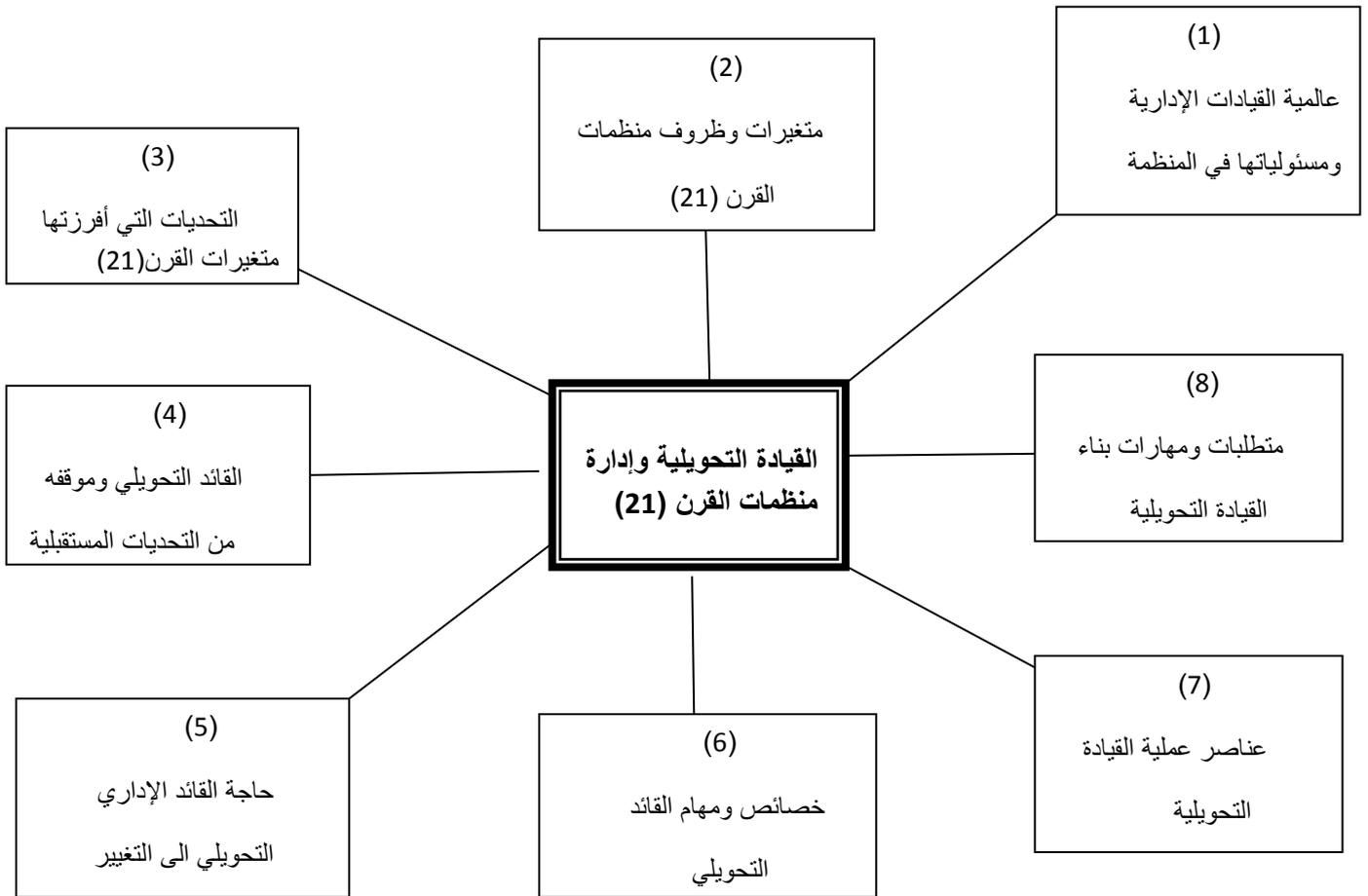


الفصل الخامس: القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (21)

أولاً : المقدمة

- ✓ القيادة الادارية هي من اهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية سواء على مستوى الدول او على مستوى المنظمات , لذا اصبحت هناك حاجة ماسة الى وجود قائد اداري متجدد يستطيع التأقلم مع متغيرات العصور المختلفة.
 - ✓ أنتقل العالم بكافة نظمه ونشاطاته من القرن العشرين إلي القرن الحادي والعشرين وهو عصر يختلف جذريا عن العصور السابقة في (الصناعة والزراعة والتكنولوجيا والعلوم)
 - ✓ نحن الان في عالم الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات وهي عملية تحويلية شمولية في التاريخ تشمل شتى حقول الحياة مما فرض على المنظمات والقادة حتمية التأثر والتأثير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل اوجه الحياة.
 - ✓ العامل المشترك في المتغيرات المستقبلية هو ((التغيير)) لذا فان المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير وذلك لان جميع المنظمات تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع. ولذلك فإنها في حاجة إلي إدارة جديدة قادرة علي القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.
 - ✓ أكد أبرز الكتاب علي أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي للانتقال بالمنظمات إلي مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفعال فيه , والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته , ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة..
 - ✓ تعبر القيادة التحويلية نمط قيادي يبني علي الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغيير لدي العاملين في المنظمة , ويزرع الأمل بالمستقبل , والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإداراتها.
 - ✓ إن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره , يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر علي تحويل منظمته لتصبح علي مستوي عالمي , وهو الأقرب إلي تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.
 - ✓ القائد التحويلي , هو الذي يحول الرؤية إلي واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة . ويتم ذلك من خلال جعل التابعين أكثر معرفة
- بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة , وتلبية احتياجات وطلبات التابعين , واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة , وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون بإنجاز أعمال أكثر من المتوقع.



خريطة "القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن(21)"

- ✓ وصفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها علي أتباعه ,وبتالي ينسحب التأثير علي تغير سلوكهم لمواجهة التحديات.
 - ✓ وعرفت القيادة التحويلية :عملية التغير الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة, وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة ,إي انها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه وتمكينهم من المشاركة في عملية التغير في المنظمة.
 - ✓ هي تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات والتي تهتم بقيم التابعين الاساسية.
- ثانياً:عالمية القيادات الإدارية ومسئوليتها في المنظمات الحديثة**

- علي القائد اتخاذ بعض الإجراءات لضمان الوصول بمنظّمته إلي مصاف المنظمات العالمية ,وأن عالمية القيادة الإدارية قد أدت إلي ضرورة تحويل أساليب الإدارة من المحلية إلي الإقليمية والدولية ثم العالمية.
- القائد الاداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الادارة العالمية على منظّمته من خلال قيامه بما يلي:**
- 1-تبني الثقافة الإدارية العالمية
 - 2-التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
 - 3-تبني إدارة الجودة الشاملة
 - 4-الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية
 - 5-توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة

- 6- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
- 7- تطوير التكنولوجيا العالمية
- 8- الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية
- 9- اقتناص الفرص التسويقية العالمية

- 10- التغلب على القيود والمحددات العالمية
- 11- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية
- 12- سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية

ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن 21

- ✓ من أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية، هو انفتاح الاقتصاد العالمي، وسيطرة التقنية علي كافة الصناعات والمنظمات والأعمال، ونمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات، وتشجيع العمل الحر وتخفيض الرقابة الحكومية علي المؤسسات
- ✓ إن توجه القيادات نحو التغيير تعتبر أحد متطلبات العصر للتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية، ومن أهم العوامل التي دعت لذلك التغيير اقتصاديات السوق الحر، خصخصة المؤسسات، ظهور عدد من الاتفاقيات الدولية، تنامي العولمة، الشركات متعدد الجنسيات، والضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة. وتتمثل أهم تلك المتغيرات في:

- 1- التحول إلي اقتصاديات السوق الحر
- 2- خصخصة المؤسسات العامة
- 3- التوقيع علي الإتفاقيات الدولية
- 4- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات
- 5- تنامي ظاهرة العولمة
- 6- نمو الشركات متعددة الجنسيات
- 7- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة

1: التحول إلي اقتصاديات السوق الحر: أن الأسواق الخارجية أصبحت مطمعا للدولة القوية، حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي والتجارة والاستثمار، واختلف العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية، أدي ذلك إلي ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، وأصبحت الدول النامية تتهافت للانضمام إليها دون النظر في النتائج، وتسعي الدول القوية إلي إقناع الدول العالم بالتحول نحو اقتصاديات السوق الحر:

أهم ملامح واقع الانضمام إلي السوق الحر:

- ✓ تحول العالم إلي خط إنتاج وأحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم تصنيع المنتجات وإنما تتوفر المواد الخام، إضافة إلي توفر المهارات والمعرفة الضروريتين، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. وتجميعها في أرخص مكان مما جعل العالم خط أنتاج واحد.

- ❖ عالمية الإنتاج (تتميط المنتجات والخدمات علي مستوى العالم)
- ❖ تحول العالم الي خط إنتاج واحد ومتكامل (العالم تحول الي خط إنتاج متكامل حيث نجد المنتج الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة)
- ❖ تخصيص وتقسيم العمل بين الدول (تركيز الجهود في الدول المختلفة علي اختصاصها وما تجيده من عمل) مثلا
 - دول فئة (أ) إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
 - دول فئة (ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
 - دول فئة (ج) دول الصناعات الثقيلة والمكملة والغذائية
 - دول فئة (هـ) دول المستهلكة الأخرى
- ❖ ظهور سوق عالمي واحد (نفس الموردين والاعلاء وبأسعار عالمية موحده.
- ❖ العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة (زادت اهمية المعلومات وتحول العالم الي قرية معلوماتية عبر الانترنت)

- ❖ **تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة** (أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد الى بلد)
- ❖ **ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية** (تعددت الفرص الاستثمارية للشركات الكبيرة والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الاجنبي في معظم بلدان العالم

2-خصخصة المؤسسات العامة (: اعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام الى القطاع الخاص الامر

الذي يتطلب قادة اداريين قادرين على نشر ثقافة القطاع الخاص وعلى اشراف واصلاح المؤسسات التي تم خصصتها وتوعية جميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.)

3-التوقيع على الاتفاقيات الدولية : (القائد الاداري عليه ان يتعرف كيف تتم هذه الاتفاقيات الدولية وانها تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك)

4-ثورة تقنية المعلومات والاتصالات : (تحتم على القائد الاداري التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها.)

5-تنامي ظاهرة العولمة: (ظاهرة تتداخل فيها امور كثيرة كالاقتصاد والسياسة والثقافة والاجتماع والسلوك وغير ذلك وعلى القائد الاداري المعاصر التعامل معها)

تعرف العولمة:الإدارة الدولية لشئون العالم، بما في ذلك قضايا الممتلكات العامة كالبهار والكواكب وبيئة الارض.

للعولمة أبعاد متعددة منها:

- البعد الاقتصادي المتمثل في فتح الاسواق لحرية التجارة ونقل الاموال.
- البعد الاعلامي:الذي ظهر في تقنية الاتصال حتي أصبح الكون قرية صغيرة.
- البعد العالمي كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.
- البعد الثقافي لظاهرة العولمة في الدعوة إلي الحرية الفكرية والممارسات الثقافية والتفرد بالخصوصية والشعور بالذات.

-بعد الملكية الفكرية المتمثل في حماية الحقوق والملكيات الفكرية دوليا.

-البعد السياسي الذي برز خلال الدعوة إلي المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الراسمالي وحمايتها عبر الحدود.

اسباب تنامي ظاهرة العولمة:

- انتهاء الحرب العالمية الثانية بزوال الاتحاد السوفيتي.
- سيطرة المصالح الاقتصادية علي العلاقات الدولية بدلا من العسكرية.
- إنشاء منظمة التجارة العالمية.
- قيام التكتلات الاقتصادية.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الانسان طابعا عالميا.
- الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- عالمية الاعلام والانفتاح الاعلامي عبر الاقمار الصناعية والفضائيات.
- نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري المالي والتقني وتعميق الانقسام إلي شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد، والالتزام بالمعايير العالمية للأداء.
- سقوط واسقاط المؤسسات المالية الكبرى، والازمات الاقتصادية العالمية . وتفاقم أزمة الديون العالمية.
- الاهتمام بأزمة التلوث والتصحر والفقر.
- الإجراءات التي تساعد في مواجهة ظاهرة العولمة:
- تبني استراتيجية تنموية تنافسية تُعني ببناء رؤية طويلة المدى والتكيف مع ظاهرة العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

-الاعتماد علي المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة، والاستفادة من دور الخبرة والتعليم.

-زيادة الانتاجية وتحسين الجودة للتغلب علي المنافسة العالمية.

-تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.

-الاستثمار في البحث العلمي والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.

-تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.

-الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب واعادة التأهيل.

6- نمو الشركات متعددة الجنسيات: (على القائد الاداري ان تعرف على هذه الشركات وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم

وعلى انتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها.)

7- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة : (التضخم السكاني ينعكس على القوى العاملة والقوة الاستهلاكية)

رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن 21

1- تحدي المنافسة. وهو من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية ويمكن التغلب عليه من خلال تخفيض التكلفة إلي اقل حد ممكن

2- تحدي العولمة: ويمكن التغلب عليه من خلال احداق التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة, والاسراع في إداء الاعمال في اقل وقت ممكن.

3- تحدي القدرة علي الإستخدام الأمثل للموارد: يمكن التغلب عليه بالبحث عن الحلول المثلي للمشكلات, عدم تبديد أي مورد, والاستخدام الامثل للموارد.

4- تحدي الجودة الشاملة: الجودة هي مقياس التقدم والتميز والأزدهار عند كثير من المنظمات, اصبحت هدف لكل منشأة

5- التحديات التكنولوجية: أحدي أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية, لانها تؤثر علي اساليب الانتاج وطرق الادارة, والدورة الانتاجية والتقييم. وغيرها

6- تحدي إتخاذ القرار في عالم متغير

خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

يعرف القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوي العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويستثير في الأتباع الهمم العالية، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

التغيير في موقف القائد الاداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديدKotler,1999

- 1- ايجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى (الرسالة-الرؤية-الأهداف-الاستراتيجيات).
- 2- التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم الرسالة-الرؤية -الأهداف -الاستراتيجيات.
- 3- اشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات.
- 4- بناء علاقات طيبة مع العاملين لإتحقيق التغيير و تطوير قدرتها على المنافسة.
- 5- لا بد ان يفرق القائد التحويلي بين اسلوب الادارة والقيادة الذي يجب أن يتبناه بالاضافة إلي ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- 6- تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال الابداع و روح المخاطرة.

إن التغيرات والتحديات المستقبلية قد دعت إلي حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية وذلك لزيادة قدراتهم علي التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة, والقيادة في حاجة إلي التحول للأسباب التالية:

-زيادة القدرة علي مواجهة المنافسة الدولية وتحسين المركز التنافسي.

-الاستفادة من الفرص والازمات الدولية.

-تجنب المخاطر والازمات الدولية.

-التوظيف الامثل للموارد الوطنية.

-الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة الدولية.

-إدارة الاستثمارات الاجنبية المباشرة.

-إدارة التكنولوجيا المستوردة.

-زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.

-إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلي مستوي المنظمات العالمية.

سادساً: حاجة القائد التحويلي إلى التغيير

1- عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة الي التغيير

- 2- تطوير رؤي فكرية خارجية
 - 3- زيارة المنظمات المتحولة
 - 4- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة
- بعض سمات القدرة علي التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد التحويلي:

- المبادرو والاخذ بزمام الامور.
- التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.
- التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلي الامام.
- التعامل علي أساس تعظيم المنافع المشتركة.
- القدرة علي بناء المنظمات وتقويتها من الداخل.
- التعرف علي المشكلة الحقيقية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب.
- القدرة علي توقع ردود الفعل علي القرارات الصادرة من القائد.
- القدرة علي المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.

سابعا: خصائص ومهام القائد التحويلي

- 1- ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية
- 2- ذو شخصية إلهامية
- 3- مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية
- 4- للقائد التحويلي حضور واضح.
- 5- مؤثر جدا في الناس
- 6- يستثير أفكار التابعين وعقولهم
- 7- التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
- 8- الوصول بأتباعه إلي تحقيق إنتاجية عالية
- 9- محب للمخاطر المحسوبة

حدد الهواري مهام القائد التحويلي فيما يلي:

- 1- إدراك الحاجة إلي التغيير
- 2- صياغة الرؤية والرسالة
- 3- اختيار نموذج التغيير ومسارته
- 4- تكوين الإستراتيجية الجديدة
- 5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
- 6- خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها
- 7- ادارة الفترة الانتقالية

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

- 1- إدارة التنافس
- 2- إدارة التعقيد
- 3- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي
- 4- إدارة فرق العمل العالمية
- 5- ادارة المفاجآت وعدم التأكد
- 6- إدارة التعليم والتدريب المستمر

1- إدارة التنافس (ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك

المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتشمل ادارة التنافس على:

- وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي
- وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب
- تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة احداث وممارسات المنافسين

- 2-إدارة التعقيد (قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ويتم عن طريق
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب ان تكون عليه العلاقات مع كل طرف
 - استخدام الاحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب
 - محاولة تحقيق التوازن بين اطراف المصالح مهما كان تباينها

- 3-تكييف المنظمة مع التوجه العالمي (وضع رؤية مستقبلية للتوجه العالمي ، تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي ، تغيير تنسيق القيم والقناعات والسلوكيات بما يتلاءم مع التوجه العالمي.)
- 4-إدارة فرق العمل العالمية (تشكل فرق قادره على التعامل العالمي المطلوب)

- 5-ادارة المفاجآت وعدم التأكد (تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والاضاع غير المستقرة.)
- 6-إدارة التعليم والتدريب المستمر (وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي ليتفق مع التوجيهات العالمية)

تاسعاً:متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

- 1- الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات
 - 2-الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة
 - 3-فهم ديناميكيات الجماعة
 - 4-استيعاب متطلبات العولمة
 - 5-توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الأتصال
 - 6-تدريب وتطوير وتحفيز العاملين
 - 7-تطوير القدرة علي التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند الموظفين
- بعض المعوقات التي قد تواجهها القيادة التحويلية:**
- أن السبب الرئيس في فشل جهود القيادة التحويلية ، الافراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي الفعال.
 - الرضاء المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة.
 - غياب التحاف القوي بين القيادات التي تملك السلطة والقوة.
 - الافتقار إلي رؤية أو ضعف القدرة علي توصيلها.
 - وجود مجموعة من المعوقات الإدارية.
 - عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة علي المدى القصير وبشكل سريع.
 - الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه.
 - عدم قدرة القيادات التحويلية علي احداث تغير في جذور ثقافة المنظمة.

عاشراً:الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب في ابقاء الوضع دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقتة وتفاعلة مع الوضع الراهن
تنبتق من الوضع القائم دون تغييرات	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير المأمول	الأهداف المستقبلية
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين	توجة مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأقل	القابلية على المحكاة والمماثلة للآخرين
خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
منخفض	عالي	وضوح الألفاظ

قوة الموقع وقوة الشخصية معتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات	أساس القوة ومصرها
البحث على الاجماع غي الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين