

الفصل الخامس : قيادة عملية التغيير

1. دور القائد في إحداث عملية التغيير

يعود فشل محاولات التغيير في منظمات الأعمال الى سببين رئيسيين هما:

1. القصور الذي تعاني منه منظمات الأعمال يشمل مجالات مختلفة يصعب التغلب عليها في خطوة واحدة.

2. حاجة عملية التغيير في أكثر من مجال الى قيادة تمتاز بالكفاءة والجودة وليس الى إدارة حتى لو كانت هذه الإدارة تتميز بالتفوق والامتياز.

فالقائد هو الذي يبادر إلى التغيير عن طريق تصوره لرؤية جديدة بأهداف جديدة تتناول المنظمة بأكملها... وهو الذي يحدد كيفية إدارة التغيير إما من خلاله هو أو من خلال فريق من المديرين في المنظمة.

أما المدير فعليه، عند مواجهة رياح التغيير التي بادر القائد بإطلاقها، التكيف مع هذا التغيير.

2. الفروق بين المدير والقائد من حيث دور كل منهما

المديرون

- المشاركة في كافة مراحل وضع خطط وحداتهم الادارية وإعداد الموازنات اللازمة لتنفيذها...
- وضع هيكل تنظيمي يوضح السلطات والمسؤوليات لكافة الأفراد ويحدد العلاقات الادارية ما بين الادارات المختلفة.

القادة

- يطورون رؤية مستقبلية ملهمة، ثم خططا استراتيجية تتحقق من خلالها هذه الرؤية.
- يعملون على أن تكون هذه الرؤية مشتركة عن طريق توصيلها لكل الأفراد.

- حل المشكلات من خلال قدراتهم العالية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- التركيز على تحقيق النتائج قصيرة الأجل التي تضيق الفجوة بين ما تقدمه المنظمة وتوقعات العملاء والمالكين.
- يتصفون بالقدرة على التأثير في الآخرين.
- يؤمنون بفاعلية عملية التحفيز لدفع الأفراد إلى التغلب على الصعاب التي قد تواجههم.
- يتميزون باكتساب نظرة مستقبلية تجعلهم يركزون في تفكيرهم وممارساتهم على التغيير نحو الأفضل.

3. التغيير والقيادة التحويلية

1.3. مفهوم القيادة التحويلية : « عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من قبل الآخر للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية والقيم الأخلاقية» (Burns, 1978).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. إذ يقوم سلوك القيادة التحويلية على القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985).

وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة :

- القيادة التحويلية : يتحرك القائد التحويلي في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم قيما داخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.
- القيادة الإجرائية : فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

2.3. أبعاد القيادة التحويلية

- الجاذبية (التأثير المثالي) : حيث يتصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين على الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- الحفز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

- الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يحسن الاستماع، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

4. دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير

(د. سعد بن مرزوق العتيبي، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية)

1.4. صياغة الرؤية

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير من قبل القادة، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية وأسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة. ويرى kotter أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. ويقول أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإنه على القائد أن يبرز عدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة.

وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي. ويرى Kotter أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في وإن كان التغيير، في صورته الأولية، يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

2.4. الاستراتيجية

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي على التغيير عند تنفيذه، إذ أن إدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. وعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية، التي هي عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه.

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز Kotter أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

وأوضح Nadler أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية : لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح : مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء : تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي : كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- أسلوب التشغيل : المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

3.4. الاتصال

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة. ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها.

ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها (Kotter) فيما يلي:

- البساطة : البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال : التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- تنوع الطرح والنقاش.
- التكرار.
- القدوة الحسنة وإظهار المصداقية.
- التغذية العكسية.

4.4. التزام وقناعة القيادة

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة تبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة. وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير الذي يتطلب تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت التأكد من أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات، أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة هذه المقاومة.

5.4. التحفيز و الإلهام

يعمل القائد الفعال على تحفيز و الهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. و تأتي المصداقية من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز و الإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم و الاحتمكام للغة إقناع ايجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنًا

ويجب أن يركز القائد على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير و الاعتراف و مكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم (Spitzer) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير و الاعتراف، و مكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

6.4. تمكين العاملين

إن أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتمكنوا من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.

ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية... فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيء الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف