

## القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير

د. سامي بن عبدالله الباحسين (\*)  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
ووكيل الكلية التقنية بالدمام للشئون التعليمية والتدريبية

---

(\*) د. سامي بن عبد الله الباحسين ، دكتوراه في إدارة الأعمال تخصص " إدارة مولد بشرية " من جامعة براد فورد ببريطانيا ، يعمل حالياً أستاذاً مساعداً بقسم التقنية الإدارية بالكلية التقنية بالدمام ، تقلد العديد من المناصب الإدارية منها رئيس قسم التطوير الإداري ، رئيس قسم التقنية الإدارية وأخيراً وكيل الكلية للشئون التعليمية والتدريبية ، عضو العديد من اللجان العلمية والإدارية منها عضو المجلس العلمي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .

## ملخص

يهدف البحث إلى مناقشة وتحليل دور القيادة الإدارية لعملية التغيير في ظل التحديات المختلفة التي تواجه المنظمات ، بالإضافة إلى مناقشة مفهوم ومكونات عملية التغيير الناجح ، والمعوقات التي تواجه العديد من المنظمات عند تنفيذ عملية التغيير وأفضل الطرق للحد من تلك المعوقات . كما تناقش الورقة واقع المنظمات العربية في الوقت الراهن ، ومدى الحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة لديها القدرة على مواجهة التحديات المختلفة .

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها أن هناك نقصا واضحا في توفر القائد الإداري العربي الفاعل القادر على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة ، وبالتالي فإن قدرة المنظمات العربية على الإستمرار في السوق في ظل التحديات المستجدة والتي من أهمها إنفتاح الأسواق العالمية " العولمة " أمر مشكوك فيه .

وقد تبنت الدراسة بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد القيادات الإدارية العربية على مواجهة ومسايرة التحديات المختلفة .

## Abstract

This purpose of this study is to discuss and analyze the role played by the leadership in the process of change in the light of the different challenges, which face these organizations. Besides, discussing the conception and the basics of the process of the successful change and the obstacles which face a lot of organizations in implementing such changes; shedding the light on the best ways to minimize these obstacles. The study also, sheds the light on the current reality of the arab organizations. And the need of an effective leadership, which is capable of facing these changes.

The study found there is a clear shortage in the availability of an arab administrative leader who is efficient and effective and capable to face the changes and the different challenges. Accordingly, the ability of the arab organizations to prove themselves in the world of business in the light of the current challenges. One main and important challenge is the globalization, which is controversial.

The study concludes with certain recommendation to enhance the leadership in arab organizations to face and compromise with the challenges, which are very different and effective .

## القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير

### مقدمة :

يشهد العالم اليوم حركة تغير وتطور كبيرة وسريعة في كافة مجالات الحياة، مما يحتم على المنظمات العمل على استيعابها ومواكبتها. لذا فقد اتجه كثير من علماء الإدارة للتأكيد على أن عملية التغيير والتطوير أصبحت من أهم بقاء المنظمات وتطورها، وعليه يجب أن لا تكون عملية التغيير أداة لمواجهة الأزمات فقط، بل يجب أن تكون بشكل دائم ومستمر، لتستطيع المنظمات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية عالية. ويعتبر توفر القائد الإداري - القادر على مواجهة المتغيرات المختلفة ومواكبتها وتكييفها لصالح منظمته نحو الاستقرار والتطور - يعتبر من أهم متطلبات عملية التغيير في المنظمات.

وإذا كانت القيادات الإدارية في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً واضحاً في دعم وتشجيع الأفكار الجديدة التي تعتبر المحور الأساسي لعملية التغيير والتطوير، فإننا نجد أن كثيراً من القيادات الإدارية في الدول النامية بشكل عام والدول العربية بشكل خاص قد أخفقت وفشلت في كثير من الأحوال في ذلك، فعلى سبيل المثال نجد الإنتاجية المنخفضة، وتدني مستوى الجودة، وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، والضغط النفسية العالية في العمل... الخ.

ومما يزيد من حدة الأمر سوءاً وتعقيداً جملة التحديات التي تواجه المنظمات والتي من أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية، خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة، وانضمام كثير من الدول العربية إلى منظمة التجارة العالمية ((TWO وما يترتب على ذلك من تداعيات ومتطلبات كثيرة، بالإضافة إلى ذلك التطور التقني ( التكنولوجي) السريع، مما جعل للقيادات الإدارية في كثير من المنظمات في الدول العربية في موقف حرج وصعب جداً بسبب عدم قدرة تلك المنظمات على مواجهة والصمود أمام تلك التحديات.

وقد جاءت هذه الدراسة لتركز البحث في قضية جوهرية من قضايا الجدل المستمر عن مدى قدرة المنظمات العربية على الاستمرار بسوق يتصف بعزم الاستقرار وذلك عن طريق مناقشة أهمية عملية التغيير للمنظمات في ظل التحديات المختلفة الحالية منها والمستقبلية، وكذلك مناقشة واقع عملية التغيير والتطوير في المنظمات العربية، بالإضافة إلى مناقشة مدى توفر القائد الإداري الفعال كعنصر رئيسي لعملية التغيير بالمنظمات العربية.

### أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من جانبين ؛ الأول: أنه يناقش أهمية القيادة الإدارية ودورها الرئيسي في عملية التغيير والتطوير داخل المنظمات ومدى قدرة تلك القيادات على تخطيط عملية التغيير وتنفيذها بكفاءة وفاعلية عالية. ومن جانب آخر يستمد هذا البحث أيضاً أهميته من أهمية عملية التغيير للمنظمات كأداة رئيسية لمواجهة المتغيرات والمستجدات المختلفة إذ أن استمرار المنظمات وتطورها يعتمد بشكل رئيسي على مدى قدرتها على القيام بعملية التغيير والتطوير بالشكل الصحيح ، إضافة إلى التعرف على واقع عملية التغيير والتطوير بالمنظمات العربية ومدى قدرتها على مواجهة التحديات البيئية المتحدده.

### أهداف البحث :

يحاول هذا البحث تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- معرفة أهمية القيادة الإدارية ودورها في عملية التغيير والتطوير.
- 2- إبراز أهمية عملية التغيير داخل المنظمات لمواجهة التحديات والمستجدات المختلفة بكفاءة وفاعلية عالية.
- 3- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير داخل المنظمات والطرق المثلى للتغلب عليها.
- 4- التعرف على واقع عملية التغيير والتطوير داخل المنظمات العربية ومناقشة مدى قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.
- 5- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد المنظمات على مواجهة التحديات المختلفة.

### منهج البحث :

لتحقيق أهداف هذا البحث تم اتباع المنهج التحليلي عن طريق مراجعة وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات في مجال القيادة الإدارية والتغيير والتطوير إضافة إلى مراجعة الموضوعات الأخرى التي لها علاقة بموضوع الدراسة وذلك في كل من المراجع العربية والأجنبية.

### خطة البحث :

تم تقسيم البحث إلى خمسة محاور رئيسية وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: مفهوم دور القيادة الإدارية وأهميتها .
- المحور الثاني: مفهوم عملية التغيير وأهميته للمنظمات.
- المحور الثالث: المعوقات التي تواجه عملية التغيير في المنظمات.
- المحور الرابع: واقع عملية التغيير والتطوير في المنظمات العربية.
- المحور الخامس: الخلاصة والتوصيات.

## مفهوم القيادة الإدارية :

من الأهمية بمكان أن نتطرق في بداية هذه الدراسة إلى مفهوم القيادة الإدارية والسمات الواجب توفرها في القائد الإداري الناجح، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في عملية التغيير، حيث يؤكد كثير من علماء الإدارة أن عملية التغيير والتطوير تعتمد بشكل كامل على نوعية القيادة الإدارية داخل المنظمات<sup>١</sup>.

على الرغم من تنوع التعريفات الخاصة لمفهوم القيادة وتعددتها إلا أن هناك شبه اتفاق من معظم الباحثين على أن القيادة نشاط يمارسه شخص ما يؤثر فيه على مجموعة من الناس، يجعلهم يتعاونون معه بغرض تحقيق أهداف معينة. فقد عرف ٢ Beach القيادة: بأنها عملية التأثير في الآخرين ، بغرض تحقيق أهداف معينة. كما يعرف ٣ Armstrong القيادة: بأنها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف معينة. كما عرف الغناني<sup>٤</sup> القيادة: بأنها العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

نخلص من التعريفات السابقة إلى أن القيادة: عبارة عن استعمال نفوذ وقوة معينة للتأثير على أناس آخرين "المرووسين" بغرض تحقيق هدف/ أهداف محددة. ويستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير على العاملين عن طريق مصدرين رئيسيين:

١- القوة الشرعية أو النظامية (السلطة): وهي قوة رسمية تُستمد من المكانة والمركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي، وتمكن هذه القوة أو السلطة لدى القائد من استخدام الحوافز المختلفة من مادية ومعنوية للتأثير على المرؤوسين، لتحقيق الأهداف المرجوة. وقد أثبتت العديد من الدراسات نجاح هذا الأسلوب وفاعليته في التأثير على المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمات. وقد يستخدم القائد أسلوباً آخر يستمد من هذه السلطة وهو أسلوب التهديد والضغط والإكراه في دفع المرؤوسين لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال أسلوب للتهديد بنوعيه الشفوي والمكتوب أو للخصم من الراتب أو السننل للتأديبي وقد يصل في أسوء الأحوال إلى إنهاء خدمة المرؤوس. إلا أن استخدام هذا الأسلوب بشكل كبير قد يؤدي إلى مشاكل وعواقب يصعب على القائد السيطرة عليها.

٢- القوة المستمدة من الصفات الشخصية للفرد: تُستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، وقد تُستمد هذه القوة أيضاً من خبرة القائد وكفاءته ومهارته في أداءه للأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته، وبالتالي إلى أداء جميع الأعمال التي يكلفون بها من قبله بكفاءة وفعالية عالية.

وأيضاً كان مصدر القوة والنفوذ فإن فاعلية وكفاءة للقيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح، ومن أهم هذه الصفات :

- ١- الرغبة: وتتمثل في الدافع والحافز الداخلي الموجود لدى الشخص للقيادة، وهذه الصفة تعتبر المفتاح الأساسي للقيام بالقيادة فطلياً.
- ٢- الكفاءة: ويتمثل هذا العنصر في مدى قدرة القائد على تحديد المشاكل وتحليلها والتعامل معها بحكمة وعقلانية.
- ٣- مهارات الاتصال: وتتمثل في قدرة القائد على فهم الناس والتعامل معهم، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها.

٤- الثقة: وتتمثل في قدرة القائد على توجيه الآخرين وإقناعهم بإداء الأعمال المطلوب تحقيقها.

كما أن هناك صفات أخرى لا نقل في أهميتها عن الصفات السابقة كالتعليم، الصبر، الابتكار، الإخلاص، الأمانة، العدالة، القوة البدنية، المظهر، والقدرة على التعبير. ويرى بعض الباحثين أنه بالرغم من أن هذه الصفات تكون مؤشراً على القائد الكفء إلا أنه ليس من الضروري أن تكون مطمناً رئيسياً في جميع الحالات. حسب يرى هاشم<sup>٥</sup> أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للصفات الإدارية التي تحدد انعكاس نفسه الإدارية، مفرقتها ومميز هذه الأريين يصغه عامة. إلا أنه لا بد من تسك في ريادة سميت السابقة كما ذكرنا تعتبر وأن لم يكن جميعاً من ضروري في عمه انعكاس الإداري. حينئذ أتت بعض الدراسات حيث شذاف بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية ويرى النجراوي<sup>٦</sup> أن بعض القدرات التي تساعد على النجاح في القيادة موروثة بطبيعتها، مثل: مستوى الذكاء والفترة على الإثرائك. وأن هناك الكثير من المهارات الأخرى يمكن اكتسابها، وأن التدريب يعتبر الطريق لاكتساب تلك المهارات.

#### أنماط القيادة الإدارية :

تختلف أنماط القيادة الإدارية وأساليبهم في تحقيق أهدافهم، وهناك أساليب وأنماط قيادية متعددة ومختلفة، حيث نجد أن بعض القياديين لديهم أكثر من نمط قيادي واحد، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على ما تتطلبه ظروف العمل وطبيعة. وفي هذا الصدد يؤكد Haimann<sup>٧</sup> أن الدراسة التي قام بها كلا من (White & Lippit) في الثلاثينات، تعتبر من أول الدراسات في هذا المجال. حيث أكدا في دراستهما على أن هناك ثلاثة أنماط قيادية هي:

- القيادة التسلطية "الautorاطي": وفيها يجعل القائد السلطة واتخاذ القرارات في يديه ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة ويحصر دورهم فقط في تنفيذ التعليمات والقرارات، وقد يستخدم القائد هنا أسلوب التهديد والترهيب لتحقيق الأهداف المطلوبة وتنفيذها. ومن أهم عيوب هذا النمط القيادي هو قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

- القائد الديمقراطي: وهذا النوع من القيادة على نقيض النوع الأول حيث يشرك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة. حيث يُعطي القائد أهمية واضحة للعاملين معه في عملية المشاركة في وضع أهداف المنظمة وتنفيذها. ويساعد هذا النوع من النمط القيادي على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين.

- القيادة الحرة التسيبية: وهذا النمط من انقيده يصعب بعضه كامل الحرية للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات. إلا أن هذا النمط من القيادة يمكن القول عنه أنه نادر الوجود، وأنه إذا وجد يكون سريع الانهيار، نظراً لتخليه عن أهم مفومات القيادة الإدارية ألا وهي المسؤولية في اتخاذ القرارات.

ففي نهاية هذه الجزئية لابد أن نؤكد على أن القائد الإداري الناجح هو الذي يعمل جاهداً على توفير المناخ المناسب الذي يشجع العاملين ويحفزهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية ، والعمل على المبادرة في العمل والرغبة في التغيير . لا يهتم اهتماماً زائداً بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره وعلى سلوكه . القيادة عنده هي القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به، ويحرص على التغيير الذي يواكب المستجدات<sup>١٠</sup> . كما لابد أن نؤكد على ضرورة تغيير القائد الإداري منهجيته في التفكير وكذلك في أساليب أداء العمل من الأسلوب التقليدي أو ما يمكن أن نطلق عليه بـ "الإدارة التقليدية" إلى الأسلوب الحديث أو ما يمكن أن نطلق عليه بـ "الإدارة الحديثة" القائمة على التفاعل مع المتغيرات المختلفة ويبين الجدول التالي الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة<sup>١١</sup> .

الإدارة التقليدية	إدارة الحاضر و المستقبل (الحديثة)
التصور الوقفي	الاستراتيجية
النظام المغلق	النظام المفتوح المتفاعل مع البيئة
إدارة الأشياء (الإمكانات المادية و الفنية)	تنمية قدرات الموارد البشرية
الإفتراضات	المعلومات
المركزية	اللامركزية
التنظيم الهرمي	التنظيم الشبكي
الأمر	المشاركة
التركيز على الوظائف	التركيز على المعلومات
الفردية	الفريق
الرقابة	التمكين
المفاهيم الجزئية للجودة	الجودة الشاملة
الالتزام الحرفي	التجديد ، الابتكار ، الإبداع

### مفهوم عملية التغيير وأهميته :

التغيير بالمعنى العام هو انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه وقد يكون تغييراً مخططاً ومنظماً يمكن أن يتم ضبطه وتوجيه نحو أهداف محددة مسبقاً. ويتضمن التغيير عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال<sup>١٢</sup> . بينما يُعرف التغيير المخطط على أنه إحداث تحولات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، الأول ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع المتغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، أما الهدف الثاني فيتمثل في استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعودائد أكبر<sup>١٣</sup> . وعموماً فالتغيير بشكل عام يهدف إلى مواجهة المستجدات والمتغيرات البيئية المختلفة عن طريق تحسين أساليب العمل بالمنظمة وتطوير أدائها.

وتتمثل أهمية التغيير الإداري أنه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور للمنظمات اليوم، ولم يعد يُنظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات سعاً لظروف معينة والتي ما إن نضج حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار. فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن التنافس الكبير بين المنظمات، لتحقيق الأستمرار وفتح زوايا جديدة بها إلى حركة مستمرة لا نهائية مع التغيير والتطوير. لقد أصبحت الصعقة والسمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواجهة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي. لقد أصبح التغيير هو الأساس في الحياة، وإن نظرية الاستقرار هي عملية محدودة بحدودها سيمرر العملية تغيير أخرى. وهكذا فالحياة معناها التغيير، والكمال معناها إحداث التغيير ليتوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناء كما أن عملية إحداثه أمر ضروري، وهي عملية مستمرة تتناسق مع طبيعة الأشياء.

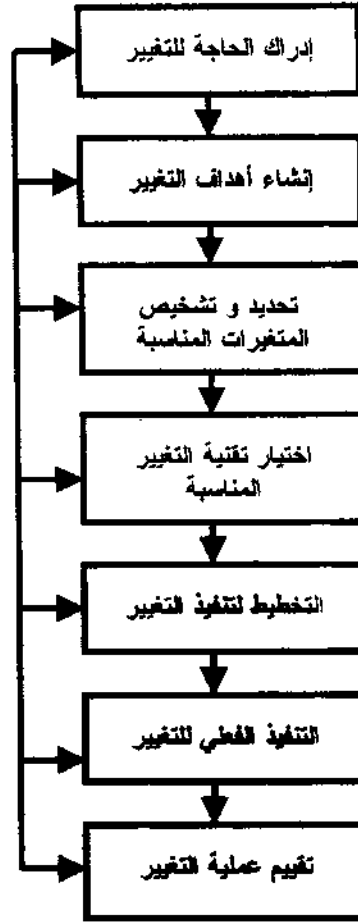
- وقد أسهمت أسباب عديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر والمنظم للمنظمات ومن أهم هذه الأسباب:
- ١- التطور التقني (التكنولوجي) السريع.
  - ٢- زيادة حدة المنافسة الداخلية.
  - ٣- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة، وافتتاح الأسواق على بعضها، وانضمام كثير من الدول لمنظمة لتجارة العالمية (TWO).
  - ٤- التحالف الإستراتيجي بين المنظمات سواء الداخلية منها أو الخارجية.
  - ٥- متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأيزو.
  - ٦- التغيير المستمر في أذواق المستهلكين ورغباتهم.
  - ٧- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك، والعمل على إرضائه.
  - ٨- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.
  - ٩- تزايد تعقيد الأعمال بسبب التوسع في حجم المنظمات، ولامركزية السلطة، وتنوع خطوط الإنتاج، والدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
  - ١٠- المتغيرات السياسية والقانونية المختلفة وانعكاساتها على أداء المنظمات .

لاشك أن هذه التحديات وغيرها، وضعت المنظمات بشكل عام ودون استثناء في موقف صعب، إذ لم تستطع هذه المنظمات الأستمرار أو الصمود أمام التحديات إلا عن طريق وضع إستراتيجيه واضحة لتغيير وتطويرها، ذلك عن طريق العمل على الخروج على الأساليب الإدارية التقليدية التي لا يمكن أن تتكيف مع هذه المتغيرات الجديدة وأن يتم بناء أسلوب إداري جديد مبني على التعامل والتفاعل مع المتغيرات المختلفة عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والتطوير.



### مراحل التغيير في المنظمات الإدارية وأنواعها :

يرى Kurt Lewin أنه أياً كان نوع التغيير ونمطه المراد أحداثه فإنه لابد أن يمر بسبع مراحل رئيسية لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير ، ويبين الشكل التالي هذه المراحل<sup>١٥</sup> :



كما تؤكد هنا على أن نجاح عملية التغيير من عدمه يعتمد بشكل كبير على فهم طبيعة عملية التغيير وأنواعها، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف وهي على النحو التالي<sup>١٦</sup> :

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل هو تغيير كافة أو معظم الجوانب والقطاعات في المنظمة، بينما للتغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي قد يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

٢- التغيير المادي والتغيير المعنوي: يقصد بالتغيير المادي التغيير التقني (التكنولوجي) كتغيير الأجهزة والمعدات، بينما يقصد بالتغيير المعنوي تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وكذلك التغيير في طرق أداء العمل.

٣- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحده. وعنده ما يتصف التغيير البطيء التدريجي - نشر رسوخ من التغيير السريع، ولأنه من درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر السحب الرئيسي لسرعة عملية التغيير - احسن أنظمة.

٤- التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الإقليم: يعتمد ذلك على الموقع الجغرافي لعملية التغيير فقد تتركز بعض أنواع عملية التغيير على مناطق جغرافية محددة دون غيرها، وذلك نظراً لحاجتها أو أهميتها دون غيرها من المناطق الأخرى.

وأيضاً كان نوع التغيير المطلوب تحفيبه فإن هناك خمس متطلبات رئيسية يجب اتخاذها للتأكد من أن عملية التغيير سوف تحقق الأهداف المرجوة منها وهذه المتطلبات هي:

١- الحفز على التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة لتقبل درجة المقاومة لديهم عند حدوثه. وهذا يتضمن أيضاً إيجاد بيئة مناسبة للتغيير والتي بواسطتها يشعر الأفراد والمنظمات بحاجتها للتغيير. حيث يعد التحفيز من العناصر الهامة والضرورية على عملية التغيير نظراً لأن بعض الأفراد لا يرغبون عادة في التغيير وأن الوضع الراهن يكون هو الأفضل بالنسبة لهم.

٢- إيجاد رؤية مستقبلية للمكانة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، حيث يساعد تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة على تحديد اتجاه عملية التغيير. وتمثل هذه الرؤية العنصر الأساسي في التنبؤ بالتقدم والخطوير المراد تحقيقه. وكذلك تزيد من درجة التزام العاملين في المنظمة بالتغيير من خلال تزويد أعضاء المنظمة بالهدف المشترك وأهمية الالتزام بتحقيقه.

٣- زيادة الدعم السياسي للتغيير، حيث تتكون المنظمات من أفراد ومجموعات لديهم السلطة والنفوذ، إما لإحداث التغيير المنشود أو عرقلة هذا التغيير وعدم إحدائه. ولذا يجب على الأجهزة المسؤولة عن التغيير أو القائمين عليه اكتساب الدعم اللازم لتحقيق التغيير وتنفيذه.

٤- إدارة عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما يتضمن إعداد خطة لإدارة أنشطة التغيير مثل تخطيط وتصميم الهياكل الإدارية الخاصة بالمنظمة أثناء فترة التحول.

٥- تدعيم القوة الدافعة للتغيير والتي من المتوقع استخدامها لحدوث التغيير. وهذا يتضمن توفير الموارد المطلوبة مادية أو بشرية لتنفيذ التغييرات المطلوبة وإنشاء نظام دعم للأجهزة المسؤولة عن التغيير، عداد الكفاءات والمهارات وتنميتها وكذلك دعم السلوكيات الجديدة اللازمة لتنفيذ هذه التغييرات وسنجيعها، عن طريق ربط نظام حوافر بنظام السلوك المرغوب فيها.

إن توفير المتطلبات السابقة تقع على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات، والقليل منها يستطيع أن يدركها وينجح في توفيرها، وفي هذا الصدد يؤكد Main & Wind<sup>18</sup> أنه من الصعب أن توجد منظمات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع إلا أن القليل منهم استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منهم إلى أن القياديين في تلك المنظمات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح.

### معوقات عملية التغيير :

بالرغم من أهمية عملية التغيير للمنظمات والذي أصبح صفة ملازمة ومطلباً رئيساً لكثير من المنظمات والتي تسعى للتميز والنمو، إلا أنه يواجه مقاومة من قبل بعض العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومختلفة، وهذه المقاومة عدة أشكال فقد تكون بشكل فردي أو بشكل جماعي وقد تأخذ صفة السرية أو صفة العلانية، وعادة ما تكون المقاومة صعبة عندما تكون بشكل جماعي ولها صفة السرية، لذا فإننا نؤكد هنا على ضرورة أن تكون عملية الاتصال بين القيادة والعاملين مفتوحة. وفي هذا الصدد يصف McCrimmon<sup>14</sup> مقاومة العاملين العملية التغيير بأنه المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والتقدم.

وقد أظهرت دراسة Patrick<sup>15</sup> على أن مقاومة العاملين لعملية التغيير تمثل العقبة الرئيسية الأولى أمام القياديين في المنظمات البنكية والمالية، كما أكدت الدراسة على ضرورة إشراك العاملين في تخطيط عملية التغيير وتنفيذها، وذلك العرض إنجاح عملية التغيير.

كما توصلت دراسة Kotter<sup>16</sup> على أن أهم العوامل المؤدية إلى فشل عملية التغيير في المنظمات تتمثل في: رضاء بعض القيادات عن الوضع الراهن وعدم وجود الحوافز الكافية لعملية التغيير، غياب التعاون والتنسيق بين الإدارة والعاملين، عدم وضوح الرؤية بشكل كافي للقيادة أو عدم القدرة على توصيلها بشكل الصحيح، المعوقات الإدارية المختلفة كالبيروقراطية داخل المنظمة ومراكز القوى المعارضة للتغيير، والسرعة في كسب النتائج المتوقعة من عملية التغيير.

كما أظهرت دراسة دقاسمة<sup>17</sup> على أن أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بالأردن تتمثل في: ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير واقتصارها على الإدارة العليا، ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد بعد التغيير، قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير، عدم التحديد الدقيق لأهداف التغيير، وإهمال توفير المعلومات اللازمة وتحليلها وتفسيرها عن الوضع الحالي للدائرة قبل إجراء عملية التغيير.

أما دراسة العامري والفوزان<sup>18</sup> فقد توصلت إلى أن أسباب مقاومة العاملين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية تتمثل في: ضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤول عن التغيير والموظفين، غموض الأمور الفنية والإجرائية للتغيير، سوء إدراك أهمية التغيير، الإخلال بالوضع الوظيفي، الإخلال بالعلاقات الاجتماعية، ضعف الاستعداد التنظيمي، التأثير الاقتصادي السلبي، وغموض النتائج النهائية للتغيير.

وفي دراسة الصباغ والزعبي<sup>19</sup> على قطاع المصرفي الأردني بينت أن استجابة عينة الدراسة للتغيرات بنيتية أو أنها تحتاج بعض المرونة على الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر كفاءة وسرعة في الاستجابة.

كما يؤكد السلمي<sup>20</sup> على أن العديد من الدراسات أكدت على أن السبب الرئيسي الذي يجعل الأفراد يقبلون أي تغيير، تتمثل في عدم وجود البيانات الكافية لديهم عن هذا التغيير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم. كما يؤكد الباحث على أن دافع المحافظة على العمل والعلاقات الاجتماعية داخل العمل، هو الذي يدفع العمال إلى مقاومة عملية التغيير ومحاولة إبطائها.

كما أكدت دراسة الطجم<sup>26</sup> على ضرورة الاستفادة من مشاركة العاملين عند التخطيط للتغيير باعتباره الوسيلة الوحيدة المتاحة لتنفيذ البرنامج التطويري.

وعادة ما تحتوي المنظمات على قوى دافعة وقوى مقاومة لعملية التغيير، ويقصد بالقوى الدافعة مجموعة العمالة المؤيدة لعملية التغيير بينما يقصد بالقوى المقاومة للتغيير مجموعة العمالة غير المؤيدة لعملية التغيير، ويرجع الباحث مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى أسباب عديدة من أهمها<sup>27</sup>:

- 1- الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والأشخاص المشمولين بالتغيير والنتائج المترتبة عليه.
- 2- تأثير مصالح الفرد إما الشخصية أو الوظيفية، كفقْدان مركز وظيفي أو سلطة معينة.
- 3- وجود أسباب شخصية كالحقد أو الغيرة، مما يتسبب في إيجاد الصراع مع عملية التغيير.
- 4- التخوف من نتائج التغيير، وعدم الثقة بمستقبله، وعدم الإلمام بإيجابياته وإدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد.
- 5- ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج المترتبة من عملية التغيير.

وللحد من مقاومة عملية التغيير داخل المنظمات فإن على القائد الإداري اتباع مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي<sup>28</sup>:

- 1- العمل على إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، إذ تمثل مشاركة العاملين أهمية كبيرة في جعلهم أكثر أدراكاً ومعرفة للكيفية التي سوف تنفذ بها عملية التغيير والنتائج المترتبة عليه.
- 2- العمل على بناء الثقة وتبني سياسة الباب المفتوح بين العاملين والإدارة، وهذا من شأنه أن يعمل ويساعد كثيراً على إزالة الشك والريبة التي قد تنشأ لدى العاملين عند تنفيذ عملية التغيير.
- 3- العمل على بناء أنظمة اتصال ذات قدرة عالية على نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي. وهذا ما من شك سوف يساعد بشكل كبير على تقليل قوة ونسبة الأشاعات بين العاملين.
- 4- العمل على دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة بشكل متأنى وعميق وتحليلها قبل البدء بعملية التغيير، إذ أن ذلك من شأنه أن يساعد كثيراً على التعرف على مواطن القوة والضعف قبل البدء بعملية التغيير.
- 5- العمل على تبني سياسة تنقيفية واضحة المعالم تعنى بتوضيح وإبراز أهمية عملية التغيير للمنظمة والنتائج المتوقعة تحقيقها من تلك العملية وهذا من شأنه أن يحقق العديد من الفوائد من أهمها:

- طمأنة العاملين من نتائج عملية التغيير المزمع تنفيذها.
- إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.
- توضيح النتائج المتوقعة من عملية التغيير والفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين في تلك العملية.

وأخيراً يرى البعض أن مقاومة العاملين للتغيير أثار مفيدة لعملية التغيير داخل المنظمات ومن هذه الآثار أنها تجبر القيادة على مراجعة أهداف وخطط التغيير بشكل أكثر عمقا وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية التغيير، بالإضافة أن قوى المعارضة قد تكشف عن بعض نقاط الضعف عن طريق تزويد القائد ببعض المعلومات والذي من شأنه أن يمنع فشل عملية التغيير وما قد يؤدي من آثار سلبية على المنظمة<sup>٢٤</sup>.

### واقع عملية التغيير والتطوير في المنظمات العربية :

لقد صنفت كثير من المنتجات العربية براءة الإنتاج وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة، ولذلك يبحث الكثير من المستهلكين عن منتجات أخرى بحثا عن جودة الإنتاج والخدمات. لقد خسرت كثير من المنظمات العربية حصتها في السوق بل إن بعض تلك المنظمات انسحبت منه وأعلنت إفلاسها. ويمكن أن يتم تقسيم المنظمات في العالم العربي إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول لديه العديد من المحاولات للتغيير وتطوير أساليب العمل في جوانب مختلفة، إلا أن واقع الأمر يثبت أن هذه المحاولات قد باتت بالفشل في الغالب، ولم يتم تحقيق الأهداف المرجوة منه. وفي حقيقة الأمر لا يمكن أن يتم إغفال بعض المنظمات العربية التي حققت تغييرات جوهرية في أساليب العمل وأدائه بل أنها تميزت على بعض المنظمات الغربية، إلا أن نسبة هذه المنظمات في الواقع قليلة جدا ولا ترتقي للمستوى المطلوب من الطموحات والتأملات. أما القسم الثاني من المنظمات فيبدو أنها صممت كي لا تتغير، بل أن هذه المنظمات لديها فناعة أن مستقبلها هو الاستمرار على الوضع الراهن وهو المستمد من ماضيها، وكن لسان حال هذه المنظمات يريد أن يثبت المثل القائل "من شب على شيء شاب عليه".

ويمكن إرجاع السبب الرئيسي للحالة التي وصلت إليها العديد من المنظمات العربية إلى غياب القواعد الإدارية الفاعل الذي يستطيع أن يفرد المنظمة في ظل المتغيرات البيئية المستمرة والعمل على التعايش معها بشكل إيجابي عن طريق تسخير هذه المتغيرات لصالح المنظمة. ونظراً لقلّة القيادات العربية التي لديها تلك الموصفات اضطر العديد من أصحاب المنظمات للجوء إلى جذب الكفاءات الأجنبية لقيادة منظماتهم.

ويسرى عامر<sup>٢٥</sup> أن لدى القيادات الحالية في منظمات الأعمال العربية أمراض مزمنة متمثلة في :

- أن سلوكيات بعض القادة الإداريين تنسم بالتناقض الأمر الذي يضيف على جو العمل نوعاً من الفوضى الإدارية بحيث لا يعرف العاملون إلى أي اتجاه هم سائرون.
- اعتماد بعض القادة الإداريين في تصرفاتهم على الرغبة الشخصية والميول الذاتية قبل أن تعتمد على الأسس العلمية والتطبيقات السليمة.
- أن هناك تمسك بالجانب الشكلي للوائح والتعليمات والقوانين مما يعوق سير العمل بشكل كبير.
- أن القرارات تتخذ وتنفذ على العاملين قهراً بصرف النظر عن آثارها الملوكية.
- عدم الاهتمام بأراء الآخرين، وعدم إتاحة الفرصة للآخرين لإبداء وجهة نظرهم.
- عدم المشاركة في صنع القرار. وتجاهل الآخرين مع الفردية في اتخاذ القرار.

وقد أظهرت نتائج دراسة درويش<sup>31</sup> على مجموعة من المنظمات الخاصة والحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة أن هناك مستوى متدني في المعرفة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء في بعض المجالات الإدارية. وكذلك معرفة متواضعة عن أهمية التخطيط ومسؤولية التخطيط وأهمية نطاق الأشراف وكذلك مستوى متواضع من المعرفة فيما يتعلق بأهمية المشكلات والتعامل معها.

كما أظهرت دراسة محمد ٣٢ على القيادات الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، على أن القائد الإداري السعودي يتصف بالحدز في اتخاذ القرارات الحيوية على الرغم من رغبته في أن يكون سباقاً في تقديم كل ما هو جديد قبل منافسيه، كما أنه يعتمد بدرجة قوية على خبراته الشخصية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

كما أظهرت نتائج إحدى الدراسات<sup>33</sup> أن المنظمات العربية لديها قصور كبير في عملية البحث والتطوير حيث بينت الإحصاءات أن الدول العربية مجتمعة تنفق فقط (٠.٢%) من نتائجها المحلي الإجمالي على البحث والتطوير بينما مجموعة الدول السبع المتقدمة تنفق (٢,٣%)، كما يبلغ عدد العاملين في البحث والتطوير ما يقارب (٠,٣٥%) لكل ألف من السكان مقارنة مع (٦,٣%) لمجموعة الدول السبع، ويساهم القطاع الخاص العربي في الإنفاق على البحث والتطوير بنسبة (١٠%) من إجمالي الإنفاق عليه مقارنة بنسبة (٨٠%) في اليابان و (٧٠%) في ألمانيا. لذا فإن القيادات الإدارية العربية لابد أن تدرك أهمية البحث والتطوير وأنها الأداة المناسبة لمنظمتهم للتميز والتطور.

يجب أن تدرك القيادات الإدارية في المنظمات العربية خطورة وأهمية التحديات التي تم ذكرها والتي من أهمها المنافسة الشديدة والعولمة والتقدم التقني (التكنولوجي)... الخ. كما يجب أيضاً أن تدرك هذه القيادات أن نتائج عملية التغيير والتطوير داخل منظماتهم سوف تستغرق وقتاً وأنهم لن يجنوا ثماره إلا بعد فترة زمنية ليست بقصيرة وأنه لن يكون بين عشية وضحاها، وفي هذا الصدد يؤكد Weir<sup>34</sup> أن نتائج عملية التغيير قد تستغرق وقتاً طويلاً قد يصل أحياناً إلى سنتين. كما يؤكد Lippitt و آخرون<sup>35</sup> أن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية في المنظمات اليوم يتمثل في القدرة على تنفيذ عملية التغيير.

وأخيراً لابد أن نؤكد أن التغيير والتطوير هو المفرد الوحيد للمنظمات العربية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية المختلفة، ولكي تتم عملية التغيير بنجاح لابد من تحقيق المتطلبات الخمس الرئيسية التي نطرقنا إليها سابقاً والمتمثلة في التحفيز على التغيير، وإعداد رؤية مستقبلية... الخ. ولابد أن نؤكد هنا أيضاً على أهمية عملية التدريب والتطوير للمنظمات وهو ما نفتقره كثير من المنظمات العربية وذلك لكافة العاملين وليس على فئة محددة بل يجب أن تكون للجميع وبخطط مدروسة وواضحة ولابد أن تشمل جميع المستويات القيادية في المنظمة.

## الخلاصة والتوصيات :

تعتبر توفر القيادة الإدارية الفاعلة القادرة على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المختلفة والقادرة على إخصاب مناخ التجديد والابتكار والإبداع والابتعاد عن الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والتعليمات بأنها حجر الأساس لعملية التغيير والتطوير. وعادة ما تتصف القيادة الفاعلة بأنها سلعة ذات قيمة عالية في سوق يتميز بالندرة، لذا نجد أن العديد من المنظمات تعمل على استخدام كافة الوسائل من مادية ومعنوية لاستقطاب تلك القيادات الإدارية.

وتواجه المنظمات العربية نقصاً واضحاً في توفر القائد الإداري الفاعل الذي يستطيع أن يقود منظماتهم في ظل ظروف بيئية غير مستقرة تتطلب العمل على التغيير والتطوير بشكل مستمر. ولعلّه جاء الوقت الذي لا بد أن تدرك فيه القيادات الإدارية العربية أن نجاح أي منظمة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ولكن الابتكار والإبداع والتغيير والتطوير هو الذي يحقق للمنظمات الاستمرارية والنجاح، وأن التغيير البناء والتطوير الذي يرفع الكفاءة ويزيد الفاعلية وينشئ مناخاً صحياً متجدداً، ينعكس على العامل في شكل تنمية شخصيته وفتح فرص التقدم والترقية أمامه، وهذا من شأنه أن يزيد من كمية مستويات الأداء وجودتها. ويشبه عبدالوهاب<sup>٣٣</sup> عملية التغيير والتطوير بالحجامة، تجدد تدفق الدم وتنقية وتشييع الحيوية في جميع أجزاء الجسم.

ويرى الباحث أن هناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد القيادات الإدارية بالمنظمات العربية على مواجهة ومسايرة التحديات البيئية المختلفة. وهذه التوصيات يمكن تلخيصها في الآتي:

- ١- العمل على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة المعالم تيسّطيع من خلالها القيادات الإدارية إدراك مدى الحاجة للتغيير وخطورة التحديات البيئية المختلفة التي تواجه المنظمات، والعمل على التنبؤ بالاتجاهات، والتحول في البيئة الخارجية.
- ٢- العمل على الخروج على الأساليب الإدارية التقليدية، وتبني الأسلوب الإداري الحديث القائم على التفكير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة بشكل إيجابي وتأسيس منهج اللامركزية، والتركيز على روح الفريق الواحد، وإخصاب مناخ التجديد والابتكار والإبداع.
- ٣- يجب أن تدرك القيادات الإدارية أن أهم عوامل نجاح عملية التغيير والتطوير داخل المنظمات، يتمثل في إشراك العاملين في مناقشة الحاجة إلى التغيير والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وبالتالي لا يكون هناك مقاومة لأي تغيير نظراً لاشتراكهم في اتخاذ القرار.
- ٤- وضع خطط واضحة المعالم لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة (مسارات التحول) وتحديد الأولويات والخطط الزمنية الواجبة لإنجاز تلك العمليات بنجاح.
- ٥- العمل على تحفيز وتشجيع العاملين باستخدام أساليب تحفيز جديدة تساعد على الابتكار والإبداع بدلاً من الاقتصار على الأساليب التقليدية.
- ٦- العمل على إيجاد برامج تدريبية وتطويرية لكافة العاملين بالمنظمة بما فيهم للقيادات الإدارية على أن تبني هذه البرامج على أسس علمية صحيحة، بحيث تساعد هذه البرامج على تنمية المهارات والقدرات وصلل الخبرات.
- ٧- الاستفادة من خبرات المنظمات العربية والأجنبية وتجاربها، على أن يقتصر ذلك على الخبرات الناجحة فقط، بل يجب أيضاً التعرف على أسباب فشل المنظمات الأخرى.

## الهوامش

- ١ - ١/١ - الصباغ، زهير ( أبريل ١٩٩٢ ) القائد الإداري، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٧٠، ص ٩.
- ٢ - 1/2 Weir, D. T. (1996), "Managing Change" in Molander, C. (Ed), **Human Resources at Work**, Chartwell-Bratt, PP. 525.
- ٣ - 1/3 McCaiman, J. and Paton, R. A. (1992) **Change Management - A Guide to Effective Implementation**, Paul Chapman, PP. 43.
- ٤ - Beach, D. (1965), **Personnel: The Management of People at Work**, Macmillan, PP. 433
- ٥ - Armstrong, M. (2000) **Performance Management, Practical Guidelines**, 2<sup>nd</sup> Ed., Kogan Page, pp 85.
- ٦ - العنقي، عصام الدين محمود ( أكتوبر ١٩٩٥ ) القيادة الإدارية الفعالة و فلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، المجلد ٢٨، العدد الثاني، ص ٦٩.
- ٧ - هاشم، زكي محمود (١٩٨٠)، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ص ٤٧٠.
- ٨ - المصدر رقم (٣) ص ٨٦.
- ٩ - البحرأوي، محمود فحري (١٩٨٩) أنماط القيادة الإدارية، مجلة الكفاية الإنتاجية، القاهرة، العدد ٣٥٠، ص ١٧٦.
- ١٠ - Haiman, T. (1962), **Professional Management: Theory and Practice**, Houghton Mifflin Co., PP. 30.
- ١١ - المصدر رقم (١) ص ١٣.
- ١٢ - الطيب، حسن أبشر (ديسمبر ١٩٩٩)، الإدارة العربية و تحديثات القرن القادم، مجلة الإداري، العدد ٧٩، ص ٧١.
- ١٣ - الحسن، ربحي (نوفمبر ١٩٨٠)، التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد ٢٧، ص ١٤١.
- ١٤ - محمد، هناء فاروق (يناير ١٩٩٦)، التطوير التنظيمي أحد مداخل التغيير المخطط، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٧٠، السنة ١٧، ص ٤٠.
- ١٥ - العامري، أحمد سالم و الفوزان، ناصر محمد (نوفمبر ١٩٩٧)، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: أسبابها و سبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، ص ٣٥٣.
- ١٦ - القاضي، فواد (فبراير ١٩٨٣)، أهمية إشراك العاملين في إحداث التغيير التنظيمي، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد ٣٦، ص ١٦٨.
- ١٧ - Griffin, R. W. (1999) **Management**, 6<sup>th</sup> Ed., Houghton Mifflin Co., New York, PP 384.
- ١٨ - المصدر رقم (١٢) ص ١٤٢ - ١٤٣.
- ١٩ - كومينكن، تومس و هاس، اجور (يناير ١٩٩٩)، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة، المجلد ٣١، العدد الثالث ص ٨٣.
- ٢٠ - Wind, J. Y. and Main, J. (1999) **Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century**, Kogah Page, PP 18.
- ٢١ - McCrimmon, M. (1997), **The Change Master: Managing and Adapting to Organisational Change**, Pitman Publishing, PP. 5.



- ٢١ - Patrick, D. K. (1993) **Management of Change in Banks and Financial Institutions, Training and Development**, Vol. 47, No. 2, pp. 29.
- ٢٢ - Kotter, J. P. (1996) **Leading Change**, MA., Harvard Business School Press, pp 22.
- ٢٣ - قاسمة، سامون أحمد سليم (مارس ٢٠٠٢) التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، عمان، العدد ٨٨، ص ١١٣.
- ٢٤ - المصدر رقم (١٤) ص ٣٧٩.
- ٢٥ - الصباغ، زهير و الزعبي، ماجد راضي (يونيو ٢٠٠٢) تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإداري، عمان، العدد ٩، ص ٧٣.
- ٢٦ - السلمي، علي (غير معروف) السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ص ٢٣٥-٢٣٦.
- ٢٧ - الطجم، عبدالله عبدالغني (يونيو ٢٠٠١) قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي، مجلة الإداري، عمان، العدد ٨٥، ص ١٤٨.
- ٢٨ - حلواني، ابتسام عبد الرحمن (نوليه ١٩٩٠)، التغيير ونوره في التطوير الإداري، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٧، ص ٥٩.
- ٢٩ - المصدر رقم (١٤) ص ٣٨١.
- ٣٠ - المصدر رقم (١٢) ص ١٥٤.
- ٣١ - عامر، سعيد (١٩٩٨) **هوية الإدارة العربية**، مركز وند سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، ص ٧-٨.
- ٣٢ - يوسف، درويش عبدالرحمن (نوفمبر ١٩٩٥) المعرفة الإدارية لدى القيادات في المنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، مجلد ٣، عدد ١، ص ٦٩.
- ٣٣ - المصدر رقم (١١) ص ٣٥٤-٣٥٥.
- ٣٤ - محمد، لطفي راشد (أبريل ١٩٩٣) دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، **مجلة معهد الإدارة العامة**، العدد ٧٨، ص ١١١.
- ٣٥ - المصدر رقم (٢/١) ص ٣٢٨.
- ٣٦ - Lippit, G. , Langseth, P. and Mossop, J. (1986), **Implementing Organizational Change: A practical Guide to Managing Change Efforts**, Jossey-Bass, London, pp142.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- البحراري، محمود فحري (١٩٨٩) نماط لقيادة الإدارية، مجلة الكفاية الإنتاجية، القاهرة، العدد ٣٥٠، ص ١٧٥ - ١٨٢.
- الحسن، ربحي (نوفمبر ١٩٨٠) التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٧، ص ١٤١-١٦٣.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن (يوليه ١٩٩٠) التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٧، ص ٤٥ - ٧٠.
- دقائمة، سامون أحمد سليم (مارس ٢٠٠٢) التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ الأردن نحو نوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، عمان، العدد ٨٨، ص ٧٩ - ١٢٢.
- السلمي، علي (غير معروف) السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- الصباغ، زهير و الزعبي، ماجد راضي (يونيو ٢٠٠٢) تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإداري، عمان، العدد ٨٩، ص ٤٩ - ٨١.
- الصباغ، زهير (إبريل ١٩٩٢) القائد الإداري، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٧٠، ص ٧ - ٢٥.
- الطجم، عبدالله بن عبدالغني (يونيو ٢٠٠١) قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي، مجلة الإداري، عمان، العدد ٨٥، ص ١٢٩ - ١٥٤.
- الطيب، حسن أبشر (ديسمبر ١٩٩٩) الإدارة العربية و تحديات القرن القادم، مجلة الإداري، العدد ٧٩، ص ٥٣ - ٧٤.
- عامر، سعيد (١٩٩٨) هوية الإدارة العربية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة.
- العامري، أحمد و الفوزان، ناصر (نوفمبر ١٩٩٧) مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: أسبابها و سبل علاجها، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد الثالث، ص ٣٥٣-٣٨٨.
- عبد الوهاب، علي محمد (يوليو ١٩٨٠) نحو قيادة أكثر فعالية، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٦، ص ١٩-٢٨.
- العناني، عصام الدين محمود (أكتوبر ١٩٩٥) القيادة الإدارية الفعالة و فلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، المجلد ٢٨، العدد الثاني، ص ٦٨-٧٥.
- القاضي، فؤاد (فبراير ١٩٨٣) أهمية بشراك العاملين في إحداث التغيير التنظيمي، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٦، ص ١٦٨-١٧٦.
- كومينكس، تومس و هاس، اجور (يناير ١٩٩٩)، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة، المجلد ٣١، العدد الثالث ص ٨٢-٩٠.
- محمد، لطفي راشد (أبريل ١٩٩٣) دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٧٨، ص ٧٩-١١٤.

- محمد، هناء فاروق (يناير ١٩٩٦) التطوير التنظيمي أحد مداخل التغيير المخطط، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٧٠، السنة ١٧، ص ٤٠-٤٣.
- هاشم، زكي محمود (١٩٨٠)، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- هامر، مايكل (١٩٩٩)، نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل و الحياة، ترجمة افاق الإبداع للنشر و الإعلام.

### ثانياً: المرجع الاجنبية :

- Beach, D. (1965), **Personnel: The Management of People at Work**, Macmillan. New York.
- Gray, J. L. (1984), **Supervision: An Applied Behavioral Science Approach to Managing People**, Kent Publishing Co. Boston.
- Griffin, R. W. (1999) **Management**, 6<sup>th</sup> Ed., Houghton Mifflin Co., New York.
- Haiman, T. (1962), **Professional Management: Theory and Practice**, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Kotter, J. P. (1996) **Leading Change**, MA., Harvard Business School Press, Boston.
- Lippit, G. , Langseth. P. and Mossop, J. (1986), **Implementing Organizational Change: A practical Guide to Managing Change Efforts**, Jossey-Bass. London.
- McCalman, J. and Paton, R. A. (1992), **Change Management - A Guide to Effective Implementation**, Paul Chapman, London.
- McCrimmon, M. (1997), **The Change Master: Managing and Adapting to Organisational Change**, Pitman Publishing, London.
- Patrick, D. K. (1993), Management of Change in Banks and Financial Institutions, **Training and Development**, Vol. 47, No. 2, pp. 28-32.
- Weir, D. T. (1996), "Managing Change" in Molander, C. (Ed), **Human Resources at Work**, Chartwell-Bratt, Kent.
- Wind, J. Y. and Main, J. (1999), **Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century**, Kogah Page, London.

