

المحور التاسع: قيادة التغيير التنظيمي

تمهيد:

مهما كانت طبيعة عمل المؤسسة يجب أن يكون للقادة الإداريين دور أساسي فيما يحصل من تغييرات سواء كانت تغييرات صغيرة أو كبيرة، طويلة المدى أم قصيرة. كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترات التغيير وذلك من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام. كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم مثلاً يعتبر من الأمور المهمة والحيوية جداً لنجاح عملية التغيير.

وبناءً على الملاحظات التي صنفت القادة المغيرين أو القادرين على إحداث التغيير، وجد أن هناك ثلاثة أنماط قيادية أساسية يجب التعرف عليها وأخذها بعين الاعتبار عند إحداث التغييرات في المؤسسات ويمكن حصر هذه الأنماط على الوجه التالي:

1- القادة التقليديون.

2- القادة المحولون.

3- القادة البناة.

وفيما يلي وصف لسلوكيات كل من هؤلاء الأنماط الثلاثة:

أولاً- القادة التقليديون

الناظر في خصائص القادة التقليديين يجد أنهم يعتمدون على:

- الطرق القديمة ويحاولون تحسينها، وهم خبراء وذوو كفاءة في ذلك وهذه الفئة قد تكون من الشباب أو الكبار

- أما إذا ما استجذت الأمور وحصلت الأزمات العصرية، فنجد هذه الفئة تقف مقلدة للماضي، لاعتمادهم على الأساليب والأنظمة القديمة، والتي تقيد حركتهم وتجعلها غير

فعالة لمجارة التغيير المتسارع الذي أصبح يفاجئ كل مدير أوقائد خلال فترات قصيرة في هذا العصر.

ثانياً - القادة المحولون

القادة المحولون، هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير ومصادر القوة لديهم هو أنهم:

- يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم وإعلام المؤسسة بما ستؤول إليه،
- وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أن الآخرين يشاركونهم إياها.
- وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية.

ومن أبرز سمات القادة المحولين ما يلي:

- أ- أنهم واثقون بأنفسهم، ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية.
- ب- يعملون مع أي يد تمد إليهم، وهم ينشطون ويبتهجون أمام التحديات.
- ج - لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.
- د - أنهم مدربون ومعلمون لكل شخص في المؤسسة.
- هـ - يضعون معايير عالية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها.

ثالثاً- القادة البناة:

القادة البناة هم المحولون الملتزمون، يعيشون الأوقات المستقرة، ويملكون:

- وجهات النظر الكافية عن المؤسسة، وغالباً ما تكون امتداداً للماضي فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل.
- وهم يواكبون الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، ويدعمون دعاة التغيير، وهم مثابرون على العمل ويقدمون كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة وتميزها.

والحقيقة أن المؤسسات الحديثة من المفترض ألا يكون فيها مكان للإداريين ذلك فإنهم لا زالوا موجودين فيها. لأن هذه المؤسسات بحاجة إلى التقليديين ومع القادة الساعين إلى التحويل، كما أنها لا تعتمد على قائد واحد قوي يحدث التحولات والتغييرات وإنما مجموعة من القادة يعملون مع بعضهم البعض، ويصلون إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه المؤسسة نحو الأهداف المرسومة، مع القدرة على التأقلم والتعامل مع المستقبل وتغييراته المتوقعة حتى يصبح لديهم مؤسسات قادرة على التعامل هذا القرن ومستجداته ومتطلباته، والتي يجب أن تتسم بمعالسمات التالية:

أ- تلبي متطلبات المستفيدين تعيش نبض السوق.

ب- أولى اهتمامها البحث والتطوير والتدريب المستمر.

ج- شعارها الكفاءة والإبداع.

د- الحيوية والتغيير الإيجابي المستمر.

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع إدراك العوامل التي تدعو إلى إحداث التغيير وما يترتب على هذه العوامل من نتائج ومن هنا تأتي أهمية فهم هذه العوامل وأهميتها وكيفية التعامل معها. ومن هذه العوامل الحاصلة هذه الأيام، ظاهرة العولمة وتخصيص المؤسسات وأثارها على الإدارة، وعملية الابتكار المتواصل والتجارة الإلكترونية، وإيجاد فئة من القادة القادرين على إدارة النشاطات المختلفة والتغيير المستمر بنجاح. وفيما يلي شرح مختصر لهذه العوامل:

أ- العولمة والخصخصة

حيث أن الاتجاه نحو العولمة سيستمر في توسعه على الرغم من احتجاجات العمال وحماة الاقتصاد، وأن كثيرا من المؤسسات أصبحت إما توسع نطاق بنائها التنظيمي أو تقلص ذلك، وتغيير استراتيجياتها وكذلك قياداتها والاتجاه من النشاط العام إلى النشاط الخاص أو ممارستهما معا كما هو الحال في بعض المؤسسات العربية.

ب الابتكار المتواصل

وهو جوهر الأداء المؤسسي للعالم الذي نعيش فيه، حيث أننا نعيش عالم المنتجات الجديدة، والتي غالباً ما تؤثر على سلوكنا وأدائنا، والذي تحكمه التكنولوجيا ويشكل الابتكار والاختراع جوهر تقدمه وزبدة إنجازة.

ج- التجارة الإلكترونية

تعتبر التجارة الإلكترونية من النشاطات التي لا تزال في طور النمو، ونحن الآن في أوج هذا الاتجاه حيث توقع للمؤسسات أن تتنامى بمعدل 2000% بين عامي 1999م، و2002م، استناداً إلى تقدير داتا مونيتر، كما يقدم التقدير حجم التجارة الإلكترونية بأكثر من ثلاثة تريليونات دولار بحلول السنة نفسها، وحسب وزارة التجارة الإلكترونية فقد فاقت الأرقام الحقيقية الأرقام التنبؤية بكثير. (2)

د- إيجاد القيادة القادرة على إدارة النشاطات والتغيير

المؤسسات الناجحة والفعالة يتوفر لديها القادة الناجحون في كل الأنشطة وعلى كافة المستويات الإدارية، وعليه فإن إيجاد مثل هذه الفئة القادرة داخل المؤسسة يقوم على ثلاث استراتيجيات أساسية هي الالتزام بتطوير القيادة وفق مبادئ محددة، وتلقين وتعليم هذه المبادئ لهم " تدريب القادة "، وتشجيعهم على ممارسات قيادية ناجحة.

وفي دراسة علمية قام بها الباحث HawardFronkeen لشركة PriceWater HouseCoopers حيث وضع مجموعة من المعايير والأنماط السلوكية القيادية الواضحة والمحدودة والعملية القابلة للقياس وهي صفات مشتركة بين الأفراد الذين يحولون مؤسساتهم إلى كيانات قابلة للاستمرار والتطور وأكثر تنافسية مع القدرة على مجاراة التغيير وتحدياته العصرية وهي:

- 1- بناء توجه مستقبلي.
- 2- التعامل مع قيم واضحة.
- 3- تحديد النتائج والمطالبة بها.

- 4- التعلم والتطوير المستمر.
- 5- تحديد أنماط السلوك المرغوبة.
- 6- القيام بالمخاطر المحسوبة.
- 7- حشد الفرق ودعمها " العمل الجماعي".
- 8- تقوية الذات.
- 9- تشجيع المشاركة والابتكار.
- 10- اختيار وتطوير الأشخاص الناجحين.
- 11- مكافأة المتميزين.
- 12- تعزيز الثقة والاحترام للآخرين.

وفي دراسة أخرى قامت بها كارول شارتل Carol-Shartle في بداية الخمسينات في القرن العشرين عن قيادة ولاية أوهايو Ohaio-State، حيث أصبحت منذ ذلك الحين دراسة تطوير القيادة من الأمور المهمة والبالغة الحساسية، إذ يمكن للمتبع في موقع أمازون "كوم Amazon.com أن يطلع على أكثر من (7000) كتاب جديد عن هذا الموضوع، وإضافة لذلك هناك الكثير من المقالات والمناقشات الكثيرة والتي تثار حول حقيقة إن كان القائد يصنع أو يولد بالفطرة قائداً، وأسئلة تتعلق بأنماط الشخصية، مثل موضوع الشخصية الكارزمية charisma، والكثير منها مع ذلك أمور معروفة، إلا أن تجربة أربعة عقود من الأبحاث أسفرت عن تحديد مجموعة من القدرات التي تدرج ضمن أحد التصنيفات التالية:

- 1- الذكاء في التعامل مع الأمور المختلفة. الأفراد.
- 2- تعلم المهارات التكنولوجية واستخدامها وتدريب الآخرين عليها.
- 3- وضوح المهارات الإدراكية مثل التحليل المنطقي والاستنتاج العلمي.
- 4- ممارسات قيادية مؤثرة، مثل وضوح الرؤية، بناء العلاقات تطوير الأفراد.

و- تحديد الهدف أو الرؤية:

سبق وأن تطرقنا في مبحث سابق عن أهمية الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسات، وفي هذا السياق أود أن أورد ما استنتجه الباحثان " بارليتوغوشال " بعد دراسة قاما بها حول الشيء الذي حال دون سقوط نخبة المؤسسات العالمية فيما يسمى انحدار الشركات الكبيرة:

إن تحديد أهداف المؤسسة بحيث يكون لها معنى بالنسبة للموظفين أمر في غاية الصعوبة، ومع ذلك هناك إجماع في أوساط النخبة القيادية على أن تحديد رؤية ذات مغزى وبشكل واحد من أهم مقومات قيادة التغيير الناجح. فالقيادة والرؤية يتمحوران حول إنشاء مؤسسة بوسع أفرادها التواصل معها والإحساس بشعور مشترك من الفخر حيالها والرغبة في الالتزام ببذل الجهود الاستثنائية الكبيرة في سبيلها، حيث أن الناس بطبيعتهم يحتاجون إلى هدف مشترك يدفعهم إلى بذل الجهد والالتزام الثابت تجاه ما هو مطلوب لتحقيق أداء متميز وبشكل متواصل.

ز - تعبئة الناس:

إن القيادة الفعالة هي التي تسعى إلى تحقيق النتائج من خلال الناس، وإذا لم يكن لدى القيادة تابعون يتصفون بصفات الفعالية فسوف تواجه القيادة صعوبات وقد تؤدي بهم إلى الفشل، ولكي تتمكن القيادة من القيام بدورها الفعال فيجب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار وهي:

1- اختيار وتطوير الأشخاص المناسبين.

2- تشجيع المشاركة الفردية والجماعية.

3- قدرة التعامل مع التغيير.

4- قبول المجازفة والابتكار.

5- التقدير والمكافأة للمتميزين.

6- التعبير عن الثقة بقدرات الآخرين.

مما تقدم يظهر لنا أهمية دور القيادة المؤسسية، والتي يجب أن تكون ذات ثقافة متميزة على الصعيدين المحلي والعالمي، ولديها القدرة على فهم ديناميكيات واستراتيجيات المؤسسات المختلفة كما أن لديها الرؤى والاستراتيجيات المحلية والعالمية لإحداث التغيير، ومواجهة تحدياته المختلفة بالتعاون مع الآخرين على المستوى المحلي والعالمي.