

## تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير

الدكتور: مراد بن حرز الله، المركز الجامعي تندف، الجزائر

الملخص:

لقد خاض الفكر الإداري الكلاسيكي كثيرا في التمييز بين القائد والمسير، إلا أن ما إتجه إليه الفكر الإداري الحديث هو كيف يمكن جعل المسير قائد، ومن هنا برزت أهمية تحديد الكفاءات القيادية في مجال الإدارة ومحاولة تلقينها للمسيرين، وتأتي هذه الدراسة لتحاول توضيح آليات وسبل تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارية جد حساسة وهي عملية إدارة التغيير.

### Abstract:

A classic management had fought too much to distinguish between the leader and the manager, but the modern management thought is trying to make the manager as leader, and from here emerged the importance of identifying leadership competencies in the field of management and try to teach it to managers, this paper came to try, to clarify the Mechanisms and methods of the impact of leadership competencies in the very critical administrative process, It is the change management process.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات على مختلف الأصعدة، وحتى تستطيع منظمات الأعمال بمختلف أنواعها البقاء لابد لها من مواكبة مختلف هذه التغيرات والتطورات ولهذا يجد المسكرون أنفسهم أمام تحدي كبير يتمثل في قدرتهم على إدارة عملية التغيير لمجابهة مختلف التغيرات سواء على المستوى الداخلي، أو على المستوى الخارجي. وباعتبار أن القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الأهداف المنشودة، فإنه لبلوغ التغيرات المستهدفة من الضرورة بمكان إتصاف المسيرين بصفات القادة، ولعل من أبرز سبل تحقيق ذلك هو إلمامهم بالكفاءات القيادية حتى يتسنى لهم القدرة لبلوغ المرحلة المستهدفة من قبل التغيير بكل سلاسة.

ويسعى هذا المقال ليعين بجلاء أهمية الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير من خلال الإجابة على تساؤل رئيس مفاده:

ما هي الآلية التي يمكن من خلالها للكفاءات القيادية إدارة التغيير بنجاح؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بعد تسليط الضوء على متغيري الدراسة، تبيان تأثير الكفاءات القيادية في عملية التغيير مع عرض نموذج لآلية ذلك التأثير.

**1. الكفاءة:** تعتبر الكفاءة أحد أهم مؤشرات الموارد غير الملموسة للمنظمات، ولقد أصبحت محل إهتمام الباحثين نظرا لأنها أحد أبرز محددات النجاح من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة، ومع أن المتغير الأول للدراسة يعنى بالكفاءات القيادية إلا أن الباحث يرى أنه من الضرورة بمكان تسليط الضوء على ماهية الكفاءة عموما قبل الخوض في تحديد المقصود بالكفاءة القيادية.

### 1.1-تعريف الكفاءة:

عرفت المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef الكفاءة بأنها "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"<sup>(1)</sup>. كما عرفت بأنها مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة)، وبعد سلوكي (معرفة سلوكية) بحيث أن هذه المعارف الثلاث إما تكون معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام المسندة له بأحسن طريقة<sup>(2)</sup>.

## 2.1- أبعاد الكفاءة:

تتشارك غالبية تعاريف الكفاءة بأن لها ثلاثة أبعاد هي<sup>(3)</sup>:

1.2.1- المعرفة *Savoir*: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

2.2.1- المعارف العملية *Savoir faire*: وتسمى بالمهارات، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

3.2.1- المعارف السلوكية *Savoir être*: وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... إلخ، و يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

3.1- أنواع الكفاءات: توجد عدة تصنيفات لأنواع الكفاءات أكثرها تداولاً هو تصنيف الكفاءة على أساس المستوى، فوفقاً لهذا التصنيف فإن للكفاءة ثلاث مستويات هي:

**1.3.1-الكفاءة الفردية :** تعرف الكفاءة الفردية على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"<sup>(4)</sup>.

وبما أن للفرد موارد باطنة، وأخرى ظاهرة فإنه يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة وتضم هذه التوليفة القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المتنترة<sup>(5)</sup>. وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها .

**2.3.1-الكفاءة الجماعية:** تتجلى الكفاءة الجماعية فيما يلي<sup>(6)</sup>:

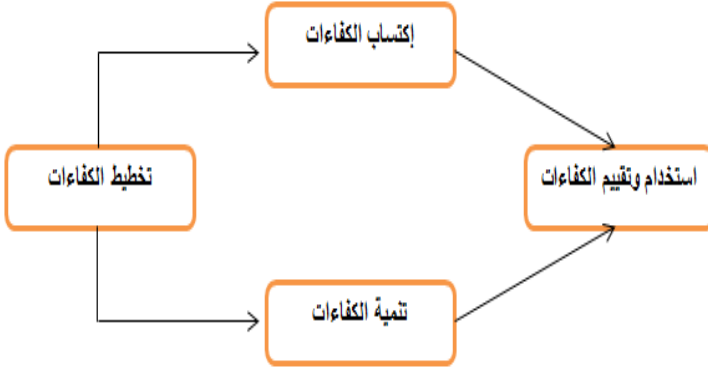
- ✓ مجموعة من المعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من اجل الإنجاز الفعال لمهام المجموعة.
- ✓ مجموع المهارات اللازمة والضرورية من أجل تنفيذ المهام المطلوبة من جماعة العمل.
- ✓ مجموعة المواقف، والسلوكات الخاصة المتخذة من قبل أفراد المجموعة.
- ✓ تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.

**3.3.1- الكفاءة التنظيمية:** الكفاءة التنظيمية هي كفاءة المنظمة ككل بكل عناصرها، مكوناتها، وحداتها... وتعرف بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي. تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، الكفاءة الإدارية<sup>(7)</sup>.

4.1-إدارة الكفاءات: عرّفت سلفي سطون *Sylvie St-ong* في كتابها كُشف آثار الموارد البشرية" إدارة الكفاءات على أنها تعني التأثير في معارف و مهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكونوا أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة<sup>(8)</sup>.

5.1-مراحل إدارة الكفاءات: من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد من إدارتها. وتتمثل مراحل إدارة الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (01) مراحل إدارة الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 09-10 مارس 2004، ص 249.

1.5.1-تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، فالتخطيط للكفاءات يكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المنصب الذي يكشف عن مختلف المعارف، والمعارف العملية و السلوكات اللازمة لها،

وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات للتوقع لاحتياجاتها من الكفاءات.

**2.5.1- اكتساب الكفاءات :** يتضمن اكتساب الكفاءات سواء عن طريق استقطاب أفراد جدد أو أفراد ينتمون إلى نفس المنظمة، ومن بين نماذج إختيار واكتساب أفضل الكفاءات نموذج الخبير الإداري ماك مكيلاند وهو نموذج يهدف لتحديد أنواع ومستويات الكفاءات المسببة لتمييز الموظفين الأكفاء من أجل الإستعانة بهم لمساعدة باقي الموظفين لتحقيق الأداء المتميز.

ويعود ظهور هذا النموذج لسنة 1971 حين صادفت إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، فكانت إختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة رغم أنها اختبارات تتميز بالدقة غير كافية لاختيار الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المترشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة، فلجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماك مكيلاند للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: إذا لم تكن تلك الإختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نعرف على ذلك؟.

طلب ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول، بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتميزين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً نموذج الكفاءة لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توضيح الكفاءات وتطبيق نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية<sup>(9)</sup>.

3.5.1-تنمية الكفاءات :والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعليم، وتدريب العاملين مما يؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة ، المعرفة العملية، السلوكيات

4.5.1-استخدام وتقييم الكفاءات : وهي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، و بذلك تكتمل دورة حياة إدارة الكفاءات.

#### 6.1-الكفاءات القيادية:

إن المتبع للأدبيات الأكاديمية في مجال الفكر الإداري يكاد يجزم بأن موضوع القيادة يعتبر من أكثر المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين والدارسين مقارنة بباقي الجوانب الأخرى المتعلقة بالسلوك الإنساني<sup>(10)</sup>.

فالقادة يلعبون دورا مهما في إعطاء القدوة من خلال القيم، السلوكيات، وما يولونه من إعتبارات بالنسبة للعاملين بالمؤسسة<sup>(11)</sup>.

ويرى بيتر توينج Peter Topping أن القيادة اليوم تتعلق أكثر بمدى القدرة على خلق مناخ عمل ملائم يساعد الناس على النجاح أكثر من تعلقها بالقدرة على إتخاذ القرارات، لهذا نجده يؤكد بأن أكثر الكفاءات القيادية الواجب الإحاطة بها، والتي تعتبر جوهر التسيير القيادي managerial leadership هي تمكين الشركاء في العمل أن يعملوا في أفضل الظروف<sup>(12)</sup>.

ومع أن الإهتمام بالقيادة ليس بالأمر الجديد خاصة أن هذا الموضوع تم تناوله في منظمات الأعمال من قبل عدة تخصصات على غرار علم الاجتماع وعلم النفس إلى جانب علم الإدارة إلى أن موضوع الكفاءات القيادية يعتبر من

المواضيع الجديدة في هذا المجال، ومع أن العديد من الباحثين حاولوا تعريف هذا المصطلح الحديث من خلال ملامح الكفاءات القيادية، إلا أننا نجد أن كارن لوزن Karen Lawson يعرفها بأنها ماهي إلا معارف، ومهارات، وسلوكات يمتلكها القائد لأداء مهمة أو مسؤولية ما<sup>(13)</sup>.

نخلص مما سبق أن الكفاءات القيادية هي إسقاط لأبعاد الكفاءة على خصائص وسمات الفرد القائد.

ويؤكد جون أدير John Adair أن الكفاءات القيادية أصبحت الآن معترف بها عالمياً على أنها عنصر أساسي في عملية التسيير، ويضيف قائلاً بأن المسير الجيد good manager يجب الآن أن يكون قائداً leader ، وأبرز سبل جعل المسير يتصف بصفات القائد هي الحرص على إكسابه الكفاءات القيادية<sup>(14)</sup>.

**1.6.1- تنمية الكفاءات القيادية:** تؤكد الباحثة Tracey Bernstein Weiss أن أفضل السبل لتعزيز الكفاءات القيادية الجديدة المكتسبة عبر الزمن، يتم عن طريق كل من التعلم والتدريب، وترى الباحثة أن الكفاءات، أو عدم وجودها، هي عبارة عن سلوكات نمت لتصبح عادات، فبعض العادات مثل سوء الاستماع والمبالغة في رد الفعل على المواقف العصبية يتم تعلمها، ولكن في الواقع من الصعب تغييرها، فكما يشير دانيال جولمان Goleman Daniel في كتابه العمل مع الذكاء العاطفي "Working With Emotional Intelligence"، فإن تطوير الكفاءات يتطلب تغيير الأسلاك الكهربائية والدوائر في الدماغ.

إنها ليست عملية تحدث بين عشية وضحاها أو في جلسة الفصول الدراسية، القشرة المخية الحديثة neocortex من الدماغ تستوعب بسرعة المفاهيم، وتفهم الأفكار الجديدة، غير أن تعلم سلوكيات جديدة وإعادة التأهيل تحدث في الدماغ الحوفي limbic brain، ويوضح جولمان Goleman بأن الدماغ الحوفي هو أكثر بطئاً أثناء التعلم، وخاصة عندما يكون التحدي هو أن



تتعلم بعمق عادات جديدة لتحل محل العادات الراسخة،... ولهذا تؤكد الباحثة أنه من الصعوبة بمكان (ولكن ليس أمر مستحيل) تحيين الكفاءات القيادية<sup>(15)</sup>.

## 2. إدارة التغيير:

يقول علماء الاجتماع «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه» (16). فما المقصود بعملية إدارة التغيير، وما الأسباب المؤدية للتغيير، وما حقيقة مقاومة التغيير، وما المقصود بنموذج أدكار لإدارة التغيير، هذا ما سنحاول توضيحه.

### 1.2- تعريف إدارة التغيير:

قبل التطرق للمقصود بإدارة التغيير فإنه من الضرورة بمكان التركيز أولاً على المقصود بالتغيير، فلقد أسهب عمر وصفي عقيلي في تبيان أن التغيير التنظيمي يأتي لمواجهة التغيرات الحادثة سواء داخل المؤسسة أو خارجها فهو يرى أن التغيير التنظيمي نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معاً بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث<sup>(17)</sup>.

وقبل تسليط الضوء على المقصود بإدارة التغيير فإنه من الضرورة بمكان التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول، لهذا فإن البعض يعرف إدارة التغيير على أنها "منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها<sup>(18)</sup>".

وإذا كان يقصد بالتغيير في أبسط معانيه أنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط الناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، فإن إدارة التغيير ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة (19).

كما سبق فإنه يمكن القول بأن إدارة التغيير هي الإستجابة المدروسة والمخططة لعملية التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة.

2.2-أسباب حدوث التغيير : يذهب العديد من الباحثين و المؤلفين في هذا المجال إلى أنه يمكن تصنيف أسباب حدوث التغيير وفقا للعوامل ولأسباب المؤدية لحدوثه إلى: تغيير ناتج عن الأسباب الخارجية وتغيير ناتج عن الأسباب الداخلية.

1.2.2-الأسباب الداخلية لحدوث التغيير: يرى سعيد يسن عامر وعلي محمد عبد الوهاب أن الأسباب الداخلية تتمثل فيما يلي (20):

1.1.2.2-الأهداف الجديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2.1.2.2-رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

3.1.2.2-عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات، والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاءاً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

4.1.2.2-تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب، والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

2.2.2-الأسباب الخارجية : يرى العديد من الكتاب والباحثين بأن الأسباب الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من الأسباب الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فهي الدافع الرئيسي للتغيير، وفي هذا السياق أكد كل من *Henriet* و *Boneu* أن المؤسسة، وبدون انقطاع مجبرة على أن تتفقد وتفحص المحيط الخارجي لنشاطها، وأن تعكس ذلك على التنظيم الداخلي لضمان بقائها<sup>(21)</sup>، ويرى *Ivanceviech* و زملاؤه أن القوى الخارجية يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي<sup>(22)</sup>.

1.2.2.2-التغيرات في الأسواق: تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية، أو يخفضون أسعارهم، أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل وفي كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.

2.2.2.2-التغيرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا مما يستوجب على المنظمة إحداث تغييرات لمواكبة هذه الثورة.

3.2.2.2-التغيرات البيئية: فالحركات الاجتماعية، والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة، وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها.

### 3.2-مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير قد تأخذ أشكالا عديدة، وذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية دائما كما يتصور الكثيرون، بل قد تكون ايجابية، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم

عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري. ويظهر اهتمام الكتاب والباحثين بمقاومة التغيير في الكم الهائل من التعاريف التي حاولت تسليط الضوء عليه فنجد أن هناك من يُعرف مقاومة التغيير على أنها: " مجرد الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، ويذهب آخرون إلى أبعد من الامتناع، بقولهم أن مقاومة التغيير هي القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير"<sup>(23)</sup>.

#### 4.2- نموذج أدكار ADKAR لإدارة التغيير:

هناك عدة نماذج لإدارة التغيير على غرار نموذج كارت لوين Kurt Lewin، الذي يعتبر أقدم نموذج حاول تفسير عملية التغيير على مستوى المنظمات، علاوة على نموذج إيدجار شين Edgar Schein، نموذج سكوت وجيف واللذان وضعاً مصفوفة لعلمية التغيير، نموذج جون كوتر John Kotter، نموذج أدكار ADKAR... إلخ، سنحاول في هذه الورقة تسليط الضوء على نموذج أدكار الذي نرى أنه أكثر هذه النماذج الذي يمكن من خلاله توضيح طبيعة العلاقة بين أهمية الكفاءات القيادية و عملية إدارة التغيير.

ونموذج أدكار ADKAR model يضم خمس عناصر لتحقيق التغيير الناجح، وكلمة أدكار هي تجميع للحروف اللاتينية الأولى للعناصر الخمس المكونة لهذا النموذج وهي<sup>(24)</sup>.

1- الوعي Awareness، 2- الرغبة Desire، 3- المعرفة Knowledge،

القدرة Ability، 5- التعزيز Reinforcement. بحيث أن:

1- الوعي، يتعلق بعمق الحاجة للتغيير سواء من حيث تحقيق نتائج إيجابية أو معالجة مشاكل حالية.

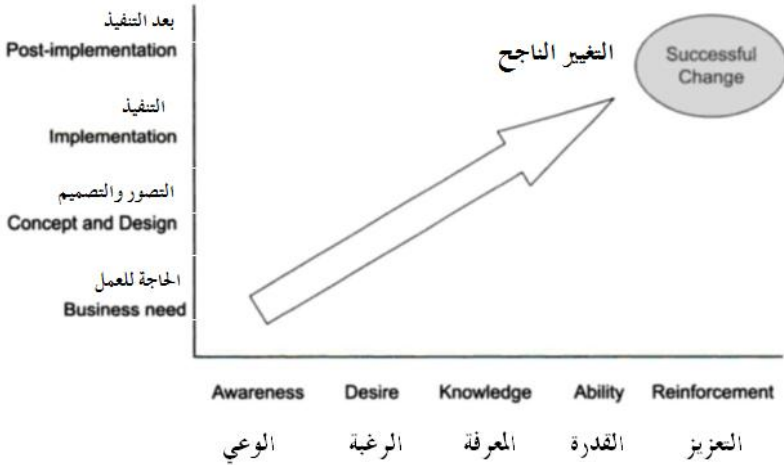
2- الرغبة، تتعلق بالحماس للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذه.

3-المعرفة، تتعلق بالإحاطة بالمعرفة العلمية والعملية المتخصصة التي تمكن من القيام بالتغيير.

4-القدرة، ويقصد بها ترجمة المعارف النظرية إلى معارف عملية (مهارات) لتنفيذ (تجسيد) التغيير.

5-التعزيز، ويقصد به العمل على إدامة وتثبيت المعارف، المهارات، والسلوكيات الجديدة الناجمة على عملية التغيير.

شكل رقم (02) عوامل نجاح إدارة التغيير وفقا لنموذج أدكار



Source : Jeffrey, M. H., op.cit., P.59

3-تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير :

إن الحديث عن طبيعة تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير يقتضي أولاً توضيح أهمية الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، والانتقال بعد ذلك لتبيان نموذج لآلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير.

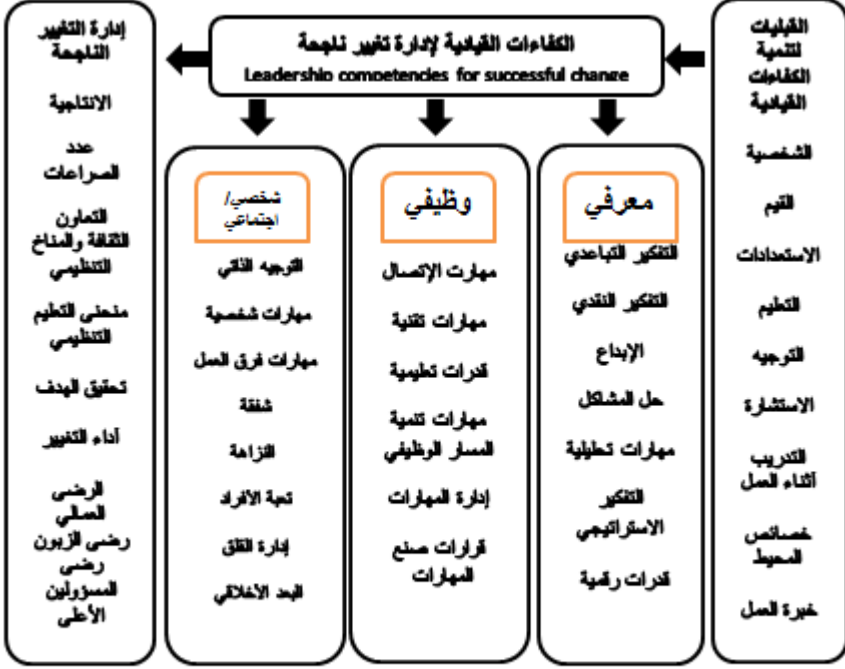
## 1.3 - أهمية الكفاءات القيادية في عملية التغيير:

في الفترة الممتدة بين 1981 و1986 قام كل من جون أدير John Adair والسير جون هارفي جونز Sir John Harvey- Jones بإدخال استراتيجية تنمية الكفاءات القيادية leadership competencies development strategy، ولقد كان لإدخالها إنعكاس جد كبير على عملية التغيير،<sup>(25)</sup> وتقوم هذه الاستراتيجية على ضرورة اكتساب المسيرين للكفاءات القيادية للتمكن من إنجاح عملية التغيير، فالمسيرين الذين يتصفون بصفات قيادية لا يطمحون أثناء السعي لتحقيق التغيير في المنظمات للحرص فقط على تقبل التغيير وأدائه بالشكل المطلوب بالنسبة للعمل ولكن يحرصون بشكل عام على تفهم ورضى الجميع له، بمعنى أنهم يعملون لتحقيق أول عاملين من عوامل نموذج أدكار وهما الوعي والرغبة، لذلك فإنه على المسير القائد أن يدرك جملة التوقعات للعمال الرئيسيين، والمقصود هنا بالعمال الرئيسيين key employees أي العمال الذين يعتبرون أفراد فاعلين في عملية التغيير. بحيث يدرك ما يجب أن يبلغوه، وكيف يجب أن يتصرفوا حتى يمكن أداء التغييرات بنجاح<sup>(26)</sup>.

إن التغيير الإيجابي، التغيير المرغوب يتطلب دائما عنصر القيادة. فالقادة الأكفاء يعرفون كيف يغتنمون الفرصة لتوجيه التغيير نحو الأفضل<sup>(27)</sup>.

1.3- نموذج لآلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير: وضع الباحثون ميلان باجون Milan Pagon، إيمانيل بانيتي Emanuel Banutai، و إيروس بيزجاك Uroš Bizjak نموذج خاص لآلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير على النحو الممثل في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03) نموذج آلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير



Pagon, M., et al., op. cit., p4.

إن هذا النموذج يبين لنا كيف أنه ولبولوج التغيير الناجح من الضرورة بمكان القيام بتنمية الكفاءات القيادية للمسيرين وذلك بالإنطلاق من المكتسبات القبلية، تلك المكتسبات القبلية التي تظهر لنا في الشكل رقم (4)، وأنه حتى يكون التغيير ناجح فإنه يتم توظيف الكفاءات القيادية المعرفية، الوظيفية، والكفاءات المتعلقة بالجانب الشخصي إجتماعي، فتوظيف مختلف هذه الكفاءات يمنح لهؤلاء المسيرين باعتبارهم وسطاء وقادة للتغيير بعدا معرفيا، يجعلهم قادرين على تقديم المعرفة الضرورية التي يتطلبها التغيير، باعتبار أن المعرفة هي العامل الثالث من عوامل نموذج أذكاء، وبعدا وظيفيا حتى يكونون قادرين على المتابعة العملية لتنفيذ التغيير، وبعدا شخصي إجتماعي يمنح القدرة لهؤلاء المسيرين على التواصل

الناجح مع منفذي التغيير، وبذلك يكون المسيرين فعلا من خلال إكتسابهم للأبعاد الثلاث للكفاءة القيادية من معارف، ومعارف عملية (مهارات)، ومعارف سلوكية قادرين على تجسيد كل العوامل المذكورة في نموذج أدكار لإدارة التغيير.



خاتمة:

في ظل التحولات والتحديات التي تشهدها منظمات الأعمال تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي ودعامة فعالة لتحقيق الإدماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة، والمعرفة والإعتماد المكثف على الكفاءات، ومن بين الكفاءات التي تلقى حاليا روجا كبيرا الإهتمام بالكفاءات القيادية التي أصبحت الآن معترف بها عالميا على أنها عنصر أساسي في عملية التسيير، وهذا ما يتجلى بوضوح في دور هذه الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير التي تعتبر من أنجع الأساليب لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم.

ولقد بين المقال أن هناك حقيقة أهمية كبيرة لتأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، فالتغيير المرغوب يتطلب دائما عنصر القيادة. فالقادة الأكفاء يعرفون كيف يغتنمون الفرصة لتوجيه التغيير نحو الأفضل، كما أشار المقال لأحد النماذج التي توضح آلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية التغيير، وإنطلاقا من كل ما سبق فإنه بات من الضرورة بمكان أن تعنى المؤسسات الوطنية في الجزائر بهذا الجانب من الكفاءات للإعتماد عليه في مواجهة مختلف التغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر.

❖ هوامش البحث:

- (1) Alain, M., **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, ed. Liaison France, 2000, P. 110.
- (2) Peretti, J. M., **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4eme éd., Vuibert, 2005, P.63.
- (3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر، 2004، ص 25.
- (4) Levey, L., **La gestion des compétences**, édition Organisation, 2<sup>eme</sup> ed, Paris, 1997, P42.
- (5) Cécile Dejoux, **Les compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris,2001 .P 141.
- (6) Dango, R. K.,**Compétence collective au travail**, paris : Harmattan, 2001. P24.
- (7) سماح صولح و كمال منصورى: تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 30-35.
- (8) Sylvie, S.,**Relever les défis de gestion des Ressource humain**. canada : gâtant Mourine ,2001 .P 256.
- (9) رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد 11، 2012.
- (10) Young, M., Victor, D., **Similarities and Differences between Leadership and Management:High-Performance Competencies in the British Royal Navy**, British Journal of Management, Vol. 19, 17-32 , 2008, P17.

- (11) Milan P., Emanuel B., Uroš B., **LEADERSHIP COMPETENCIES FOR SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT**, A Preliminary Study Report, University of Maribor, Slovenia, 2008, P.2.
- (12) TOPPING,P. A., **Managerial leadership** , McGraw-Hill Companies, Inc., NY, US, 2002. P.79.
- (13) Lawson,K., **The Trainer's Handbook of Leadership Development: Tools, Techniques, and activities**, Pfeiffer Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2011, P.35.
- (14) Adair,J., **Develop your leadership skills**, MPG Books Ltd, London, UK, 2007, P. 1.
- (15) Tracey B. W., **Coaching competencies and corporate leadership**, CRC Press LLC, Boca Raton, Florida, US,2003. P.13.
- (16) ظاهر محمود كلالدة ، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 283.
- (17) عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 356 .
- (18) براق محمد، حوتية عمر، **القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية**، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص 7-8.
- (19) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 255.
- (20) المرجع السابق، ص 564.

- (21) Henriet, B. , Boneu, F. , **DRH C'est déjà demain – Nouvelles organisations et politiques de ressources Humaines**, Les Editions d'Organisation , Paris , 1998, p15.
- (22) حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 366 .
- (23) عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، 1995، ص 275.
- (24) Jeffrey, M. H., **ADKAR, A model for change in business, Government and our community**, Prosci Learning Center Publications, Loveland, Colorado, US, 2006, P.43.
- (25) Adair,J., **Op.Cit.**, P. Viii .
- (26) Milan P., et al., Op. Cit., 2008, P.2.
- (27) Adair,J., Op. Cit., P.1.