

Administrative leadership between the challenges of change and achieving strategic goals

Ezuldeen Almkhtar Faraj *

Lecturer, Libyan Center for Engineering Research and Information Technology, Libya

*Email (for reference researcher): gomad125@gmail.com

القيادة الإدارية بين تحديات التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

د. عز الدين المختار فرج *

محاضر، المركز الليبي للبحوث الهندسية وتقنية المعلومات، ليبيا

Received: 18-08-2025; Accepted: 30-10-2025; Published: 15-11-2025

Abstract:

This study examines the role of managerial leadership in managing change within business organizations. Leadership is a fundamental factor in achieving organizational goals amidst rapidly evolving environmental and technological challenges. The research focuses on defining managerial leadership and its importance, along with the concept of change and its types, such as strategic, organizational, and technological change. The study also highlights the role of leadership in planning for change, motivating employees, managing resistance, and monitoring results to ensure goal achievement. It points to the challenges leaders face during change management, such as employee resistance and resource scarcity. Finally, the research presents effective strategies, such as employee engagement and fostering a culture of innovation, to support the success of change in business organizations.

Keywords: Managerial leadership, change management, strategic goals.

المخلص

تتناول هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير داخل منظمات الأعمال. تُعد القيادة عاملاً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل التحديات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. يركز البحث على تعريف القيادة الإدارية وأهميتها، إلى جانب مفهوم التغيير وأنواعه، مثل التغيير الاستراتيجي والتنظيمي والتكنولوجي. كما يبرز البحث دور القيادة في التخطيط للتغيير، تحفيز الموظفين، إدارة المقاومة، ومتابعة النتائج لضمان تحقيق الأهداف. ويشير إلى التحديات التي تواجه القادة أثناء إدارة التغيير، مثل مقاومة الموظفين ونقص الموارد. وفي الختام، يقدم البحث استراتيجيات فعالة كإشراك الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار لدعم نجاح التغيير في منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، إدارة التغيير، الأهداف الاستراتيجية.

مقدمة

في ظل التحولات السريعة والعميقة التي يشهدها العالم في مجالات الاقتصاد، والتكنولوجيا، والاجتماعيات، أصبحت المؤسسات اليوم أمام تحديات غير مسبقة تتطلب منها مواكبة هذه التغيرات للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أصبح التغيير الإداري جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو والتطوير المؤسسي، إذ تفرض التحولات البيئية المختلفة على القيادة الإدارية اتخاذ قرارات جريئة وفعالة لتنفيذ التغيير، سواء كان ذلك في الهياكل التنظيمية أو العمليات أو التكنولوجيا أو الثقافة المؤسسية. ويعد التغيير الإداري أحد أكثر العمليات تحدياً وتعقيداً في المؤسسات، إذ تتطلب القيادة القدرة على فهم الديناميكيات المعقدة للتغيير، بما في ذلك مقاومة الموظفين، التحديات التنظيمية، التوافق بين الأفراد والفرق،

وتأثير هذه التغييرات على ثقافة المنظمة وأدائها العام. في هذه البيئة الديناميكية، تكون القيادة الإدارية في مواجهة مسؤولية كبيرة، تتمثل في توجيه المؤسسة خلال عمليات التغيير بطريقة تحقق الأهداف الاستراتيجية المنشودة دون التأثير على استقرار المؤسسة وأداء موظفيها.

إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ليس عملية بسيطة أو خطية، بل يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين مختلف مكونات المؤسسة وأفرادها. ومن هذا المنطلق، تصبح القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح التغيير الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالقادة الإداريون لا يقتصر دورهم على إدارة الموارد أو اتخاذ القرارات فقط، بل هم المسؤولون عن صياغة رؤية استراتيجية، وتوجيه الفرق، وتحفيز الموظفين على تبني التغيير والالتزام به. في كثير من الحالات، يصعب على القادة تحقيق توازن بين ضرورة التغيير وحاجة المؤسسة إلى الاستقرار والتماسك، وهو ما يخلق تحديات كبيرة على صعيد القيادة الإدارية.

تستهدف هذه الدراسة فهم العلاقة بين تحديات التغيير الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال دراسة كيف يمكن للقيادة الإدارية التأثير على عمليات التغيير في المؤسسة، وكيف يمكن لهذه العمليات أن تؤثر على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل التي قد تسهم في تعقيد هذه العلاقة، مثل مقاومة الموظفين للتغيير، نقص المهارات القيادية، وتحديات التواصل بين المستويات المختلفة في المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم حلول عملية للقادة الإداريين من خلال استراتيجيات لإدارة التغيير بكفاءة، بحيث تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في بيئة تشهد تزايداً مستمراً في التحديات والفرص. ففي ظل تسارع التغيرات العالمية والمحلية، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف بشكل مرن وسريع مع المتغيرات المحيطة، مما يتطلب قيادة إدارية حكيمة تتمتع برؤية استراتيجية وقدرة على اتخاذ قرارات ملائمة في الأوقات الحرجة.

هذه الدراسة، التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، تتناول التغيير الإداري في مختلف مستوياته، وتحلل تأثيراته في الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة. وستسعى إلى تقديم إجابات على مجموعة من الأسئلة المهمة حول كيفية تجاوز القيادات الإدارية للتحديات التي تعترض عملية التغيير، وكيف يمكن لهذه التغيرات أن تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتقلب والضغوط المستمرة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في مواجهة عمليات التغيير التنظيمي، وكيفية تأثير هذه التحديات على قدرة القيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. رغم الأهمية المتزايدة للتغيير في البيئة التنظيمية، تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في توجيه التغيير بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يستدعي دراسة العلاقة بينهما.

أهداف الدراسة

1. دراسة التحديات التي يواجهها القادة الإداريون عند تنفيذ التغييرات التنظيمية.
2. تحليل دور القيادة الإدارية في تسهيل أو عرقلة عملية التغيير في المؤسسات.
3. استكشاف كيفية تأثير التغيير الإداري على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
4. تقديم توصيات حول كيفية تحسين قدرة القيادة على التكيف مع التغيير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.
5. مقارنة بين أنواع التغيير الإداري (كبير مقابل صغير) وأثرها على الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

1. دعم القيادة الإدارية: الدراسة ستساعد القادة الإداريين في فهم التحديات التي قد يواجهونها أثناء إدارة عمليات التغيير، وتوفير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات.

2. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التغيير الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ستوفر الدراسة إرشادات قيمة للمؤسسات لتحسين كفاءتها في تنفيذ التغييرات التي تدعم استراتيجياتها الطويلة الأمد.
3. تسليط الضوء على أهمية التكيف: في بيئة العمل الحالية المتغيرة بسرعة، تعد قدرة القائد على التكيف مع التغيير أمراً بالغ الأهمية، مما يعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة للفرص والتهديدات.
4. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتغيير الإداري والقيادة الاستراتيجية، وتوفير بيانات عملية للممارسين والباحثين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية

1. للمؤسسات: تساعد المؤسسات على تحسين قدراتها القيادية والإدارية، وتعزز من قدرتها على تنفيذ التغيير بشكل يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. للقادة الإداريين: توفر للقادة الأدوات والمفاهيم اللازمة لإدارة التغيير بنجاح دون التأثير السلبي على الأداء المؤسسي.
3. هذه المشكلة والأهداف والأهمية يمكن أن تشكل أساس دراسة وصفية تساعد في تقديم حلول عملية للمؤسسات التي تسعى للتطوير والتكيف مع التغيير.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

- إن موضوع القيادة الإدارية مما لا شك فيه يُعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات، بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريف موحد للقيادة الإدارية. ومن أهم هذه التعريفات:
- القيادة: وهي مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمروءوسون هم الذين ينفذون أوامر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (عبدالقادر، 1985).
 - ومن بين من عرف القيادة على النحو التالي:
 - كون يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المروءوسين، بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد.
 - روبرت ليفجستون يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.
 - ويعرفها ليكرت بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

1- وظائف القيادة الإدارية

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

1. **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
2. **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة، كشؤون الترفيه والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد.
3. **التوجيه:** ويعني إرشاد المروءوسين، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
4. **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية، بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الأعوجاج، ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين، ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

2- خصائص القيادة الإدارية

1. الرؤية الاستراتيجية: القدرة على تصور المستقبل وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.
2. التأثير: القدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم للعمل.
3. الاتصال الفعال: بناء قنوات تواصل شفافة داخل المنظمة.
4. اتخاذ القرارات: القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة في الوقت المناسب.

3- أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها. وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه. ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية. لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عاماً من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه وزملائه، وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات. وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية (عبد الملك، 2004):

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
5. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية، والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لا شك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري. كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، وأهم هذه العوامل:

1. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين). وقد تكون هذه الصفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.
2. أهداف المنظمة (مكان العمل)، سواء أهدافها الاستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
3. نوع منظمة العمل، سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
4. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها (كنعان، 2009).

ثانياً: مفهوم التغيير وأنماطه

1- مفهوم التغيير

التغيير في منظمات الأعمال يشير إلى التحولات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي، أو العمليات، أو الثقافة التنظيمية، أو استراتيجيات العمل، بهدف تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية. ونجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:

- التغيير عامة: هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.
 - يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعوداً وأحلاماً للبعض، وندماً وآلاماً للبعض الآخر، وفقاً للاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.
 - كما يعرفه عبد الباري درة (1981) بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."
 - أما علي السلمي (1998)، فيعرف التغيير التنظيمي كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة، ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر."
- انطلاقاً من هذه التعاريف، نلاحظ أن التعريف الأول هو تعريف عام لمصطلح التغيير. أما التعاريف الأخرى فهي تلبي غرضنا منها، وهو مفهوم التغيير التنظيمي. وكخلاصة لها، نقول إن التغيير في المنظمة هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، أو سياسات، أو عناصر العمل، بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية، قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

2- أنماط التغيير

يأخذ التغيير في المنظمة عدة أنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

أولاً: حسب الأسباب

- تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، ومشاكل داخلية، ودافع السيطرة على المحيط. ويتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنماط:
1. **تغيير استجابة لضغوط خارجية:** في هذه الحالة، قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد، وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانات حديثة متطورة.
 2. **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها، مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أداءها.
 3. **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد التأثير فيها وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

وفق هذا المعيار، يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

1. **تغيير مخطط:** تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ويُقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها، وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
2. **تغيير دفاعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً، وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها.

3. **تغيير هجومي:** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير إلى نوعين:

- **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منظمة، ويتعلق بالأخص بالمدى الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.
- **التغيير الجذري:** هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة، ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصيصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي (القاسمي، 2006).

3- متطلبات التغيير

من أجل إحداث أي تغيير في المنظمة، لا بد أن تتضمن استراتيجية التغيير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منها أجهزة الإدارة وطريقة أدائها، مع الأخذ بالاعتبار المضامين غير الإدارية (الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير. وبذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل إلى عملية التغيير الإداري في المنظمة بما يأتي:

1. إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي لم تكن الأشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لتلبية احتياجاته تنظيمياً.
 2. إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة، وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة.
 3. تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، أي بين الجهاز التقليدي والأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري.
 4. توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها على أساس علمي، بحيث تضمن أقصى إمكانيات النجاح.
 5. التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وإحداث التغيير المطلوب.
 6. التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري، وبالأخص الجديدة منها، تتسم بالنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.
- وفي كلا المدخلين (الشامل والجزئي)، فإن عمليات وإجراءات التغيير لا بد أن تستند إلى استراتيجية مدروسة، تراعي الأولويات والإمكانيات المتاحة والمجالات المستهدفة، وتكون هذه الاستراتيجية محددة بسقف زمني لإنجاز المراحل المتعاقبة فيها.

4- أهداف التغيير

تنبثق من المجالات الأساسية لرسالة وغاية التغيير مجموعة من الأهداف العامة، يمكن تحديدها بالتالي:

1. تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
2. تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
3. إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.

4. اعتماد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية، وحجم الاستثمار، وأداء العاملين، وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
5. استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة، وتعزيز الإبداع والتطوير.
6. العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.
7. اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية، وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاجية وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج على مستوى منظمات الجهاز الإداري.
8. تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في الإنجاز واتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ونبذ الأساليب البيروقراطية.
9. تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع.
10. تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع التصورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية، والترويج لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوافر في التخطيط من مرونة وقدرة للاستجابة للمستجدات الحالية والمستقبلية.

5- المعوقات المتوقعة لعملية التغيير في المنظمة

1. **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين. هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير؛ ووفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر. أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع، فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.
2. **الشعور بالأمان أو بالخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً يُنشئ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا ما قد ينشئ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديو المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.
3. **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع. أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً وأقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.
4. **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دون الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثّر التوجيهات؛ ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد، ينبغي أن تشرح الأبعاد والغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5. **الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحاً في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور، ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي التنظيمي بعناية. ومن ذلك كله، فإن السبب النهائي للمعوقات المتوقعة لعملية التغيير ينطوي على عوامل مثل الخوف من المجهول، من الفشل، وفقدان الوظائف، والخصائص الفردية يمكن أيضاً أن تلعب دوراً رئيسياً (موزاوي، 2004).

ثالثاً: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في إدارة التغيير من خلال مجموعة من الأنشطة التي تضمن نجاح الانتقال إلى الوضع الجديد، وتشمل هذه الأنشطة:

أ - **التخطيط للتغيير:** تحديد الحاجة إلى التغيير وأسبابه ووضع خطة واضحة ومحددة لتنفيذ التغيير. ب - **تحفيز الموظفين:** شرح فوائد التغيير للموظفين وتشجيعهم على التعاون والمشاركة في عملية التغيير. ت - **إدارة المقاومة للتغيير:** تفهم أسباب المقاومة، سواء كانت شخصية أو تنظيمية وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتقبل التغيير. ث - **التقييم والمتابعة:** قياس نتائج التغيير مقارنة بالأهداف المحددة وإجراء التعديلات اللازمة لضمان نجاح العملية.

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير (كنعان، 2009).

من هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل لمروسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا أسهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير (كنعان، 2009). على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي: القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدٍ لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

1. كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2. مداخل وأساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين: القائد ذو المرونة العالية وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتران بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بأن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه. أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء. ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يركز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والثاني مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير (عبد الملك، 2004). من ثم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى أنه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير. (Nahavandi, 2009)

وأن التحدي الوحيد والأهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغيرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالإقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً. (Nahavandi, 2009)

رابعاً: تحديات القيادة الإدارية في إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية معقدة تواجهها القيادة الإدارية في منظمات الأعمال وتتطلب التعامل مع العديد من التحديات التي تعيق تحقيق أهداف التغيير ومنها:

1. **مقاومة الموظفين للتغيير:** حيث يشعر الموظفون بعدم اليقين حول تأثير التغيير على أدوارهم المستقبلية والقلق بشأن فقدان الأمان الوظيفي خاصة إذا كان التغيير يتضمن هيكلة أو تقليصاً للوظائف، والتمسك بالعادات القديمة حيث يفضل البعض الاستمرار في الأساليب التقليدية لعدم رغبتهم في تعلم أشياء جديدة.
2. **نقص الموارد الكافية:**
 - **الموارد المالية:** قد لا يتوفر التمويل الكافي لتنفيذ التغيير المطلوب مثل شراء التقنيات الجديدة أو تقديم برامج تدريبية.
 - **الموارد البشرية:** عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين لإدارة وتنفيذ التغيير.
 - **الضغوط الزمنية:** المنظمة قد تواجه ضغطاً لإتمام التغيير في فترة قصيرة مما يؤدي إلى تقليل جودة التنفيذ.
3. **ضعف الاتصال والتواصل:** قلة الشفافية عندما لا يتم إبلاغ الموظفين بأهداف التغيير وأسبابه بوضوح وغياب قنوات الاتصال الفعالة مثل الاجتماعات أو الأدوات التكنولوجية التي تسهل الحوار.
4. **ثقافة تنظيمية مقاومة:** ثقافة سلبية تركز على الروتين وتعارض الابتكار، إضافة للقيادات السابقة التي لم تشجع الموظفين على تبني التغيير.
5. **ضعف التخطيط الاستراتيجي:** عدم وجود رؤية واضحة لأهداف التغيير وتجاهل التحديات المحتملة أثناء التخطيط.
6. **الضغوط الزمنية:** الحاجة الملحة لتنفيذ التغيير في وقت قصير لمواكبة السوق أو مواجهة المنافسة.

العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات خلال التغيير

العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات خلال التغيير هي علاقة وثيقة، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في التنبؤ بالأزمات، والتعامل معها بشكل فعال أثناء عملية التغيير داخل المنظمة.

ج- **توقع الأزمات في سياق التغيير:** القيادة الإدارية الناجحة تتحلى بقدرة استباقية على التنبؤ بالأزمات المحتملة التي قد تظهر أثناء عملية التغيير. هذه الأزمات قد تشمل:

1. **مقاومة التغيير:** حيث يعارض الأفراد أو الفرق التغيير بسبب الخوف من المجهول أو فقدان الاستقرار.
 2. **فقدان التنسيق الداخلي:** في حال لم يتم التخطيط الجيد لعملية التغيير، قد يحدث خلل في التنسيق بين الفرق أو الأقسام.
 3. **تحديات التكنولوجيا:** قد تحدث مشاكل في تطبيق التقنيات الجديدة التي يتم تبنيها ضمن خطة التغيير.
- دور القيادة:** القيادة في هذه الحالة تعتمد على جمع المعلومات وتحليل الاتجاهات لتوقع الأزمات واتخاذ خطوات استباقية للتخفيف من حدتها.
- التعامل مع الأزمات أثناء التغيير:** عندما تحدث الأزمات في سياق التغيير، تحتاج القيادة إلى اتخاذ إجراءات فورية وفعالة لإدارة الأزمة. القائد الفعال يجب أن يتحلى بقدرات تساعده في هذه المرحلة، ومنها:
1. **الهدوء والوضوح:** مهم أن يظهر القائد قدراً كبيراً من الهدوء والوضوح في توجيه الرسائل.
 2. **التواصل الفعال:** على القائد أن يكون قادراً على توصيل خطة الطوارئ بشكل واضح ومطمئن.
 3. **التحليل السريع والتكيف:** يجب أن يكون القائد قادراً على تحليل الوضع بسرعة واتخاذ قرارات ملائمة.
- دور القيادة:** من خلال اتخاذ قرارات سريعة مدروسة، يمكن للقائد أن يوجه الفريق في المراحل الصعبة من التغيير، وأن يضمن أن الأزمات لا تعرقل تقدم العملية.

مقارنة التغيير والأزمات القائد الإداري يجب أن يكون على دراية بكيفية التمييز بين الأزمات التي تحدث بسبب التغيير (مثل مقاومة الأفراد) والأزمات التي تكون ناتجة عن عوامل أخرى (مثل القضايا الاقتصادية أو التنافسية).

الاستفادة من الأزمات كمحفز للتغيير: في بعض الأحيان، يمكن للأزمات أن تكون محفزاً للتغيير الإيجابي. القائد الذي يملك رؤية استراتيجية يمكنه استثمار الأزمات لخلق فرص جديدة للابتكار وتحسين الأداء.

التكنولوجيا ودورها في دعم القيادة الإدارية لإدارة التغيير

التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في دعم القيادة الإدارية في إدارة التغيير، حيث يأتي التحول الرقمي كأداة أساسية لتمكين القيادة الإدارية من إدارة التغيير بفعالية وكفاءة.

1- التكنولوجيا ودورها في دعم القيادة الإدارية لإدارة التغيير

- تحسين اتخاذ القرارات: توفر التكنولوجيا أدوات تحليلية قوية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data)، مما يساعد القادة في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات حقيقية.
- دعم التواصل الداخلي والخارجي: تساعد أدوات مثل Microsoft Teams أو Slack في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق، مما يقلل المقاومة للتغيير.
- إدارة المشاريع: تقدم الأدوات الرقمية مثل تطبيقات إدارة المشاريع (Trello أو Asana أو Jira) حلولاً لتنظيم وتتبع تقدم التغيير.
- تدريب وتطوير الموظفين: توفر التكنولوجيا منصات للتدريب الإلكتروني (مثل Moodle أو Coursera) لتدريب الموظفين على المهارات الجديدة المرتبطة بالتغيير.

2- أدوات التكنولوجيا لدعم إدارة التغيير

تشمل الأدوات التكنولوجية الأساسية:

- منصات التعاون والاتصال (Collaboration Tools): مثل Slack و Microsoft Teams و Zoom.
- أدوات التحليل والبيانات (Data Analytics Tools): مثل Power BI و Google Analytics و Tableau لمتابعة وتقييم أداء التغيير.
- أنظمة إدارة الموارد (ERP Systems): مثل SAP و Oracle لدمج كافة عمليات المنظمة.
- الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (Machine Learning): للمساعدة في التنبؤ بتحديات التغيير.

3- دور التحول الرقمي في دعم القيادة الإدارية لإدارة التغيير

التحول الرقمي يدعم القيادة الإدارية عبر:

- زيادة الكفاءة والإنتاجية: من خلال أتمتة العديد من العمليات.
- تمكين التغيير المستمر: يعزز من مرونة المنظمات في استجابتها للمتغيرات السوقية.
- تحسين تجربة العملاء: يساهم في إقناع الفرق بجدوى التغيير.
- دعم القيادة عن بُعد: يسهل إدارة الفرق عن بُعد بكفاءة.
- إدارة التغيير المرن: باستخدام أدوات مثل Agile و DevOps.

4- التحديات التي قد تواجه القيادة الإدارية أثناء التحول الرقمي

- المقاومة الثقافية للتغيير.
 - التحديات التقنية في تنفيذ الأنظمة الجديدة.
 - التكلفة المرتفعة للتحول الرقمي.
- ختاماً: يمثل التحول الرقمي عنصراً محورياً في تعزيز قدرة القيادة الإدارية على إدارة التغيير بفعالية.

الخاتمة

إن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في نجاح منظمات الأعمال، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة. تعتبر القدرة على إدارة التغيير بفعالية واحدة من أهم مهام القائد الإداري، حيث يتطلب التغيير التخطيط الدقيق، والرؤية الواضحة، والتواصل الفعال لضمان تقبل الموظفين ومشاركتهم في العملية. ورغم أهمية التغيير في تعزيز كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، فإنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات مثل مقاومة الموظفين، ونقص الموارد، وضعف الاتصال، وضغط الزمن. لذلك، يجب على القادة الإداريين تبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة هذه التحديات، مثل تعزيز ثقافة التعاون والابتكار، توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين، وبناء بيئة تنظيمية تشجع على تقبل التغيير. كما أن الاهتمام بتحفيز الموظفين وخلق شعور مشترك بالمسؤولية يُعد أمراً حاسماً لتقليل المقاومة وزيادة الفاعلية.

إن نجاح التغيير لا يتحقق فقط من خلال وضع الخطط، بل أيضاً من خلال القيادة الحكيمة التي تستطيع تحويل الرؤية إلى واقع ملموس. فالقيادة التي تجمع بين التفكير الاستراتيجي والمرونة التنظيمية هي القادرة على تحويل التحديات إلى فرص، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع:

- 1- كنعان، نواف، 1995- القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 2- محمد، فريد، و المصري، سعيد 1988 إدارة الأعمال : الدار الجامعية الإسكندرية.
- 3- عبد الرحمن، هاني و الطويل، صالح 1999 الإدارة مفاهيم وآفاق : دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- Likert . Rensis (1961) New Patterns of Mangement NewYork.
- 5- حبيش، فوزي 1991، الإدارة العامة والتنظيم الإداري: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 6- علاقي، مدني عبدالقادر 1985، الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 7- عبد الملك، طلال 2004 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 8- سامية، موزاوي مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- 9- سامية، موزاوي مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو و إدارة الجودة الشاملة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- 10- آل يسين، محمد نحو استراتيجية وطنية للإصلاح الإداري <http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=31584>.
- 11- كمال، القاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مجلة علوم انسانية، العدد 34، مجلة علمية محكمة تعنى بالعلوم الانسانية.
- 12- Nahavandi 2009 -The Art and Science of Leadership <http://www.ulum.nl/c61.html>.
- 13- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

14- محمد، بوهز و رفيق، مرزوقي 2009 : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف – الجمهورية الجزائرية.

15- عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية.

16- جون كوتر، قيادة التغيير – خطة عمل. <http://www.alkhulasah.com/>

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **SAJH** and/or the editor(s). **SAJH** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.