

المحاضرة [11]: قيادة التغيير

مقدمة عامة:

إن العملية الادارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة بالوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها.

أي أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية لوحدها لا تتغير و تتطور وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون ويطورون ويتطورون لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء، والتأكيد على ان القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادة، ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (Leithwood).

ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمر المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويُمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه المشاركين في العملية من اتقان عملهم واستشراف مستقبلهم ويزرع لديهم احساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته، تبدو أهمية اطلاع

القائد على أبرز هذه الأفكار وممارساتها الناجحة، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة أكثر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر لتلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية. وتنجح قيادة التغيير إذا ما انسجمت جميع العناصر معاً ضمن إطار شامل متكامل، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدوة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته.

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

أ - الجهود الرامية إلى إعادة وهيكلة التنظيم المؤسسي (Restructuring)

ب - الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة (Restructuring)

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي " Restructuring " باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية

أما أبرز ملامح قيادة التغيير فهي (Goens):

- القيادة بالغايات والأهداف.
- القيادة بالتمكين.
- القيادة كقوة دافعة للإنجاز.
- القيادة بنشر السلطة وتفويضها.
- القيادة بالرقابة النوعية.
- القيادة بالتحويل والتطوير.
- القيادة بالبساطة والوضوح.
- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة.

- القيادة بالتفكير المتعمق المركب.

إن المؤسسات تعيش دائماً حالة توسع، أو انكماش أو انحسار فهي في ذلك تمثل حالة من التغيير، في العصر الحديث تشهد تغييرات عالمية متسارعة، وهذه التغييرات قد تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر . مما يمُكن التحدي أمام قيادات هذه المؤسسات للقيام بالتغيير في المؤسسة للتكيف في مواجهة التغييرات الخارجية أو التغييرات اللازمة الحدوث في المؤسسة ذاتها لبقائها وديمومتها، وبالتالي نموها وازدهارها. وإدارة التغيير تكون هي المهمة التي تقع على عاتق القادة في المؤسسة . والقادة عندها يأخذون زمام المبادرة بالشروع في إجراء التغيير ونجاحهم في ذلك يتوقف على مدى إتقان مهارة قيادة التغيير .

يرتبط نجاح تطبيق التغيير بشكل عام بأولئك الذين يسهلون عملية التغيير، ويعرف وكيل التغيير هنا بأنه المدير الذي يسعى لإعادة تشكيل دور المنظمة، والمسؤوليات، الهياكل المخرجات العمليات، الأنظمة، التكنولوجيا أو المصادر الأخرى في ضوء تحسين الفعالية المؤسسية.

حدد بوشنن وبدهام كفايات وكلاء التغيير الفعال مثل وضوح تحديد الأهداف، نشاطات بناء الفريق و مهارات الاتصال و مهارات التفاوض ومهارات التأثير لكسب الالتزام للأهداف. على ضوء ذلك يمكن الاستنتاج بأن القيود أو المحددات في إدارة التغيير ترتبط مع الإدراكات الإدارية للحاجة للتغيير والفرصة للتغيير وطريقة التغيير وهذا يجعل الإدراكات والمعتقدات وافتراضات وكلاء التغيير كجوانب حيوية يجب فهمها.

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير في الآخرين، وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية، ولذلك فإن اتجاهات القادة الميدانيين نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي؛ فهم الذين ينفذون السيادة العامة للمنظمة، إذ يعد دور الإدارة في قيادة التنظيم دوراً رئيساً، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً ابتداءً عليها حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً، ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح.

ويلاحظ أن عملية التغيير إن لم تسبق بعملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي إلى المقاومة والرفض، وقد تصل المقاومة إلى حد العنف وفشل عملية التغيير، ومن أكثر الأخطاء شيوعاً في إدارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على البشر.

وتحتاج عملية التغيير إلى أن تتبع القيادة منهجية عملية وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، وذلك كخطوة تمهيدية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بنجاح العملية، وهذا يستدعي قيام قيادة المنظمة بدراسة وتحليل المتغيرات والتحويلات بطريقة هادفة لتوجيه الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر.

وتتضمن عملية التحليل اثاره التساؤلات الآتية :

- أ . من هم الأفراد المتأثرون بالتغيير المقترح سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة؟
- ب . ما هو الأداء المطلوب من الفئات المستهدفة في المنظمة؟
- ج . هل يمكن للأفراد والعاملين في المؤسسة استيعاب عملية التغيير وتنفيذ برامجها؟
- د . ما البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق مهارات أدائية متجددة لدى العاملين في المؤسسة؟
- هـ . ما مدى استعداد الأفراد للقيام بإحداث التغيير ارتباطاً بميولهم واتجاهاتهم نحو أهدافه؟
- و . هل يتطلب التغيير أعباء إضافية أو مهاماً جديدة؟

ويعطي إتباع هذه المنهجية في تحليل عملية التغيير القائد بعداً استقصائياً شاملاً لآثار التغيير ومؤشراً واضحة على مدى نجاحه مما يمهّد له الطريق في إدخال التغيير بصورة مؤسسية تحدد فيها المهام والأدوار والمسؤوليات، ويكون أعضاء المؤسسة شركاء في تحمل التبعات وجني الفوائد. يبدو لنا أن لا شيء جديد عندما نتحدث عن التغيير، وعن العوامل المرتبطة به، مثل الخوف منه أو مقاومته، ولكن عندما نؤكد أن القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح لتحقيق أي تغيير نجد أن هذه المقولة حديثة ، أي : لتحقيق النجاح عند تطبيق التغيير على قادة المنظمات أن يكونوا فعالين وينظروا إلى التغيير على أنه 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 أيضاً بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه في الآخرين ، ولكن بالقرارات المتخذة فعلياً والمهام التي أنجزها على أرض الواقع . وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يولهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي.

إن التغيير في المنظمات يمكن أن يكون تطويرياً أو جذرياً (Revolutionary or Evolutionary) ومن مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار ، وتعمل على تحديد المشكلات ، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة ، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب . وإن جزءاً من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المنظمة، أو العملية التنظيمية . أو التوجهات الاستراتيجية أو الثقافة التنظيمية، وبالاستناد إلى عملية التشخيص التي تقوم بها الإدارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير التنظيمي.

إن أسلوب القيادة المتبع في التحرك لقيادة التغيير هو الذي يحدد مدى النجاح المتوقع لهذا التغيير ، وإن الأسباب القسرية أو الديمقراطية أو الموثوقة أو أسلوب التدريب التي تعتمد عليها القيادة في تنفيذ عملياتها للتغيير، وإن أي من هذه الأساليب عندما تعتمد القيادة وحده دون الاعتماد على الأساليب الأخرى يؤدي إلى التسبب بالمشكلات التنظيمية، ولتجنب ذلك لا بد

من أن يتم استخدام الأساليب مجتمعة , ولكن بشيء من الاعتدال , فأهمية القيادة تكمن في التعرف على الأساليب المختلفة التي يتم استخدامها في المواقف المتنوعة , وتمكن القيادة المنتجة التي تعمل على قيادة التغيير فقط عندما تنجح في التأثير في أعضاء المنظمة , وإقناعهم لتقبل التغيير التنظيمي.

ولكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة , يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به , وتعي ما يقول وتقبله , فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل اعباء التغيير المطلوب .

إن 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 التأثر 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 اجل " إدارة التغيير " فلم يعد النمط الإداري التقليدي بقادر 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 وفعاليتها.

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 " دائما تطبق على القادة .

إن تولي دفة القيادة أثناء التغيير ليس أمرا يسيرا , 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 جهودا 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 .

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 وتفصيل العمل .

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. 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.

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 وكفاءاته، ناهيك عما في مشاركة القرار من إلغاء للقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية واستبدالها بقرارات جماعية ناضجة واعية تخدم مصلحة المؤسسة عامة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه القرارات على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير بالشكل الصحيح.

فالعلمية الإدارية ليست مجرد تيسير الأعمال أو ممارسة الرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، ولكنها تلهيهم 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.

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.

الثاني: مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

وقد اشار Hoy and mikel إلى تطوير دور الإداري بصفته قائدا 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 الداعية 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 المديرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم، 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 تدخل 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 الاستراتيجية التي تهتم بالتغيير الاستراتيجي 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.