

## المحاضرة [12]: 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. علماً 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 (Paton & Calman. 2001) على المتطلبات التالية:

- مهارات اتصال مناسبة .
- المحافظة على حافزيه الأفراد وقيادتهم بفاعلية .
- القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات .
- التمتع بمهارات التفاوض والتأثير والإقناع.
- توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.
- القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال
- 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، ص 163-167)

- 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 نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي 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 الثلاث 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 خلاقاً ويفهم 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، فلذا الأمر يتطلب ما يلي (سكوت وجيف، 2005):

- 1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة .
- 2- اشتراك 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 مرحلي الرفض والمقاومة، فعند ذلك تعلو الهمة، 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 يتخيلوا 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 لرؤاهم، 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 التغيير، وساهم في صناعة التغيير، ولا تكن ضحية له (الخطيب، 2009)

### وعلى القائد أن يراعي الأسس التالية وذلك لضمان نجاح عملية التغيير:

- مشاركة العاملين في التغيير، وخاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير وإعداد العاملين بمعلومات عن التغيير ونتائج تنفيذه وتطويره.
- إجراء التغيير في الوقت المناسب .
- ينبغي الإدراك بأنه لا توجد خطة مثالية لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة .
- التأكد من توافر الموارد المالية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه .

- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار , بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع والابتكار المادي الملموس بمعدل أسرع من صور الابتكار و الإبداع 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 وعى 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 , وحتى 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 في النظام الإداري .
- أن يسبق إدخال التغيير تحليل للموقف الحالي ومشاكله (وصوص, 2006)

ولكي يتمكن القائد من قيادة التغيير في المؤسسة بنجاح لا بد من إتباع التقنيات الأدائية 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 فالمسؤولية 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 وبين الأفراد فيما بينهم لخلق مناخ تنظيمي مريح يشعر الفرد فيه بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متألفة 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 ومتراصة 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 تلافئها وتحديد آثارها.

6- تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة تحمسهم 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 قادرا على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يمكن أن يظهر من فوارق 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 ليوافق 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 دعماً إيجابياً 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 بالمثابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً 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 بموجها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها عين الاعتبار في كل موقف من موقف 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 قدم 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 الرئيسين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- يمتلك حصيلة 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.

- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعد على تحقيق تعلم فعال.

- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.

- يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو الممي 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 أعلى ناتج 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 على سبيل المثال بالمجال التعليمي) 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 المثال العملي الناجح والتخطيط لانتصارات صغيرة تكون حافزاً للعمل بدافعية نحو انتصارات أكبر.
- 5- تشجيع القلب: وذلك بالاعتراف بالمشاركات، والربط بين المكافأة والإنجاز، والاحتفال بالإنجازات، وتقدير الانتصارات.

وقد أشارت 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 بالمشابرة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلاني إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود، حيث أنه لا



يحاول فرض وجهة نظر بالقوة. كما أنه لا 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، معتمداً على أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح كأمر حتمية، معتمداً 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 رؤى 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 بأساليب مختلفة.
- 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). ويجب 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، ص 63) 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 (الخصيري)

### قيادة التغيير (مكرر من محاضرة 11)