

الأدوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي

أ/ دويخ سعيدة

جامعة بسكرة

الملخص :

Abstract :

The work of institutions today in an environment of change and instability makes them face a range of challenges. Consequently, what managers need today is to play the roles that enable them to keep pace with change and contribute to the desired future. One of the critical roles of the managerial leadership in the organizational change management is to formulate a clear vision of the desired future, then to develop the appropriate strategy to achieve this vision, and to communicate to clarify the future situation, in addition to the commitment and conviction of the administrative leadership to the necessity of adopting a program of change, and to motivate employees and empower them to turn their vision into reality and preserve it.

إنَّ عمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار جعلها تواجه مجموعة من التحديات وعلية فإنَّ الذي يحتاجه القادة الإداريون اليوم هو ممارسة الأدوار التي تمكّنهم من مواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، ومن الأدوار الحاسمة للقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي هو صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه، ثمَّ وضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الرؤية، والاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي، بالإضافة إلى التزام وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامجاً للتغيير، والعمل على تحفيز وإلهام العاملين وتمكينهم لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

مقدمة:

لقد نتج عن التغييرات المتسارعة في جميع نواحي ومجالات العمل في بيئة المؤسسة السعي الجاد من قبل القائمين على إدارة المؤسسة لإدارة عملية التغيير التنظيمي باعتبارها مرتكزاً أساسياً وتوجهاً مستقبلياً. ويرى "جون كوتر" أن "إدارة التغيير التنظيمي أمرٌ مهم، ففي غياب الإدارة الرشيدة فقد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة، وهذا أمرٌ لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير التنظيمي تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه في الثقافة الأساسية للمؤسسة". من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل التالي: ما هي الأدوار التي يمكن أن تؤديها القيادة الإدارية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي؟

وعليه سنقوم بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور رئيسية: نتناول في المحور الأول الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي، وفي المحور الثاني القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، وفي المحور الثالث دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي**أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي**

التغيير لغة: اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ"، وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغيَّر الشيء عن حاله: تحوَّل، وغيره حوله وبدله.¹ وبصفة عامة فإن التغيير (change) معناه: «الانتقال من وضعٍ إلى وضعٍ آخر».² كما يعبر عن: «أي انحراف عن الماضي، وقد يقع هذا الانحراف بشكل تلقائي أو منظم، يتضمَّن عادة جانباً أساسياً يتمثل في زيادة القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مستمر».³

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: «أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في

الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة بغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها»⁴ "كامل محمد المغربي" عرفه بأنه: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها، واستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر».⁵

إدارة التغيير التنظيمي هي: «الأسلوب الإداري الذي يتم بمقتضاه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من بين صور تطورها المتوقعة».⁶ وعرفت على أنها: « فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير».⁷

وعرفت على أنها: «العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى».⁸ وإدارة التغيير التنظيمي عملية تنطوي على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي.⁹

➤ مستوى التبني: ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالترج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها بالالتزام بها.

➤ مستوى التخلي: ونعني به التخلي عن قيمة من قيم المؤسسة، ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة بإعطائها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص أبرزها.¹⁰

- 1- الاستهدافية: إن إدارة التغيير التنظيمي تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
- 2- الواقعية: فهي ترتبط بالواقع العملي للمؤسسة في حدود إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- 3- التوافقية: التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة.
- 4- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
- 5- المشاركة: المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير التنظيمي.
- 6- الإصلاح: أي أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات.
- 7- الكفاءة: إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- 8- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها.

ثالثاً: أهمية إدارة التغيير التنظيمي

لا تستطيع المؤسسات في ظل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوطات والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، بل يتوجب عليها السعي الجاد والحثيث لإدارة عملية التغيير التنظيمي بنجاح إذا ما أرادت البقاء والتوسع وتحقيق النجاح.

كما تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيقها لمجموعة من النتائج على النحو التالي:

- 1- تمكين قيادات المؤسسات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليها التغيير.
 - 2- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير التنظيمي في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المؤسسات المعاصرة.
 - 3- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير التنظيمي توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها وإمكانياتها.¹¹
- كما تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي من خلال عملها على إنجاح مشروع التغيير التنظيمي، من خلال التعامل مع المعارضين له، وتحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة به، ووضع الخطط التدريبية التي تضمن كفاءة تطبيق التغيير التنظيمي بإدخال

التغييرات والمدخلات الجديدة بما يضمن الفائدة المرجو تحقيقها من برنامج التغيير التنظيمي.¹²

المحور الثاني: القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة (Leadership) كلمة مشتقة من الفعل (قاد)، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يُصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها¹³

والقيادة بشكل عام من المصطلحات التي تعددت تعاريفها، ولقد عرفها (Bass) على أنها: «عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب».¹⁴

وعرّف (Ordway Tead) القيادة بأنها: «النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».¹⁵

إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة الذي يتمحور حول التأثير في الآخرين، وهناك مجموعة من التعريفات للقيادة الإدارية قد عرفها علماء الإدارة من بينها: يرى (Hunt and Lorson) أن القيادة الإدارية هي: «الوسيلة التي يمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة».¹⁶

أما (James Gribbin) فقد عرف القيادة الإدارية، على أنها: «عملية التأثير على جماعة معينة في موقف معين وظروف معينة، لاستئثار الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة».¹⁷

وعرّفت على أنها: «النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين».¹⁸

ومهما تعددت التعاريف واختلفت، فهناك اتفاق على أن القيادة الإدارية تشمل العناصر التالية:

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على المرؤوسين أو التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

رغم تعدد التصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيفها هو المعيار الذي صنّفها على أساس طريقة ممارسة السلطة، إذ تتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة الإدارية إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. ومع اهتمام علماء الإدارة وممارسوها بالأنماط القيادية لقناعتهم بأن القيادة هي متغير أساسي له تأثير كبير على المؤسسة والعاملين فيها دفعهم للبحث عن أنماط قيادية حديثة تكون أكثر فعالية تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة، ومن الأنماط التي أفرزتها الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة الإدارية نمط القيادة التحولية.

1- القيادة الديمقراطية: وهي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار.¹⁹

والقيادة الديمقراطية تستند على ثلاث مرتكزات أساسية هي:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: تعني العلاقات الإنسانية كما يعرفها (Davis): «اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وابتنائية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»²⁰

ب- المشاركة في اتخاذ القرار: يُقصد بالمشاركة: «دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لدى هؤلاء العاملين»²¹

إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرار.²²

ت- تفويض السلطة: إن تزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد جعل من الضروري أن يقوم بتجزئة الأعمال لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.²³

2- القيادة الأوتوقراطية: يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع كافة الأمور في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها حلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره، ويكون عليهم الطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.²⁴

وهناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي:

أ- القيادة الأوتوقراطية المتشددة (المنحكمة): هنا القائد يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويُصدر أوامره وتعليماته ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.²⁵

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الصالحة): وهي التي تتميز بأن القائد يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، وتظهر مهاراته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم دون أن يخلق لديهم استياء لا مبرر له، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام سلطته في إجبارهم على أداء العمل لكنه يفضل إقناعهم، ويلجأ إلى الإكراه إذا لم يتمكن من ذلك.²⁶

ت- القيادة الأوتوقراطية اللبقة (المنورة): يتميز القائد في هذا النمط باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير مجدية وغير عملية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا، ويعتمد في ذلك على أسلوب المؤتمرات الإخبارية.²⁷

3- القيادة الحرة: ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوس ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه. فالقائد الحر يرى أن تنمية قدرات العاملين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة والاستقلال في إنجاز أعمالهم، لهذا يهتم بالتوجيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة.²⁸

4- القيادة التحويلية: وهي نمط قيادي يمثل بديلاً مكملاً ومطوراً للقيادة التقليدية، يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم للوصول إلى أقصى حد لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود باستخدام سلوكيات تتمثل في:

أ- التأثير المثالي: أو الكاريزمي (الجاذبية) هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.²⁹

ب- الاستثارة الفكرية: القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه، بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق.³⁰

ت- الحفز الإلهامي: وهو يشير لقدرات القادة على تحديد رؤية جذابة وملهمة وإيصالها إلى الأتباع، مما يثير فيهم حب التحدي والتفاؤل حول الأهداف المستقبلية، مما يولد لديهم التزام قوي بالأهداف التنظيمية.³¹

ث- الاعتبارية الفردية: يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالأتباع، من حيث تلبية حاجياتهم والاستماع إلى انشغالاتهم، ويعمل كمرشد ومدرّب لهم، ويستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لدوافع العاملين وتتميّق قدراتهم لتقبل التغيير وزيادة الطاقات المعنوية لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية المؤسسة.³²

ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي

لقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وعليه فإنّ القيادة الإدارية الفعالة هي: «القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدّ للتغيير جيداً، مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين، هما:

1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2- مداخل وأساليب تحقيقه».³³

فعملية التغيير التنظيمي تتطلب من القائد الإداري أن يكيف نفسه مع المواقف التي تتطلب التغيير فيها، وذلك بناءً على الظروف المحيطة في هذا الموقف، وهذا يتطلب إدراك القائد

لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه من تدعيم القوى المؤيدة وزيادة المرونة التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي.³⁴

ويقسم بعض الدارسين، القادة حسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي، إلى نمطين:³⁵

1- القائد ذو المرونة العالية: وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية منفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جيدة والاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من جميع الزوايا، ويهتم بمتطلبات الموقف أكثر من اهتمامه بسلطته الرسمية، ومستعد للاستماع لمرؤوسيه، ويدرك أنّ هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه والمشاركة، وهو واقعي وموضوعي.

2- القائد ذو المرونة المنخفضة: أمّا هذا القائد فلا يستطيع تحمل المواقف الغامضة، فهو ذو ذهنية منغلقة، ثابت المعتقدات، ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين، يهيمه الاستقرار في العمل، ينصت لرؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه.

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي

إنّ عمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار جعلها تواجه مجموعة من التحديات. وبناءً على ذلك، فإنّ الذي يحتاجه القادة الإداريون اليوم هو ممارسة الأدوار التي تمكّنهم من مواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بكلّ من القيادة والتغيير يمكن اعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط فعالية في إدارة التغيير التنظيمي، ويمكن الخروج بإطار لدور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، ومن تلك الأدوار:

أولاً: صياغة الرؤية

تمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية والرؤية أساسٌ لعلمهم، ويشكّل صياغة وإبصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، وتعتبر صياغة وإبصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة.³⁶

واقترح (Kotter) نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، ويقول أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير فإنّ على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، وعند طرح القائد للرؤية لا بدّ أن يضع في الاعتبار أن تكون ذا مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي.³⁷

ثانيا: وضع الاستراتيجية

إنّ إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير له أهمية كبيرة في فلسفة التغيير، فإدارة التغيير يجب أن تربط الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية. لذلك فإنّ القيادة الفعّالة للتغيير تستلزم القدرة على بناء استراتيجية من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الاحتمالات المستقبلية. وتستلزم الاستراتيجية الفعّالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

ثالثا: الاتصال

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة 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 (Stace and Duphy) أن: «أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعّال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لا بدّ للقائد أن يراجع نفسه، بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية»

رابعا: التزام وقناعة القيادة

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامجاً للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تتجسد في شكل دعم وموازرة فعّالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد (Nedeler,1989) أنّ التغيير الفعّال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أنّ تحقيق التغيير بشكلٍ فعّال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية

والبشرية لدعم التغيير. إذ يرى (Nedeler,1989) و (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 الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة.³⁸

خامسا: التحفيز والإلهام

يعمل القائد الفعّال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول (Kouzer and Posner,2002) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق الانتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً، وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين³⁹

سادسا: تمكين العاملين

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ففكرة 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 القائد والمرؤوس، بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوس فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.⁴⁰

الخاتمة:

إن التحدي الأبرز الذي يواجه أي مؤسسة في إجراء التغيير أو التحول نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة والقدرة على تحقيق التغيير وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر القادة الإداريين في بناء وتقوية القدرة

التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي من شأنه وضع المؤسسة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكلٍ أكثر فعالية مع ما يطرأ من تحولات في الاقتصاد العالمي مستقبلاً. وما يمكن قوله أنه بقدر ما تحتاج المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي فهي تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذا التغيير وإدارته بنجاح، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة، ولذلك تكون وظيفة القائد الإداري الأساسية هي اعتباره قائد تغيير.

الهوامش:

- 1 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2009، ص 49.
- 2 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 88.
- 3 ابتسام عبد الرحمن حنوناني، "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد 97، 1999، ص 46.
- 4 موسى سلامة اللوزي، "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد 25، العدد 2، 1998، ص 339.
- 5 ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 78.
- 6 حامد أحمد رمضان بدر، "إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة"، مجلة البحوث التجارية 1987، ص 87.
- 7 أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08/2005، ص 269.
- 8 ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 78.
- 9 كمال قاسمي، "إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08/2005، ص 54.
- 10 سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 23.
- 11 عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430/1429هـ، ص 25.
- 12 فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون و موزعون، عمان 2015، ص 128.

- 13 و فبق حلمى الأعا، "القيادة الإدارية ودورها فى إحداث التطوير والتغيير التنظيمى الإيجابى فى البنوك العاملة فى قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص 303.
- 14 حمد بن قىلان آل فطىح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمى فى الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض" أطروحة دكتوراه فى العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2013، ص 16.
- 15 عبد المعطى محمد العساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 112.
- 16 و فبق حلمى الأعا، مرجع سابق، ص 304.
- 17 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 216.
- 18 زيد منير عبوى، القيادة الإدارية ودورها فى العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 25.
- 19 JaroslovGonos, Peter Gallo, «Model for leadership style Evaluation», Management, Vol 18, 2013, p159.
- 20 نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 183.
- 21 مصطفى أبو زيد فهمى، حسين عثمان، الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة فى السياسة والإسلام العملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002، ص 535.
- 22 لىنا عبد الحميد أمين عبد الرحمن، "أثر النمط القيادى لمدرء المكتب الإقليمى بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 224.
- 23 حلمى محمد بشير البلبسى، "الأساليب القيادية وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، 2002، ص 34.
- 24 المرجع سابق، ص 64.
- 25 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 155.
- 26 مصطفى أبو زيد فهمى، حسين عثمان، مرجع سابق، ص 524.
- 27 محمد حسنين العجمى، الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 146.
- 28 طلال عبد الملك الشريف، "الأممات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفى من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 71.
- 29 يعقوب عادل ناصر الدين، وآخرون، "درجة تطبيق القيادة التحويلية فى الجامعات الأردنية الخاصة من www.yacoubnaserddine.com/site-media../20.pdf (10:30, 05/12/201)

30 أحمد محمد بدح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 200، ص 8.

31 Zeyad Faysal Al.Azzam, "The Effects of herceived Transformational of Advanced Research, vol 3, Isue 12, 2015, p 1667.

32 NorFanigaTarsik, et al "Transformational, Transactional or Laissez. Faire: wat Styles do University Librarians Practicr,", Journal of Organizational Management Studies, Vol 2014 (2014), Article ID 194100, p9.

33 أسامة خيربي، القيادة الاستراتيجية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 172.

34 محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 132.

35 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، مرجع سابق، ص 359.

36 سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية، 19/18، صفر 1486هـ، ص 11.

37 أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 102، 103.

38 فريد كورتل، أمال كحيلية، مرجع سابق، ص ص: 202، 205.

39 سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 17.

40 أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص: 117، 118.