_ان يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة او تقلل إنجابيتاها\_ان يكسب الادارة عناصر ومهارات جديدة.

**ب\_التغييروالبيئة**: للتغير ارتباط وثيق بالمحيط فيمكن ان يكون تغيير بطيء او سريع او منتظم او غير متوقع (تم تطرق لهم في بحوث سابقة)على حسب البيئة المحيطة بالمؤسسةوتنقسم الى ثلاث انواع:

\_بيئة ديناميكية: فيها تتغير اجزاء المحيط بسرعة ودون سابق انذار ممايؤثر على المؤسسة ولايمنحها فرصة للتنبؤ.

\_بيئة مستقرة(جامدة): هي التي تتغير اجزائها ببطء ويمكن تنبا بها .

\_بيئة معقدة: تظم المؤسسات التي يتطلب نشاطها عناصر مختلفة خارجية ومتعددة البيانات.

نقد: انواع البيئة كان قادر يعتبرها سبب لمعرفة نوع من التغيير ويربطها مع انواع التغيير لا تكون عنصر وحدها

**ج\_اهمية التغيير ودوافعه:**

**\_اهمية التغيير:**\_الحفاظ على الحيوية والفاعلة.-تنمية القدرة على الابتكار.

\_اذكاء الرغبة في التطوير حيث التغيير يعمل على التحفيز واذكاء الرغبات والدوافع نخو التعبير والارتقاء و التطوير وتحسين العمل **وذلك من خلال عدة جوانب:**\*عمليات الاصلاح ومواجهةالمشكلاتومعالجتها.

\*عملياتالتجديد والتطوير للقوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل.\*التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة.\*التوافق مع المتغيرات.\*الوصول الى درجة اعلى من القوة و الاداء.

نقد: اهمية التغيير اخذها فقط من ناحية العامل على غرار المؤسسة و العملاء

**إضافة من مرجع اخر:**بالنسبة للمؤسسة و العملاء:التغيير يحقق الاستمرارية –التغيير يحقق الاستجابة لمتغيرات البيئة من تطورات تكنلوجية, احتياجات و توقعات العملاء, التشريعات الحكومية. – التغيير يحقق النجاح من خلال تشجيع العاملين على تنمية و تطبيق افكار تساعد على تطوير و تحسين الاداء –التغيير اداة للاستجابة لمتغيرات فئات المجتمع من خلال تحقيق اشباع لرغباتهم المتجددة.

بالنسبة للعمال: تنامي التطلعات نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف عليا مما يؤدي لبذل جهد – التخلص من الاعمال الروتينية – العمل بروح جماعية وتحويل الكفاءات الفردية لجماعية ومنه تحويل المعرفة الكامنة الى معلنة للاستفادة منها.

**\_اسباب شعور المؤسسة بضرورة التغيير:** هذه الاسباب معظمها ناتج عن القوى المكونة للبيئة العامة وبيئة نشاط المؤسسة

-فالقوى التكنولوجية يمكن ان تقدم نموذجا جديد او نجعل النموذج المستعمل في المؤسسة متقادما. فاذا كان نموذج تخفيض تكاليف ويرفع الجودة فان التغيير التكنلوجي له ما يبرره كذلك القوى الاقتصادية يمكن ان تكون سبب للتغيير فالتضخم او البطالة يمكن ان يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، كما ان انخفاض سعر الفائدة يؤثر على مقدرة المؤسسة في تمويل التوسع

-اما بالنسبة للقوى العالمية فقد زاد تأثيرها خصوصا في جو الاسواق الخارجية ومنه سبب للتغيير بيئة النشاط للمؤسسة دافع للتغيير فالموردين قد يرفعون او يخفضون الاسعار او يقدمون موارد اولية اقل جودة مما يمثل سببا للجوء للتكامل او الانضمام او الاندماج.

-كما ان العملاء يمثلون سببا للجوءللتغيير عند تحويلهم للسلع بديلة او عند طلبهم لمستويات افضل جودةكما ان المنافسون قد يرفعون الاسعار او يخفضونها او يقدمون سلع جديدة تستدعي التغيير.

-كذلك فان اي تغيير في التشريعات وقوانين التي تحكم العمل ينجم عنها تغيير، كقوانين مراعاة البيئة وحقوق العمال والقوانين التي تحكم الصفات العمومية.

-في حين ان للنقابات سبب مباشر للتغيير نظرا لأهميتها داخل وخارج المؤسسة.

-ونضيف الراي العام وماله تأثير قوي في احداث التغيير.

**كما ان هناك قوى داخلية تعتبر سببا لإحداث التغيير منها:**. تغيير في علاقات السلطة والمسؤولية. .التغيير في اساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة..زيادة معدل دوران الوظيفي.تدني الارباح.

وقد اجمعت بعض الدراسات على ان التغيير قد يكون من وراء: (طلب العملاء، ضغط الاسعار، تغيرات في الاداء المالي، نمو المنافسة، عولمة السوق، تطور تكنلوجي، الاندماج والاستحواذ والتحالفات، تطور التشريعات، ادارة جديدة عامة او خاصة)

من مرجع اخر: اسباب التغيير: هناك**اسباب خارجية:القوى التكنلوجية:** للتطور العلمي المتسارع تأثير على حياة المؤسسات فحولها لمؤسسات معرفة وما يترتب عن ذلك من تغيير اساليب العمل كما برزت تخصصات جديدة غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل اكثر تكيفا مع متطلبات الادارة المعاصرة خاصة في السعي لتبني ادارة الكترونية.

**القوى السياسية و القانونية:** من خلال سن قوانين و اصدار تشريعات حكومية تفرض على المؤسسة لإعادة تغيير اساليب التشغيل او التنظيمات.

**القوى الاجتماعية:**من خلال العادات و التقاليد و القيم التي تدفع المؤسسة نحو توجه هذا المجتمع

**القوى الاقتصادية:** قد تجد المؤسسة نفسها مرغمة على التغيير بما يتناسب و التأثيرات الاقتصادية المحيطةمثل تضخم.....

**العملاء:** التغيير يكون حسب رغبة العملاء و اذواقهم فهو قوة ضاغطة لتغيير منتوج او تحسينه لتلبية رغباتهم.

**المنافسين:** من اجل المحافظة على بقاء المؤسسة تسعى لإحداث التغيير من اجل مواكبة المنافسة سواء تغير متعلق بالمنتج (كمنتوجات جديدة) او الموظفين او النظام.

**اسباب داخلية:الموظفين:** مثل عدم رضا الموظفين ومنه دوران العمل وانخفاض المعنويات هذه من اهم المؤشرات للتغيير فهي تؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.

**الانظمة و التعليمات:** عند تقادمها في المنظمة خاصة في ضل المتغيرات المتسارعة يستوجب ذلك تغيير يواكب التطورات.

**تدني مستوى الاداء:** يفرض هذا الادارة البحث عن السبب (تقادم الآلات– اسلوب العمل...) فيجب التغيير لتحسينه.

**التغيير في هياكل العمالة** من خلال التوظيفات الجديدة يؤدي لتغيير سلوك

**الاهداف الجديدة:** عند اضافة اهداف جديدة او تغييرها في المؤسسة يجب التغيير في الموارد و الوسائل و الاساليب لتحقيقها.

**\*ابعاد التغيير ومراحله:**

**أ\_الابعاد:**يرتبط التغيير بثلاث ابعاد مرتبطة فيما بينها وهي:

+ عمق التغيير:اي عمق طريقة مستعملة وهي تغيرات سطحية او تغيرات عميقة.

نقد: في المقال السطحية و العميقة نفس الشرح حيث اعتبرهما تغير في الاستراتيجية و ثقافة المؤسسة

+سرعة التغيير: هي بعد بين مدة وعمق التغيير وهي تغيرات سريعة و تغيرات بطيئة

+اسلوب فرض التغيير: قد يكون مفروضا او اتفاقا بالرضا .

**ب- مراحله:**التغيير يمر بثلاث مراحل هي:مرحلة حل الجمود، مرحلةالتغيير، مرحلة تثبيت التغيير(تم تطرق لها في بحوث سابقة)

**\*مجالات التغيير:**-**الاهداف والاستراتيجيات** (كالتوجه نحو اسواق جديدة او تقديم منتجات جديدة...)–**التكنولوجيا** (كتكنولوجيا المعلومات التي شجعت على الابداع و الابتكار)-**الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية**(كإعادة تصميم الوظائف و تقسيم العمل نتيجة تغيير استراتيجية المؤسسة او دمج مؤسستين)-**الموارد البشرية** (اما باستقطاب او تسريح العمالة او تنمية مهارات بالتدريب..)-**الوظائف ونظم العمل**(كإضافة اعمال جديدة او دمج بعض الاعمال او التخلي)-**كثافة المؤسسة**.

اضافة من مرجع اخر: اضافة للمذكورة سابقا نجد:

**الثقافة التنظيمية:** من خلال تفكيك الثقافة السائدة من اجل اعتقاد افضل و مواكب.

**القيادة:** تغيير القيادة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة في ضل رؤية جديدة تعزز قدرة العاملين من حيث امكانية التأثير للتجاوب للتغيير.

**ثانيا: دور القيادة في ادارة التغيير:**نجاح القادة والمدراء يتمثل بقدرتهم بإحداث التغيير والاستجابة له بفعالية **+مفهوم ادارة التغيير:**

**مفهوم التغيير:**حالة مستمرة تحصل بفعل ارادي او غير ارادي عن قصد او غير قصد بتخطيط مسبق او بصورة عفوية تلقائية او بحكم الظروف وقد يكون في البيئة الداخلية او الخارجية وبكل انعكاساته الايجابية والسلبية.

نقد: تكرار للعنصر

**مفهوم ادارة التغيير:**محاولة ربط الانشطة البشرية و المادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الاجراءات الادارية المعبأة و النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه وزحمه.

اضافة من مرجع اخر: هي كيفية استخدام افضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الاهداف المنشودة بدقة على المدى القصير و البعيد.

نقد: عدم تعريف قادة التغيير

اضافة من مرجع اخر: تعريف قادة التغيير: هم الذين يتعين عليهم ترجمة رؤية التغيير و نقلها من مستوى القيادة العليا الى المستوى الادنى الموظفين ومساعدة المرؤوسين المباشرين على التعامل مع الموظفين و دفعهم لإحداث تغيير ايجابي و تحقيق الفعالية.

**+الاسلوب القيادي وعملية التغيير:**ان درجة تقبل القيادة للتغيير تعتمد على **نوع الاسلوب القيادي** المتبع من طرف القائد وتنقسم الى:

**أ-اسلوب استبدادي:** المتشدد وتسلطي والمقاوم للتغيير يهيمن على اتخاذ القرارات بعيد عن التشاركية يخفض روح المعنوية وضعف التعاون وظهور العدائية.

**ب-اسلوب ديمقراطي:** يقبل التغيير ويتفاعل معه مما يحقق الاهداف ورضا العمال يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويستشيرهم هذا انجح اسلوب لأنه يرفع روح معنوية عمال .

اضافة من مرجع اخر: اضافة للأساليب السابقة نجد **اسلوب متساهل:** يترك حرية للمرؤوسين في تحديد اهداف و اتخاذ القرارات فالقائد لا يؤثر على المرؤوسين هذا نوع لا ينجح الا مع ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية.

**+الصفات والمهارات المطلوبة لقادة التغيير:** فلبناء قيادة رائدة يجب توفر قيادة واعية وبصفات مميزة فقناعة القيادة خطوة اساسية نحو التغيير ومن اهم المهارات والسمات نجد:

**-مهارات ذاتية :** هي السمات وقدرات الازمة لبناء شخصية الفرد من صحة بدنية ونفسية فهي تتكون من:

.سمات جسمية: الاستعدادات للناحية جسمية هيئة طول...

. قدرات عقلية: الاستعدادات الفكرية والاعتقادات الاساسية للأفراد.

.المبادأة و الابتكار: فالمبدأ هو ميل الذي يدفع الفرد للاقتراح او العمل ابتداء وسبقا للتغيير وترتبط بها ثلاث سمات اخرى (شجاعة، قدرة الجسم وسرعة التصرف، القدرة على توقع الاحتمالاتوابتكار وسائل الكفيلة بالمواجهة).

. ضبط النفس: اي ضبط الانفعال وترتبط ببسمات اخرى وهي الاتزان العاطفي والانفعالي.

**-مهارات فنية:** هي براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل فيه لإنجاز عمل وهي سهلة الاكتساب ومن اهم سمات مرتبطة بها هي قدرة تحمل المسؤولية، فهم عميق وشامل للأمور، الحزم الايمان بالهدف وامكانية تحقيقه.

**-مهارة انسانية:** قدرة قائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق عمل جماعي هذا يتطلب وجود فهم متبادل ومعرفة ميولهم ميولهم من سماته الاستقامة، تكامل شخصيي، خلق طيب، قدرة تعامل.

**-مهارات ذهنية:** اي قدرة القائد التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقة الموظف بالمنظمة ومايتطلبه ذلك من ربط لأهداف التنظيم واهداف النظام القائم وينبثق عنها مهارتين:

.مهارة سياسية: اي قدرة القائد ان يجعل قيادته انعكاس للاتجاهات السياسية للدولةوعادات وتقاليد الشعب وتعتمد على توفير قدرات معالجة مشاكل ادارية في اطار السياسة العامة للدولة كتوفير الولاء للخدمة العامة.

.مهارة ادارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه لتحقيق اهداف التنظيم ومما يحقق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم من دلالاتها: كفاءة، تخطيط وتوزيع عادل للعمل وتقييم موضوعي.

.ومن متطلبات كفاءة ادارية القدرة على اختيار افضل الاساليب للحصول على اكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية كما يرتبط بها خبرة قائد سابقة في مجال الوظيفة.

**+عناصر قيادة التغيير:**ان فعالية قائد في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على:

**أ-ردود الفعل ومعالجتها:** قد تحدث ادارة التغيير ردود فعل لدى الموظفين بقبول ورفض للتغيير والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف ينفذ برنامج التغيير آخذا في الحسبان دور الموظفين ومن اهم الاساليب التي يمكن للقائد اتباعها للتغلب على المعارضة نجد:\*تزويد الموظفين بمعلومات التغيير وحاجته ومدى تأثيره على وضعهم.\*خلق جو ملائم لتقبل التغيير.\*اشراك الموظفين في تحديد اهداف التغيير\*اعتماد اساليب لتحقيق اثار التغيير مثل الاهتمام بالآراء

**ب- التكيف مع متطلبات التغيير:** يجب ان يكون قائد مرن للتكيف مع التغيير واستخدام النمط القيادي الملائم ويقسم القادة الى نمطين بحسب قدرتهم:

**\*قائد ذو مرونة منخفضة:** ليس له قدرة علىتحمل مواقف غامضة ويؤمن بمعتقدات ثابتة لا يهتم بالموظفين ولا يستمع لهم بل يستمع لرؤسائه معارض للتغيير وانعزالي فيعتبر نمط اداري متسلط و متشدد.

**\*قائد ذو مرونة عالية:** له قدرة مواجهة مواقف غامضة يستمع للموظفين يدرك ان موقف لديه العديد من الحلول يعمل بروح الفريق ويتقبل التغيير من خلال صياغة مناخ داخلي يتلاءم مع الخارجي.



من الشكل2: يتضح بان اهم الامكانيات التي يحتاجها المدير في تحديث المؤسسة و احداث التغيير تتمثل في الكفاءات البشرية المؤهلة, و الاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتجددة و المتواجدة في المؤسسة, و استثمار الموارد المادية و الامكانيات المتاحة, اضافة الى تطوير وتحرير القواعد و النظم, وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة.



**و الشكل3: يبين كيفية اعادة العلاقات مع المحيط الخارجي**

وتتمثل في التكنولوجيا الجديدة و الانفتاح على العالم الخارجي, توافر مصادر التمويل, وكذلك فتح مجال للشركة و ظهور افكار الجودة الشاملة, اضافة الى تخفيض القيود و الرقابة الحكومية, اما المخاطر التي يجب على القائد تجنبها فنذكر: نقص المعلومات و الثقافة و القيم الغير محابية للتغيير, التغيرات غير المتوقعة في القوانين, كثرة و ارتفاع معدلات الضريبة, اتساع الفجوة التكنولوجية. فالقائد يجب ان يكون مرنا ومنطقيا وذو عقل منفتح, ليتمكن من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها, واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

**ج-تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير:** من جوانب مهمةفي نجاح عملية تغيير هو:

اعتماد على مشاركة فعالة للفريق، قيام بتقييم ذاتي مع الفريق، اشراك العاملين وشرح رؤيا متوقعة من التغيير وهناك عوامل هي:

أ-الرؤية الواضحة، القيم وعوامل سياسة لنجاح المؤسسة: ان تغيير القيادة تمثل مناسبة لتغير القيم السائدة وفرض قيم جديدة وهو مايستلزم:\*وجود رؤية بديلة

\*قيم مؤسسة مهمة للوصول لأهدافها فهي الرغبة داخلية للتطوير وتحقيق الاهداف.

**ب- الاختيار، الترقية والتقدم الوظيفي:** لابد من وجودعملياتمتطورةلتحديد مهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم الترقية باعتماد كفاءات والاستعداد للتعلم كمعيار للاختيار.

**ج- العمل بروح الفريق:** اي عمل فرق تتحلى بروح ادارة ذاتية وتتصف ب: روح المسؤولية، تحديد دوركل عضو، فرق من كل اداراتوالاقسام، المهارات متعددة للوضع.

**د- ادارة وتقييم الاداء:**ان التغييرات المطلوبة سابقا تترجم جميعا لمستويات ومهارات جديدة، ونظام فعالللإدارة وتقييم الاداء في المؤسسة، وهو ما يساعد على ترجمةخطط التغيير الى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.ففي ظل التغيير اين يقوم عاملين بالعمل مع مختلف متخصصين و في فرق العمل داخل وخارج المؤسسة لابد ان تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر ويلعب القائد في ظل هذا الوضع الجديد دورا اقل من دوره الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية التقييم، كما يجب ان يؤكدنظام الادارة وتقييم الاداء الجديد على المهارات والسلوكيات وانماط الادارة.

**الخاتمة:**من خلال ما سبق راينا كيف للقيادةدورا هاما في الادارة من خلال مسؤولياتهم في تحقيق التكامل بين جميع الجوانب الادارية داخل المؤسسة وتوفير الفاعلية للإدارةلتحقيق اهدافها وباعتبار ان التغيير والتطوير ضرورة وسمة للمؤسسات الناجحة والذي سببه بالدرجة الاولى تغيرات ومشاكل المحيط قبل ان تكون مرتبطةبحرية الاختيار فذلك يفرض ادارة التغيير مسؤوليات في متابعة كل مايجري في البيئة وعلى القائد تحقيق مايلي:

-تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية للتغيير.-اتصاف القائد بصفات تساعده على تحقيق المهمة وذاته وذات الاخرين.-اعتماد اسلوب الادارة المشاركة-اعتماد اسلوب ادارة الازمات هو المتطور يسمح بمعالجة الاثار السلبية الناجمة عن التغيير المفاجئ.

نقد: عدم ذكر الدور بصفة مباشرة ومفهوم.