

إدارة التغيير والتطوير [10] - قيادة التغيير والتطوير

مقدمة عامة:

- ان العملية الادارية ليست مجرد تسيير للاعمال او ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الاولى، فالسلطة الادارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والابداع والتفاني. كما ان الادارة بالوقت نفسه هي ممارسة اخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها او التفريط بها.
- اي ان الادارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الاول، وقدرة على التأثير في البشر الاخرين وحفزهم لانجاز اهداف المؤسسة واولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الادارية لوحدها لا تتغير ولا تتطور، وانما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الاساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء، والتأكيد على ان القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة الى الامام، ومراعاة ان العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات اضافة الى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة، ضمن اطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير واعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من ان القيادة هي عملية صناعة يمكن اعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من ادارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (عزت جرادات ومنى مؤتمن، 2000، ص7).
- وقد اكدت ابرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على اهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا الى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل افضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (Leithwood). ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن ان يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي احساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها.
- ان قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الامل بالمستقبل، والايان بإمكانية التخطيط للامور المتعلقة بنموهم المهني وادارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير الى تعميمه المشاركين في العملية من اتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم احساساً بالامل والتفاؤل والطاقة للعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالافراد ومهامهم وادوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لاعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.
- وانطلاقاً من ان الهدف الاساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغيير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لاحداث التغيير الايجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته، تبدو اهمية اطلاع القائد على ابرز هذه الافكار وممارستها الناحية، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة اكبر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر لتلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية. وتتجج قيادة التغيير اذا ما انسجمت جميع العناصر معا ضمن اطار شامل متكامل، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة اكثر قوة وقدرة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات واحداث التطوير المنشود، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لادخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته (جرادات، ومؤتمن).

● **وتشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة هما : الجانب التنظيمي ، والجانب الثقافي والانفعالي ، وذلك على النحو الآتي:**

(a) الجهود الرامية الى اعادة بناء وهيكله التنظيمي المؤسسي (Restructuring)

(b) الجهود الرامية الى اعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة (Restructuring)

- ان جهود اعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تسند على العلاقات بشكل رئيسي، فإنها تتطلب تدخلا مباشرا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد ام العاملين معه ام المعنيين كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الافراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها اثناء التطبيق.
- ان قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ويميزون بتأكيدهم القوي على انجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والانجازات (Fullan, 1998, p.6- 10).
- وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: **الغايات او الاهداف ، والثقافة المؤسسية ، والناس ، والبنية التنظيمية او الهيكلية ،** وذلك وفق ما هو موضح في الشكل التالي.

● **اما ابرز ملامح قيادة التغيير فهي (Goens):**

- | | | |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|
| 1- القيادة بالغايات والاهداف | 2- القيادة بالتمكين | 3- القيادة كقوة دافعة للانجاز |
| 4- القيادة بنشر السلطة وتفويضها | 5- القيادة بالرقابة النوعية | 6- القيادة بالتحويل والتطوير |
| 7- القيادة بالبساطة والوضوح | 8- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة | 9- القيادة بالتفكير المتعمق المركب. |

- ان المؤسسات تعيش دائما حالة توسع، او انكماش او انحسار فهي في ذلك تمثل حالة من التغيير والمؤسسات في العصر الحديث تشهد تغييرات عالمية متسارعة، وهذه التغييرات قد تكون ذات تأثير مباشر او غير مباشر. مما يمكّن التحدي امام قيادات هذه المؤسسات للقيام بالتغيير في المؤسسة للتكيف في مواجهة التغييرات الخارجية او التغييرات اللازمة للحدوث في المؤسسة ذاتها لبقائها وديمومتها، وبالتالي نموها وازدهارها. وادارة التغيير تكون هي المهمة التي تقع على عائق القادة في المؤسسة. والقادة عندها يأخذون زمام المبادرة بالشروع في اجراء التغيير ونجاحهم في ذلك يتوقف على مدى اتقان مهارة قيادة التغيير (الوسمي، 2006)
- يرتبط نجاح تطبيق التغيير بشكل عام بأولئك الذين يسهلون عملية التغيير.
- **ويعرف وكيل التغيير هنا بأنه:** المدير الذي يسعى لاعادة تشكيل دور المنظمة، المسؤوليات، الهياكل المخرجات العمليات، الانظمة، التكنولوجيا او المصادر الاخرى في ضوء تحسين الفعالية المؤسسية (Buchanam and Bodham, 1999, 609)، حدد بوشنن وبدهام كفايات وكلاء التغيير الفعال مثل وضوح تحديد الاهداف، نشاطات بناء الفريق، مهارات الاتصال، مهارات التفاوض، ومهارات التأثير لكسب الالتزام للاهداف. على ضوء ذلك يمكن الاستنتاج بأن القيود او المحددات في ادارة التغيير ترتبط مع الادراكات الادارية للحاجة للتغيير والفرصة للتغيير وطريقة التغيير، وهذا يجعل الادراكات والمعتقدات وافتراضات وكلاء التغيير كجوانب حيوية يجب فهمها.
- **ان جوهر القيادة يتمثل في التأثير في الاخرين**، وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وفعالهم بغرض تحقيق اهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع احداث تأثير في الافراد بصورة طوعية وتلقائية، ولذلك فإن اتجاهات القادة الميدانيين نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي، فهم الذين ينفذون السياسة العامة للمنظمة، اذ يعد دور الادارة في قيادة التنظيم دورا رئيسا ، ذلك لان التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الادارية، ويطبق ايضا ابتداء عليها حيث ان مثل تلك الجهود تستلزم وقتا، ومالا وتدريبيا يجب ان يحظى بدعم القيادة الادارية اذا ما اريد له النجاح (القيروتي، 2000).

- ولاحظ ان عملية التغيير ان لم تسبق بعملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي الى المقاومة والرفض، وقد تصل المقاومة الى حد العنف وفشل عملية التغيير، ومن اكثر الاخطاء شيوعا في ادارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على البشر (سكوت وجافي، 2001).
- ان قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الامل بالمستقبل، والايامن بإمكانية التخطيط للامور المتعلقة بنموهم المهني وادارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير الى تعميمه للمشاركين في العملية من اتقان عملهم، واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم احساسا بالامل والتفاؤل والطاقة والعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالافراد ومهامهم وادواتهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لاعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. (Roberts, 1985).
- وتحتاج عملية التغيير الى ان تتبع القيادة منهجية عملية واسلوب تفكير عقلاني لاستشراف افاق المستقبل واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الاعلان عنها، وذلك كخطوة تمهيدية لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بنجاح العملية، وهذا يستدعي قيام قيادة المنظمة بدراسة وتحليل المتغيرات والتحويلات بطريقة هادفة لتوجيه الموارد في مجالات ذات انتاجية متدنية الى انتاجية اكبر (درة، 1994).

● وتتضمن عملية التحليل اثاره التساؤلات الاتية :

- 1) من هم الافراد المتأثرون بالتغيير المقترح سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة ؟
 - 2) ما هو الاداء المطلوب من الفئات المستهدفة في المنظمة ؟
 - 3) هل يمكن للافراد والعاملين في المؤسسة استيعاب عملية التغيير وتنفيذ برامجها ؟
 - 4) ما البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق مهارات ادائية متجددة لدى العاملين في المؤسسة
 - 5) ما مدى استعداد الافراد للقيام باحداث التغيير ارتباطا بميولهم واتجاهاتهم نحو اهدافه ؟
 - 6) هل يتطلب التغيير اعباء اضافية او مهام جديدة؟
- ويعطي اتباع مثل هذه المنهجية في تحليل عملية التغيير القائد بعدا استقصائيا شاملا لاثار التغيير ومؤشرات واضحة على مدى نجاحه مما يمهده الطريق في ادخال التغيير بصورة مؤسسية تحدد فيها المهام والادوار والمسؤوليات، ويكون اعضاء المؤسسة شركاء في تحمل التبعات وجني الفوائد (حمادات، 2007)
 - يبدو لنا ان لا شئ جديد عندما نتحدث عن التغيير، وعن العوامل المرتبطة به، مثل الخوف منه او مقاومته، ولكن عندما نؤكد ان القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح لتحقيق اي تغيير نجد ان هذه المقولة حديثة، اي : لتحقيق النجاح عند تطبيق التغيير على قادة المنظمات ان يكونوا فعالين وينظروا الى التغيير على انه ذو قيمة حقيقية .
 - ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما، ولا تظهر فعاليته ايضا بالاهداف التي يضعها او الاتجاه الذي يوجه فيه الاخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعليا والمهام التي انجزها على ارض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يولييهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي (رمضان).
 - ان التغيير في المنظمات يمكن ان يكون تطوريا او جذريا Evolutionary or Revolutionary. ومن مسؤولية القيادة في التنظيم ان تتوقع التغيير باستمرار، وتعمل على تحديد المشكلات، او الفرص التي قد تكون ضرورية لاجراء تغييرات معينة، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب. وان جزءا من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره، فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المنظمة، او العملية

التنظيمية ، او التوجهات الاستراتيجية ، او الثقافة التنظيمية ، وبالاستناد الى عملية التشخيص التي تقوم بها الادارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير التنظيمي. (Connor & Lake, 1988)

- ان اسلوب القيادة المتبع في التحرك لقيادة التغيير هو الذي يحدد مدى النجاح المتوقع لهذا التغيير، وان الاساليب القسرية او الديمقراطية او الموثوقة او اساليب التدريب التي تعتمد على القيادة في تنفيذ عملياتها للتغيير، وان ايا من هذه الاساليب عندما تعتمد على القيادة وحده دون الاعتماد على الاساليب الاخرى يؤدي الى التسبب بالمشكلات التنظيمية، ولتجنب ذلك لابد من ان يتم استخدام الاساليب مجتمعة، ولكن بشيء من الاعتدال فأهمية القيادة تكمن في التعرف على الاساليب المختلفة التي يتم استخدامها في المواقف المتنوعة، وتمكن القيادة المنتجة التي تعمل على قيادة التغيير فقط عندما تنجح في التأثير في اعضاء المنظمة، واقناعهم لتقبل التغيير التنظيمي. (Fullan, 2005)
- ولكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدات الجماهير المحيطة به وعواطفهم، وهو يملك القدرة على جعل الجماهير تصغي اليه، وتعي ما يقول وتتقبله، فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل اعباء التغيير المطلوب.
- ان مجهودات التغيير الفعال من أجل إحداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه قضايا العمل المختلفة الفني منها والإنساني، فيتم اختيار هؤلاء القادة بناء على إنجازاتهم الفعلية، وما يعكسه سجل الأداء. وقدرتهم على مواكبة التغيير وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية، وعدم التأثير باعتقادات البعض في المنهج التقليدي لاختيار العناصر البشرية، كما هو متبع في النظام البيروقراطي أو السياسي أو الفني بل إتباع نظام معين له سماته الخاصة من أجل "إدارة التغيير" فلم يعد النمط الإداري التقليدي يقادر على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير وتذليلها، وهنا تظهر الحاجة إلى الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة كضرورة حتمية وحيوية من أجل حسن معالجة التعامل مع مشكلات التغيير وفاعليتها (عامر، 1991، 2001).
- فربما تتطلب قيادة الأفراد خلال فترات تغيير السلوك الجوهري شجاعة أكثر فينبغي أن يتقدم القادة الصفوف، ويوضحوا الطريق، فإن مقولة "التغيير هو ما يصنعه التغيير" دائماً تطبق على القادة (سميث، 2001: 111).
- إن تولي دفة القيادة أثناء التغيير ليس أمر يسير، فهناك حاجة إلى مهارات إدارية مختلفة، لأن السيطرة المركزية تقل، وتزايد مسؤوليات المديرين، **ولا بد للمدير النشط كي يحقق النجاح في هذه الظروف أن يبذل جهوداً إضافية، الأمر الذي يتطلب من القائد ما يلي:**
 - (1) فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.
 - (2) إشراك الآخرين في هذه الرؤية.
 - (3) إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور من يعمل على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع (سكوت وجافي، 2001: 121).
- ويؤكد (Fulmer، 1989) على أهمية القيادة المؤهلة في تعزيز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، حيث إن القائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير.
- فالقائد القادر على إحداث التغيير هو الذي يضع نصب عينيه كل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة بصرف النظر عن حجم ومجال وطبيعة وتفاصيل العمل (عامر، 1991).
- ويعمل القائد الناجح على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين مخلصين في عملهم، متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم، ويدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المؤسسة، ولا يمكن أن يكون قويا إلا إذا دعمهم واحترمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤية في تطوير المؤسسة، وصناعة القرار، بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم إلى قمته (Brost، 2000).

- فالقائد لا يتفرد بصنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بالشؤون التطويرية، ولا يستأثر في تطبيقها ليعرضها على الآخرين عنوة واقتدار، إذ أن المؤسسة في هذا العصر التقني وثورة المعلومات أصبحت من التعقيد بحيث لا يستطيع فرد بعينه أن يقوم باتخاذ جميع القرارات، أو يطبقها وحده دون التعاون أو التشاور مع الآخرين (Chandler، 1999).
- ومن المعروف أن مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية والتطويرية هي من سمات النظام المتطور الذي تتحول في المؤسسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي، يعمل فيه الجميع كخلية واحدة، ويسهم فيه الجميع كجسد واحد، بحيث يحترم رأي كل فرد. ويستفاد من معلومات كل فرد وتخصصه وكفاءته، ناهيك عما في مشاركة القرار من إلغاء للقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية واستبدالها بقرارات جماعية ناضجة واعية تخدم مصلحة المؤسسة بعامة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه القرارات على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير بالشكل الصحيح (Brewer. 2001: 30).
- فالعملية الإدارية ليست مجرد تيسير الأعمال أو ممارسة الرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، ولكنها تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها (منتدى الفكر العربي، 1991: 129).
- وتحتاج قيادة التغيير إلى توفر درجة عالية من المرونة، فالقائد ذو المرونة المنخفضة يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، أهمها عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن ويميل إلى وضع قيود، ومن هنا فإن إدارة التغيير تركز على عنصرين أساسيين، **الأول:** إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى الموظفين، **والثاني:** مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير (كنعان، 1985).
- وقد أشار (Hoy and Miskel، 1991) إلى تطوير دور الإداري بصفته قائداً واتساع مجالات عمله إلى الدور الذي يستوجب امتلاك القائد للمهارات القيادية القادرة على التغيير الأفضل ودفع عجلة المنظمة بعوامل التقدم وبث عوامل الإبداع والتجديد والتغيير لضمان دينامية المنظمة من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية المختلفة، وإشراكها باتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق التغيير المناسب، وأن تكون المنظمة لديها الاستعداد لتقبل التجديد.
- مسؤولية التغيير: تواجه المؤسسات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتغيير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معا، **وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع المسؤولية:**

1- سلطة التغيير داخل المؤسسة: تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

- **أولاً: الإدارة العليا:** هنا يستأثر المدبرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإشراف بالمعلومات والتقارير التي ترد من رؤوسهم، ويعد هذا اتصالاً من أعلى إلى أسفل.
- **ثانياً: المشاركة:** تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.
- **ثالثاً: التفويض:** تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

2- الاستشاريون خارج المؤسسة: مثل المكاتب الاستشارية، ويختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله.

➤ قد تدخل المؤسسات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات التي تعمل ضمنها المؤسسة محل التغيير، كما قد يتدخل الوزراء المشرفون بحكم مناصبهم للتأثير في شغل المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل وإعادة تنظيم تلك المشروعات التي تثبت عدم قدرتها على الربح وتحقيق أهدافها، أو تتدخل الجمعيات العلمية الإدارية، وجمعيات اتحادات الصناعة والتجارة، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك... من خلال ما تجريه من مفاوضات مع المؤسسات.

• **وانطلاقاً مما سبق نستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين:**

- 1) **التغيير من أعلى إلى أسفل:** هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة.
- 2) **التغيير من أسفل إلى أعلى:** يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل....
- وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك.

إدارة التغيير والتطوير [11] - من هم قادة التغيير والتطوير؟

مقدمة:

• تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير (Change Agent) تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتحفيز العاملين على التغيير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار. إذن فوكيل التغيير هو الشخص المسئول عن قيادة التغيير في المنظمة. وترى بعض الأدبيات بأن إناطة مهمة القيادة التغيير لمجموعة من الأشخاص كتعيين فريق للتغيير هو أكثر فاعلية من إناطة لشخص واحد، لما يتمتع به الفريق من مهارات متعددة (Harvey & Brown. 2001) علما بأن فريق التغيير يكون أكثر فاعلية عندما يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وبخاصة عند تنوع المهارات والقدرات والموارد.

• كما يتوجب على قائد التغيير أن يتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف، وأن تتوفر لديه الموارد وسبل الدعم اللازمة. وقد ركز (2001)

(Paton & Calman) على المتطلبات التالية:

- مهارات اتصال مناسبة.
 - القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.
 - المحافظة على حافزية الأفراد وقيادتهم بفاعلية.
 - التمتع بمهارات التفاوض والتأثير والإقناع.
 - القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال.
 - توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.
 - المعرفة بمنطق التغيير وبراعة الإقناع.
- أما المهارات والأنشطة التي يجب أن يتمتع ويقوم قائد التغيير بها حسب رأي **Harvey & Brown. 2001** فهي: القدرة على تطوير فريق التغيير، وإحداث التغيير، وتطوير الاستراتيجية، والتطوير الإداري، وتطوير الأفراد، وإدخال التكنولوجيا. كما يتمثل دوره في مساعدة العاملين لتطوير الحلول والأنظمة والمفاهيم الجديدة بأنفسهم، وأن يحرص على تطوير علاقة بينه وبين العاملين مبنية على الثقة والانفتاح ضمن مناخ يشجع على التعلم والمشاركة.
- أما فريق التغيير، فعلى أعضائه أن تتوفر لديهم **المبادئ الثلاثة**: الالتزام بتحقيق الأهداف والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يركز على رؤى مشتركة (Mento et al 2002).
- وتعددت الدراسات والأدلة التي تثبت أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهذه المبادئ هي (الطيبي، 2010، ص167-163).

(1) **الهدف الأخلاقي:** ويعني أن يعمل القائد وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه والمجتمع المحيط به بأكمله، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع، لذلك ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها.

(2) **فهم وإدراك عملية التغيير:** فالهدف الأخلاقي بدون فهم لعملية التغيير لا يعتبر من مزايا القائد الناجح، وبالتالي متى يحقق القائد نجاحا في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المترابطة التي قد

تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكى يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن يدرك الأمور الأساسية التالية:

- ✓ الهدف لا يجب أن يكون تغيير كل ما في المنظمة.
- ✓ لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار.
- ✓ يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة التي قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.
- ✓ يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- ✓ التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- ✓ التغيير عملية شديدة التعقيد.

(3) **بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة:** فالعامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات

هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاوناً تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، إذن فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

(4) **إنشاء المعرفة والمشاركة:** فنحن نعيش الآن في عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإن من أهم أدوار القائد الناجح

في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالمبادئ الثلاثة السابقة.

(5) **خلق التماسك:** في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة

الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط، وفي ظل هذه المبادئ الخمس فهناك خصائص وسمات لا بد أن يمتلكها القائد الفعال والتي يمكن أن تكون سبباً أو نتيجة لهذه المبادئ وهي: الطاقة أو النشاط، والحماس، والتفاؤل. فالقائد الناجح هو ذلك القائد النشيط المتحمس المليء بالأمل والذي يحمل التزاماً خفياً ويتفهم عملية التغيير ويبني العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك وتقوية العلاقات بين كافة الأفراد في المنظمة.

كيف تصبح قائد تغيير؟

إن تولي زمام القيادة أثناء التغيير ليس سهلاً بل إن الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محددة، **فإنذا الأمر يتطلب ما يلي** (سكوت وجيف، 2005):

- (1) فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.
- (2) إشراك الآخرين في هذه الرؤية.
- (3) إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيها الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس.

الخطوة الأولى: أوجد رؤية مشتركة مع مجموعتك:

بعدما تجتاز المجموعة مرحلتها الأولى من المقاومة، فعند ذلك تلعب المهمة، ويبدأ الموظفون بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل، وفي هذه الأثناء يحتاجون إلى مد يد العون إليهم حتى يضعوا لهم رؤية خاصة لهدفهم، عند ذلك يأتي دورك كقائد لتوجيه المجموعة نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل.

✚ الخطوة الثانية: دع الفريق يوجد الرؤية:

خصص بعض الوقت لمناقشة المستقبل، واطلب من أعضاء فريقك أن يتخلوا حالهم بعد خمس سنوات، واطلب منهم أن يفكروا في اختلاف المستقبل عن الحاضر، وفي التحسينات التي يلحظونها، بعد ذلك اعقد حلقات نقاش، ودون ملاحظات أعضاء الفريق، ودون النقاط البارزة لرواهم، وبهذه الطريقة تستطيع إيجاد رؤية مشتركة تجود بها قرائح العاملين معك. إن إيجاد الرؤية المستقبلية يساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتجهون إليها.

✚ الخطوة الثالثة: توضيح القيم:

يساعد التغيير على إعادة تشكيل القيم التي يعمل من خلالها فريق عملك، وإن القيم هي الأساس الذي تعمل وفريقك عليه معاً، وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل، وتحل محلها قيم جديدة للوضع الجديد. إذا كن قائد للتغيير، وساهم في صناعة التغيير، ولا تكن ضحية له (الخطيب، 2009). **وعلى القائد أن يراعى الأسس التالية وذلك لضمان نجاح عملية التغيير:**

- مشاركة العاملين في التغيير، وخاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير وإعداد العاملين بمعلومات عن التغيير ونتائج تنفيذه وتطوره.
- إجراء التغيير في الوقت المناسب.
- ينبغي الإدراك بأنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة.
- التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه.
- تغيير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار، بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع والابتكار المادي الملموس بمعدل أسرع من صور الابتكار والإبداع غير الملموس.
- صوت الفعل أقوى من صوت القول، فيما يتعلق بمجهودات التغيير فلا تأخذ التغييرات مأخذها الطبيعي ولن تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العملية والتعود عليها بالفعل.
- وجود سبب لإجراء التغيير فلا بد أن يكون هناك وعي حول السبب الذي يجعل التغيير ضرورياً، والتدريب على القيم والمهارات والسلوكيات الجديدة.
- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق فيها نجاح كبير ونتائج إيجابية سريعة، حتى يمكن إعطاء مثال عن نجاح التغيير بما يشجع العاملين في الأقسام الأخرى على قبول التغيير في أقسامهم.
- إيجاد التوازن بين التغيير في النظام الفني والتكنولوجي والتغيير في النظام الإداري.
- أن يسبق إدخال التغيير تحليل للموقف الحالي ومشاكله (وصوص، 2006).

● **ولكى يتمكن القائد من قيادة التغيير في المؤسسة بنجاح لا بد من إتباع التقنيات الأدينية الآتية:**

- 1) انتهاج النمط الديمقراطي في إدارته للمؤسسة، إذ يعمل على مناقشة الأفراد بأهمية التغيير وانعكاساته على المؤسسة والأفراد ليكونوا شركاء في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات والمسؤولية الفعالة هي التي تتيح للعاملين فيها القدر الأكبر من المشاركة في التخطيط لأعمالها وتحديد أهدافها وطرائق تحقيق تلك الأهداف.
- 2) إرساء قواعد الاتصال المفتوح بين القيادة والأفراد لتطوير فهم مشترك لخطوات التغيير يقوم على تحقيق الثقة المتبادلة وتحمل المسؤوليات المشتركة.

(3) إقامة علاقات طيبة بين القيادة من جهة وبين الأفراد فيما بينهم لخلق مناخ تنظيمي مريح يشعر الفرد فيه بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متألّفة فيقبل على العمل لما فيه مصلحته ومصلحة أسرته الوظيفية، ويكون ذلك بتقدير أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وتلمس حاجاتهم.

(4) توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه والأسباب التي دعت إليه وتوضيح كيفية تنفيذ مراحلها فأغلب الظن أن معايير الرضا الوظيفي يمكن أن تطبق كلما توافر لمتخذ القرار شبكة مكثفة ومترابطة من المعلومات الدقيقة التي تتيح له ولل فريق العامل معه أن يتصرف على الحقل الواقعي لما هو ممكن.

(5) المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية، ويكون ذلك الوضع دليل تقييم شامل تحدد فيه مؤشرات النجاح التي يمكن التنبؤ بها على مدى كفاية الخطة وهل تسير وفق المسار القويم الذي خطط له، ويمكن عقد جلسات مناقشة منتظمة مع مجموعات العاملين لتلقي التغذية الراجعة ومقارنتها مع المؤشرات المتحققة بهدف الوقوف على ملامح القوة لتعزيزها ومكامن ضعف تلافيا وتحديد آثارها.

(6) تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية، فبعد أن يدرك الأفراد بالحاجة الماسة للتغيير ويقبلون عليه يجب أن يعمل القائد على تطوير مهاراتهم القيادية فيحدد الأدوار، ويضعهم في مواجهة مع مسؤوليات محددة ويتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات معينة على ألا يكون ذلك بمنأى عن مراقبته ومتابعته غير المباشرة كي يكون قادر أ على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يمكن أن يظهر من فروقات أو أخطاء.

لذلك فإن إدارة التغيير ليست عملية سهلة بل عملية متشابكة ومعقدة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على **العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما:** حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، وتزداد أهمية فهم قادتنا التربويين لاستراتيجيات إدارة التغيير وإتقانهم للمهارات المرتبطة بها في وقتنا الراهن لتفعيل دورهم في تهيئة نظامنا التربوي ليوكب متطلبات القرن الجديد الذي دخلنا بوابته، أملين تحقيق مزيد من الرفعة والتقدم والإنجاز. (المرايات، 2008).

خصائص قائد التغيير الفعال:

- أشارت نتائج الدراسات والبحوث وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته.
- ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، **وذلك على النحو الآتي:** (مؤتمن، 2002).

أ- مواقف قائد التغيير الفعال هي:

- ✓ يوفر دعم إيجابي للعاملين معه ولا يخذلهم.
- ✓ يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية.
- ✓ يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.

- ✓ يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- ✓ يتسم بالمتابرة، ولا يبالي في ردود أفعاله بل يكون عقلائي إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.
- ✓ لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
- ✓ لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- ✓ لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
- ✓ لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
- ✓ يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.
- ✓ يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي:

- ✓ يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً).
- ✓ يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- ✓ لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- ✓ لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- ✓ يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
- ✓ يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- ✓ لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال هي:

- ✓ يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- ✓ يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها عين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
- ✓ يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- ✓ يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.
- ✓ يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل.
- ✓ يستطيع التطلع قدماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- ✓ يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.

- ✓ يمتلك حصيلته من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية.
- ✓ يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
- ✓ لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.
- ✓ يفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلته واسعة من الآليات التي تساعد على تحقيق تعلم فعال.
- ✓ يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
- ✓ يفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

وقد ذكر سليمان أن لقائد التغيير مواصفات خاصة ومتكاملة حتى يستطيع أن يدير عملية التغيير، وأن يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته،

فقائد التغيير يتمتع بالمواصفات الآتية:

- (1) الحساسية نحو الأهداف والمطالب القومية، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع، والوعي بمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية وارتباطها بالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.
- (2) القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق على نتائج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي أو غير القائد.
- (3) فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.
- (4) امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.
- (5) المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية وتقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعي بينها، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه بأسلوب خلاق، والإحاطة بإدارة الأزمات.
- (6) القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للمواقف الاجتماعية والتعمق في فهم دوافع السلوك وديناميات الشخصية.
- (7) المبادرة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف. (سليمان، 2000). **وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر** عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، **فقيادة التغيير تعني:** "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". **وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، من أبرزها:** (مؤتمن، 2002).

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته. امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.
- وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.
- **ولا بد لكل إداري من مجموعة من الممارسات حتى يدير التغيير بطريقة ناجحة منها:**

(1) **تحدي العمليات:** ويكون ذلك من خلال البحث عن فرص ومحاولة تغيير الوضع الحالي إيجابياً، ومن ثم قبول المخاطرة ومحاولة الاستفادة من الأخطاء والنجاحات.

(2) **النظرة المستقبلية المشتركة:** وذلك عن طريق تصور مشاهد مثالية مستقبلية وجمع العاملين على أهداف مشتركة.

(3) **الإيمان بمبدأ التمكين:** ويتجلى ذلك بتشجيع العمل الجماعي، ومشاركة الآخرين في السلطة والمعلومات.

(4) **صياغة التوجه:** باعتماد القيادة المثل العملي الناجح والتخطيط للانتصارات صغيرة تكون حافزاً للعمل بدافعية نحو انتصارات أكبر.

(5) **تشجيع القلب:** وذلك بالاعتراف بالمشاركات، والربط بين المكافأة والإنجاز، والاحتفال بالإنجازات، وتقدير الانتصارات.

وقد شاركت منى عماد الدين (2003) إلى مجموعة من المواقف التي يتبناها قائد التغيير الذي يتسم بالفاعلية، حيث إنه يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية، وهو يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتهما، ويتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل، وهو يتسم بالمشاورة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلاني إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود، حيث أنه لا يحاول فرض وجهة نظر بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً، ولديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة، ولديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل، ولديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية، معتمد على أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح كأمر حتمية، معتمد على أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح كأمر حتمية، معتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك والأنموذج.

صفات قائد التغيير:

- لا بد أن تتوافر لدى فريق التغيير في المؤسسة مجموعة من المبادئ المهمة، **ومن أبرزها:** الالتزام بتحقيق الأهداف، والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يركز على رؤية مشتركة (القواسمة، 2005). كما توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوافر في قائد التغيير من أجل تحقيق نجاح عملية التغيير، **وهذه الصفات هي:**

- (1) التعامل مع مختلف القضايا داخل المؤسسة سواء أكانت فنية أم إنسانية أم تنظيمية من أجل استمرارية التغيير.
- (2) أن يسمح قائد التغيير بحرية تناقل المعلومات داخل المؤسسة، وذلك لحل العديد من المشكلات التي تعيق عملية الإبداع والتطوير.
- (3) الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي لا سيما الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة.
- (4) غرس القيم التنظيمية وتنميتها وتطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه المختلفة.
- (5) توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية.
- (6) التحكم الدقيق بعملية التغيير وتنفيذها عن طريق تحديث المعلومات، وتحديد الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته، وتحديد محاوره.
- (7) توازن الشخصية وامتلاك مهارات في بناء العلاقات مع الآخرين، وأن يمتلك المقدرة على التحفيز. (Robins، 2000).

- يجب أن تتوفر في المدير أو قائد التغيير مجموعة من الخصال التي تجمع بين المعاصرة والقدرة على التكيف مع الأحداث، ويمتلك أيضاً من الصفات ما هو مؤثر على وجدان وعواطف الجماهير المحيطة به والقدرة على جعل الجماهير تصغي له وتتقبل وتعي ما يقول وتوجيههم وإقناعهم تحمل أعباء وتكاليف التغيير المطلوب. (العسكري، 2010، ص63).
- وهناك أيضاً مواصفات خاصة ومتكاملة لهذا القائد كي يستطيع إدارة عملية التغيير وأن يحقق أهدافه وطموحاته **ومن هذه المواصفات:** الزعامة، والواقعية، والقدرة على التأثير (الشعبية)، والتواصل والاتصالية، والحب الصادق، والتقدير الكامل، والاحترام الواعي، والولاء والانتماء (الخضير، 2003، ص62).