

القيادة الإدارية وإدارة التغيير

• القيادة الإدارية وإدارة التغيير:

يهدف هذا الجزء من الفصل إلى استعراض بعض المفاهيم والمسميات المرتبطة بدراسة إدارة التغيير، وقبل البدء في الحديث عن موضوع إدارة التغيير لا بد من مراجعة كيف عرفه الدارسون والباحثون. يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف، مثل: التغيير المخطط والتغيير الطارئ، التغيير الاستراتيجي والتغيير غير الاستراتيجي، التغيير الجذري والتغيير التدريجي.

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف (1995) record: أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة، ويرى (1998) Harper: أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

ويوضح (1997) Tushman and Anderson أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي (Kotter, 1997)، ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجيات واضحة لتحقيق الرؤية وللقيادة أيضاً دور فعال وبارز في التغيير التحويلي Change Transformational وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وإن لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشأة.

• القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في كتابته القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة

كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم بالقيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة، وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويعتقد Techy and Devanna أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية، أوضح أن " أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين، وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة". وقد طور Bass and Avolio استبانة متعددة العناصر Leadership " questionnaire Multifactor" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1- الجاذبية: (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

• دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير. وكما أوضح Kotter " يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير " وناقش Schein وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل: توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والخرافات

والأساطير. وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والاجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ويتفق Kilmann أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة مؤكداً هذا الاتجاه. يعتقد Bass أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من Kotter and Heskett " أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا " فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك صفات القيادة التحويلية.

ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات. وقد ركز Bass وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية واعتبر أن التغييرات في سلوكيات التابعين تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما Burns فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالية توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد Higgs and Rowland مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

- 1- **إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير:** حيث يشترك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- 2- **إحداث تغيير في البناء التنظيمي:** التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- 3- **مشاركة وإدماج العاملين:** جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- 4- **التنفيذ والمحافظة على التغييرات:** بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- 5- **تطوير القدرات:** التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير. من خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير من خلال ما يلي:

أولاً- صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاز التغيير. ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب

تبنى التغيير وآثاره المحتملة. واقترح Kotter أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة. وعند طرح القائد للرؤية لا بد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي. والرؤية الفعالية بحسب رأي Kotter يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال. ويؤكد أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول إن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

ثانياً- الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. **فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة.** والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey,1992) وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح (Nadler 1989) أنه **لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:**

- 1- **العقلانية** – لوصف لماذا نحتاج للرؤية أو لماذا نحتاج للتغيير.
- 2- **أصحاب المصالح** – مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة وماذا سيقدم لهم التغيير.
- 3- **أهداف الأداء** – تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتغيير.
- 4- **العمليات والبناء التنظيمي** – كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- 5- **أسلوب التشغيل** – المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز Kotter أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

ثالثاً- الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير (Kotter,1995, Stake and Dunphy,1994). حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فقد كتب Stake and Dunphy أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول. وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة. حيث لا بد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله. وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية. ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها. إن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير. ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها Kotter فيما يلي:

- 1- البساطة – البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- 2- استخدام البلاغة والمثال - التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- 3- تنوع الطرح والنقاش.
- 4- التكرار.
- 5- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.
- 6- التغذية العكسية.

رابعاً- التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير، وأكد (Nadler,198) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويرى (Nadler,1998,Morris and Roben,1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير. ويتحتم على القيادات في نفس وقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (e.g Maurer,1996,Strebel,1994) إن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

خامساً- التحفيز والإلهام:

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. ويقول (Kouzer and posner,2002) إن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز كذلك والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع ايجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير.

وقد ركز (Nadler,1998,Kotter,1995a) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير، ويقدم (Spitzer,1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيسي على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

سادساً- تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ويرى (Bennis and Nanus (1985 أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرووسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio,1993) وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

• طبيعة التغيير ودور القيادة في نجاح التغيير:

التغيير هو تحرك ديناميكي يفترض أنه يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف معينة والتغيير قد يكون سالباً أو موجباً أو أنه يحمل كل من النتيجتين، أما التفكير والحلول غير التقليدية فهي ترتبط بتقديم حلول في مواقف معينة.

ويوجد تأثير متبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتحول الاجتماعي الذي يترتب على ذلك، إذ أن المجتمع قد تطور خلال حقبة زمنية لا تتجاوز ربع قرن من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة، ومن تقنية الصناعة إلى تقنية المعلومات والاتصالات، ومن العمل اليدوي إلى النشاط المعرفي، ومن العمل من خلال الأسواق المحلية إلى العمل من خلال الأسواق العالمية، وهو ما يستلزم قطعاً الاتجاه والتحول والاستفادة من التغيير لاقتناص الفرص الجديدة. ونعتقد أن جزء هاماً من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بما يلي:

- 1- حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة.
 - 2- العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانات.
 - 3- حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وإمكاناتها.
 - 4- العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ما تتحملة ميزانية المشروع.
 - 5- استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق أفضل لأهداف المشروع.
 - 6- البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج أفضل يمكنه اختراق السوق العالمي.
- ويرى د. سعيد عامر أنه يمكن حل المشكلات التي تواجه التغيير بما يلي:

- 1- استخدام الوسائل التقنية.
- 2- تطوير المهارات السلوكية.
- 3- ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية.
- 4- العناصر البشرية التي تنقسم إلى نوعين: نوع يتأثر بالتغيير ويستجيب له إيجاباً أو سلباً ونوع يحدث التغيير ويسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه.
- 5- لكي يكون التغيير حقيقياً وفعالاً لا بد من وجود سبعة محاور هي:

- رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها.
- قيم وقناعات إنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية.
- استراتيجية هجومية أساسها التمييز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة.
- هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ.
- قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيداً.
- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة.

- قادة تحويليون يحبون التغيير (ليسوا مديرين) قادرون على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليون Transformational Leaders.

• أنماط قيادة التغيير:

يرى فريد النجار أن قيادة التغيير تتراوح بين السيطرة والمشاركة والرفض والقبول وبين طلب الأمان الوظيفي والبحث عن التمييز. ويتم التطوير بالتغيير عن طريق أربعة محاور:

1- من الجانب السلوكي: عن طريق العمل الجماعي والقيادة المشتركة المتفاعلة مع المرؤوسين.

2- من الجانب العلمي: عن طريق ترشيد القرارات.

3- من الجانب الهيكلي: عن طريق إعادة تصميم البناء التنظيمي وهيكل الوظائف.

4- من الجانب التقني: باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة.

وإن المشكلات التي يواجهها قادة التغيير:

- مشكلات تحدث من الأفراد أو الإدارة التنفيذية.
- مشكلات نقص الإمكانيات المادية.
- مشكلات ناتجة من التشريعات والقوانين غير الملائمة.
- ومعوقات اقتصادية.

وحل هذه المشكلات يحتاج إلى استخدام أساليب علمية والجوانب السلوكية والتدريب والقوة والاستعداد للمناقشة والإصرار على النجاح.

أما عايدة خطاب فهي تبوب العوامل المؤثرة والتي تحد من فعالية إدارة التغيير إلى ما يلي:

1- عوامل بيئية خارجية: وهي ما يتصل منها بالتشريعات الإقليمية والدولية والسياسات المتصلة بكلاهما التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة.

2- عوامل بيئية داخلية: وهي العوامل البيئية المؤثرة على سياسات التشغيل سواء كانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية، وما يتعلق منها بالعمالة والجوانب التشريعية والقانونية.

ولكن يؤكد البعض أن المعلومات هي أساس التغيير فهي الأساس الذي يجب أن يتم التغيير وفقاً له، فالمعلومات الصحيحة كماً وكيفاً وتوقيتاً تلعب دوراً حيوياً في نجاح الإدارة الحديثة على جميع مستويات المنظمات، وإدارة اليوم هي إدارة التغيير ويجب أن يشمل التغيير سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.

يتساءل كمال حمدي أبو الخير عن صفات القائد الناجح فيشير لمفهوم البقاء للأصلح الذي يستطيع أن يكون مبدعاً وخلاقاً ومبتكراً ويأخذ في اعتباره البيئة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والإقليمي والدولي، ويشير إلى أن عصر المنظمات الكبرى تبدأ بالإنسان لذلك يجب الاهتمام به منذ الطفولة، وهو ما أشارت إليه المنظمات الدولية حيث أن البيئة تفرض آثارها وبصماتها على الطفل الذي يكبر ويصبح مسؤولاً وذو مكانة وأرجعوا كثير من تصرفات معظم زعماء العالم إلى الظروف البيئية.

وأثبتت بعض الدراسات أن هناك قادة قادرين على تحقيق نتائج فوق العادية ويصعب تصور تحقيقها، وهي ما يمكن أن يتحقق من خلال ثلاثة أمور:

1- التغيير.

2- الإبداع.

3- روح المخاطرة الإنشائية.

وغالبا ما يظهر هؤلاء القادة في ظروف التغيير والأزمات ولذلك غالبا ما تحوي المنظمة المتميزة على أعداد كبيرة من هؤلاء القادة الممتازين من القمة إلى القاعدة وعلى جميع المستويات.

• دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير:

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي لنجاح عملية التغيير، ويتوقف مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها بالدرجة الأولى على السلوك الذي يقرره الأفراد والجماعات تجاه هذا التغيير، فالأفراد العاملين بالمنظمة مثلاً ينظرون إلى التغيير بطريقة مختلفة عما يراه قادة التغيير، ولذلك من المفيد فهم سلوك الأفراد العاملين من أجل التأثير عليهم لمسايرة التغيير والمساهمة في إنجاحه، ومن ثم إدارته بشكل ناجح وفعال.

- طبيعة سلوك الأفراد اتجاه عملية التغيير

يتناول هذا المطلب نماذج عن سلوكيات التغيير، وكذلك العناصر المختلفة لهذه العملية.

أولاً- نماذج سلوكيات التغيير:

- 1- سلوكيات المحركون: يتبناها الطامحون لنجاح التغيير والذين لديهم القدرة على التأثير.
 - 2- سلوكيات التابعون: ويتبناها كذلك الطامحون لنجاح التغيير، ولكن ليس لديهم القدرة الكافية للتغيير.
 - 3- سلوكيات المقاومين: يتبناها أولئك الذين يرفضون ويتصدون لعملية التغيير.
 - 4- سلوكيات الانسحابيون: يتصف بها الذين لديهم القدرة على العمل ولكنهم قابلين للخسارة، أي ليس لديهم إرادة قوية للتغيير.
- ويعتبر المحركون والتابعون هم المورد الأساسي الذي يتعهد ويلتزم بالتغيير وعلى قادة التغيير وضع المحركين في مقامات التأثير على مدى مسار التغيير، وإشراك التابعون في التغيير، مع إعطائهم إمكانية التأثير بشكل أو بآخر، وترويض المقاومين على المشاركة بطريقة تمكنهم من عرض تبريراتهم في المنظمة.

- عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير بدراستها للتعرف على كيفية التعامل معها، ويمكن ذكر هذه العناصر كما يلي:

- 1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- 2- المغير: والذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي يقوم عليه عملية التغيير.

3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

4- المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً بعد، أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.

5- المقاوم: هو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيديهم لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

- أدوات التأثير على الأفراد:

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يجعله يتوافق مع متطلبات إحداث التغيير، ومن أهم الأدوات ما يلي:

1- القيادة الإدارية:

إننا نعيش اليوم في عالم هو في تغيير سريع ومستمر، وعلى هذا الأساس يمكننا القول إن القيادة الفعالة في المنظمة هي من أهم مهام المسيرين في الوقت الحالي وفي مختلف مستويات التنظيم الرسمي. هذا ومهما كانت طبيعة عمل المنظمة يجب أن يكون للقيادة الإداريين دوراً أساسياً فيما يحصل من تغييرات سواء كانت تغييرات سواء كانت تغييرات صغيرة أو كبيرة طويلة المدى أو قصيرة، كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير، وذلك من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام. كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم يعتبر من الأمور المهمة والحيوية لإنجاح عملية التغيير.

2- الاتصالات:

من العوامل الرئيسية المحددة للنمط السلوكي للأفراد، أسلوب وكفاءة عملية الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتها، أن ينقل الأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، والتعرف على اتجاهات وإدارات الأفراد وشكاويهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد، ومن هنا فإن عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفاهماً واقتناعاً بالأهداف المشتركة.

3- التحفيز:

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين. ومن ثم فإنها عنصراً هاماً من عناصر الفعالية، حيث يعتمد في توجيه السلوك الإنساني على نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم.

4- المشاركة:

من الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد عملية التغيير، هذه المشاركة هي رهان مهم، لأنها تسهل الاستغلال الأمثل لكل العاملين، وتساعد على التغلب على المقاومة، وتضمن دوام التغيير. وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد

أهداف التنظيم، وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية أفضل، إذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دوراً إيجابياً في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

5- الإدارة بالأهداف:

تركز الإدارة بالأهداف كفلسفة وأسلوب تصميم الأعمال وتنفيذها، على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتوجب على الآخرين إنجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضاً بين الطرفين، وتعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرؤوسين والممارسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم، ومن ثم فهي القاعدة التي تركز عليها عملية تحفيز العاملين، وإشراف الرؤساء على جهود مرؤوسيهم وتوجيههم نحو تحقيقها.

6- فريق العمل:

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، ومن هنا يعد فريق العمل أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاز عملية التغيير.

-الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير:

حتى تنجح عملية التغيير لا بد من توافر خصائص معينة في القيادة نوجزها فيما يلي:

1- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافاً قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.

2- القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

3- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم وبما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4- القدرة على إحداث التغيير: يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن اللا موضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة

العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

8- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاز التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دوراً بارزاً في إنجاز التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

• الأساليب المستعملة من قبل القيادة لإنجاح التغيير:

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطاً سيكولوجياً اقتصادياً له قيمته في فعالية الأداء، ولذا فإن اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها، ولذا سنتطرق في هذا المبحث لأهم الأساليب التي تساهم في إنجاز عملية التغيير.

أولاً- أسلوب الإكراه:

في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعينة للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف، وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفاً من العقاب أو طمعاً في المزايا التي تعددهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتاً طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

ثانياً- أسلوب الإقناع الرشيد:

يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديداً لمصالح بعض الأشخاص أو تضارباً مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه.

ومن هنا فإن أسلوب إقناع الرشيد يعتمد على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير، ولذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.

ثالثاً- أسلوب توزيع السلطة:

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج

تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية. وينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملي التغيير. ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتاً طويلاً، ولكنه يؤدي إلى مستوى عالٍ من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يركز على استعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة، إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية وإشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير.