

إدارة وقيادة التغيير على مستوى المنظمات

إعداد

الاستاذ الدكتور

مدحت محمد أبو النصر

رئيس قسم المجالات بكلية الخدمة الاجتماعية (سابقا)
جامعة حلوان

رئيس لجنة ترقية الأساتذة قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس
الأعلى للجامعات (الأسبق)

رئيس قسم العلوم الاجتماعية بكلية شرطة دبي (سابق)
دكتوراه من جامعة Wales بريطانيا

دكتوراه فخرية من مجلس علماء ومبدي مصر والعرب - مصر
دكتوراه فخرية من أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب
والاستشارات - مصر

ملخص البحث :

لقد فرضت موضوعات مثل : جودة السلعة أو الخدمة ، والتنافس الشديد بين المنظمات ، وأهمية حماية البيئة ومواردها ، وانتشار شبكات المعلومات ، واتفاقية " الجات " ونظام العولمة ، والتعاون الجماعي الواسع النطاق ... حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب وسيقف خارج الصورة تماما .

والتغيير حتى ينجح يحتاج إلي مراعاة أمور عديدة منها : أن يأتي التغيير من الداخل أولاً ، وأن يتم شرح التغيير قبل تنفيذه ، وأن يتم توضيح الفائدة التي ستعود علي من يلتزم بالتغيير ، وأن يشمل التغيير إصلاح فساد رأس السمكة أولاً قبل جسمها...

بمعني أن نجاح التغيير يتطلب تنمية القيادات الحالية ، واكتشاف القيادات الجديدة والاختيار الصحيح لها ، والاهتمام الواضح بعملية الإعداد الكافي والمناسب لتأهيل القيادات في المنظمات ... بحكم أهميتها كقاطرة لعملية التغيير المطلوبة وضمان نجاحها .

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء على عملية إدارة وقيادة التغيير على مستوى المنظمات ، وأسس وخطوات تحقيق التغيير بنجاح داخل المنظمات من منظور نفسي واجتماعي وإداري ، وخصائص القادة القادرين والمؤهلين لقيادة هذا التغيير بنجاح .

الكلمات المفتاحية: التغيير ، التغيير التنظيمي ، إدارة التغيير ، القيادة.

Abstract

Topics such as: the quality of a goods or services, intense competition between organizations, the importance of protecting the environment and its resources, the spread of information networks, the GATT Agreement and the globalization system , and large-scale collective cooperation ... have imposed an imperative for man to keep pace with the development that is taking place around him. If he does not, he will be classified as standing still, left behind and completely out of the picture.

For change to succeed, it needs to take into account many things, including: that the change comes from within first, that the change is explained before it is implemented, that the benefit that will accrue to those who commit to the change be clarified, and that the change includes fixing the corruption of the fish's head first before its body...

In the sense that the success of change requires the development of current leaders, the discovery of new leaders and the correct selection of them, and clear attention to the process of adequate and appropriate preparation for the rehabilitation of leaders in organizations ... due to its importance as a locomotive for the required change process and ensuring its success.

The current research aimed to shed light on the process of managing and leading change at the organizational level, the foundations and steps for achieving change successfully within organizations from a psychological, social and administrative perspective, and the characteristics of leaders who are able and qualified to lead this change successfully.

key words :Change, organizational change, change management, leadership.

مقدمة:

التغيير Change سنة الحياة . ولا يوجد أي مكون من مكونات الحياة إلا ويحدث به درجة من درجات التغيير . وكل مجتمع مهما كان نوعه أو درجة تقدمه يتعرض للتغيير ، سواء كان باختياره أو مجبر علي ذلك . والتغيير يُعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أي مجتمع ، وسمة من سمات القيادة المتميزة .

وتعد ظاهرة التغيير القضية الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات السريعة ، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف . عصر المعرفة وعصر المعلومات وعصر التكنولوجيا وعصر الإبداع ، كلها مسميات لعصر متأجج بالحركات الفكرية والثورات العلمية المتلاحقة ، التي جعلت من التغيير الحتمية الوحيدة في حياتنا .

بل إن حجم التغييرات المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل. فعلى سبيل المثال ، فإن كمية المعلومات على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات ، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل ، وفي أعمال المستقبل سوف يوضع على الهامش كل من لا يساير التغيير والتطوير .

لقد فرضت موضوعات مثل : جودة Quality السلع أو الخدمة ، والتنافس الشديد بين المنظمات ، وأهمية حماية البيئة ومواردها ، وانتشار شبكات المعلومات ، واتفاقية " الجات " ونظام العولمة Globalization ، والتعاون الجماعي الواسع النطاق ... حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب وسيقف خارج الصورة تماماً (انظر : إيمانويل جوبيلو

Emmanuel Gobillot : 2011).

والتغيير حتى ينجح يحتاج إلي مراعاة أمور عديدة منها : أن يأتي التغيير من الداخل أولاً ، وأن يتم شرح التغيير قبل تنفيذه ، وأن يتم توضيح الفائدة التي ستعود علي من يلتزم بالتغيير ، وأن يشمل التغيير إصلاح فساد رأس السمكة أولاً قبل جسمها...

بمعني أن نجاح التغيير يتطلب تغيير القيادات السلبية والمعوقة والفاصلة والمدمرة والباحثة عن مصلحتها الخاصة فوق المصلحة العامة ، والاهتمام الواضح بعملية الاختيار الصحيح والإعداد الكافي والمناسب لتأهيل القيادات في المنظمات ... بحكم أهميتها كقاطرة لعملية التغيير المطلوبة وضمن نجاحها .

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء على عملية إدارة وقيادة التغيير على مستوى المنظمات ، وأسس وخطوات تحقيق التغيير بنجاح داخل المنظمات من منظور نفسي واجتماعي وإداري ، وخصائص القادة القادرين والمؤهلين لقيادة هذا التغيير بنجاح .

التغيير:

يقول الله سبحانه وتعالى : إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ صدق الله العظيم ، سورة الرعد ، الآية رقم ١٠ . ويقول الرسول صلي الله عليه وسلم : " من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الإيمان " رواه مسلم .

ويقول هرقلطس " : Hrkulaitts ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير . فالتغيير سنة الحياة ، ويُعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أي مجتمع ، وسمة من سمات القيادة المتميزة " . كذلك يقول ميكيافيللي " : Machiavelli إن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء ."

وبصفة عامة فإن التغيير ببساطة معناه الانتقال من وضع إلى وضع آخر . وفي مجال الإدارة فإن التغيير هو اعتماد نمط أفضل وجديد ومناسب في

الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة (مدحت أبو النصر : ٢٠٠٧) .

خصائص التغيير:

التغيير ظاهرة هامة لها العديد من الخصائص نذكر منها:

١. التغيير ظاهرة عامة ، بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
٢. التغيير وسيلة وليس هدفاً.
٣. التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.
٤. التغيير عملية متجددة ومتغيرة.
٥. التغيير أمر حتمي وضروري.
٦. التغيير له أنواع عديدة منها على سبيل المثال : التغيير السريع أو البطيء والتغيير الشامل أو الجزئي ، والتغيير المادي أو المعنوي ، والتغيير المخطط أو التلقائي ، والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي...
٧. التغيير له مستويات عديدة بدءاً من مستوى الفرد ، وانتهاء بمستوى العالم ككل ، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم (مدحت أبو النصر : ٢٠٠٧ ؛ ٢٠١٤) .

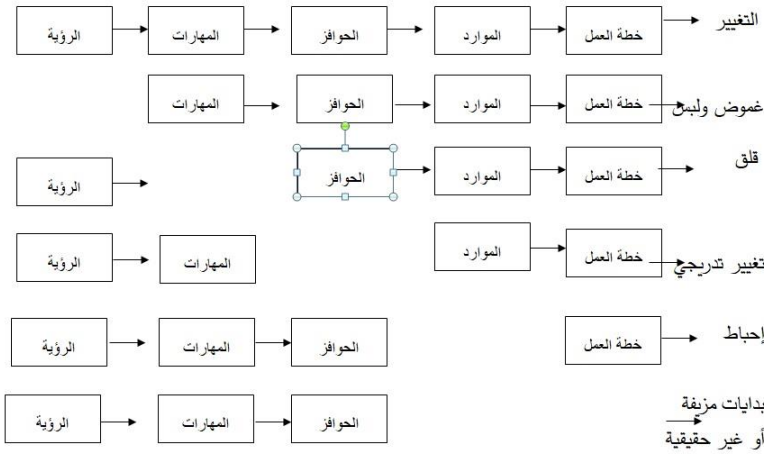
مقومات التغيير:

يمكن أن نحدد المقومات الرئيسية لإحداث التغيير في خمسة مقومات هي

كالتالي:

- الرؤية Vision
- المهارات Skills
- الحوافز Incentives
- الموارد Resources
- خطة العمل Action Plan

وعندما يغيب أي مقوم من هذه المقومات ، فإن النتيجة هي عدم حدوث التغيير المطلوب ، وسوف نحصل على غموض أو لبس Confusion عندما تتعدم الرؤية ، أو نعاني من القلق Anxiety عندما لا تتوافر المهارات ، أو يحدث تغيير تدريجي Gradual Change بطيء عندما ينقصنا الحوافز ، أو يحدث إحباط Frustration عندما لا يتوفر لدينا الموارد ، أو نحصل على بدايات مزيفة أو غير حقيقية False Starts عندما تنقصنا الموارد وخطة العمل (مدحت أبو النصر : ٢٠٠٧ ؛ ٢٠٠٩). والشكل رقم (١) يوضح لنا ذلك:



شكل رقم (١)
مقومات حدوث التغيير

مقومات حدوث التغيير

تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير له أنواع عديدة . والبحث الحالي يهتم بالتغيير في المنظمات أو علي مستوي المنظمات ، أو ما يطلق عليه بالتغيير التنظيمي . Organizational Change ويرى جيرالدز Geraldts (1994) بأن التغيير التنظيمي هو الإسلوب الإداري الذي يتم بموجبه

تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل. ويعرف يكل (٢٠٠٢) Yuki التغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية المنظمة وتقويتها من خلال تداخلات مدروسة في كل عمليات المنظمة.

أيضاً يعرف متولي السيد (٢٠٠٦) التغيير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومستمرة لتنمية وتحسين قدرات المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها ، وبما يضمن تحسين الفعالية التنظيمية كهدف نهائي لعملية التطوير ، وذلك باستخدام العناصر المختلفة الهيكلية والتكنولوجية والبشرية (الموجهة للأفراد) وبمساعدة بعض الخبراء والمتخصصين في أغلب الأحيان.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات علي بعض او كل ما يخص المنظمة من اهداف او سياسات او عناصر العملية الانتاجية او برامج او سلع او خدمات او اسواق او فروع او مناطق ... بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوفيق بينها وبين الاوضاع الخارجية ، بقصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق علي المنظمات المنافسة الأخرى (مدحت أبو النصر : ٢٠١٤).

وببساطة يُفهم من ذلك أن التغيير وإدارته وظيفته من وظائف الإدارة تمارس بقصد تطوير وتحسين المنظمة.

أهداف التغيير في المنظمات:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التالية لإحداث التغيير في المنظمات أو

التغيير التنظيمي:

- زيادة فاعلية Effectiveness المنظمة (قدرتها علي إنجاز الأهداف).
- زيادة كفاءة Efficiency المنظمة (اسلوبها في استخدام الموارد).

- تحقيق الرضا الوظيفي Job Satisfaction للعاملين.
- زيادة الثقة بين العاملين.
- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
- تساعد على إيجاد نظام للحوافز Incentives والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين.
- محاربة الفساد Corruption في المنظمة سواء كان فساد إداري أو مالي أو أخلاقي...

تعريف إدارة التغيير:

يعرف جون كوتر (1998) John Kotter بأنها منهج الاستفادة من البني والأدوات الرئيسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي . وأن هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار. كذلك يعرف إبراهيم درويش (١٩٩٩) إدارة التغيير بأنها نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل ، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة .

أيضاً تعرف ساندران كان (2009 Sandra Cain ؛ ٢٠١٤) إدارة التغيير بأنها منهج منظم للتغيير في الأفراد والفرق والمنظمات والمجتمعات والتي تمكن من الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة المستقبل المنشود. ويرى محمد العامري (٢٠١٤) إدارة التغيير بأنها الإدارة التدبيرية التي تعني بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل). وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات المتتالية والمتفاعلة معاً لتحقيق الوضع الجديد.

وتؤكد بي سينيور (2006) B. Senior بأن كل تغيير في البنية التحتية للمنظمة يجلب فرص وتهديدات مختلفة يجب أن يكون مدير المنظمة على علم بها . وتلعب برامج إدارة التغيير - والمسئول عنها نمطياً أقسام إدارة الموارد البشرية - دوراً محورياً أثناء الاندماج والاستحواذ وتحديد المهمة أو الرسالة وتقييم البرامج وتحديد مواقع المبادرات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها مجموعة الاجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم علي اسس ادارية معتمة ومعروفة ، ينتج عنها إدخال عنصر و / أو مجموعة عناصر جديدة ، أو إحداث تطوير في عنصر و / أو عناصر قائمة ، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة ، عملا علي تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة.

ومن سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ بالتغيير إلا إذا ساءت أحوالها ، وهذا يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية ، ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان ، حتى الذين يستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد والشك والخوف ...

ويرى جيمس بيلاسكو James Belaco في كتابه " تعليم الفيل الرقص" الصادر عام ١٩٩٠م أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير ، وبالتالي لأبد لها من رؤية واضحة ، ومن قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير.

مفهوم القيادة :

القيادة Leadership ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة ، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع ، فمن النادر أن تجد أي جماعة من الناس دن أن يكون لها نوع أو آخر من القيادة... كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد.

القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين ، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف (مدحت أبو النصر: ٢٠٠٩). هذا ، ولقد ظهرت أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة. وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير أو القادة التحويليين كبديل للمديرين المحافظين. وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل ، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل. والمنظمة التي تفنقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح.

إن القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها ، فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة السليمة والمقنعة) وهم الذين يتابعن ويراقبون " الرقابة البناءة " ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة (عملياً وسلوكياً وإنسانياً) ثم هم الذي يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقاتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والإقدام والثقة المتبادلة.

إن أي منظمة - مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات - فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف. من هنا تبدو الحاجة إلى قيادات إدارية من نوع جديد قادرة على صنع القرارات الرشيدة وإحداث التغيير المطلوب دون خوف أو تردد أو تباطؤ أو انتظار ماذا سيحدث (...) انظر : إليزابيث

ماكميلان. (Elizabeth McMillan : 2014)

والقيادات هم قاطرة لكل تطوير وتغيير وتحسين يحدث في المنظمة . وهم كما يقول جون آدار (2005) John Adaire الضمانة في عملية المواجهة

الفعالة لمتطلبات التغيير في منظماتهم ، لضمان البقاء والنمو والاستمرار والتطور.

ويؤكد جون كوتر (2001) John Kotter في كتابه قيادة التغيير بأن القادة هم وحدهم الذين لديهم القدرة علي طرح قضية التغيير وإحداثه وتشبيته وترسيخه في كل من ثقافة العاملين والمنظمة.
أنماط قادة المنظمات حسب موقفهم من التغيير:

يعتبر نمط القيادة ومدى ملاءمته من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في تنفيذها لاستراتيجياتها ، لذا يتطلب من القادة استخدام أساليب جديدة ومبتكرة لتحفيز وبناء الالتزام الكامل والمواقف الإيجابية لدى كافة المرؤوسين. ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو والتغيير وزيادة قدراتها التنافسية (شاكر جار الله و أياد فاضل : ٢٠٠٨) .

ومع بروز حدة التغيرات البيئية التي تعيشها منظمات الأعمال فإنه أصبح من الضرورة على هذه المنظمات أن تواجه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية بشكل علمي منظم تكون فيها مهمة تكوين القيادة الإدارية القادرة على استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي هي أولى المهام لمواجهة تلك التحديات . كما أن سلوك الرئيس أو المشرف في العمل أحد العوامل المهمة المؤثرة في كثير من مجريات الأمور داخل المنظمة والتي من ضمنها سلوك العاملين (حمودة : ١٩٩٦) .

وهذا ما يؤكد حاجة المنظمات إلي المدير القائد القادر على استخدام السلطة بطريقة تحقق التفاعل مع المجموعة بحيث لا يكون فقط مجرد ممارس للسلطة الرسمية المستمدة من التنظيم واللوائح ، ولكن الممارس للسلطة

المستمدة من جماعة العمل ومن شخصية القائد القادرة على توجيه سلوك الأفراد ومعتقداتهم (نواف كنعان : ٢٠٠٧) .

ومن المعروف أن هناك أنماط رئيسية عديدة للقيادة الإدارية ، منها :

- النمط الأوتوقراطي Autocratic

- النمط الديمقراطي Democratic

- نمط القيادة المتساهلة Loose

وبخصوص النمطين القياديين المتساهل والأوتوقراطي ، فقد أوضحت نتائج كثير من البحوث والدراسات العلمية في هذا الموضوع (انظر علي سبيل المثال : غانم فنجان : ١٩٩٠ ؛ شاكرا جار الله و أياد فاضل : ٢٠٠٨ ؛ مدحت أبو النصر : ٢٠٠٩ ؛ علي عباس : ٢٠١٢) أن لهما تأثيراً سلبياً علي عملية إحداث التغيير التنظيمي ، نظراً لأسباب عديدة منها أن مستوى مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير عالية جداً بسبب عدم إشراكهم في مراحل هذه العملية ؛ وبسبب عدم إدراكهم لأهمية التغيير المطلوب تحقيقه والفوائد التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة إحداث هذا التغيير ...

هذا ويمكن أيضاً تصنيف موقف قيادات المنظمات من التغيير كالتالي :

- مبادر بالتغيير .

- محدث للتغيير .

- مقاوم للتغيير .

- اتخاذ موقف سلبي تجاه التغيير .

- ناشر للتغيير .

- مشجع للتغيير .

- مدعم للتغيير .

مراحل وخطوات التغيير في المنظمات :

الرأي الأول :

حددت كل من دانا روبنسون وجيمس روبنسون Dana Robinson and James Robinson (2010) خمس مراحل للتغيير في المنظمات

هي كالتالي:

١) مرحلة ما قبل التغيير Pro Change :

في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب والتهرب من المسؤولية والالتزام بأداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير. وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

- مواجهة العاملين بالمعلومات والحقائق ، مع مراعاة التركيز على الإطار العام وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع العاملين بأن التغيير سيتم تطبيقه.
- شرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها العاملين للتكيف مع التغيير.
- إتاحة الوقت الكافي للعاملين والحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

٢) مرحلة الابتكار Innovation :

في هذه المرحلة يتم تقديم واقتراح التغيير المطلوب وشرحه للعاملين في محاولة لإقناعهم بأهمية وضرورة هذا التغيير. وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير.
- توضيح عيوب ونقاط ضعف أداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة.

٣) مرحلة المقاومة Resistance :

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل : الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية. وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

- أنصت جيداً وارجع الأثر (التغذية العكسية Feedback) للآخرين وتقبل تصرفاتهم وشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- أكد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله أو الانسحاب تماماً إلى مكان آخر.
- شجع على التعبير عن المشاعر والآراء ، وتجنب الدخول في المبررات ومتاهاات الماضي.

٤) مرحلة الاستكشاف: Exploration

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل : الإفراط في الاستعدادات الشخصية ، والارتباك والخوف ، وكثرة الأفكار الجدية ، وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها ، وعدم القدرة على التركيز ، وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المستويات. وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

- حدد وركز على الأولويات التي يمكن إنجازها وقدم الدعم الكافي بالتواجد معهم.
- راقب مدى تقديم العمل وركز على الأهداف قصيرة الأجل ، وشجع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار ، وشجع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

٥) مرحلة الالتزام Commitment :

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر عديدة مثل : بناء فريق العمل ، وتحديد الأهداف ، والرضا عن العمل ، ووضوح الرؤية ، والتعاون ، والتنسيق ، والتحديات. وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

- أشرك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل ، وركز على المتميزين وبناء الفريق.
- كافي المستجيبين للتغيير ، وحدد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.
الرأي الثاني :
- وضع جاري ديسلر (1997) Gary Dessler عشر خطوات أساسية في إحداث التغيير التنظيمي ١٠ Steps For Leading Organizational Change هي كالتالي:
- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير. Establish a Sense of Urgency To achieve Change
- زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات التنظيمية. Mobilize Commitment to Change through Joint Diagnosis of Business Problem
- تشكيل فريق عمل قائد. Create a Guiding Team Work
- صياغة رؤية مشتركة. Develop a Shared Vision
- تعريف الجميع برؤية المنظمة. Communicate the Vision
- تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير . Enable Employees to Facilitate Change
- وضع أهداف قصيرة الأجل. Generate Short- Term Goals
- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات. Consolidate Gains and Produce more Change
- إرساء طريق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة. Anchor the New Way of Doing Things in the Organization Culture

- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك .

Monitor Progress and Adjust the Vision as Required

الرأي الثالث: حدد غانم فنجان موسي (١٩٩٠) مراحل عملية التغيير التنظيمي كالتالي :

(١) مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير وبذلك يحقق الخروج

من حالة الاستقرار ويتم في هذه المرحلة ما يأتي :

- خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها .

- خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات والآراء والمبادئ السابقة.

- تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.

(٢) مرحلة التغيير : ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير ، ولذلك يتم تزويده بالبيانات Data والمعلومات Information التي تستهدف توضيح الطريقة والممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة ، كما يتم أيضاً تدريب الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة .

(٣) مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد : إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

- توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وأنها مناسبة له.

- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل .

في ضوء ما سبق يمكن اقتراح المراحل أو الخطوات التالية لإدارة التغيير علي مستوى المنظمة:

١. حل المنظمة واحتياجاتها للتغيير – راجع السياسات والأنظمة الحالية لترى مدى دعمها للتغيير.
٢. إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة.
٣. تشكيل فريق عمل لقيادة التغيير.
٤. وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية مشتركة للتغيير.
٥. العمل علي توصيل هذه الرؤية المشتركة لكافة العاملين في المنظمة.
٦. دعم الدور القوي للقيادة كقاطرة لعملية التغيير .
٧. تفويض العاملين سلطات وصلاحيات للتحرك والعمل.
٨. اتصل وعلم ودرّب العاملين المعنيين في المنظمة وكن أميناً وقائد أوركسترا من خلال الرموز والإشارات والتقدير واحتفل بالنجاح.
٩. تحقيق بعض المكاسب والفوائد علي المدى القصير.
١٠. دعم التغيير واجعله مؤسسياً ، وضع معايير نمطية ومقاييس آلية للتغذية المرتدة أو العكسية.

١١. ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة كل من العاملين والمنظمة.

تغيير سلوكيات العاملين (شاهد ثم اشعر ثم غير) :

يجب علي قادة المنظمات أن يلعبوا دوراً قوياً أثناء إدارة أي تغيير. فهم يلعبون دوراً هاماً في تحقيق الفهم لدى العاملين بالتوقعات الإدارية المطلوب تحقيقها . فالمكون الرئيسي لإدارة التغيير هو ألا تهتم فقط بإبلاغ العاملين بما تحتاج أن يؤديه ، بل عليك أن تتصت بوعي إلى قلقهم تجاه تأثير أي تغيير قد يؤثر على عملهم وعلي حياتهم.

أورد جون كوتر John Kotter ودان كوهين (2000) Dan Cohen في كتابهما The Heart of Change دراسة أجريها بمساعدة فريق من

العاملين بشركة " ديلويت " للاستشارات. كان الفريق القائم على المشروع قد أجرى لقاءات مع أربعمائة شخص ينتمون لمائة وثلاثين شركة في الولايات المتحدة ، وأوروبا ، وأستراليا ، وجنوبي إفريقيا ليحددوا أسباب التغيير في الشركات الكبرى. وتلخيصًا للمعلومات في هذه الدراسة ، قال المؤلفان إن المدراء يركزون بدايةً على الإستراتيجية والبنية أو الثقافة أو النظم في الشركة ، وهو ما يؤدي إلى عدم تعاملهم مع المشكلة الأهم.

ويضيف المؤلفان عادة ما يكون أهم شيء هو تغيير سلوكيات العاملين ، وهو ما ينجح غالبًا بالتحدث إلى مشاعر العاملين. وهذا يصدق حتى على المؤسسات التي تركز تركيزًا كبيرًا على التحليل والقياس الكمي ، بل وبين من يرون أنهم أذكياء بمعايير إدارة الأعمال .

وفي المواقف الأكثر نجاحًا في التغيير ، يفضل الناس إيجاد طرق لمساعدة الآخرين على أن يروا المشكلات والحلول التي تحرك المشاعر وليس الأفكار فقط . وبمعنى آخر ، فإن التغيير يحدث نتيجة تحدث القادة إلى الأفيال وليس إلى راكبيها. ولكن هل سيغير هذا من سلوكيات العاملين ؟ يقول البحث الذي أجراه " كوتر " و فريقه إن الإجابة عن هذا السؤال بالنفي .

ويقول كوتر وكوهين إن معظم الناس يعتقدون أن التغيير يحدث بالترتيب التالي : حل ، ثم فكر ، ثم غير - وهذا قد يكون صحيحًا في البيئات الطبيعية . إذا أردت تقليل التكاليف في شركتك بنسبة ٦ % ، أو إذا أردت توفير خمس دقائق يوميًا من وقت سفرك للعمل ذهابًا وإياباً ، فإن هذا الأسلوب قد يفيدك كثيرًا. ويرى " كوتر " ، و " كوهين " أن أفضل أداء للأدوات التحليلية هو عندما " تكون الحدود المتوسطة معروفة ، والاحتمالات في أدنى درجاتها ، والمستقبل واضحًا .

ولكن مواقف التغيير الكبير ليست هكذا ، فالحدود المتوسطة ليست مفهومة جيدًا في معظم مواقف التغيير ، وغالبًا ما يكون المستقبل غامضًا فيها.

وتكون نتيجة عدم اليقين الذي يجلبه التغيير أن يحجم الفيل عن التحرك ، ولا تتفوق الحجج التحليلية بهذا الشكل .

ولقد لاحظ كوتر وكوهين أنه في معظم جهود التغيير الناجحة يكون مسار التغيير حل ، ثم فكر ، ثم غير ، بل شاهد Look ، ثم اشعر Feel ، ثم غير . Change إن المرء هنا يُقدّم له دليل يجعله يشعر بشيء ما ، وربما كان ذلك الشيء نظرة على المشكلة ، أو بارقة أمل بالحل ، أو تأملاً عميقاً في عاداته الحالية ، وأياً كان فإنه هناك شيء يحركك على المستوى الانفعالي... شيء يخاطب الفيل .

لقد استطاعت روبين وترز Robin Waters من خلال إظهارها التوضيحات والرسومات والموديلات والألوان... لزملائها في شركة Target للموضة أن تفعل فلسفة : شاهد ، ثم اشعر ، ثم غير . كانت تعرف ما يريده العاملين أن يشعروا به ، وهو : الحماس ، والأمل ، والإبداع ، والتفاسية ، وقد حدث ما كانت تريده بالفعل (انظر : جيرالد جرينبرج و روبرت بارون : ٢٠٠٩) .

أسس التغيير داخل المنظمات:

وضع جالبن Galpin في كتابه الجانب الإنساني للتغيير The Human Side of Change الصادر عام ١٩٩٦ عشرة أسس للتغيير داخل المنظمات المعاصرة هي كالتالي:

- (١) اللوائح والسياسات: إلغاء اللوائح والسياسات التي تتحدى الأساليب الجديدة ، ووضع سياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية ، مع تطوير وتوثيق المعايير والأسس الواجب إتباعها في التطبيق.
- (٢) الأهداف ومعايير: تطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات ، مع إيجاد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف الحالية.

٣) العادات والتقاليد: إلغاء العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين في تطبيق الوسائل القديمة ، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة ، وعلى سبيل المثال استبدال بعض المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمديرين.

٤) التدريب : التخلص من التدريب الذي يؤدي إلى تطبيق الأساليب القديمة في التشغيل ، واستبداله بالتدريب الحديث الذي يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة.

٥) الاحتفالات والمناسبات: استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال توزيع المكافآت على العاملين الذين يحققون الأهداف أو ينجحون في أداء عملية التغيير .

٦) السلوكيات الإدارية: تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة ، مع توفير البرامج التدريبية المنشطة لتلك السلوكيات الجديدة في العمل ، وتحديد المكافآت للمديرين الذين يتغيرون ، وربط ترقياتهم بتنفيذ السلوكيات المرغوبة.

٧) المكافآت والتقدير: التخلص من نظم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة، وربط المكافآت بأهداف التغيير .

٨) وسائل الاتصال: استخدام أساليب ووسائل اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد ، وجعل الاتصال ذا اتجاهين لمعرفة ردود الأفعال نحو التغيير .

٩) التأثير المادي: إنشاء تأثير مدى محسوس وملموس يعزز التغيير المستهدف مثل إعادة تحديد مواقع العاملين وتوزيعهم.

١٠) هيكل المنظمة: إعادة تشكيل هيكل المنظمة بما يؤدي إلى تطبيق التغيير .

صفات وأساطير لفشل التغيير :

عبر العقدين الماضيين سقطت خمس وصفات Recipes وأساطير Legends للتغيير لاعتقاد المديرين أنها قادرة على إحداث التغيير ، يرصدها جيم كولنز (2014) Jim Collins كالتالي :

١) أسطورة برامج التغيير : تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ في تنفيذه ، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير .

٢) أسطورة إدارة الأزمات : تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة لدى العاملين ، فتنتهي الأزمة ، ويعود العاملون إلى ما كانوا عليه .

٣) أسطورة العصا والجزرة : تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث باستحداث مكافآت لمن يؤيدون التغيير ، وعقوبات لمن يقاومونه ، فينصرف العاملون عن الإنتاجية منشغلين بالنفاق والانتهازية .

٤) أسطورة استئصال الجذور : تعتقد الإدارة العليا أن جذور المنظمة وعاملها القدامى يعوقون تقدمها فتقرر استئصالهم واستبدالهم بالتحديث التكنولوجي والدماء الشابة ، وتنتشر بذورها في تربة جديدة ، ولكن النتيجة عدم جني ما توقعته .

٥) أسطورة الجودة الشاملة : تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير ، فتغرق حتى أذنيها في الإجراءات الفرعية ، وتنسى الغايات الرئيسية .

هذا ولقد فشلت جميع هذه الطرق لإحداث تغيير دائم ، بل إنها لم تسفر . في أغلب الحالات . إلا عن نتائج عكسية لما جرى وما تم التخطيط له .

خطوات أساسية هامة لقيادة التغيير بنجاح:

قام جون كوتر (John Kotter ١٩٩٨) بدراسة أكثر من مائة شركة ، واستخلص من هذه الدراسة أن قيادة التغيير بنجاح تتضمن ثمان خطوات أساسية هامة هي:

١. خلق إحساس بأن التغيير ضرورة ملحة وذلك عن طريق:

▪ دراسة السوق وحقائق المنافسة.

- التعرف على الأزمات ومناقشتها ، ومناقشة الأزمات المحتمل حدوثها والفرص الكبرى المتاحة.
- ٢. تكوين إئتلاف قيادي قوي عن طريق:
 - تكوين مجموعة لديها القدرة الكافية على قيادة جهود التغيير.
 - تشجيع هذه المجموعة على العمل كفريق عمل.
- ٣. خلق رؤية: Vision
 - خلق رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير.
 - تطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.
- ٤. نقل هذه الرؤية للعاملين:
 - استخدام كل الوسائل الممكنة لنقل وتوصيل الرؤية الجديدة والاستراتيجيات الجديدة.
 - تعليم سلوكيات جديدة وأن يكون الائتلاف القيادي قدوة يتعلم منها الآخرون هذه السلوكيات.
- ٥. تمكين الآخرين من العمل وفق هذه الرؤية:
 - التخلص من العقبات التي تعترض سبيل التغيير.
 - تغيير الأنظمة التي تهدد هذه الرؤية وتهدمها.
 - تشجيع الإقدام على المخاطرة ، والأفكار والأنشطة والأعمال غير التقليدية.
- ٦. التخطيط للمكاسب قصيرة المدى والعمل على تحقيقها:
 - التخطيط لتحسين الأداء المرئي.
 - تنفيذ ذلك التحسين.
 - التعرف على العاملين المشتركين في عملية التحسين ومكافأتهم.
- ٧. تعزيز التحسينات التي تم إدخالها وإحداث مزيد من التغيير:
 - استخدام المصادقية المتزايدة لتغيير الأنظمة والتشكيلات والسياسات التي لا تتماشى مع الرؤية.

- تعيين العاملين الذين يستطيعون تنفيذ هذه الرؤية، وترقيتهم وتطوير قدراتهم.
 - إعادة تنشيط هذه العملية من خلال البدء في مشروعات جديدة، وموضوعات جديدة وعوامل مساعدة على التغيير.
٨. ترسيخ الاتجاهات الجديدة:

- توضيح الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة.
- تطوير الوسائل التي تضمن تطوير القيادة وانتقالها.

صفات قادة المنظمات الذين يستطيعون إدارة التغيير بنجاح:

تحدث كانتر (1999) Kanter عن السلوكيات التالية باعتبارها صفات للقادة الذين يستطيعون إدارة التغيير بنجاح:

١. التناغم مع البيئة :

إن القائد لا يستطيع أن يجمع المعلومات الكافية أو يذهب إلى جميع الأماكن التي تمكنه من معرفة كل ما يحدث خارج منظمته. ولكنه يستطيع أن يجمع المعلومات التي تنير له الطريق لوضع اتجاهات جديدة للمنظمة ، وذلك بأن يهتم مثلاً بمعرفة شكاوى العملاء ، والتي تكون في الغالب أفضل مصدر للمعلومات حول نقاط الضعف في التشغيل أو الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها. ومن المهم أيضاً أن يبحث القائد عن العلامات الأوسع نطاقاً التي تدل على حدوث تغيير - كأن تكون هناك شركة منافسة تصنع منتجاً بشكل مختلف أو عميل يستخدم منتجاً أو خدمة بشكل غير متوقع.

٢. تحدي أسلوب التفكير السائد في المنظمة :

ينبغي على القادة أن ينمو لديهم ما يطلق عليه كانتر (1999) Kanter اسم " مهارة التفكير التجميعي المتغير - "Kaleidoscope" وهو أسلوب في التفكير يتم فيه إنشاء نماذج من خلال الاستعانة بأجزاء البيانات المتاحة ، ثم استخدامها في تكوين نماذج أخرى مختلفة. والقادة يجب أن يناقشوا

الافتراضات السائدة حول كيفية التوفيق بين أجزاء من المنظمة ، والسوق أو المجتمع ووضعها معاً في إطار واحد.

٣. القدرة على توصيل التطلعات باعتبارها حاجة ملحة :

فالقائد لا يستطيع أن يروج للتغيير بدون وجود اقتناع حقيقي بضرورته. ومن الضروري أن يتم إقناع العاملين بأن التغيير ضرورة ملحة لأبد منها خاصة عندما يكون هذا التغيير مجرد تجديد وليس معالجة لأزمة.

٤. بناء التحالفات :

قادة التغيير في حاجة إلى إشراك الأشخاص ذوي القدرات ، والمعرفة والثقل السياسي لكي يساعدهم على إحداث التغيير.

٥. نقل السلطة إلى الفريق العامل :

بمجرد أن تتم إقامة تحالف يمكن للقائد إشراك آخرين في تنفيذه ، فوظيفة القائد هي دعم الفريق ، وتقديم التدريب والموارد اللازمة ، وإعطاء فريق العمل شعوراً بالاستقلالية.

٦. تعلم المواظبة على العمل :

من الأخطاء التي يرتكبها القادة في عمليات التغيير هو أنهم يبدؤون هذه العمليات ثم يتركونها.

٧. جعل جميع العاملين يشعرون أنهم أبطال :

يعتبر التعرف على الإنجازات ، والمكافأة عليها، والاهتمام بها من المهارات الهامة للقائد ، ورغم ذلك فإنها ربما تكون من أقل الأدوات المستخدمة في المؤسسات لإثارة دافعية العاملين وحمائيتهم.

مراجع البحث

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

الأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً : المراجع العربية

١. إبراهيم درويش : إدارة التغيير (القاهرة : دار الضياء للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩) .
٢. إليزابيث ماكميلان : التعقيد والإدارة وديناميكيات التغيير ، ترجمة دلال بنت منزل النصير ، مراجعة سلوي بنت عبد الله الحمودي (الرياض : مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ٢٠١٤) .
٣. إيمانويل جويو : إعادة اختراع القيادة في عصر التعاون الجماعي الواسع النطاق ، ترجمة مجدي صابر (القاهرة : مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣) .
٤. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني (الرياض : دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٩) .
٥. حامد أحمد بدر : " فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة " ، مجلة العلوم الاجتماعية. العدد ١ ، المجلد ١٣ ، الكويت : ١٩٨٥ .
٦. ساندر كان : المفاهيم الرئيسية للعلاقات العامة ، ترجمة مدحت محمد أبو النصر (القاهرة : المركز القومي للترجمة ، وزارة الثقافة ، ٢٠١٤) .
٧. سند عبد الله العجمي وشهاب العثمان وعامر علي الصالح : " دور النمط القيادي في تحقيق فعالية مجموعة العمل ونية ترك العمل ، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الكويتية " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الأول ، الجزء الثاني ، القاهرة : ٢٠١٤ .

٨. سيد الهواري : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط ١٢ ، ٢٠٠٠).
٩. شاكر جار الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي : (٢٠٠٨) " أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٤ ، العدد ٢ ، عمان : ٢٠٠٨ .
١٠. علي عباس : " تأثير أنماط القيادة الإدارية علي عملية صنع قرارات التغيير " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٢٠ ، العدد ١ ، عمان : يناير ٢٠١٢ .
١١. غانم فنجان موسى : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (بغداد : دار الكتب والوثائق ، ١٩٩٠).
١٢. فيليب سادلر: القيادة ، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٨).
١٣. متولي السيد متولي : السلوك التنظيمي (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٦).
١٤. مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥).
١٥. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٧).
١٦. مدحت محمد أبو النصر : بناء ونمو وإدارة فرق العمل (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٨) .
١٧. مدحت محمد أبو النصر: إدارة المعرفة ومنظمات التعلم (القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩).
١٨. مدحت محمد أبو النصر : قادة المستقبل (القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩).

١٩. مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي عن التغيير وإدارة التغيير (القاهرة : مركز تدريب المنار مصر للبتروك، ٢٠١٤).
٢٠. مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي عن القيادة الفعالة (الجيزة : المجلس القومي للمرأة ، ٢٠١٤).
٢١. نواف كنعان : القيادة الادارية (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧).

ثالثاً : المراجع الأجنبية

- 1- Andrew J. Dubrin : Leadership, Research finding – Practice and Skills (India : Biztantra publications Co., 2005).
- 2- B. M. Bass : Improving Organizational Effective through Transformational Leadership (London : , SAGE , 1994).
- 3- B. Senior : Organizational Change (Harlow : FT Prentice Hall. 3rd ed. , 2006) .
- 4- B.N. Bass & B.J. Avolio : " Developing Transformational Leadership " , Journal of European Industrial Training, No.14, 2010.
- 5- Dana Robinson & James Robinson : Organizational Change (N.Y.: Free Press , 2010) .
- 6- Emmanuel Gobillot : Leadershift , Reinventing Leadership for the Age of Mass Collaboration (London : Kogan Page , 2011) .
- 7- Fiedler, F. E. : A Theory of Leadership Effectiveness (N. Y. : McGraw-Hill , 1967) .
- 8- Galpin: The Human Side of Change (N.Y.: The Free Press, 1996).
- 9- Gary Dessler: Human Resources Management (N.J.: Prentice Hall Int., Inc., 7 th. Ed., 1997).
- 10- Gerald J. Skibbins : “ Organization Evaluations Program for Managing “ , American Management Associations Journal , 1994 .

- 11- James Belasco: Teaching The Elephant to Dance Empowering Change in Your Change in Your Organization (N.Y.: Crown Publishers, Inc., 1990).
- 12- Jim Collins : Recipes and Legends of the Change failure (N. J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall , 4 th. ed. , 2014) .
- 13- John Adaire : Inspiring Leadership (N.Y. : John and Talbot publication Co. , 2005) .
- 14- John Kotter : Change Leadership (Harvard : Free Press , 2001).
- 15- John Kotter & Dan Cohen : The Heart of Change (N.Y.: The Free Press, 2000).
- 16- John Kotter : Winning at Change (N.Y.: Free Press, 1998).
- 17- John L. pierce & et.al. : Leaders and Leadership Process (Singapore : 2006) .
- 18- L.Brinson : “ The Management of Change and the Impact Change Resistance “ , Journal of International Business , Vol. 3. 2006 .
- 19- L.R. Sayles: The Working Leader (N.Y.: The Free Press, 1993).
- 20- N.M. Ticky & M.M. Devanna: The Transformational Leader (N.Y.: Wiley, 1986).
- 21- Philip Sadler : Leadership (London : Kogan Page Limited , 2007).
- 22- R.M. Kanter: " The Enduring Skills of Change Leaders," Leader to Leader Journal, No. 13. Summer, 1999.
- 23- Robert Eales: The effective Leader (India : Robert E. Publisher , 2005) .
- 24- Sandra Cain : Key Concepts in Public Relations (London : Palgrave & Macmillan , 2009) .
- 25- Yukl, G. : Leadership in organizations (N. J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall , 5th ed. , 2002).

رابعاً : مواقع الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)

- Accessed June 2022

- <http://www.hrdiscussion.com/hr83429.html#.U52ZY5S>
- <http://www.sst5.com/read Article.aspx?ArtID=1075> محمد بن علي العامري
- <http://www.hrdiscussion.com/hr15641.html#.U52eSJSSy>
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8>
- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1075&>
- <http://www.tagweer.co>
- <http://www.islamfeleet.ne> ليلي الهاشم