

عنوان ورقة العمل

القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات

المحور

الثالث - إدارة التغيير وعلم الإدارة

إعداد وتقديم

المهندس / مصطفى محمد سعيد عالم

مدير إدارة التحسين المستمر - الشركة السعودية للكهرباء

هذه الورقة مقدمة للمشاركة في المنتدى الإداري الثالث - للجمعية السعودية للإدارة

خلال الفترة من ٢٩ - ٣٠ مارس ٢٠٠٥م - جدة

موجز الورقة :

من المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات ادائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمة متميزه في ادائها مقارنة بمثيلاتها في الحجم والنوع وطبيعة الأعمال .. والواقع ان هذا التميز للمنظمات له اسباب وعوامل جوهرية اساسيه لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي :

اولاً : الإرادة القوية والصادقة لإدارة المنظمة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في انماط ادائها عموماً.

وثانياً : القيادة الإدارية الفعالة التي تقود هذه المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود والذي ينقلها من حال إلى حال احسن وتجعلها في وضع تنافسي افضل ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المنظمة يعتمد وبشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة تستشرف بها افاق المستقبل وأيضاً قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملمس وفي الحقيقة ان القيادة الإدارية الفعالة يلزمها لعب الكثير من الأدوار المؤثره والتي تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي للمنظمة.

فمن المعلوم ان التغيير بالمطلق يصب في بعدين اساسيين في اي منظمة هما :

(١) : البعد الثقافي وهو ذلك البعد الذي له صلة وثيقه بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوكيات

وافكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر وتشكل قوى معوقه تقف كحجز عثره في إحداث نقلات نوعيه لتغيير إيجابي للمنظمة.

(٢) : البعد الفني وهو ذلك البعد الذي له صلة بتغيير اليات العمل في المنظمة والتي من

خلالها يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها ومع وجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يحدث وبشكل كبير تغيير إيجابي للمنظمة يلزم وبالضرورة القيادة الإدارية الفعالة على تبني هذه الآليات لإحداث التغيير ، ولا شك ان القيادة الإدارية الفعالة تلعب ايضاً دوراً كبيراً في تغيير المنظمة من خلال مبادرتها بوضع رؤية للمنظمة توضح منها نظرتها المستقبلية للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة ، وكذلك تأسيس رساله للمنظمة يسير الجميع في المنظمة في إتجاه صحيح وبأسلوب صحيح لتحقيق هذه الرساله.

والقيادة أيضاً دور فعال في تأسيس قيم مشتركة للمنظمة تحكم أخلاقيات العمل في المنظمة والتي تساهم وبشكل كبير في إحداث التغيير الإيجابي ، إضافة إلى تأسيس أهداف إستراتيجية للمنظمة تحقق التغيير الإيجابي للمنظمة.

وستتطرق هذه الورقة وبشكل مفصل في تعريف التغيير و اهمية والعوامل التي تؤدي إلى إحداث التغيير الداخليه في المنظمة والخارجيه عن المنظمة بالإضافة إلى إيضاح أنواع التغيير وكذلك أهم وأشهر الوسائل المستخدمه في إحداث التغيير في المنظمات وكذلك إيضاح بعض المنهجيات العلميه لإحداث وإدارة التغيير إضافة إلى تسليط الضوء على مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومه والأنماط الشخصيه للمتأثرين بها وإيجاز بسيط في إيضاح بعض اساليب التعامل مع مقاومي التغيير بالإضافة إلى ذكر أهم وأشهر الأسباب التي تؤدي إلى فشل التغيير لا سمح الله وفي جانب القيادة إعطاء نبذه بسيطه عن القيادة والمقصود بالقياده الإداريه الفعاله وأهم مقوماتها والإسهاب وبشكل مفصل في ادوار القيادة الإداريه اللازم لعبها بمهاره وإحترافيه عاليه لتصبح قيادة فعاله يمكنها إحداث التغيير الإيجابي في البعدين الثقافي السلوكي والتقني الفني للمنظمة.

وأخيراً .. سيتم وضع بعض التوصيات للقيادات التي ترغب في إحداث تغيير إيجابي لمنظمتها وبشكل هادئ وآمن وبأقل قدر ممكن من المقاومه لهذا التغيير راجياً أن تنال هذه الورقه القبول ويعم بنفعها القارئ والمستمتع العزيز.

إنتهى

وبالله التوفيق،،

إعداد : مصطفى محمد سعيد عالم

تليفون : ٠٢/٦٥١٢٦٩١

فاكس : ٠٢/٦٥١٦٤٢٥

جوال : ٠٥٠٥٦٠٠٨٩٣

E- mail : OQCNIMG@SE.COM.SA

القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات

ورقة عمل مقدمة للمشاركة

في

الملتقى الإداري الثالث
إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري
(نحو إدارة متغيره فاعله)

المملكة العربية السعودية / جدة
خلال الفتره

١٩ - ٢٠ / ٢ / ١٤٢٦هـ الموافق - ٢٩ - ٣٠ / ٣ / ٢٠٠٥م

إعداد وتقديم

المهندس/ مصطفى محمد سعيد عالم
مدير إدارة التحسين المستمر
الشركة السعودية للكهرباء

محتويات ورقة العمل :

أ- مقدمة

ب - التغيير

ب-١ طرق التغيير

ب-٢ انواع التغيير

ب-٣ العوامل المحركة للتغيير

ب-٤ مقاومة التغيير

ب-٥ مصادر مقاومة التغيير

ب-٦ منهجية جون كوتر لقيادة التغيير

ب-٧ لماذا يفشل التغيير

ب-٨ ابعاد التغيير

ج- القيادة

ج-١ متطلبات تحقيق القيادة

ج-٢ اركان القيادة

ج-٣ اهمية القيادة والاهتمامات الأساسية لها

ج-٤ الفروق الأساسية بين القائد والمدير

ج-٥ صفات القائد الفعال

د- ادوار القيادة الإدارية في إحداث التغيير للمنظمات

د-١ ادوار القيادة في التغيير الثقافي للأفراد والمنظمة

د-٢ ادوار القيادة في التغيير الفني العملي للمنظمة

هـ- مراجع البحث

أ - مقدمة :

من المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات ادائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمة متميزه في ادائها مقارنة بمثيلاتها في الحجم والنوع وطبيعة الأعمال .. والواقع ان هذا التميز للمنظمات له اسباب وعوامل جوهرية اساسيه لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي :

اولاً : الإرادة القوية والصادقة لإدارة المنظمة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في انماط ادائها عموماً.

وثانياً : القيادة الإدارية الفعالة التي تقود هذه المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود والذي ينقلها من حال إلى حال احسن وتجعلها في وضع تنافسي افضل ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المنظمة يعتمد وبشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة تستشرك بها افاق المستقبل وأيضاً قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملمس وفي الحقيقة ان القيادة الإدارية الفعالة يلزمها لعب الكثير من الأدوار المؤثرة والتي تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي للمنظمة.

وللقيادة أيضاً دور فعال في تأسيس قيم مشتركة للمنظمة تحكم أخلاقيات العمل في المنظمة والتي تساهم وبشكل كبير في إحداث التغيير الإيجابي ، إضافة إلى تأسيس أهداف إستراتيجية للمنظمة تحقق التغيير الإيجابي للمنظمة.

وستتطرق هذه الورقة وبشكل مفصل في تعريف التغيير وأهميته والعوامل التي تؤدي إلى إحداث التغيير الداخلي في المنظمة والخارجيه عن المنظمة بالإضافة إلى إيضاح أنواع التغيير وكذلك أهم واشهر الوسائل المستخدمه في إحداث التغيير في المنظمات وكذلك إيضاح بعض المنهجيات العلميه لإحداث وإدارة التغيير إضافة إلى تسليط الضوء على مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة والأنماط الشخصية للمتأثرين بها وإيجاز بسيط في إيضاح بعض اساليب التعامل مع مقاومة التغيير بالإضافة إلى ذكر أهم وأشهر الأسباب التي تؤدي إلى فشل التغيير لا سمح الله وفي جانب القيادة إعطاء نبذه بسيطه عن القيادة والمقصود بالقيادة الإدارية الفعاله وأهم مقوماتها والإسهاب وبشكل مفصل في ادوار القيادة الإدارية اللازم لعبها بمهاره وإحترافيه عاليه لتصبح قيادة فعاله يمكنها إحداث التغيير الإيجابي في البعدين الثقافي السلوكي والتقني الفني للمنظمة.

ب) التغيير :

الواقع انه لما كان عنوان هذه الورقة هو عن اثر إدارة الجودة الشاملة في التغيير المؤسسي كان من الضرورة البدء بالتعرف على التغيير وما هو المقصود بالتغيير في هذه الورقة ولا سيما ان القرآن الكريم والسنة المطهرة اشارت إلى التغيير في اكثر من موضع منها.

قوله تعالى : (ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه انعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم)) ٥٣ الأنفال.

وقوله تعالى : ((له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من امر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال)) ١١ الرعد.

والتغير كنتيجة هو سنة من سنن الله مطردة والإسلام كلف المسلم ان يكون في إرتقاء متعاقب مع الزمن فقد قيل (من استوى يومه فهو مغبون) ولذلك كان من الضرورة ان يكون اليوم خير من الأمس والغد خير من اليوم وهكذا تعاقب الأيام والسنون والإنسان في تغيير وإرتقاء في نفسه ومجتمعه.

والتغيير في المنظور الإداري له العديد من التعاريف نورد بعضها توضيحاً لمعنى التغيير مدار البحث.

ماهو التغيير ؟

الواقع أن هناك العديد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات عن التغيير منها :

هو - التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل

(من السلوك التنظيمي - كامل محمد المغربي)

هو - عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في إتجاهين متعاكسين في المجال المادي والإجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعه وتتضمن المجموعة المعاكسه قوى معوقه ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليه حاله الراهنه

(كيرت لوين - السلوك التنظيمي - كامل المغربي)

هو - تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعيه او الحالة (الإدارة المعاصرة - د. على السلمي)

هو - التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة

(التغير الذكي - د. علي الحمادي)

هو - عملية زيادة فاعلية اداء وجودة إدارة المؤسسه نحو تحقيق اهدافها او تطوير نفسها قياسا بنفسها او تنافسيا مع غيرها او التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا.

ب- طرق التغيير :

وحتى يتم التغيير الذي سبق الإشارة إليه وتعريفه فواقع الأمر أن هناك العديد من الطرق والأساليب الذي يتم من خلالها هذا التغيير يمكن للفرد أو المؤسسة إنتهاج بعضها أو جزء منها بمنهجية واضحة وسليمة ومن هذة الطرق ما نورده على سبيل المثال لا الحصر :

١. التغيير بالتخطيط الإستراتيجي :

والتخطيط هو عملية تصميم العمل داخل المؤسسة وتحديد المطلوب إنجازه ويشمل ذلك كل آليات التخطيط الإستراتيجي من تحليل لعناصر القوى والضعف والتهديدات والفرص والأهداف والإستراتيجيات والأساليب وخلافه.

٢. التغيير بالموعظه :

وهي لغة العاطفة التي لها سحرها وبريقها وقد ثبت انها احد طرق التغيير الفاعله.

٣. التغيير بالمفاوضه والإقناع :

وهي مخاطبة العقول وإثبات صحة ما يقال بالأدلة والمنطق ومقارعة الحجة بالحجة.

٤. التغيير بالقدوة :

وهي مطابقة لسان الحال مع لسان المقال ، ولا شك أن سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم هو خير قدوة لكل المسلمين في أقواله وأفعاله.

٥. التغيير بالخطوه خطوه :

ويقصد به التدرج وتجزئة خطوات التغيير وهذا الأسلوب يخفف من مقاومة التغيير وهو احد اساليب إبلاغ التشريع في القرآن الكريم وخصوصا التدرج في الأحكام.

٦. التغيير بالإلزام :

حيث يلزم قادة التغيير الآخرين بالتغيير وإستخدام ما لديهم من سلطة وقوة لعمل التغيير.

(إذا لم تكن غير الأسنة مركبا فما حيلة المضطر إلا ركوبها)

٧. التغيير بأسلوب ما كنزي : حيث إعتد في التغيير على سبعة محاور أساسية لتغيير وتطوير

المؤسسات وهي :

- الإستراتيجية
- الهيكل التنظيمي
- القيم المشتركة
- الموارد البشرية
- النظم الإدارية
- مهارة المنظمة
- النمط القيادي

٨. التغيير بأسلوب الأسئلة الست :

- ماذا ستغير (الهدف)
- من سيقوم بالتغيير (الفاعل)
- أين سنبدأ بالعملية التغييرية (مكان التغيير)
- لماذا ستغير (السبب)
- من هو المتغير (المفعول به)
- متى ستبدأ بالعملية التغيير (توقيت التغيير)

٩. التغيير بالمقارنة المرجعية :

ان يقوم الفرد أو المؤسسة بتقليد أو إتباع افضل التطبيقات من شخص أو مؤسسه اخرى بالمحاكاة أو الاقتداء.

١٠. التغيير بالهدره :

وهذه الطريقة تعتمد على التغيير الجذري لا التدريجي والبدء من جديد وليس إصلاح وترميم الوضع القائم.

١١. التغيير بإدارة الجودة الشاملة :

حيث تغيير إدارة الجودة الشاملة المؤسسات من منظار شمولي إذا يحتوى نظام الجودة الشاملة على :

- جودة التكنولوجيا المادية
- جودة التكنولوجيا البشريه
- جودة تكنولوجيا البيئة.

ب-٢ أنواع التغيير :

ذكر العديد من المفكرين أنواع كثيرة من التغيير ، ولكن يمكن تقسيم التغيير إلى نوعين :

REVOLUTIONARY	١. تغيير جذري (ثوري)
EVOLUTIONARY	٢. تغيير تطوري (تدرجي)

• تغيير جذري (ثوري) REVOLUTIONARY

في هذا التغيير تكون المنظمة مختلفه كلياً بعد إنتهاء مشروع التغيير ، ويكون هذا التغيير كبير ومصيري ومن أمثله : إعادة التنظيم ، الإندماجات ، التحولات بطبيعة الشركة (عائليه إلى مساهمه ، من قطاع عام إلى قطاع خاص).

• تغيير تطوري (تدرجي) EVOLUTIONARY

هذا التغيير نواجهه دائماً في حياتنا ويواجهه المدير عندما ترغب الشركة في إنشاء إدارة جديدة أو دخول سوق جديدة ، وفي هذا النوع من التغيير تكون المنظمة بعد التغيير هي نفسها قبل التغيير نظراً لمحدودية التغيير.

ب-٣ العوامل المحركة لعملية التغيير :

هناك العديد من العوامل التي تجعل التغيير حتميا ، منها عوامل داخلية و اخرى خارجية.

● العوامل الداخلية :

١. ضعف القدرات لدى العاملين.
٢. الحاجة لنظام حاسب آلي فعال.
٣. فقدان حصة كبيرة من السوق.
٤. ضعف النتائج الماليه.
٥. دوران العمالة عالي.
٦. الحاجة لتحديث وتطوير إجراءات وسياسات وانظمة المنظمة.
٧. ضعف في بيئة العمل.
٨. دخول منافسين جدد.

● العوامل الخارجية :

١. إستمرار التغيير التكنولوجي.
٢. حدة المنافسة العالمية.
٣. زيادة توقعات العملاء.
٤. تغير الخصائص الديموجرافية للسكان.
٥. التخصصه.
٦. ضعف العائد على إستثمارات المساهمين.
٧. الإندماجات.
٨. التغير في قوانين وأنظمة الدولة.

● لماذا المقاومة :

يخبرنا تاريخ البشرية بأن الإنسان يمكنه التكيف وتعديل نفسه مع التغيير بوضوح وبشكل بارز بقبوله للتغيير كحقيقه طبيعية عامة للحياة.

فلماذا إذا (يشكل التغيير عقبة وعائقاً) عند الناس عند حصول التغييرات التنظيمية ؟

لماذا يعتبر التغيير كلمة صعبة بالنسبة لكثير من الناس ؟

يقاوم الناس التغيير ويحاولون تجنب اي تغيير يؤثر على عملهم الحالي ويغير من مواصفاته وشروطه وابعائه ، وهذا امر مقدر ومفهوم ، ولكن الغريب انه يمكن ان تنشأ مقاومة كبيرة للتغيير حتى ولو كان محايداً (او حتى مفيداً) للأشخاص المعنيين.

● اسباب مقاومة التغيير :

هناك اسباب كثيرة لمقاومة التغيير فقد ذكر الدكتور علي الحمادي في كتابه مقاومة المقاومة عشرون سبباً :

١. التمسك بالعادات والتقاليد يقول الله تعالى : (وكذلك ما ارسلنا من قبلك في قرية من نذير إلا قال

مترفوها إنا وجدنا اباؤنا على امة وانا على اثارهم

مقتدون) الزخرف (٢٣)

٢. الخوف على المصالح الادية والمعنوية ، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقد بعض الإمتيازات او المكاسب.

٣. عدم المشاركة في إعداد وتنضيج المشروع التغييري.

٤. الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية مع من يقع عليه التغيير فمثلاً قد يرفض الرئيس تغيير وظيفة احد مرؤوسيه خوفاً من ان يتسبب ذلك التغيير في تعكير صفو علاقه بينهم.

٥. لأن التغيير قد ينطوي احياناً على مخاطر حقيقية وواضحه ، لا سيما تلك التي تمس قيم الفرد ومبادئه ومعتقداته.

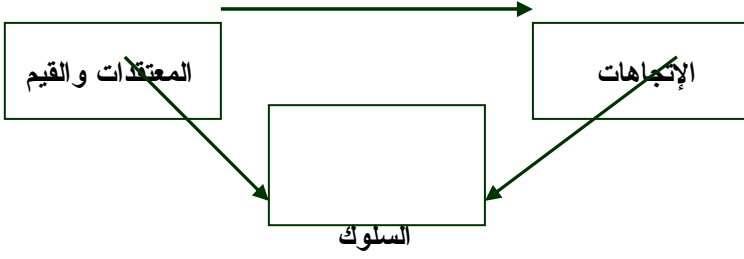
٦. عدم الإقتناع بالتغيير المراد إجرائه او ببعض جوانبه.

٧. عدم وجود مبررات وجيهة او حجج كافية للتغيير المراد إتخاذه.

٨. عدم وضوح صور التغيير او الجهل بحقيقته و اهدافه و إجراءاته وجوانبه الأخرى.

ب- ٥ مصادر المقاومة :

نقصد هنا بالمصادر التي يستمد المقاوم مقاومته منها ، ويستند عليه في دعم جهوده في محاربة التغيير :



١. المعتقدات والقيم

٢. الإتجاهات

٣. السلوك

• المعتقدات :

تمثل المعتقدات اهم هذه المصادر و أكثرها صلابة ، المعتقدات إما ان تكون دينية أو ان تكون معتقدات دنيوية حياتيه ، وهي الأمور التي من خلالها ننظر للأمور حسنا وقبحا و إمكانا وإستحالة وصحة وخطأ وإيجابا و سلبا و هذه في الغالب تتكون من مجموعة القيم التي تراكمت عبر الزمن والمعتقد اعمق من القيم واصعب في تغييره.

• القيم :

وهي المقاييس التي نعتبرها هامه لنا ولغيرنا ونطالب بمراعاتها و تحقيقها وتمثل ايضا ما نعتبره ذات قيمة بالنسبة لنا مثل (الصدق ، الأمانة ، السمعة ، التركيز) القيم (معتقدات بخصوص ما هو حسن وسيئ وما هو مهم وغير مهم) ان القيم تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك.

• الإتجاهات :

تعتبر الإتجاهات اكثر قابلية للتغيير من القيم والمعتقدات وتنشأ الإتجاهات إما من القيم والمعتقدات او الملاحظة والمعرفة وأحيانا من الجهل ببعض الأمور.

• السلوك :

يمثل الأفعال التي نقوم بها وتتبع من القيم والمعتقدات و الإتجاهات.

ب- ٦ منهجية جون كوتر لقيادة التغيير

إعتمد جون كوتر في منهجيته لقيادة التغيير على ثمان خطوات اساسية هي :

١. إيجاد إحساس بالعجلة :
وذلك من خلال الشعور بوجود ازمة حقيقية في المنظمة مثل تدني معايير تقييم الأداء وعدم تحقيق الأهداف بشكل جيد مما يعكس الحاجة إلى التعجيل بتحريك العملية التغييرية للمنظمة.
٢. تشكيل تحالف قيادي فعال :
وذلك من خلال تشكيل فريق من مجموعة من المدراء النافذين في المنظمة والموظفين الذين تتوفر لهم خبرة طويلة لقيادة العملية التغييرية.
٣. وضع رؤية :
حيث تسعى القيادة وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تسعى المنظمة للوصول إليها وتكون هذه الرؤية واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع في المنظمة.
٤. توصيل الرؤية
من المهم جداً بعد صياغة الرؤية العمل الجاد من قبل القيادة لتوصيلها إلى جميع منسوبي المنظمة من خلال آليات محددة لتوصيل الرؤية وإبلاغها للأفراد في المنظمة.
٥. تمكين الآخرين من العمل على تنفيذ الرؤية :
من خلال مشاركة العاملين والمتأثرين بالتغيير في العمل والقرارات والنشاطات التي لها علاقة بمشروع التغيير.
٦. تنفيذ مشاريع مربحة سريعة :
تثبت من خلال القيادة على أن التضحيات المقدمة للتغيير مجدية وتكافئ القائمين على التغيير وتفوض قدرة المقاومين للتغيير وتحافظ على قوة الدعم والحماس لدى الداعمين للتغيير.
٧. تعزيز التحسين والإستمرار في التغيير :
وذلك من خلال العمل بجد اكبر لمزيد من التغيير وإضافة وإستثمار المزيد من الموارد والأحداث التغيير.
٨. تأسيس الأساليب والسلوكيات الجديدة :
وذلك من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية مقبولة تشمل على مجموعة القيم والنظم والإجراءات والسياسات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية المناسبة للتغيير المنشود.

ب-٧ لماذا يفشل التغيير ؟

حسب دراسة جون كوتر JOHN KOTTER هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في العملية التغييرية منها :

١. عدم إيجاد حاجة عاجلة وملحة للتغيير.
٢. عدم تأسيس فريق قيادي مفوض.
٣. عدم وجود رؤية لما سيكون عليه الوضع بعد الإنتهاء من التغيير.
٤. عدم إيصال هذه الرؤية للجميع.
٥. عدم إزالة العوائق تجاه الرؤية الجديدة.
٦. عدم وجود مشاريع سريعة النتائج QUICK WINS من ضمن خطة مشروع التغيير.
٧. التسرع في إعلان النجاح في المشروع يؤدي إلى تقاعس الناس.
٨. عدم ربط التغيير بثقافة المنظمة.
٩. لمجرد معارضة الرؤساء وأصحاب النفوذ لهذا التغيير (خوفاً و جنباً او طمعاً ونهمة)
١٠. الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين ، إذا يكون الفرد تبعاً لغيره ، فإن هم وافقوا وافق وإن هم قاوموا قاوم.
١١. التكاليف البهيمية والمادية الباهظة للتغيير.
١٢. الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
١٣. الإرتياح من الواقع الحالي والإقتناع به.
١٤. التشبع واليأس والإحباط وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.
١٥. العناد ولا شيء غير العناد.
١٦. سوء العلاقة مع المغير او عدم الثقة به.
١٧. تنافس الأقران.
١٨. حب الصدارة والزعامة وعدم الرغبة في تفوق المغير وربما الحسد.
١٩. لأن المقاومة من الحرس الثوري القديم حيث يعتبر نفسه احد مهندسي الواقع الحالي ويعتبر اي تغيير هو إعتداء شخصي على ذاته لذا فهو يقاومه.
٢٠. لقلة العقل والحماسة والسفه يقول الشاعر :

● وذكر الدكتور طارق السويدان ستة اسباب لمقاومة التغيير في كتابه منهجية التغيير في المنظمات :

١. توقع النتائج السلبية : إن التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول الخوف من فقد الوظيفة او المنصب او السلطة.
٢. إن التغيير سيؤدي إلى زيادة العمل والأعباء.
٣. العادات والتقاليد لأن التغيير يتعارض مع ما تعودوا عليه واصعب تغيير هو تغيير العادة.
٤. ضعف الإتصال : الإنسان عدو ما يجهل وبالتالي سيقاوم الناس التغيير الذي يفرض عليهم.
٥. إخفاق التغيير بالتماشي مع ثقافة المنظمة الأنظمة والإجراءات والمبادئ.
٦. تمرد العاملين : إن هناك شعور لدى العاملين أن التغيير حتى لو علموا به ، إلا انهم لم يشاركون فيه ، ويزداد التمرد إذا فرض عليهم من قبل إستشاري خارجي.

ب- ٨ ابعاد التغيير :

في الحقيقة إن العملية التغييرية به يلزم ان تشمل على بعدين اساسيين لأحداث تغيير إيجابي للمنظمة هما :

(١) : البعد الثقافي وهو ذلك البعد الذي له صلة وثيقه بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوكيات وافكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر وتشكل قوى معوقه تقف كحجز عثره في إحداث نقلات نوعيه لتغيير إيجابي للمنظمة ويتمثل ذلك في مجموعة عناصر للأفراد والمنظمة إعتباراً وهذه العناصر هي :

• وضوح الغرض	• المشاركة
• المعنويات	• الإتصالات الفعاله
• التعريف والتقدير	• التمكين
• روح العمل الجماعي	• المعرفه والمهاره
• النمط القيادي	• المعلومات والتحليل
• التخطيط الإستراتيجي	• إدارة وتطوير الموارد البشريه
• إدارة العمليات	• نتائج الأعمال
• التركيز على العميل	

(٢) : البعد الفني وهو ذلك البعد الذي له صلة بتغيير اليات العمل في المنظمة والتي من خلالها يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها ومع وجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يحدث وبشكل كبير تغيير إيجابي للمنظمة يلزم والضرورة القيادة الإدارية الفعاله على تبني هذه الآليات لإحداث التغيير ، ولا شك ان القيادة الإدارية الفعاله تلعب ايضاً دوراً كبيراً في تغيير المنظمة من خلال مبادرتها بوضع رؤية للمنظمة توضح منها نظرتها المستقبلية للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة ، وكذلك تأسيس رساله للمنظمة يسير الجميع في المنظمة في إتجاه صحيح وبأسلوب صحيح لتحقيق هذه الرساله.

ج - القيادة الإدارية :

من العناصر الأساسية التي تحدث التغيير الإيجابي للمنظمات هي القيادة الإدارية الفعاله والتي تتميز بالنمط القيادي الميسر والمساند والتي لها رؤية ورسالة واضحة تسعى ببصيره نافذه وعقليه مستنيره لتحقيقها.

• تعريف القيادة :

الواقع الأدبيات زاخره بالعديد من التعاريف للقيادة لعل من أجزها الآتي :

القيادة : هي عملية تحريك الناس نحو الأهداف وهي ايضا عملية التأثير في الناس.

ج-١ متطلبات تحقيق القيادة :

ولتحقيق القيادة فلا بد من توافر العناصر الآتية :

وجود هدف / اهداف يحرك الناس إليه.

وجود مجموعات من الأفراد في المنظمات.

وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

ج-٢ اركان القيادة الأساسية :

للقيادة في حقيقة الأمر (٣) اركان وركائز اساسية نوجزها فيما يلي :

• الركن الأول : الرؤية

والرؤية هي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحاله التي يرغب الوصول إليها وهي الدافع للإبداع والإبتكار ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.

• الركن الثاني : الأتباع المخلصون

ولا بد لكل قائد من أتباع مخلصون يؤمنون بأفكار ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.

• الركن الثالث : التشجيع والتحفيز

هذا الركن في الواقع من الأركان الغاية في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من افضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم بمعنى ان العاملين يتحركون ذاتياً لأداء اعمالهم وللتحفيز نظريات عديده منها نظرية ماسلو التي تقوم على اساس إشباع الإحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (تحقيق الذات - التقدير - الإجتماعية - الأمن والسلامة - ؟؟؟؟)

وكذلك نظرية كوفي (COVEY) والتي تركز على ضرورة عمل التوازن في تلبية إحتياجات (الروح - الجسد - العقل - العاطفة) وإن الإنسان يملك قدرات اربع هي (إدراك الذات المتمثل في قوة الشخصية والضمير الحي المتمثل في قوة الإيمان والإدارة المستقلة والمتمثل في قوة الإستبحار والخيال المبدع والمتمثل في قوة العقل) ويؤكد كوفي ان التوازن المطلوب ليس فقط في الحاجات الأربعة وإنما ايضا بين القدرات الأربعة للإنسان وإن نظام الحوافز في اي مؤسسه خاصة او عامة لا بد ان يراعى تحقيق هذا التوازن المنشود من اجل تحقيق قدر كبير من الواقعيه والتحفيز وبالتالي مستوى عالي من الأداء والإنتاجية

ج-٣ أهمية القيادة : تتجلى أهمية القيادة في الآتي :

- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى ينتظم منسق الحياه ويقام العدل.
- إن القيادة حلقة الوصول المتمثله في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم السلوك الإيجابي.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- وضع إستراتيجيات لتحريك الناس نحو اهداف عليا.
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة والعديد الكثير من عناصر توضع اهمية القيادة.

• الإهتمامات الأساسية للقيادة :

الحقيقه ان القيادة وبصفه عامة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس اسلوب القدوة والتدريب والإهتمام للأفراد إجتماعياً.

• ج-٤ الفروق الأساسية بين القائد والمدير :

هناك فروق اساسية بين القائد والمدير وهذه الفروق لا تعني بالضرورة عدم وجود صفات مشتركة للشخص فالأمر نسبي فيمكن للقائد ان يتصف ببعض صفات المدير والعكس ايضاً صحيح ولكن ما نورده من فروق هي للأسترشاد وتوضيح الأدوار بطريقة ايسر :

القائد	المدير
يبتكر	ينفذ
يبادر	يدير
ينمي	يصون ويحافظ
يثق	يراقب
يطلب الحد الأقصى	يطلب الحد الأدنى
يسأل لماذا	يسأل كيف
يعمل الصحيح	يعمل بطريقة صحيحة

ج-٥ صفات القائد الفعال :

هناك مجموعة من الصفات المشتركة للقادة المؤثرين نذكرها :

١. التحفيز : بمعنى الرغبة الداخلية لدى القائد لإستخدام قدرته لتحريك الناس للوصول للأهداف بإستخدام العلاقات الإنسانية والإجتماعية.
٢. الرغبة الذاتية : هي المحرك الداخلي للقائد الذي يدفعه نحو الهدف.
٣. المصداقية : بمعنى الصدق والقذوة الصالحه وتطابق الأقوال مع الأفعال بما يولد الثقة لدى الأتباع بشخصه كقائد.
٤. الثقة بالنفس : درجة إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف وبتصرفاته التي تجعل الأتباع يقتنعون به.
٥. الذكاء : قدرته في التعامل مع الحجم الكبير من المعلومات وقدرته على التحليل وإستنباط الحلول والحلول البديله والإستفادة من الفرص.
٦. معرفة الموضوع : القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة.
٧. الرقابه الذاتيه : القائد الفعال لديه رقابه ذاتيه تمكنه من إستشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقه والقدرة على تعديل تصرفاته لتناسب الحال حوله.

د- ادوار القيادة الإدارية في إحداث التغيير للمنظمات

د-١ دور القيادة في التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والمنظمة إعتباراً :

وهذا يقصد بها مقدار التغيير في ثقافة وسلوكيات الأفراد في المؤسسة نتيجة لتأثير عناصر عديده من خلال بعدها الثقافي والسلوكي والتي يمكن قياسها من خلال مجموعة العناصر الآتية :

١- وضوح الغرض :

حيث الموظف يعرف ويفهم رؤية ورسالة المنشأة التي يعمل بها كما ان جميع واجباته وحقوقه واضحة لديه وهو على دراية بما يتوقع منه من أعمال ومهام ينجزها إضافة إلى إطلاعه ومعرفة للتوجهات العامه للمنشأة العمل بها.

٢- المعنويات :

حيث أن الموظف يشعر بأنه موثوق فيه ومحترم كإنسان له كيانه وشخصيته وإحترام للفروق الشخصية والأنماط الحياتيه وأيضاً محترم القيم والمعتقد ضمن بيئة العمل التي يعمل فيها والشعور بنماء للروح الإيجابية في العمل وإرتفاع المعنويات للعاملين.

٣- التعريف والتقدير :

حيث يتم الإعلام والنشر للأعمال الجيدة وإبداعات وتمييز الموظف من خلال وسائل التعريف والإعلام المعتمدة داخل المؤسسة كما يعلم الموظفون ما تتوقع منهم المؤسسة من اداء افضل ويتم مكافئة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية لمنسوبيها.

٤- الجماعة وروح العمل الجماعي :

وذلك من خلال إنتهاج آليات واضحة للعمل الجماعي لحل المشكلات وتحسين الأعمال من خلال فرق للتحسين المستمر للأعمال حيث يساعد الموظفين بعضهم البعض ويهتمون ببعضهم البعض فتسود روح الجماعة الإيجابية.

٥- المشاركة :

حيث الموظفين يشاركون وبفعالية في حل مشكلات العمل وفي تحسين وتطوير الأعمال والعمليات وتتاح للموظفين الموارد اللازمة والأساسية للقيام بأعمالهم بما يدعم هذه المشاركة كما انهم يشاركون من خلال التحسين والتطوير الذي يقومون به في صناعة القرارات الموضوعية للمؤسسة.

٦- الإتصالات الفعالة :

حيث الموظفين يعرفون إخبار المؤسسه والتفهم التام لما يحدث فيها من خلال رسائل واضحه الأهداف والأغراض ومن خلال اليات واضحه لتنزيل المعلومات ولتتافلها وكذلك فعاليه ووضوح وتوقيت هذه الإتصالات بين الوحدات والأفراد في المؤسسه.

٧- التمكين :

ويقصد بالتمكين هنا تحديداً هي حالة التوازن النسبي والملائمة النسبية بين المسؤوليات المناطه بالموظف ومقدار الصلاحيات المخوله له لإعطائه القدرة اللازمه والكافيه لأداء اعماله بالقدر والفعاليه المطلوبه ولإدارة التغيير بأسلوب جيد بما يساعد في تنمية الولاء العام للمؤسسه.

٨- المعرفه والمهاره :

حيث يوجد لكل موظف خطه تطويريه لإكسابه المعرفه والمهارات اللازمه لأداء أعمالهم كما يكتسبون بشكل تطبيقي مهارات التحسين المستمر للعمليات من خلال تدريبهم وتطبيقهم لمنهجية التحسين المستمر وأدوات الجودة وتفصيل آليات بناء فريق الجودة والتي من خلالها يطورون اعمالهم.

٩- القيادة :

حيث تتحول القيادة من النمط التقليدي إلى نمط القيادة الميسرة وتشارك في تلمس إحتياجات وتوقعات العملاء - الموظفين - الموردين - والشركاء والمجتمع - وتوجه وتضع اهداف الجودة من خلال المشاركة الشخصية في التخطيط الإستراتيجي والقيادة تساعد وتساند الوحدات الإدارية في تحقيق اهدافها وتراجع الأداء بصفه دورية ومستمره للتحقق من إستيفاء متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين والقيادة تستفيد من المؤثرات في تحسين نمطها القيادي.

١٠- المعلومات والتحليل :

ويقصد بذلك كمية ونوعية المعلومات والبيانات المتداولة في المؤسسه حيث ان هذه تدار على مستوى المؤسسه كقواعد بيانات تستخدم وبشكل مستمر في اعمال التخطيط والإداره اليوميه وقياس الأداء.

وتتمتع هذه المعلومات والبيانات بموثوقية وإعتماده عاليه وسهوله الحصول عليها بأساليب ميسره كما يمكن الإستفادة منها في عمل المقارنات التنافسية والمرجعية وهي متوفره بشكل منظم وتحليلي يساهم وفعالیه في تحقيق الأهداف التشغيلیه وبعيدة المدى للمؤسسه.

١١- التخطيط الإستراتيجي :

والتخطيط الإستراتيجي بجميع مكوناته عنصر مهم في المؤسسة حيث تتواجد خطط قصيره وطويله المدى صممت لجعل المؤسسة في طور الرياده في الأداء التشغيلي ورضاء العملاء ويتم تنقل وتنزيل نتائج التخطيط إلى جميع الوحدات من خلال نظام اداء فعال وجميع المستويات الإداريه على إطلاع وتفهم تام للخطة الإستراتيجيه للمؤسسه ومراجعة هذه الخطط بانتظام من اجل تحسينها من خلال آليه واضحه لذلك.

١٢- إدارة تطوير الموارد البشريه :

وعنصر إدارة وتطوير الموارد البشريه يعتبر من أهم العناصر في نظام المؤسسة حيث يتم تطوير خطط تنميه وتطوير الموارد البشريه بما يدعم الخطط الإستراتيجيه للمؤسسه وتقيم وتقوم هذه الخطط بصفه منتظمه وتطوير الموارد البشريه لمقابله الإحتياجات من الموارد البشريه من جميع فئات الموظفين لسد حاجات العمل شاملا ذلك التدريب والتعليم للموظفين لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمه لأداء اعمالهم بفعاليه والتمكين لهم لتحقيق اداء عالي ومشاركه حقيقيه في صناعة القرارات للمؤسسه وأيضا في إيجاد بيئه العمل الصحيه للعاملين والتي تتميز بالسلامه والأمن والرضا من العاملين.

١٣ إدارة العمليات :

ومن خلال هذا العنصر يتم تصميم العمليات التي تخرج منتجات وخدمات يستهدف بها العملاء وتشغيل هذه العمليات وإدارتها وإنتهاج آليات واضحه لتطوير وتحسين هذه العمليات للوصول إلى الأداء التشغيلي الأفضل من تقليص للدوره الزمنيه للعمليه وتقليص التكاليف وزيادة الوظيفيه وتقليص مهمات هذه العمليات لتصبح جميع المهمات ذات قيمه مضافه لهذه العمليات بمعنى انها تضيف للمنتجات والخدمات قيمه وإستخدام العديد من التقنيات مثل تحليل العمليه والمقارنه المرجعيه مع افضل التطبيقات وإكتشاف خيارات تكنولوجيه اخرى والحصول على التغذيه المرتجعه من العملاء لتحليل المشكلات وتحديد الاسباب ووضع الحلول وتطبيقها وصولا لرضا العملاء.

١٤- نتائج الأعمال :

حيث يركز على العديد من العناصر منها المستوى الحالي والتوجه المستقبلي لجودة واداء المنتجات والخدمات الأساسية للمؤسسة وانها تؤدي نتائج ايجابية .. والتأكد من نتائج الأعمال والأداء العام للمؤسسة في وضع تنافسي جيد مقارنة مع المنافسين ذوي المستوى العالمي وخصوصا فيما يتعلق بجودة اداء المنتج والخدمة والإهتمام ايضا بتوجه الإنتاجية بانها تسير ايجابيا في الزيادة وكذلك المؤشرات للأداء المالي ومؤشرات التطور في اداء إدارة وتطوير الموارد البشرية وفيما يتعلق بتوجهات المؤسسة حيال المجتمع والرأي العام.

١٥- التركيز على العميل وإرضائه :

وهذا العنصر من اهم العناصر التي تقيم من خلالها المؤسسات وقياس مدى تأثير تطبيق اساليب إدارة الجودة الشاملة في التقرب من العميل والحث على رفع مستوى رضاه ، حيث يتم الإهتمام باستراتيجيات التعرف على إحتياجات العملاء الحاليه وتوقعاتهم المستقبلية وكذلك التقييم والتتبع المستمر لمدى ملائمة المميزات التنافسية للمنتجات والخدمات لرغبات وتوقعات العملاء وكذلك الإهتمام وبشكل كبير في الدراسات السوقية للمؤسسة لتحديد متطلبات العملاء والمحاولات الجادة والقوية في إكتساب حصص سوقية اكبر والإستمراريه في الحصول على التغذية المرتجعه عند العملاء عند مدى تحقيق المنتجات والخدمات ووسائل تقديمها لهم لرفع مستوى رضائهم .. وايضا الإهتمام الشديد من قبل المؤسسة للعاملين في الواجهه والتعامل المباشر مع العملاء حيث يتم إختيارهم وتدريبهم وإكسابهم المهارات السلوكيه اللازمه للتعامل مع العميل وإحترام رغباته وربما يتجاوز توقعاته ايضا الأمر الذي وبالضرورة الحتميه يؤدي إلى الإحتفاظ بالعملاء وزيادة درجة الولاء منهم للمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وايضا زيادة الحصه السوقية للمؤسسة في السوق.

د-٢ دور القيادة الإدارية الفعاله في التغيير الفني العملياتي للمنظمة :

الواقع ان هذا البند له ارتباط وثيق بعنصر إدارة العمليات ولكن وددت إعطاء هذا الجانب في التغيير المؤسسي مزيد من التوضيح نظراً لأن لجانب تحسين وتطوير العمليات نتائج مباشرة وملموسة في تغيير الأداء التشغيلي للمؤسسة ويمكن قياسه ضمن القياسات المعتمده للعمليات مثل الدورة الزمنية للعملية - الوظيفيه - التكلفة - المواصفات الفنية للمنتج والخدمه .. إلى غيرها من المقاييس ولا شك ان تبني القيادة الإدارية لتطبيق مفاهيم اساليب إدارة الجودة الشامله لها اثر إيجابي كبير من خلال النقلة والتحول النوعي للعملية المستهدفه بالتحسين من وضع حالي إلى وضع مستقبلي افضل سواء كانت هذه العملية فنيه - إدارية - ماليه أو خدميه ، والتحسين المستمر للعمليات تأتي حاجته اساساً لتلبية لرغبات وتوقعات العملاء الداخليين أو الخارجييين باعتبارهم المستفيدين من مخرجات ونتائج هذه العملية.

ولكن العملاء هم من يحددون إبتداءً مقاييس التحسين التي يرغبون في تحسين العملية او العمليات من خلالها كتقليص الوقت - تقليص التكلفة - تقليص الإجراءات وخطوات العمل أو زيادة الوظيفية لهذه العملية ..

وما هو جدير بالذكر ان التحسين المستمر للعمليات لا يتم عشوائياً ولكنه يتم من خلال تطبيق منهجية علمية واضحة للتحسين المستمر مبنية على حسن الإختيار للعملية المراد تحسينها إعتياداً على عنصرى اهميتها بالنسبة للعميل وعنصر مستوى رضاء العميل عنها ، وكذلك التحليل والقياس والتغيير والإبداع والتفكير الإبداعي في التحسين للعملية ، وهذه المنهجية مكونه من (٥) مراحل اساسيه وهي التالي :

- (١) مرحلة تحديد الفرصه التحسينية : حيث يتم إختيار العملية المراد تحسينها.
- (٢) مرحلة دراسة الوضع الحالي للعملية : بما تشمله هذه المرحله من توثيق للعملية كما تحدث في الواقع وقياس ادائها وتحديد الفجوات بين الحالي والمطلوب من العميل.
- (٣) مرحلة إبتكار التحسينات : ويستخدم في هذه المرحله تقنيات التحسين المتعارف عليها من حذف للمهمات الغير ذات قيمه مضافه والدمج لمهمتين او اكثر في مهمه واحده ... الخ من تقنيات التحسين إضافة إلى معطيات الإبداع والتفكير الإبداعي.
- (٤) مرحلة التطبيق والمتابعة حيث يتم تفعيل إبتكارات التحسين على أرض الواقع للعملية بعد إنتهاء دراسته تحسينها في وضعها الجديد المحسن ومتابعه ادائها.
- (٥) مرحلة قياس النتائج والتقويم : وتشمل هذه المرحله قياس اداء العملية المحسنه بعد تطبيقها على الواقع وتحديد مدى الإنحرافات الموجوده ودراسة اسبابها ووضع الإجراءات المنهجيه لإنهاء او تقليص هذه الإنحرافات إلى الحدود المقبوله عملياً.

ويتم تطبيق هذه المنهجية للتحسين المستمر للعمليات من خلال حوالي (١٨) اداة من ادوات الجودة والتحسين المستمر المعروفه كل اداة بما يتناسب مع إستخدامها في تفعيل خطوة من خطوات المنهجيه.

ويتم ايضا عمل التحسين للعملية وتفعيل المنهجية والأدوات من خلال مجموعه عمل تسمى فريق تحسين الجودة يدرّب ويزود هذا الفريق بجرعات عاليه في مفاهيم العمل الجماعي وآليات بناء فريق تحسين الجودة الفعال إضافة إلى الجرعه العلمية والخاصه بتطبيق المنهجية والأدوات.

والحقيقه ان آليات التحسين المستمر التي أشرنا لها أنفا قد اثمرت حدائق ذات بهجه ونتائج تطور وتحسين العمليات الداخليه لها احدثت تغييرا إيجابياً في كثير من المنظمات المطبقه لمفاهيم وآليات التحسين المستمر للعمليات كأسلوب من اساليب التغيير من هذه النتائج على سبيل المثال :

- أ- تخفيض المصروفات المباشره بشكل كبير يقدر بعشرات الملايين من الريالات سنويا.
- ب-تقليص الدورات الزمنية للعمليات بعد تحسينها بأكثر من مليون ساعه عمل سنوياً.
- ج-زيادة ملحوظه في إنتاجية العمليات بعد تحسينها مع عدم الإخلال بوظيفة هذه العمليات.
- د- إضافة إلى التطور الملحوظ في اداء العاملين في تحسين العمليات من إكتساب مهارات التحسين المستمر وروح العمل الجماعي وزيادة الثقة في السعي إلى التغيير قدما للصالح.

إنتهى بعون الله ،،،

- (١) القرآن الكريم
- (٢) التغير الذكي - د.علي الحمادي
- (٣) التغير إلى لا - د.علي الحمادي
- (٤) السلوك التنظيمي - د.كامل محمد المغربي
- (٥) الإدارة المعاصرة - د. علي السلمي
- (٦) صناعة القائد - د. طارق السويدان + أ. فيصل باشراحيل.
- (٧) القيادة الإدارية الفعاله - سلسلة الإدارة المثلى - مكتبة لبنان.
- (٨) صندوق ادوات إدارة التغيير - كولين كارنال.
- (٩) برنامج قيادة التغيير - مذكرات م. محمد العرادي

Managing Chang - Robrt Heller (١٠)

The 3 keys of empowerment (١١)

- by Dr. ken blanchard (١٢)

The empowered manager - by Peter Block (١٣)

Empowerment - by Dr. dennis jaffe (١٤)