

## فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية: دراسة استشرافية

تركي بن دغيم العصيمي  
باحث دكتوراه - قسم الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة الملك سعود  
drglalaldeen1981@gmail.com

### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى محاولة استقصاء فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية، من خلال دراسة استشرافية لتحديد الاسس النظرية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية، واستراتيجيات قيادة التغيير، ومعوقاتها، وانعكاسها على كفاءة المؤسسة العسكرية، ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء البحث بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي ١٤٤٠ هـ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظواهر والأحداث بتقرير حقائقها الحاضرة وتحليلها وتفسيرها للخروج بالاستنتاجات اللازمة لتصحيح هذا الواقع، أو تحديثه، أو استكمالها للخروج منه بمعرفة جيدة، وتم الخروج بالعديد من النتائج أهمها أن التغيير من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات العسكرية، ولكي يحقق التغيير أهدافه في المؤسسة العسكرية ينبغي أن يكون مخططاً له وفق إستراتيجية محددة، كما أن نجاحه يتطلب قادة عسكريين يفهمون عملية التغيير، وقادرين على تنفيذه وتثبيته بحيث يصبح ثقافة أساسية للمؤسسة ويرسخ في أذهان المرؤوسين، كما يرتكز نجاح قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية على إستراتيجيات وآليات معينة تتمثل في الأبعاد التشريعية والاقتصادية والإعلامية والأمنية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة للمهارات التي يجب توافرها في قيادة التغيير والتي تشمل المهارات التصورية والتنظيمية والسياسية والفكرية والإدراكية.

**كلمات مفتاحية:** القيادة التحويلية- المؤسسات العسكرية- إدارة المنظمات العسكرية- إدارة التغيير.

## مقدمة:

تعد قيادة التغيير نمطاً قيادياً لإحداث التغيير المنشود وتحقيق التطور في المؤسسة العسكرية، ولتحقيق التغيير ينبغي أن يكون هناك إحساس بالهدف لمن يُشاركون في تبني مفهوم هذه القيادة، وأن تكون صناعة القرار بطريقة تشاركية، وترسيخ ثقافة التغيير يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، وعن طريق تمكينهم لاستثمار إمكانياتهم الفردية والجماعية بفعالية وبصورة تعاونية، ورغم ذلك فقد يواجه التغيير بمقاومة عنيفة في المؤسسة العسكرية، ويرجع ذلك إلى مبررات عقلانية أو مواقف حياتية عملية، كما قد يكون الرفض بسبب التخوف والتردد والخشية من المستقبل باعتبار أنه شيء جديد، هذه المقاومة للتغيير لها إيجابياتها والتي تتمثل في تحفيز الحوار والنقاش وتبادل الآراء حول الأسباب والتوقعات المصاحبة للتغيير مما يعمّق الفهم ويثري المعلومات ويكشف عن الاتجاهات ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلة واحتوائها في عملية التغيير، لذلك برز موضوع البحث عن فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

## مشكلة البحث:

رغم أهمية موضوع قيادة التغيير باعتباره من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تسعى للرقى بالمؤسسات العسكرية، إلا إن هناك قلة في الدراسات العربية في هذا المجال ولما تشهده المؤسسة العسكرية في المملكة العربية السعودية من تطورات شاملة في كافة جوانبها سعياً لتحقيق رؤية وتطلعات القيادة الرشيدة وتطوير قدراتها وامكانياتها للوصول إلى الأهداف المنشودة مما يدعو إلى الاهتمام بقيادة التغيير في هذه المؤسسات، وتنمية قدرة القيادة العسكرية على مواكبة التغيرات المستمرة، ومن خلال قراءة الباحث حول التغيير أدرك عمق العلاقة بين مهارات التغيير والعمل في القيادة العسكرية، وبالتالي استحوذ موضوع التغيير وقيادته على اهتمامه، مما جعله يختاره موضوعاً لدراسته والتي ستكون بعنوان "فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية"، أملاً أن ينسجم نتائج هذا البحث مع توجهات المؤسسات العسكرية في الوصول إلى أفضل النتائج للتغيير من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف وتعزيز الإيجابية منها ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية.

ومما يؤكد ذلك ويدعمه دراسة صالح (٢٠١٢)؛ ودراسة عبيد (٢٠١٨)؛ ودراسة الزماني (٢٠١٩) والتي أكدت على أهمية أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع المبادرات والبرامج والجدول الزمنية المناسبة للتعامل مع التهديدات الامنية المحتملة بالمستقبل، وضرورة توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ المبادرات والبرامج لقيادة التغيير في المؤسسات العسكرية، وضرورة استقطاب وتعزيز الإمكانيات المادية والبشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

## أسئلة البحث:

١. ما الأسس النظرية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية ؟
٢. ما استراتيجيات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية ؟
٣. ما مجالات قيادة لتغيير في المؤسسة العسكرية.
٤. ما مجالات واستراتيجيات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية ؟
٥. ما الرؤية المستقبلية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة ؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى مايلي:

١. تحديد الأسس النظرية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

٢. تحديد استراتيجيات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.
٣. تحديد مجالات قيادة لتغيير في المؤسسة العسكرية.
٤. الكشف عن مجالات واستراتيجيات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.
٥. استراف الرؤية المستقبلية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة.

### أهمية البحث.

تظهر أهمية البحث في تناوله لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية لالبحث والتحليل، وتتبع هذه الأهمية من الإجابة عن أسئلة البحث بالإضافة للنقاط الآتية:

- أ. وضع الرؤى التي قد تسهم بتعزيز قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.
- ب. توقع إثراء المكتبات العسكرية بما قد يؤدي إلى نمو وتطوير أداء منسوبي القوات العسكرية.
- ج. قد يساهم هذا البحث في دفع القادة العسكريين إلى تحسين ممارسة قيادة التغيير لدى مديري الجهات العسكرية لمساعدتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم في الارتقاء بأداء المهمة العسكرية لتحقيق جودة عالية تتلاءم مع الاحتياجات المعاصرة والمستقبلية.
- د. قد يفيد هذا البحث مديري المؤسسات العسكرية في تحديد مواطن القوة أو الضعف في ممارسة مديري الجهات العسكرية لقيادة التغيير، ومن ثم العمل على تعزيز جوانب القوة فيها، وتلافي جوانب القصور.
- هـ. قد تساعد نتائج البحث المسؤولين في المؤسسات العسكرية في التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه المديرين في قيادة التغيير، ومن ثم العمل على تذليلها.
- و. قد يفيد في تحديد الحاجات التدريبية لمديري الجهات العسكرية، وبناء برامج تدريبية متقدمة في ضوءها لتطوير مهاراتهم اللازمة لقيادة التغيير.

### حدود البحث.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على التعرف على فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.  
الحدود المكانية والزمانية: تم إجراء البحث في المملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي ١٤٤٠ هـ.

### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظواهر والأحداث بتقرير حقائقها الحاضرة وتحليلها وتفسيرها للخروج بالاستنتاجات اللازمة لتصحيح هذا الواقع، أو تحديثه، أو استكمالها للخروج منه بمعرفة جيدة.

والمنهج الوصفي "هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث" (ابراهيم، ٢٠١٦، ص ١٤٢).

وتم استخدامه في البحث الحالي من خلال دراسة الظاهرة عبر مراجعة الدراسات والبحوث السابقة لتحديد المفاهيم والآليات والاستراتيجيات المناسبة لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة العربية السعودية.

**مصطلحات البحث:****التغيير:**

عرفته الشريدة (٢٠٠٤م، ٢٣٨) بأنه "تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام".

ويمكن تحديد مفهوم التغيير إجرائياً بأنه "تحسين أو تطوير في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوادر البشرية يهدف إلى مواجهة مؤشرات خارجية أو داخلية تعرضت لها المؤسسة العسكرية من قبل البيئة المحيطة بها.

**قيادة التغيير:**

قيادة التغيير: Leading Change أشار معجم اللغة العربية المعاصر إلى معني القيادة بأنها: قدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. وجاءت كلمة التغيير بمعنى: غير الشيء حوله وبدل أحواله وجعله غير ما كان.

ويمكن تعريف قيادة التغيير اصطلاحاً بأنها: قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير من خلال التوظيف الصحيح للإمكانات المادية والوسائل الفنية والتقنية المتوفرة في بيئة العمل.

وترى (Turnbull, 2015, p41) أن قيادة التغيير هي "قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

كما تعرف قيادة التغيير بأنها: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (Wasim& Imran, 2015,21).

**الإطار النظري:****المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة والتغيير وأهدافه وأنواعه.**

التغيير سمة من سمات هذا العصر، نظراً للتطور المتسارع في كافة المجالات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تقنية، الأمر الذي يجعل هناك ضغوط كثيرة تعاني منها مختلف المؤسسات والمنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها ونشاطها، مما يحتم التغيير لمسايرة تلك التطورات. تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل مع إدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو المرؤوسين فيها جراء هذا التغيير. ويعتمد نجاح التغيير على وجود قادة لديهم الإمكانية والقدرة على غرس ثقافة التغيير وترسيخها في الثقافة الأساسية للمنظمة.

**١. مفهوم القيادة العسكرية.**

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة العسكرية لعل من أبرزها ما يأتي:

(أ) يقصد بها (كلية القيادة ولأركان، ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، ٢): السلطة التي يحصل عليها الشخص بفضل رتبته أو منصبه والصلاحيات التي تخول له من خلال هذه السلطة لمزاولة عمله المطلوب).

(ب) كما تُعرف بأنها (محفوظ، ١٩٧٦م، ٢٧٥): فن التأثير في الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها احترامهم وثقتهم وولاءهم وتعاونهم .  
إن التعريفات السابقة تتفق بالنسبة لقدرة القادة على التأثير وتحديد وتوجيه سلوك العاملين معه أو التابعين له، فهذا التأثير هو قوة يملكها الشخص القائد أو سيطرة معينة يمتلكها وعلى أساسها يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين.

## ٢. مفهوم التغيير ومبرراته.

### أ. التعريف بمفهوم التغيير.

(١) يقصد به: (زرqون، ٢٠١١م، ٣٤) الانتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف البحث عن الوضع الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتُمكنه من الوصول إلى أهدافه).

(٢) هو: (عبدالرحيم، ٢٠٠٨م، ٣٤) استجابة مخططة أو غير مخططة من المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم العلمي الملموس في الماديات والأفكار.

بالنظر لهذين التعريفين يتضح أن القصد من التغيير هو تحويل المنظمة أو المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع آخر متطور، عن طريق إدخال أساليب جديدة في العمل، تشكّل إضافة وتؤدي لزيادة الفاعلية، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة. والهدف الأساسي من التغيير يكون الوصول إلى حالة أفضل انسجاماً مع التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة والذي يساعد المنظمة على الاستمرار وتحقيق أهدافها.

ب. مبررات التغيير. يعد التغيير من المواضيع المهمة التي أصبحت تنال اهتماماً كبيراً من علماء الإدارة، حيث أصبح ضرورة لاستمرار المؤسسات والمنظمات المدنية منها والعسكرية على حد سواء، نتيجة لتطور الإدارة، والتطور التقني الكبير في أساليب وأنماط العمل، وبالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الأسباب، وعليه يمكن تناول مبررات التغيير على النحو التالي (عرفه، ٢٠١٢م، ١٧-١٨):

(١) الأسباب الداخلية. من هذه الأسباب عملية اتخاذ القرارات، والاتصالات، والعلاقات بين الأفراد، وكذلك تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها. مما يستوجب تغيير الهيكل التنظيمي، ويعد الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير، حيث يكون هذا التغيير إما بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهيكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، وأيضاً توسيع وتضييق نطاق الإدارة، أو التقليل أو الزيادة من تفويض سلطة اتخاذ القرار.

(٢) الأسباب الخارجية. إن الأسباب الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير، ويرى كثيرون أن الأسباب الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ويمكن إيجاز أهم هذه الأسباب فيما يلي :

(أ) التغيرات السياسية والاقتصادية.

(ب) التغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية.

(ج) التغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات.

(د) التغيرات التقنية.

## ٣. أهداف وأنواع التغيير.

### أهداف التغيير.

يهدف التغيير إلى تحقيق ما يلي (البطران والخطيب، ١٤٣٧هـ، ٦-٧):

(١) إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية .

(٢) إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض، ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين .

(٣) تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين .

(٤) زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة.

### أنواع التغيير.

تعددت الآراء حول أنواع التغيير ومن أهمها ما يلي (موزاح، ٢٠١٣م، ٦):

(أ) **التغيير الاستراتيجي**. يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة، وأيضاً قيم العاملين .

• يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة .

• يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.

(ب) **التغيير الوظيفي**. يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد. ويجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد.

(ج) **التغيير التطويري**. هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة، ومن أهم مقوماته (موزاح، ٢٠١٣م، ٧):

- يهدف إلى مساندة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل.

- يتطلب وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة.

- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

(د) **التغيير التحويلي**. يعد من أعقد أنواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها. ويندرج ضمن هذا النوع ما يلي (موزاح، ٢٠١٣م، ٧):

- إعداد وتوظيف تقنيات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد.

- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.

- تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

### المبحث الثاني: قابلية القيادة في المؤسسة العسكرية للتغيير.

نظراً لأهمية التغيير على القيادة في كافة المؤسسات بشقيها المدني والعسكري، ولكون التغيير يعد من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات على مختلف أنواعها، فقد أصبح ضرورة عصرية لتطور هذه

المنظمات واستمرارها، وتحولها من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل بهدف زيادة فعاليتها. كما أن كافة المؤسسات سواء كانت أهلية أم حكومية تحتاج بين حين وآخر إلى التغيير سواء في الأفراد أو الهياكل أو التقنية. وحتى يحقق التغيير أهدافه ينبغي أن يكون مخططاً له وفق استراتيجية محددة، ويشارك فيه كافة العاملين بهذه المنظمات، كما أن نجاح التغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير، وقادرين على تنفيذه وتثبيته بحيث يصبح ثقافة أساسية للمنظمة، ونظراً لأن عملية التغيير يكتنفها كثير من الصعوبات فإنها تحتاج إلى قيادات بمواصفات خاصة.

### خصائص قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

يرتبط نجاح قيادة التغيير في المؤسسات المدنية والعسكرية بتوفر خصائص معينة، من أهمها ما يلي (موزاح، ٢٠١٣م، ٣١):

- (١) القدرة على تحديد الأهداف والسياسات. (٢) القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- (٣) القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة. (٤) القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض.
- (٥) القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية. (٦) القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.

### معوقات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية (درويش، ٢٠٠٩م، ١١٣).

- أ. الخوف من الخسارة.
- ب. الشعور بالأمان أو بالخوف.
- ج. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية د. درجة الثقة في قيادي التغيير في المؤسسة.
- هـ. الثقافة الفردية.

### مقاومة قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

في أغلب الأحيان تحدث عملية مقاومة للتغيير من قبل الأفراد والمنظمات، الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل عملية التغيير أو منعها.

### أ. أشكال مقاومة التغيير. للمقاومة أشكال عديدة يصعب حصرها، لذلك سنتم محاولة إيضاحها كما

يلي (السهي، ٢٠٠٧م، ٥٣):

- (١) المقاومة العلنية أو السرية.
- (٢) المقاومة الفردية أو الجماعية.
- (٣) المقاومة المؤقتة أو المستمرة.
- (٤) المقاومة الإيجابية أو السلبية.
- (٥) المقاومة السلمية أو العدائية.

ب. أسباب مقاومة التغيير. تعود أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات العسكرية لعدة أسباب، من أهمها ما يلي (درويش، ٢٠٠٩م، ١١٤ - ١١٦):

- (١) التغيير غير المدروس وغير المخطط له. (٢) القصور في وضوح أهداف التغيير.
- (٣) ضعف وجود شعور بالحاجة للتغيير. (٤) ضعف مشاركة الأفراد في التغيير.
- (٥) ضعف توافر الثقة في القائمين على التغيير. (٦) عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
- (٧) ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات.
- (٨) الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير (من المجهول).
- (٩) عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة أو بتهديدات وظيفية.
- (١٠) السرعة الشديدة في التغيير. (١١) عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.

### المبحث الثالث: الآلية المناسبة لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

تسعى المؤسسات العسكرية بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات، ولن تستطيع تحقيق ذلك إلا في وجود قوة بشرية قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية



أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، ولا يخرج التغيير عن هذه القاعدة، لذلك كان لابد من إستراتيجيات وآليات لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

**أبعاد قيادة التغيير والمهارات اللازمة للقيام بها في المؤسسة العسكرية.**

**أبعاد قيادة التغيير.** تبرز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية على النحو التالي (الخضيري، ٢٠٠٢م، ٢٤ - ٢٨):

(١) **البعد التشريعي.** لابد أن يرتبط التغيير بشرعية قانونية يقبلها المجتمع، وأن يكون لدى القائمين عليه إماماً كاملاً بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

(٢) **البعد الاقتصادي.** إن وضع الحسابات والجداول الاقتصادية لعملية التغيير أمر بالغ الأهمية لأنها توضح إمكانية تنفيذها، فمن خلالها تتحدد الإمكانيات المتاحة ومصادر الأموال والموارد التي سيعتمد عليها في إحداث التغيير وإضعاف مقاومته.

(٣) **البعد الإعلامي.** هو المسؤول عن إتمام أداء التغيير بفاعلية، وهو ممهد قوي لنشر ثقافة التغيير، والإقناع من خلال الاتصال الجماهيري الذي تم بغرض إيضاح مزاياه وضرورته.

(٤) **البعد الأمني.** يعد من أهم وأخطر أبعاد قيادة التغيير، ويهتم بجانبين، جانب أمن قوى التغيير ذاتها وإتمام سيطرتها على الأمور، وجانب أمن الجماهير المستفيدة من عملية التغيير والمحيطة به، وضمان سلامتها من القوى المقاومة للتغيير وعدم حدوث فوضى تؤثر على مكاسب التغيير.

(٥) **البعد الاجتماعي.** يتعلق هذا البعد بكيفية قيادة مجتمع قيادة التغيير والحفاظ على العلاقات بين قوى التغيير المختلفة، من خلال إيجاد توازنات مختلفة في المجتمع مؤثرة في النظام الاجتماعي لإنجاح عملية التغيير.

(٦) **البعد التكنولوجي.** لنجاح عملية التغيير لابد من استخدام كل جديد من تقنيات وكفاءات وأساليب وطرق وأنماط في ممارسة وإنجاز المهام التي يهدف التغيير لتحقيقها.

**المهارات اللازمة لقيادة التغيير.**

من أهم مهارات قيادة التغيير التي يجب توافرها في القائد ما يلي (الكردي، ٢٠١٠م، ١٢ - ١٣):

(١) **المهارات التصورية.** تتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

(٢) **المهارات التنظيمية.** تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر القيادية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

(٣) **المهارة السياسية.** تتوفر حينما يكون لدى القائد الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة العسكرية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

(٤) **المهارة الفكرية.** تعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج المشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

(٥) **المهارات الإدراكية.** تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.



## المبحث الرابع: مجالات ممارسة قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية ومقومات نجاحها:

أ. مجالات ممارسة قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية. تشمل مجالات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو الآتي (موقع القائد التربوي، ١٤/٣/١٤٣٩هـ):

(١) إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي. تتضمن هذه العملية إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة العسكرية.

(٢) إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة العسكرية. وهذه العملية تتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني.

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة العسكرية باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس يتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية القيادية. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى القادة والمرؤوسين نحو التغيير، وتساعد على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق. وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف والثقافة المؤسسية، والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

ب. مقومات نجاح قيادة التغيير. هناك متغيرات لا حصر لها تؤثر على برامج قيادة التغيير، وعلى اتجاهات العاملين وقناعاتهم وذلك لاعتبار التغيير حالة غير طبيعية وجديدة على الأفراد، وتعد المقاومة المصاحبة لعملية التغيير شيء طبيعي، ولكن يجب على القادة العسكريين التخفيف من حدة هذه المقاومة والعمل على إنجاح سياسة التغيير في منظماتهم، (العتيبي، ٢٠١٤م، ١٨) إن التعامل المبكر مع المقاومة يساعد على إزالة الكثير من العوائق المصاحبة لعملية التغيير، وعلى المنظمة أن تستعد للتعامل مع المقاومة، وتسعى جاهدة إلى التخطيط المبكر للتغلب عليها، فإذا تمكن القادة من إقناع المعارضين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإنهم سيسعون جاهدين لتطبيقها، كما يجب أن تعمل القيادة على تلبية حاجات الأمان لدى العاملين والتأكيد على كل الوظائف في إنجاح التغيير والمنظمة ككل. ومن أهم الأساليب التي يتبعها القادة لإنجاح قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسة العسكرية ما يلي (لينده، ٢٠١٤م، ١٣٧):

(١) مشاركة العاملين. (٢) دعم القيادة العليا.

(٣) المفاوضات. (٤) الاتصالات.

استراتيجيات قيادة التغيير.

هناك العديد من الاستراتيجيات لقيادة التغيير، من أهمها ما يلي (أبو هذاف، ٢٠١١م، ٥٣):

(١) استراتيجية إعادة البناء. يتم تنفيذها من خلال مراحل أساسية هي:

- هدم وإزالة النظام القديم وتعميق الفهم حول رفضه وتغييره وتحجيم القوى التي تدافع عنه.
- تهيئة المناخ للنظام الجديد ووضع الأساسات والركائز القوية التي سيعتمد عليها هذا النظام.
- إقامة البنيان والهيكل الرئيسي للنظام الجديد.

(٢) استراتيجية الارتقاء والنمو. تدعم الاتجاه نحو التغيير حيث التوسع والتعدد في مجالات التغيير، ومزيد من فلسفة التغيير ومن التطوير للمبادئ والأفكار الأكثر تقدمية، وحتى يكتسب قادة التغيير الخبرة والدراية من خلال التجربة الفعلية لأفكارهم ومبادئهم، لذلك تنسم هذه الاستراتيجية بالواقعية العملية.

(٣) استراتيجية الهيمنة. تأتي بعد زيادة القوة بشكل تراكمي في الاستراتيجية السابقة، وتقوم على الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري ووصل إليها وحققها في المراحل السابقة، واستقطاب وجذب مجموعة من المنافع غير العادية.

ب. مراحل قيادة التغيير. تمر عملية التغيير عبر ثلاث مراحل، وهي على النحو التالي (موقع مجلة الابتسامة على الانترنت - مراحل التغيير الفعال، ١٥/٣/٢٠١٤هـ):

(١) مرحلة الإذابة. تقوم القيادة بإذابة المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول، عن طريق النظر في الأسباب الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير والعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المنظمة. وبعد أن تتعرف القيادات العسكرية على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير عليها أن تقوم بإذابتها ويكون ذلك عن طريق تغيير قناعاتهم تجاه التغيير ولذلك تقوم القيادة بالخطوات التالية:

أ. إثارة انتباه المرؤوسين إلى المشاكل التي تعوقهم عن التقدم في العمل، كما تثير انتباههم إلى التغييرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها.

ب. تطلب من منسوبي المؤسسة العسكرية البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشاكلهم وتثير فيهم روح المشاركة في حل ما يواجه المنظمة من مشاكل وما تحتاجه من تغييرات.

ج. التوصل معهم إلى حلول مبتكرة وجديدة تحدث التغيير المناسب.

د. إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسئولون عن هذه العملية وعن نجاحها.

(٢) مرحلة التغيير: يقوم القادة في هذه المرحلة بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل، وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة (Rami, 2014, 412).

(٣) مرحلة التجميد. يتم في هذه المرحلة تثبيت وتقوية القواعد والإجراءات والممارسات والسلوكيات الجديدة وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال:

أ. الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

ب. بناء أنظمة حوافز تشجع على عملية التطوير وتكريم المرؤوسين المساهمين في ذلك.

ج. إنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

**المبحث الرابع: الرؤية المستقبلية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة.**

تعتمد قيادة التغيير بشكل رئيسي على الرؤية المستقبلية لما لها من أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي لقيادة التغيير على مستوى المؤسسات والدول، كونها ترسم اتجاه التغيير المنشود، وتساعد على تنسيق الجهود وتوحيدها، وتحفز على إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (Kathryn, 2015, p 214).

١. أثر بعض العوامل والظروف على قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة. تعد قيادة التغيير عملية صعبة خاصة في عصرنا الحالي الذي يشهد تحولات اقتصادية، وسياسية، وعسكرية، ومعرفية، وتقنية سريعة في شتى المجالات وعلى مستوى العالم الذي تعتبر المملكة جزء منه تتأثر بما يحدث به وتؤثر فيه، ومن أهم العوامل التي تتعلق بشكل مباشر وتؤثر على عملية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة ما يلي:

أ. قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة في ظل رؤية (٢٠٣٠م). إن التغيير والتحول في طريقة التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المملكة ضرورة ومطلب مهم لتزايد المتغيرات العالمية وسرعتها وارتفاع الأداء وتحقيق مزيداً من الاستقرار والرفاهية (Dusheng Chen and Zhongming Wang,

21, 2014)، وتجلّى ذلك في رؤية (٢٠٣٠م) الطموحة التي وافق عليها مجلس الوزراء وعرضها سيدي صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع -حفظه الله- وتعتبر قيادة التغيير والتحول التي تنفذها الدول والمنظمات في القرن الحادي والعشرين من أصعب الأمور وأكثرها تعقيداً لاسيما في المجال العسكري، وذلك لأهميته وضرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية من رأس الهرم والقيادات العليا وصولاً إلى المستوى العملي والمستوى التكتيكي في المؤسسة العسكرية. إن ما تمر به المملكة من متغيرات داخلية وخارجية واستشعار القيادة الحكيمة لهذه المتغيرات جعلها تُسارع لعمل خطوات مهمة وجوهرية في عملية قيادة التغيير والتحول، ولعل أهم هذه الخطوات صياغة رؤية المملكة لعام (٢٠٣٠م) الشاملة لكافة المجالات والمستمتدة من مكامن القوة الحقيقية، التي ستقود بإذن الله نحو التطوير والتنمية بما يتناسب مع مكانة المملكة ودورها الإقليمي والدولي، وكذلك برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م) الذي يهدف لبناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف الطموحة. إن تبني قيادة التغيير والتحول من القيادة العليا ووضوح الأهداف والغايات المُراد بلوغها ووضع خطط التنفيذ الوافية وإعلانها هيأت البيئة المثالية لقيادة التغيير والتطوير في المؤسسة العسكرية بالمملكة من عدة جوانب منها:

(١) أولت رؤية المملكة (٢٠٣٠م) المجال العسكري اهتماماً يليق بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المؤسسة العسكرية سعياً للتطوير وتحقيق الغايات المتعلقة بهذا المجال حيث تضمنت الرؤية العديد من الأهداف التي تتعلق بالنواحي العسكرية، وربطها بالرؤية العامة.

(٢) القيام بتقديم عروضاً تعريفية لبرامج التطوير وتوضيح أهدافها وخطط التنفيذ ومراحلها واستطلاع مرئيات عدداً كبيراً من المعنيين حول هذه البرامج لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم للاستفادة منها وإشراكهم في عملية قيادة التغيير.

(٣) تصميم وحماس قائد التطوير والتغيير سيدي صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع — حفظه الله — لتنفيذ وتحقيق الرؤية، ودراسة المخاطر المحتملة التي قد تعيق إنجازها خلال فترة التنفيذ والتنبؤ بها ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها عند الحدوث.

(٤) أضحت رؤية المملكة (٢٠٣٠م) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م) عنواناً لقيادة التغيير وقاعدة دعم له ومنصة إنطلاق في فضاءه مما أزال كثيراً من العقبات والصعوبات على القيادة في المؤسسة العسكرية التي كانت ستواجهها بمعزل عن هذه الرؤية وهذا البرنامج.

**أثر التقنية على قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة:**

تلعب التقنية دوراً محورياً ومؤثراً في الوقت الحاضر، حيث أدركت المجتمعات المعاصرة أهميتها في كافة المجالات، وأزداد الاعتماد عليها بشكل كبير في كل المؤسسات ومن ضمنها المؤسسات العسكرية، وقد ساهمت التقنية الحديثة إلى حد كبير في قيادة التغيير من خلال تسهيل مزاولة العمليات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصولاً إلى اتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير العمل المؤسسي العسكري. وقد أولت المملكة اهتماماً خاصاً بتطوير المجال التقني في المؤسسة العسكرية حتى أصبحت جل التعاملات والإجراءات تتم بشكل إلكتروني، ويظهر أثر التقنية على قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة من خلال (الفايز، ٢٠١٣، ٣٤):

- (١) سهولة توجيه العمل والتحكم به. (٢) تحديد مشاكل العمل.
- (٣) تنمية العلاقات بين العاملين. (٤) زيادة معدلات التنسيق.

٢. انعكاس قيادة التغيير على كفاءة المؤسسة العسكرية بالمملكة. ذكر العبدالسلام (٢٠١١م، ٣٩) إن قيادة التغيير تعد عملية مهمة في التطوير القيادي بأوجهه المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى تغيير أسلوب ومفاهيم العمل القيادي العسكري لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك الاستجابة بطريقة أفضل لمتطلبات العصر واستثمار التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد في مختلف الأعمال. وهذا يعني أن قيادة التغيير هي في الأساس عملية قيادة بالدرجة الأولى، وهي قوة تؤثر في المرؤوسين وتحثهم على إنجاز أهداف المؤسسة العسكرية وأولوياتها، وبذل قصارى الجهود المستمرة لتطويرها. وتظهر انعكاسات قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة كما أشار لها الظاهري (٢٠١١م، ٢) من خلال مايلي:

أ. تطوير التفكير. ب. مهارات القيادة والسيطرة.

ج. المبادرة. د. القدرة في الحكم على الأمور.

٣. الرؤية المستقبلية لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية بالمملكة. إن مستقبل قيادة التغيير مرتبط بآتاحة المشاركة للمرؤوسين وإزالة المعوقات والقيود التي تعيق تطبيق قيادة التغيير، كما تتطلب بعض التفويض الذي يساعد على ظهور الابتكار والإبداع، من خلال منح الفرصة للمرؤوسين بالمؤسسة العسكرية في المشاركة وتحمل المسؤولية (حوري، وخضراوي، ٢٠١٥م، ٣)، ويمكن تعزيز ثقافة التغيير مستقبلاً في المؤسسات العسكرية بالمملكة عن طريق ما يلي حسب ماورد في العبدالسلام (٢٠١١م، ٣٩):

- أ. ترسيخ التغيير وتثبيته في ثقافة المؤسسة العسكرية.
- ب. التفكير الإبداعي ضرورة مستقبلية في قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

### نتائج البحث.

- من خلال البحث والدراسة لمعظم الجوانب المتعلقة بموضوع (فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية) سواء من خلال فصول البحث أو من خلال الإطلاع على المراجع والدوريات والمصادر الإلكترونية المفتوحة تمكن الباحث من الوصول إلى عدد من النتائج والتي من أهمها:
١. الهدف من التغيير هو تحويل المؤسسة العسكرية من واقعها الحالي إلى واقع آخر متطور.
  ٢. يحدث التغيير نتيجة لمتغيرات في المجالات السياسية والإدارية والتقنية، مما يجعله ضرورة ملحة لتطوير المؤسسة العسكرية ومواكبة العصر.
  ٣. لا تقتصر مقاومة التغيير في المؤسسة العسكرية على الأسباب الشخصية بل قد تكون لأسباب أخرى تنظيمية وإدارية.
  ٤. إن وجود قادة عسكريين بمواصفات خاصة لديهم القدرة في التأثير على المرؤوسين، يسهم بدرجة عالية في نجاح عملية التغيير.
  ٥. يؤدي الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة العسكرية إلى تقبل التغيير أو رفضه، وبالتالي تعد الأساليب القيادية من أهم العوامل المؤثرة في التغيير.
  ٦. تتمثل الانعكاسات الإيجابية للتغيير في الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة والتعامل معها بإيجابية.
  ٧. التغيير في المؤسسة العسكرية يترتب عليه تغييراً في الأهداف، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تُتبع لبلوغ الأهداف.
  ٨. التغيير في نظام الاختيار والتعيين يضمن سلامة اختيار القيادات المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة.
  ٩. يعد النقص في التقنيات الحديثة من أكثر المعوقات التي تواجه قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.

١٠. غياب المساندة والدعم والتشجيع والرؤية السليمة من أخطر التحديات التي تواجه قيادة التغيير.
١١. لا توجد استراتيجيات معينة لاستخدامها في جميع عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسات العسكرية، رغم تنوع استراتيجيات التغيير.
١٢. يؤدي التركيز على الجوانب التنظيمية والثقافية والانفعالية في ترسيخ قيادة التغيير لدى المؤسسة العسكرية.
١٣. إيماناً من المملكة العربية السعودية بأهمية قيادة التغيير ودورها في التنمية فقد سارعت بصياغة رؤية (٢٠٣٠م).
١٤. إن تحديد مشاكل العمل وزيادة معدلات التنسيق وتنمية العلاقات بين العاملين يُسهم في نجاح قيادة التغيير في المؤسسات العسكرية.
١٥. تسهم قيادة التغيير في صناعة قادة عسكريين على مستوى عالٍ من الفكر، يسهمون في تطوير وحداتهم، ويتجاوزون الفكر المحدود إلى الفكر الإستراتيجي.

### توصيات البحث.

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها البحث يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:
١. يجب التخطيط الشامل للتحديات القريبة العاجلة- والمتوسطة- والبعيدة لتنمية الشامل والارتقاء بالأمن القومي للمملكة العربية السعودية في المجالات العسكرية عن طريق تبني مدخل قيادة التغيير، وأن يمتد ذلك إلى الأمن الشرطي في كل من البدو والحضر على السواء.
  ٢. أن للجيش دوراً فاعلاً وإيجابياً في تنمية المعارف والمهارات والقيم لدى مجنديه، وكذلك لدى المجتمع السعودي، ليس فقط بإتباع المنظومة العسكرية، وإنما كذلك من خلال أدوات مثل الوسائل الإعلامية المختلفة، ومن خلال مجنديه أنفسهم، لذا ينبغي تدريب المديرين العاملين في المؤسسة العسكرية على ممارسة قيادة التغيير بعملياتها ومجالاتها المختلفة.
  ٣. تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار من قبل المديرين العاملين من خلال تبني مبدأ الابتكار والإبداع والقيادة الإبداعية كمحرك أو منطلق أساسي لإحداث التغيير المنشود.
  ٤. تعيين واختيار المديرين العاملين في المؤسسة العسكرية على ضوء كفايات ومهارات قيادة التغيير.
  ٥. تبني مبدأ شيوع الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

### مقترحات البحث:

- لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنَّ الباحث يقترح ما يلي:
١. توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في الجامعات السعودية لاسيما العاملين في المجال العسكري، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية بمجال قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية.
  ٢. دراسة علاقة سلوك مقاومة التغيير للمديرين العاملين في المؤسسة العسكرية مع ممارسة قيادة التغيير والقيادة التحولية أو القيادة الإبداعية أو المناخ التنظيمي.

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب العربية.

الأغا، إحسان، الأستاذ، محمود، (١٩٩٩م)، "تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)"، مطبعة الرنتيسي، غزة.

الخضيري، محسن، (٢٠٠٣م)، "إدارة التغيير"، دمشق، دار الرضا للنشر.  
عرفة، سيد سالم، (٢٠١٢م)، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، عمان، الياة للنشر والتوزيع.  
الفيروز، مجد الدين محمد يعقوب، (١٩٨٧م)، "القاموس المحيط"، بيروت، مؤسسة الرسالة، الطبعة الثانية.

الكردي، أحمد، (٢٠١٠م)، "مهارات القيادة الفعالة"، عمان، دار الياة للنشر والطباعة والتوزيع.  
كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، "كتاب فن القيادة"، الرياض، مطبعة كلية القيادة والأركان، ١٤٣٣/١٤٣٢هـ، الطبعة الرابعة عشرة.

مجلس الوزراء السعودي، (٢٠١٥م)، رؤية المملكة (٢٠٣٠م)، الرياض.  
محفوظ، محمد جمال الدين، (١٩٧٦م)، "المدخل إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية الإسلامية"، القاهرة، الدار المصرية للكتاب.

### ثانياً: البحوث والدراسات والدوريات.

أبو سمره، أسماء، (٢٠١٤م)، "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو هذاف، سامي عايد، (٢٠١١م)، "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، القاهرة.

البطران، نسرين؛ الخطيب، ورؤى، (١٤٣٧هـ)، "دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي"، ندوة تطوير المنظمات - ورقة عمل، الرياض.

حوري، زينب، و خضراوي، ساسية، (٢٠١٥م)، "تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة التنمية، الجزائر.

درويش، ماهر صبري، (٢٠٠٩م)، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: ٧٨، بغداد.

الزمانى، غالب سليمان ناصر (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجى ودوره فى قيادة التغيير : دراسة مقارنة بين كل من كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، أطروحة (دكتوراه)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الادارية.

السهلى، مبارك بن بطيخان، (٢٠٠٧م)، "المشاركة فى اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشريفة، هيام نجيب (٢٠٠٤م)، "الأنماط القيادية لمديري الإدارة فى وزارة التربية والتعليم، وتأثيراتها فى التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٤٣.



صالح، رعد قاسم. (٢٠١٢). الصين و إدراك الذات في ظل المتغيرات الدولية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية: الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع ٣٨ ، ١١٠ - ١٣٥.

الظاهري، شامي محمد، (٢٠١١م)، "تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة"، ندوة، الرياض. عبد الرحيم، سلمى سيد أحمد، (٢٠٠٨م)، "تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، الخرطوم.

العبد السلام، خالد بن صالح، (٢٠١١م)، "أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات والنماذج القيادية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

عبدالغفار، السيد أحمد، (٢٠١٠م)، "تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية"، مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

عبيد، مجدي علي (٢٠١٨). "الفكر العسكري الجديد لجورباتشوف: التغيير والاستمرارية." مجلة السياسة الدولية: مؤسسة الاهرام س ٢٦، ع ٩٩: ٢٤٣ - ٢٥٢.

العتيبي، تركي كديميس، (٢٠٠٩م)، "قيادة التغيير في الجامعات السعودية نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير"، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، الدمام.

العتيبي، سلطان عامر، (٢٠١٤م)، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة شؤون المرضى بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الفايز، منصور بن ناصر إبراهيم ، (٢٠١٣م)، "التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ليندة، رقام، (٢٠١٤م)، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى"، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.

موزاح، محمد، (٢٠١٣م)، "إدارة التغيير"، محاضرة، أذن بالإشارة إليه.

الهادي، شرف إبراهيم، (٢٠١٢م)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي.

الهبوب، أحمد غالب، (٢٠١٢م)، "الجامعة وثقافة التغيير دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعة اليمنية"، ورقة عمل، عمان.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Dusheng Chen and Zhongming Wang(2014). The Effects of Human Resource Attributions On Employee Outcomes During Organizational Change, **Social Behavior and Personality**, Vol. 42, No. 9, 2014.

Kathryn J. Herschede(2015) **Organizational Change to Accommodate A Public Engagement Agenda, A Case Study**, PHD Dissertation, Northern Kentucky University.



Rami Alasadi and Saeed Askary(2014).Employee Involvement and The Barriers to Organizational Change, **International Journal of Information, Business and Management**, Vol. 6, No. 1, 2014.

Turnbull, Sharon & Edwards, Gareth. (2015). Leadership Development for Organizational Change in a "New" UK University **Advances in Developing Human Resources**, No. 3, Vol.7 August, p 396-413

Wasim Abbas, Imran Asghar(2015). **The Role of Leadership in Organizational Change, Relating The Successful Organizational Change to Visionary and Innovative Leadership**, Master's Thesis, Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavile.

ثالثاً: المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.

١. مهدي، عمار، "مراحل التغيير الفعال"، موقع مجلة الابتسامة، تم الرفع بتاريخ (١٤٣٩/٣/١٤هـ).

<http://www.ibtesamh.com>

٢. موقع القائد التربوي، "قيادة التغيير"، تم الرفع بتاريخ (١٤٣٩/٣/١٥هـ).

<https://sites.google.com>

## The Effectiveness of Leading Change in the Military: A prospective study

**Turki bin Daghim Al-Osaimi**  
(PHD)Degree faculty of Education  
- King Saud University  
drglaldeen1981@gmail.com

### Abstract

The current study aimed at trying to investigate the effectiveness of change leadership in the military institution, by defining the concept of changing leadership in the military, strategies of change leadership, and their obstacles, and their reflection on the efficiency of the military institution, and to achieve the research objectives. The research was conducted in Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia during the academic year. 1440 AH, and the descriptive and analytical approach that is based on describing phenomena and events was used by reporting their present facts, analyzing and interpreting them to come out with the conclusions needed to correct this reality, update it, or complete it to get out of it with good knowledge, and many results were produced, the most important of which is that change is one of the biggest challenges facing military institutions In order for change to achieve its goals in the military institution, it should be planned according to a specific strategy, and its success requires military leaders who understand the process of change and are able to implement and install it so that it becomes a basic culture of the institution and entrenches in the minds of subordinates, and the success of the change leadership in the military institution is also based on Specific strategies and mechanisms represented in the legislative, economic, media, security, social, and other dimensions Technology, in addition to the skills needed to lead change, which include conceptual, organizational, political, intellectual and cognitive skills.

**Keywords:** Transformational leadership - military institutions - management of military organizations- management of change.