

المحاضرة الثاني عشر أنماط قيادة التغيير

مقدمة

لقد تناول (Sergiovanni, 1987) موضوع القيم الجديدة المرتبطة بالقيادة التربوية المعاصرة بصورة شمولية تكاملية، إذ اقترح مجموعة تتألف من **تسع قيم أساسية** ينتهجها ويطبّقها القادة الناجحون الذين يفهمون الحاجة الماسة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية، وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة، وطبيعة قيادة التغيير هي :

١- **القيادة بالغايات والأهداف** : تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة المرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين.

٢- **القيادة بالتمكين** : تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين (في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات على سبيل المثال).

٣- **القيادة كقوة دافعة للإنجاز** : تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون منظماتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح في دعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

٤- **القيادة بنشر السلطة وتفويضها** : ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة، فمثلاً يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجابياً على تطوير عملية الاداء بمختلف أبعادها ومجالاتها.

٥- **القيادة بالرقابة النوعية** : تختلف الرقابة في بعض المنظمات عن الرقابة في الشركات، مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه.

٦- **القيادة بالتحويل والتطوير** : تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها.

٧- **القيادة بالبساطة والوضوح** : تتضمن الابتعاد عن المغالاة، وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية.

٨- **القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة** : يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة والتي لا تقبل المساومة بشأنها وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة، تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المنظمات من خلال برامجهم المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

٩- **القيادة بالتفكير المتعمق المركب** : ينظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار.

كيف تقود تغيير تحويلي Transformational Change

- اظهر ضرورة وإلحاح التغيير.
- شكل تحالفات قوية لأحداث التغيير.
- مكّن الآخرين للسير بالتغيير إلى الامام.
- أوجد رؤيا للتغيير وأوصلها للآخرين.
- احتفل بالانتصارات السريعة واعترف بمن ساعد في تحقيقها.

- ابن على النجاح ووائم بين الناس والانظمة والطرق الجديدة.
- حافظ على حماسك والتزامك.

أنماط قيادة التغيير

1- أسلوب التعاون : Collaboration

- إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في العملية ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، وبالتالي فإنهم سوف يسوقون تلك التغييرات، ويروجون لها بين أفراد آخرين في المنظمة، إن هذه الطريقة تساعد أيضاً على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب.
- ويسهم في هذا النمط عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضاً في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من أهداف التغيير الموضوعية، وأيضاً في طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، وقد يتم ذلك من خلال اللجوء إلى استخدام ورش العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.
- إن نمط التعاون في التغيير هذا، يمكن أن يكون من أنماط الإدارة الجيدة عند العمل مع أصحاب الاختصاص، مثل الأطباء والأكاديميين فهم يعولون أهمية كبيرة على حريتهم واستقلالهم في العمل أو في عملهم، ومثل هذه المجموعات تقاوم النمط التسلسلي في التغيير، الذي يتصف بفرض التغيير عليهم، وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري، مما يؤدي إلى تقييد حريتهم، وحقهم في تحديد مستقبلهم (Carnall, 1995).

ومن صفات هذا النمط من التغيير في الإدارة والقيادة :

- أ- يمكن أن يستغرق زمناً طويلاً للقيام به، ولذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة.
- ب- وربما لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة، تحتاجها الإدارة العليا، وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.
- ج- إذا تم إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم فإن ذلك سوف يسبب خسارة، قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة أساساً وسيؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة.
- د- إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كإقتراحات للتغيير، هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المنظمة، وتنطلق من طرائق العمل السائدة فيها، أيضاً مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقية أو جذرية، مما يضطر بعض المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه، والتغلب على هذه المشكلة (Carnall, 1999 : 35).

2- أسلوب التشارك (تعاون محدود) : Participation

- " المشاركة هي تعاون محدود " والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، وهو ما تدعو إليه هذه الطريقة في التغيير (أو هذا الاتجاه في التغيير). إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوراة العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضاً من مجالات التغيير المتعددة، كان يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمنظمة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة، وفي الإنتاجية وتقليل الهدر، ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المنظمة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية. كما يطلب منهم الإسهام في تصميم مهام محددة في المنظمة وتنفيذها، مما يساعد على إجراء عملية التغيير. وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات.
- ويبدووا جلياً أن هذا النمط في إدارة التغيير يمكن قادة التغيير من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين، لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من

أنواع المراوغة من قبل الإدارة، وعلى الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة، أو في الحال التي يتم فيها إبلاغهم مسبقاً عن نتائج ورشة العمل، وما هو متوقع منها.

٣- أسلوب التوجيه : Direction

- ويستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل : ماذا يجب تغييره ؟ وكيف ؟ ومن ثم يعتمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.
- وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة مع العاملين، وتنظيم ورش عمل من أجلهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة إليهم، ولا يطلب من العاملين في هذه الحال المشاركة في وضع أهداف التغيير، أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة، وهذا النمط من القيادة يرتبط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية.
- إن مزايا هذا النمط هي سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير وتحت سيطرتهم. وبالتالي إن عملية اتخاذ القرارات تكون أسرع من نمط آخر يعتمد على مشاوراة العاملين، أما مساوئ هذه الطريقة فهي :

- ١- إن ضعف عملية المشاورة مع العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى زيادة مقاومة لتغيير.
- ٢- يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدوداً استناداً إلى النتائج المرجوة من التغيير، أو التي تحققها مراحل عملية التغيير بحد ذاتها فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسية. هذه الطريقة من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الأفراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى هذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل وفقاً لذلك، فالقول للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر تمكناً Empowered في عملهم، وأكثر ابتكاراً Innovative فيه، ويختلف عن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة المشاركة هو الذي يولد الشعور لدى العاملين بأن لديهم قدراً معيناً من حرية العمل والتصرف والتأكد بأن لديهم السلطة في بعض المجالات للتصرف.

٤- أسلوب الإلزام : Coercion

وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلاً من إقناعهم بالتغيير والترويج له. هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير أيضاً، لفقدان جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله. ولن تنجح هذه الطريقة في الأغلب إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المنظمة ومع ذلك إذا لم يؤد هذا النمط إلى إحداث تغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل إلزامي، فإن نتائجه سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلاً من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم.

٥- القيادة التحويلية : Transformational Leadership

لقد كان James McGregor Burns أول من وصف مفهوم القائد المحول في أواخر السبعينات 1970 وذلك أن ما يقوم به ما هو إلا عملية تطوير علاقات شخصية بين القادة وبين التابعين لهم. وقد وصدق القائد التحويلي على أنه الفرد في التنظيم الذي يعمد إلى رفع مستوى الإدراك لدى العاملين، أو الذين يعملون معه في المستويات التنظيمية ذاتها أو أعلى منها، وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية، والمساواة، والإنسانية. (Burns, 1989 : 78)

وهكذا يمكن تعريف نظرية القيادة التحويلية على أنها " تلك العملية التي تعمد إلى إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وميولهم، وبناء الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها " (Yuki, 1989 : 252 - 289) وهذه العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم، تمثل جزءاً هاماً من جهودهم المبدولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة.

وقد طور (Bass (1985 وعلى الأخص فيما يتعلق بتأثير القائد في أتباعه، حيث يجد أن القائد التغييري لديه صفات " الكاريزما " فهو يقدم الحافز الفكري للأفراد، ويثير اهتمامهم الشخصي، ويمكن أن يكون نموذجاً للآخرين. وبذلك نجد أن القادة " المحولين " يتوقعون التغيير باستمرار، ويضعون الرؤية الجديدة، ويطورون

القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم، ومفهومه الجديد، ويشعرون الأفراد بقوتهم من خلال مشاركتهم في هذه العملية. (Cushman & King, 1995).
ومن ناحية أخرى يبدو لنا أن نمط القيادة التحويلية (Transformational leadership) كأنه قد تمت صياغته لكي يلائم تماماً ما تتطلبه القيادة في التغيير، حيث حدد (Tichy & Devenna 1990).

صورة للقيادة التحويلية عن طريق تحديد مهام القائد فيها وهي كالتالي :

- أ- إدراك لوجود حاجة للتجديد والتغيير.
- ب- العمل على إبداع رؤية جديدة.
- ج- جعل التغيير جزءاً من العمل المؤسسي للمنظمة.

يشير كل (Balogun & Hailey 1999) بهذا الصدد إلى مجموعة من الطرق التي يستخدمها المديرون في

إدارة التغيير وتتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية التغيير وتشمل :

- ١- الاتصال والتعليم، وتتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم.
- ٢- التعاون، وتتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم فيها التغيير. وتعتبر ورش العمل من الأمثلة المناسبة على هذا الأسلوب.
- ٣- المشاركة والتدخل، حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، مما يترك المجال لقيادة التغيير بالتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها.
- ٤- التوجيه، حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ هذه القرارات.
- ٥- الإكراه، وفي هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير.

ولقد صنف (Harvey & Brown 2001) الأدوار التي يمكن أن يلعبها قائد التغيير إلى خمسة أدوار، وهي بمثابة طرق لإدارة التغيير، وهي : دور المثبت أو الموازن (Stabilizr)، حيث لا يهدف هذا الدور إلى تحقيق الفاعلية أو رضا العاملين، إنما يركز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم. كما يقوم بدور المشجع (Cheerleader) الذي يركز على إرضاء العاملين ورفع معنوياتهم، والمحافظة على الانسجام وتآلف داخل التنظيم، وتخطي الخلافات والصراعات التنظيمية، ودور المحلل (Analyzer) الذي يركز على الفاعلية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشاكل، ودور المقنع (Persuader) الذي يهتم ببعد المعنوية والفاعلية التنظيمية، ودور المرشد (Pathfinder) الذي يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.

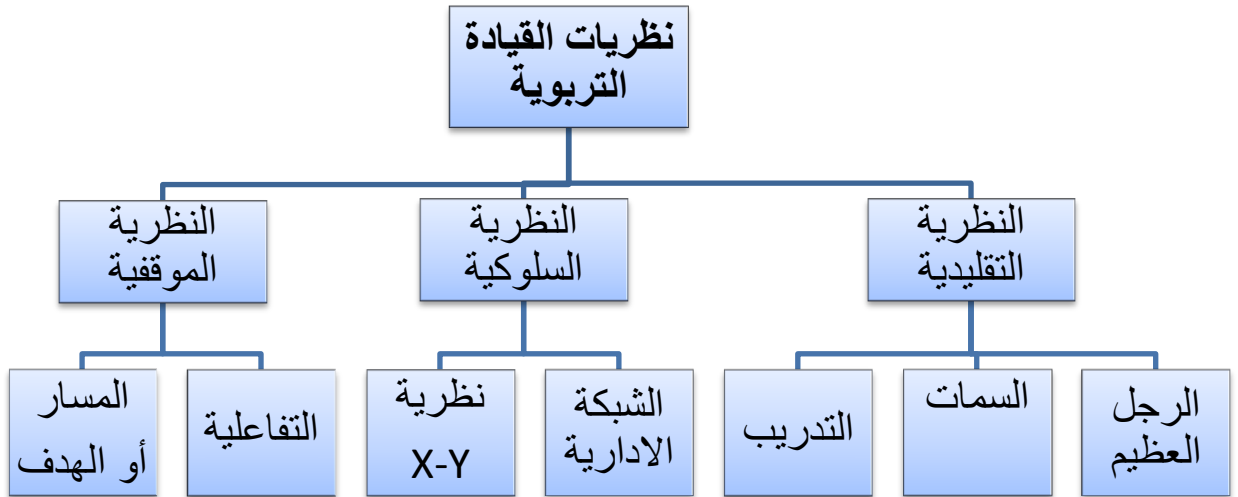
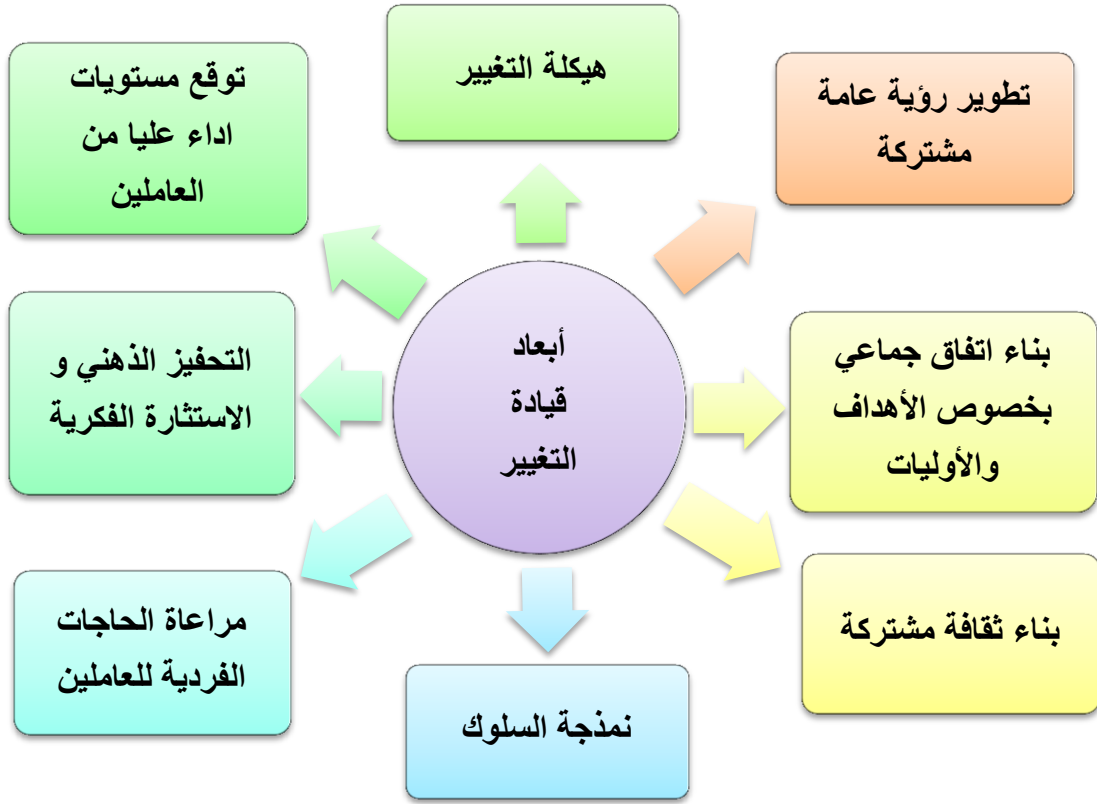
أبعاد قيادة التغيير

ويمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول

طبيعة قيادة التغيير على النحو الآتي :

- أ- تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة.
- ب- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها.
- ج- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة.
- د- نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى).
- هـ- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المنظمة.
- و- التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية.
- ز- توقع مستويات أداء عالي من العاملين.
- ح- هيكلة التغيير.

الشكل : أبعاد قيادة التغيير



النظرية التقليدية

- **نظرية الرجل العظيم** : أن الأفراد يولدون بمواهب فذة، والقدرات لا تتكرر ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

● **نظرية السمات :** تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل : (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف، ومراعاته للعلاقات الانسانية، يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

● **نظرية التدريب :** فلسفة هذه النظرية أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب تعرض مجموعة من الصفات الشخصية على المتدرب فيبقى على ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.

النظرية السلوكية

● **نظرية الشبكة الإدارية :** أستطاع روبرت بلاك وجين موتون تصنيف السلوك القيادي الى خمسة أنماط اساسية وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في بعدين

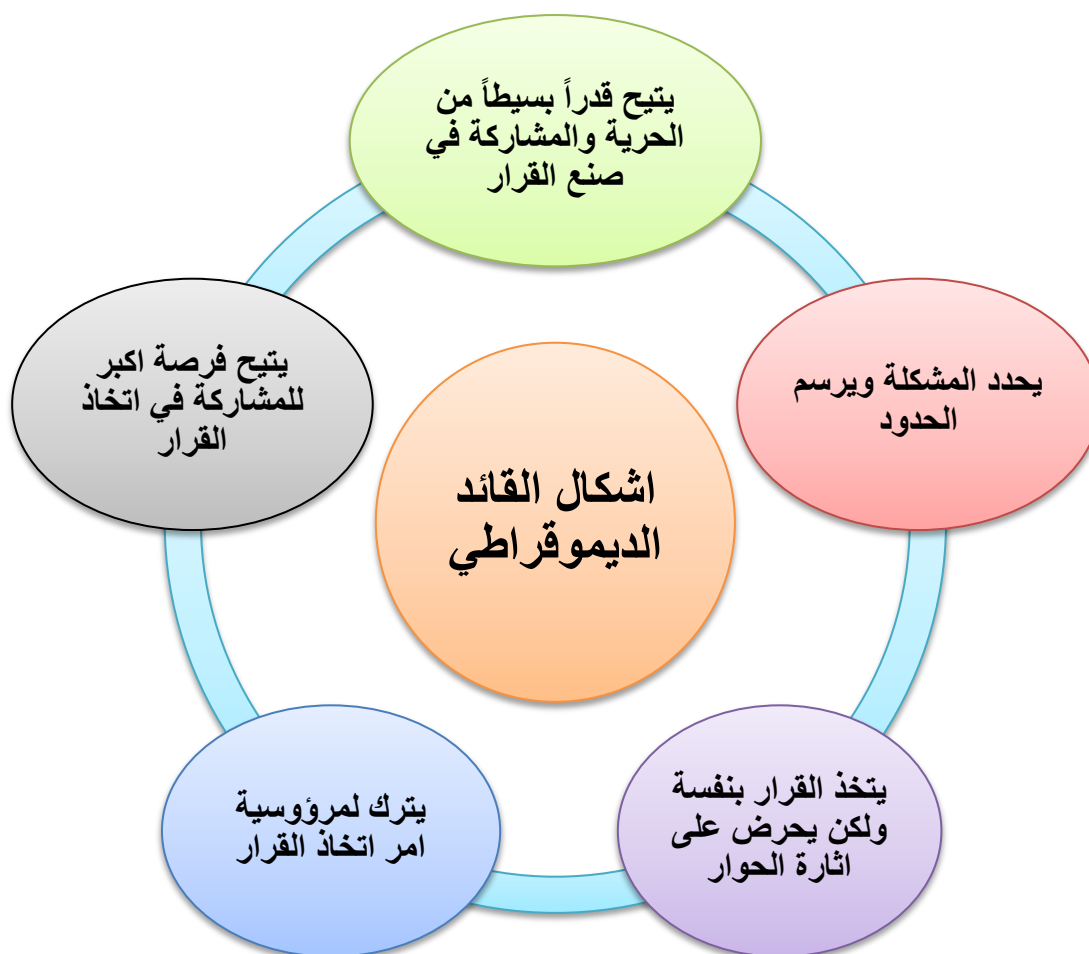
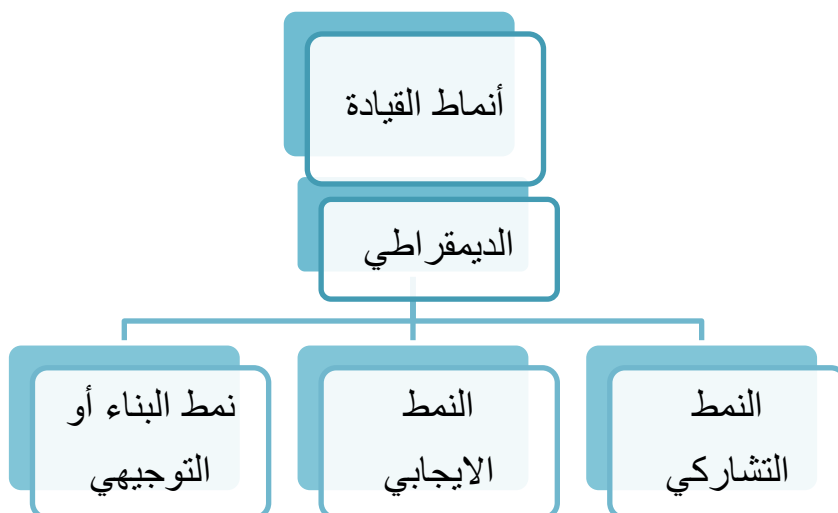
✓ الانتاج
✓ الافراد

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> ■ يفضلون تحمل المسؤولية، ■ زيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار. ■ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل ■ الالتزام بالعمل نتيجة المكافأة ■ تفعيل الرقابة الذاتية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم حب العمل ■ تقص الطموح لديهم ■ عدم الرغبة في المسؤولية ويفضل التحفيز المادي ■ الالتزام بالعمل نتيجة العقاب

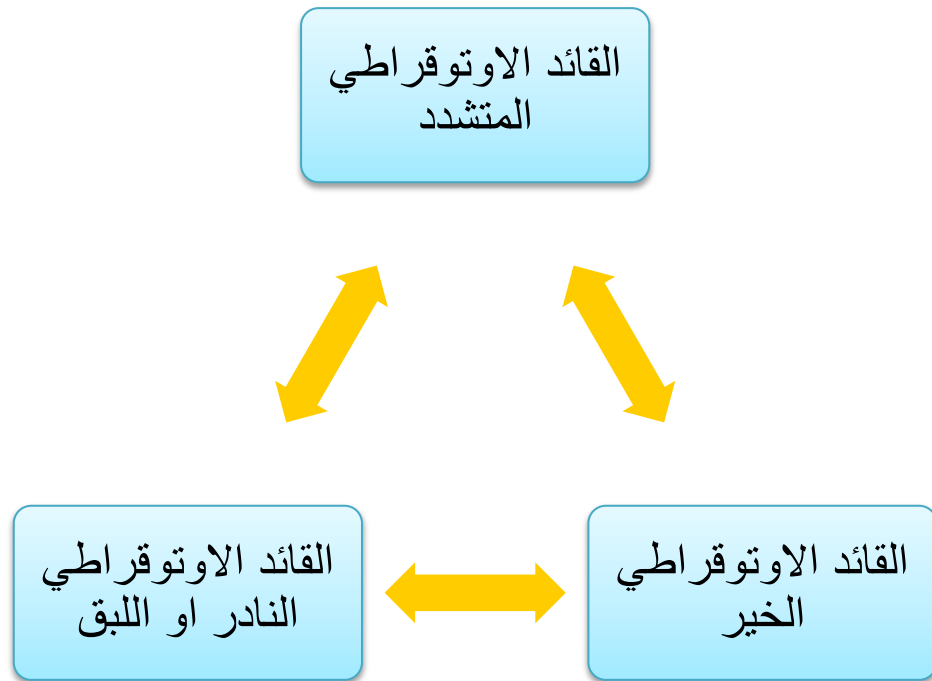
● **نظرية التفاعلية :** (التوافقية) عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية مزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة.

● **نظرية المسار أو الهدف :**

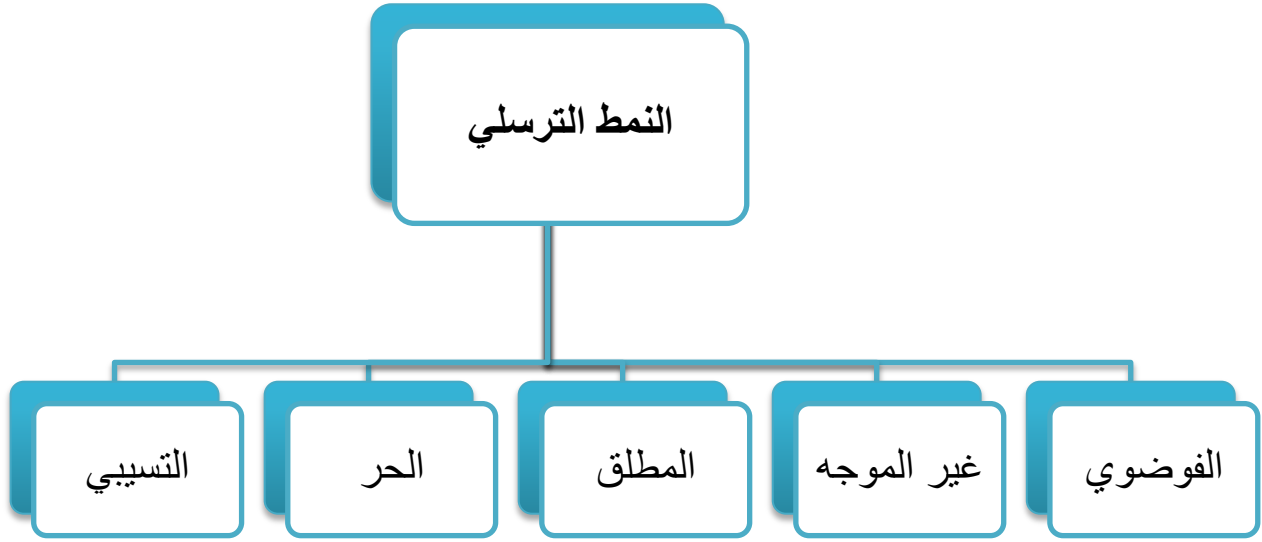
تقوم هذه نظرية على أساس التي التحفيز محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق أهدافهم.



العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية. ◆ قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية . ◆ تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ يشجع على التجديد والابداع والابتكار. ◆ الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة. ◆ المشاركة في التخطيط وصنع القرار. ◆ مراعاة المشاعر والجوانب الانسانية. ◆ يقوي او اصر الانتماء والتماسك للمؤسسة . ◆ ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق. ◆ توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الانتاجية والتحسين



العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> ■ انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. ■ يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين. ■ يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل ■ يحدث فراغا وفوضى في العمل. ■ يحدث فراغا وفوضى في العمل. ■ التسلط والاكراه في تسيير الامور وشئون العمل. ■ حب التحكم والسيطرة في جميع الامور الادارية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قد يكون ناجحا خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة. ■ قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذي لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.



مزايا وعيوب القيادة الترسلية

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تفكك الجماعة طالما ان الروابط بين الافراد قد انعدمت تماما. ▪ ازدواجية الجهود واطاعة الكثير من الوقت وإهداره. ▪ يجعل المرؤوسين يفتقرون الى الضبط والتنظيم. ▪ الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين. ▪ عدم السيطرة على المسئولين. ▪ عدم وجود حماسة حقيقة للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم. ▪ يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.

اخوكم / البرهي