

المحاضرة 11

التوجيه وقيادة التغيير

تتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من قيادة العاملين في المنظمة بشأن التغيير ان العملية الإدارية هي عملية قيادة بالدرجة الأولى وقدرة على التأثير في الموارد البشرية وحفزهم على التطوير والتغيير وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة تعتبر عملية تنفيذ التغيير أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية حيث تبين انه لا يمكن أحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود قيادة تغيير قوية.

1 تعريف قيادة التغيير:

تعرف قيادة التغيير بانها سعي قائد التغيير الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمنظمة. كما تعرف بانها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وادوارهم وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم.

2-سمات ومهارات قائد التغيير:

يمكن تلخيص اهم سمات وخصائص قائد التغيير فيما يلي:

- لديه حساسية نحو الأهداف ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع والوعي لمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية، الوطنية والعالمية وارتباطها بالقوى السياسية الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.
- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق اعلى ناتج بأقل تكلفة وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة.
- فهم أسس العملية الإدارية والتعرف على الحاجات الجديدة وتهيئة المناخ الملائم لعملية التغيير.
- الوعي بالجوانب الإدارية خارج نطاق التخصص.
- القدرة على تحليل الموقف وتشخيص الدوافع ومعوقات التغيير وتقدير وفهم العلاقات الإنسانية ودوافع السوق وديناميكيات الشخصية.
- القدرة على وضع استراتيجيات فعالة لإحداث التغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها.

3-أبعاد ومتطلبات قيادة التغيير:

تتطلب عملية التغيير ما يلي

- تطوير رؤية مشتركة.
- اقتناع قائد التغيير بعملية التغيير
- اقناع القائد للعاملين بأهمية التغيير

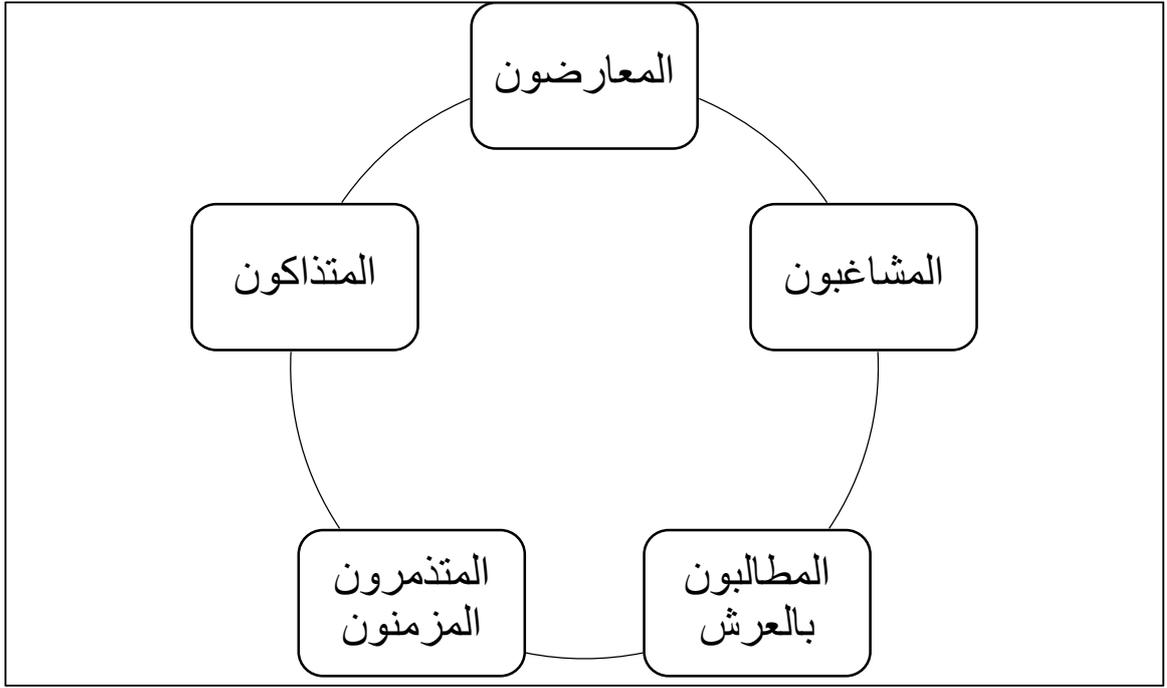
- اشراك افراد المنظمة في عملية التغيير
- بناء اتفاق جماعي حول الأهداف والاولويات.
- بناء ثقافة مشتركة عن طريق سلوكيات وممارسات تهدف الى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات.
- نمذجة السلوك يشمل هذا البع سلوك القيادة الذي يعتبر مثالا للعاملين ليحذو حذوه ويتبعوه.
- مراعات الحاجات والفروق الفردية بين العاملين.
- التحفيز الذهني للعاملين عن طريق بعث روح التحدي في العاملين لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير في كيفية أدائه بشكل أفضل.
- هيكلة التغيير من السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربيهم.

4-أساليب القيادة في إدارة مقاومة التغيير :

تعتمد القيادة في ادارتها لمقاومة التغيير على عدة أساليب ومهارات نذكر من بينها:

- تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين وهذا يتطلب القدرة للاستماع للآخرين، استخدام اللغة المناسبة، اشراك العاملين في المعلومات حول التغيير مثل أسبابه وفوائده ومدته، توضيح الرؤية المستقبلية.
- مبدأ المشاركة في التغيير وهي تؤدي الى التحفيز والرضا وتبرز نقاط القوة غير المستغلة لدى العمال وتكون بإتاحة الفرصة للفرد او المجموعة للاشتراك المباشر في اختيار طرق جديدة في العمل للوصول الى الأهداف المرجوة.
- بناء فريق احداث التغيير حيث يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية.
- إدارة وقت التغيير بفعالية حيث يعتبر قائد التغيير الناجح هو الذي يوظف مهارته في إدارة واستثمار الوقت مع مراعات طبيعة التغيير الذي يمكن ان يتخذ القرار بأحداثه بسرعة في حالكان يقتصر على جانب محدود او تأثيره على الافراد محدود او كانت. مقاومته قليلة، وفي حالات اخري بشكل بطيء أي بالتدرج إذا كان يتطلب تغييرات كثيرة في اتجاهات وسلوكيات الافراد، او توقع مقاومة قوية او لم يكن هناك اتفاق شامل على احداثه.
- يجد قائد التغيير نفسه في مواجهة المعارضين والمقاومين للتغيير وينبغي ان يكونعلى دراية بكيفية التعامل معهمويمكن تصنيفهم في الفئات الموضحة في الشكل التالي:

شكل يبين أنواع المعارضين



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على (ليمينغ، 2006، ص134)

المعارضون يظهرون بأقنعة كثيرة ويتألقون ويخبون طبقا للظروف والاحداث والتحدي الذي يواجه قائد التغيير هو اكتشاف أعراض المعارضة، قلب المعارضين الى مؤيدين.

المتذاكرون يشكلون مادة جيدة للثرثرة والقليل والقال ويبدون مؤهلين لاتخاذ قرارات افضل

المتذمرون المزمنون يكونون متشائمين في نظرتهم للحياة عموما ميالين للشكوى من كل شيء، بالنسبة لقائد التغيير لا يجب ان يبدي الاهتمام المفرط بانتقاداتهم

المطالبون بالعرش يعتقدون اتم اكثر جدارة بشغل المنصب الإداري يتصفون بالمكر لاختفاء طموحهم ويتصفون بقدر من الدهاء

المشاغبون لا يهنا لهم بال الا اذا نشأت مشكلة معقدة ومتشعبة بما يبقي الحياة مثيرة يسعدون بإعلان الاخبار السيئة ثم التراجع الى الخلف للمراقبة .

5 التركيبة البشرية اللازمة لاحداث التغيير

يجب علي قادة التغيير ، وهم بصدد تحديد الأدوار اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير المخطط - الحرص - علي إحداث الانسجام ، والتلائم بين الدور الفردي ، والاستعدادات ، والمهارات الشخصية ، وبين مجموعة أدوار جماعة العمل ، واستعداداتهم ، ومهاراتهم ، لتحقيق التفاعل ، والتكامل في ترابط ، وتماسك من أجل أحداث التغيير

أما عن الأدوار الرئيسية فهي ستة ، حسبما تعارفت عليه الممارسات والتطبيقات العملية ، واما عن مسميات تلك الأدوار ، ومضمونها فهي كما يلي :

1-المبتكر **The Inventor** وهو الذي :

- يضطلع بتوفيق ، وتوحيد الاتجاهات ، والمعلومات ، لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.
- يتحسس ، ويلتمس الصورة الكلية ، وقيّمها.
- يبني خطط التغيير

2- المجدد **The Entrepreneur** ، وهو الذى :

- يركز على الكفاية التنظيمية ، والفعالية .
- يتعرف على ، ويحدد النقاط الحساسة ، واحتمالات المستقبل .
- يبحث عن مواطن الفرص ، والمزايا الناجمة عنها بجدية ، ونشاط .

3 - الموفق (الموحد) **The Integrator** ، وهو الذى :

- يجمع المزيدين ، والمناصرين لإحداث التغيير .
- يحرص على كسب التقبل الشخصى ، والتقبل الجماعى لبرامج التغيير .
- يضطلع بربط العلاقة بين الخطط العملية ، والخطط الإستراتيجية ، والجوانب التنظيمية .

4-الخبير

- يضطلع بمسئولية المعلومات الفنية ، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير .
- يستخدم المعلومات بمهارة ، ويقوم بعرضها ، وشرحها بطريقة منتظمة.

5-المدير وهو الذى

- يقوم بتحديد الأولويات ، وتبسيط الإجراءات ، والتعويض عن العمل .
- يقوم بتنمية مهارات الآخرين ، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

6-الكفيل

- يتأكد من تعضيد ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
- يزاول الاتصالات بفعالية ، بغية ملائمة التغييرات لظروف المنظمة.

تلك هي الأدوار الرئيسية المطلوبة ، لإحداث التوازن المنشود بالنسبة لمجهودات التغيير ، ومدى الحاجة إلي تركيبة بشرية معينة ، حيث يعمل هؤلاء كفريق عمل من منطلق العلاقة الاعتمادية ، والتفاعل المطلوب من أجل التكامل في الأداء ، ولا يعني ذلك ضرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يومياً، كما هو متبع بالنسبة لجماعات العمل التقليدية ،

بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوح، وفعال ، بينهم بطريقة أو بأخرى ، من خلال تنسيق معين ، حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير ، ما دامت الجهود المشتركة منسقة.

لا يعني أهمية كل دور ، ضرورة توافر 6 أفراد للاضطلاع بمجهودات التغيير فمن الجائز أن يضطلع شخص واحد بأكثر من دور ، وذلك وفق ظروف الموقف والاعتبارات المحيطة بالمنظمة.