

الفصل السابع

القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال، فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية والزبائن وغيرها. والتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها.

ولقد تبين من خلال الدراسات وممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات. أي أن الإدارة البيروقراطية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة. إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من أن يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام.

إن تطوير التكنولوجيا وتطوير كفاءة المنظمة وتنميتها وتوسعها وتحقيق أرباحها وحصص مناسبة للمساهمين لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتطوير وتنمية المنظمة، وبناء على ما سبق فإن كل منظمة تحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة من

الجميع، إن إدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة للتغيير ولا بد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح، وذلك ما سوف نناقشه فيما بعد.

ما المقصود بإدارة التغيير؟

إدارة التغيير "هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، ذلك بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) واقصر وقت وأقل جهد ولإدارة التغيير خصائص متعددة ومهمة، ينبغي على القائمين بالعملية التغييرية الإلمام بها وبجوانبها المختلفة، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

الاستهدافية: إن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بشكل عشوائي، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد.

الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم وإلا فقد مضمونه.

أسباب التغيير: إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمات إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

1- **تجديد الحيوية داخل المنظمات:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل وسيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

3- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم.

4- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5- **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها.

مستويات التغيير:

تمر العملية التغييرية بأربعة مستويات رئيسية كالتالي:

- المعرفة: وهي أن يتم التعرف على الفكرة الرئيسية للتغيير وأبعاده المختلفة.
- التوجه: بعد التعرف على التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما يصبح لدى الفرد توجه إيجابي وحساس لهذا التغيير.
- السلوك الفردي: حيث يتبنى أحد الأفراد هذا التغيير ويمارسه، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانه واقتناعه بهذا التغيير وإصراره على تحقيقه.
- السلوك الجماعي: حيث يقوم مجموعة من الأفراد بتبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، فيصبح سلوكاً جماعياً.

وتجدر الإشارة إلى أن كل تغيير يتدرج في سلم التغيير ابتداء من المعرفة وانتهاء بالسلوك الجماعي، وقد يستغرق الإنسان فترة طويلة حتى يتعرف على التغيير المطلوب، وقد يتبنى هذا التغيير بسرعة ولكنه ربما يستغرق سنوات حتى يستطيع أن يجعل هذا التغيير سلوكاً جماعياً، فالعملية التغييرية قد تتقدم من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، وقد تراجع من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى وربما تبقى في نفس المستوى.

أنواع التغيير:

أولاً: أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص:

إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما:

1- **عملية شاملة:** ويُقصد بذلك أن يكون التغيير شاملاً لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل... الخ، ويحدث هذا الإدخال الشامل عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الأهداف والغايات أو عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الاستراتيجية تغييراً جذرياً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح.

2- **عملية تخصصية:** ويُقصد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بها القصور والضعف، والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل

التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية... الخ، ويحدث هذا الإدخال الجزئي إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

ويمكن تصوير العلاقة بين الفشل المصاب به الوضع القائم وبين نوعية التغيير في هذا الشكل:

الوضع القائم		نوعية الفشل	
عجز جزئي	عجز كلي	نوعية التغيير	
تغيير غير مستحب	منطقة إدخال تغيير	شامل	نوع التغيير
منطقة إدخال تغيير	تغيير غير مستحب	تخصصي	

ثانياً: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير:

للتغيير أبعاد متعددة وأنواع تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير، والمهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار والتوازن.. فقد يكون التغيير بإحلال آلة معينة حديثة محل آلات قديمة أو إدخال تغيير جذري في طرق وأساليب العمل المستخدمة، أو قد يكون إدخال كمبيوتر محل الأفراد.. الخ، ولا شك أن مثل هذه الإدخالات لها ردود فعل متباينة عند العاملين، تختلف هذه الردود باختلاف المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة و/ أو طبيعة هؤلاء العاملين، وسوف نقوم بإظهار بعض أنواع التغيير من حيث جوهر عملية التغيير:

1- **التغيير التكنولوجي:** ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابل عادةً بمقاومة من قبل العاملين ولا سيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلم... فلا شك أن

إدخال الحاسب الآلي وامتداد استخدامه في بعض الجوانب الإدارية قد يشعرهم بحالات عدم الاستقرار والأمان والخوف من المجهول الذي يقتحم ميدان أعمالهم ويؤدي إلى تغيير في بعض المناصب... الخ.

2- **التغيير المادي:** ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة ومهما كان غرض هذا التغيير فإن هذا النوع من التغيير عادةً المقاومة فيه من جهة العاملين أقل نسبياً بالنسبة لباقي الأنواع اعتقاداً منهم أن ذلك لا يمس وظائفهم، وإذا مسها فإنه يؤثر على الجهد المبذول منهم فقط.

3- **التغيير الوظيفي:** ويُقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلاً لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء ومرؤوسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى وجاء رئيس آخر لهؤلاء المرؤوسين، مثل هذا التغيير بالتأكيد سوف يخلق نوعاً من المقاومة - ولو من النوع المستتر - للرئيس القادم، ونفس الشيء ينطبق لو تم نقل أحد المرؤوسين فإن هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المرؤوس المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد وتأثيره على إشباع حاجاته المتنوعة.

4- **التغيير الإنساني:** وهو التغيير الذي ينصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم العاملين.. ولا شك أن مثل هذا التغيير صعب التطبيق ويحتاج لوقت كبير وتمارين مستمرة حتى يمكن تغيير مثل هذه السلوكيات وتلك المعتقدات والمفاهيم.. ويُعتبر هذا النوع من أصعب أنواع التغيير والذي يُقابل بمواجهة ضارية من قبل العاملين لاحتياجه لأساليب الإقناع والمهارة والفن في الإدخال التدريجي وخاصةً أن تغيير السلوك والمعتقدات يحتاج لوقت طويل جداً ويتم بشكل تدريجي مدروس ويتطلب من القائم به مهارات عديدة حتى يمكن النجاح في مثل هذا التغيير.

5- **التغيير التنظيمي:** وهو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات ومسؤوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة... وينقسم هذا التغيير إلى:

أ - تغيير في هيكل التنظيم الرسمي Formal Organization.

ب - تغيير في هيكل التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

وسوف نقوم بشرح كل من النوعين بشيء من التفصيل:

أ - التغيير في التنظيم الرسمي:

ويُقصد بالتنظيم الرسمي، إنه ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسؤوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن:

- 1- طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.
- 2- التغييرات التي تحدث في السلطات والمسؤوليات.
- 3- التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.
- 4- التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.
- 5- مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولاسيما حاجات احترام الذات.

ونتيجة للعوامل السابقة تظهر مقاومة عنيفة من قبل العاملين تتطلب من القائمين على التغيير بعض العناصر منها:

- 1- التخطيط الجيد لعملية إدخال التغيير.
- 2- أن يكون التغيير تدريجياً.
- 3- أن يشارك العاملين في إحداث هذا التغيير.
- 4- استخدام أساليب الإقناع والتفسير والتفهم لهؤلاء العاملين.
- 5- عدم تجاهل مقاومة العاملين ومواجهتها بشكل سريع وإيجابي.

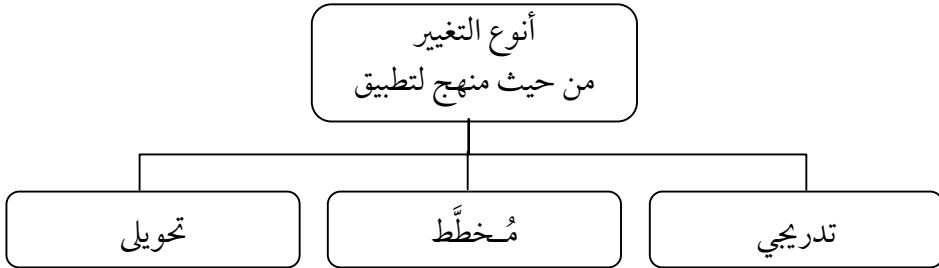
ب- التغيير في التنظيم غير الرسمي:

ويُقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة فلا شك أن إدخال تغييرٍ ما على مثل هذه العلاقات يعرضها لأي نوع من أنواع التهديد وعدم الاستقرار يُقابل بمقاومة عنيفة من قبل هؤلاء العاملين.

والأمر العقلاي في هذا الموضوع يتطلب من الإدارة عدة اعتبارات منها ما يلي:

- 1- الإيمان بوجود مثل هذا العلاقات غير الرسمية.
- 2- الإيمان بمطالب هذا التنظيم.
- 3- عدم التركيز على إضعاف هذا التنظيم أكثر من احتوائه.
- 4- التركيز على أسباب ظهور هذا التنظيم والعمل على تلمس أهدافه.
- 5- محاولة احتواء أهداف هذه التنظيمات داخل أهداف التنظيم الرسمي بما يحقق التوازن والاستقرار في المنظمة وبما لا يؤثر على الأهداف المعلنة لهذه المنظمة.

ثالثاً: أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق:



و لكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة خصائصه وتأثيراته على المنظمة:

1- التغيير التدريجي:

- غالب الحدوث.
- تطوري، أي يتطور في مرحلة تصاعدياً.

- من الممكن أن يكون مُحطَّطاً.
- من الممكن أن يكون غير محسوس.
- ينمو على نحو تدريجي إلى حدٍ يمكنه من الرسوخ قبل أن يُكتشف.
- ربما يكون مُوجَّه ثقافياً.

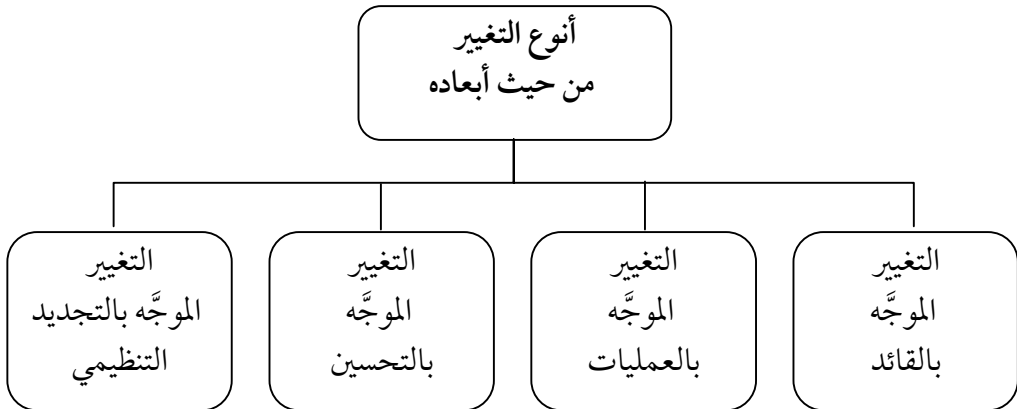
2- التغيير المخطط:

- بؤرة التركيز فيه هي الهياكل والنظم، ويركز أيضاً على التطبيق والتخطيط.
- يؤكد على البشر في عملية التغيير من منظور أن المنظمات لا تتغير .. لكن البشر يتغيرون!!!

3- التغيير التحويلي:

- يحدث ندرأً.
- من النادر أن يكون مُحطَّطاً.
- صعب السيطرة عليه.
- من الممكن أن يكون قهري.
- من الممكن أن يكون مستحيل التجنب.
- ربما يكون ضرورياً من أجل البقاء.

رابعاً: أنواع التغيير من حيث أبعاده:



1- التغيير الموجّه بالقائد:

نرى هذا التغيير عندما:

- يكون هناك قائد جديد للمنظمة يُحضّر معه أفكار ومداخل جديدة للعمل.
- أن يدرك القائد الحالي حتمية التغيير من أجل البقاء والاستمرار والنمو ويدعو إلى التغيير في المنظمة ويدفعه ويدعمه.

وفي هذا البعد للتغيير، فإن التغيير ينبع من القمة وعلى القائد أن يتفاعل مع التغيير الذي كان هو مصدره.

2- التغيير الموجّه بالعمليات:

وفي هذه الحالة يركز التغيير بشكل مبدئي وأساسي على العمليات، ونرى هذا التغيير عندما:

- يكون الإبداع مطلوباً لرفع كفاءة العمليات.
- تتزايد متطلبات الكفاءة.
- تكون متطلبات العملاء لا يمكن الوفاء بها بقدرات العمليات الحالية.
- يقدم أفضل ممارسه (كفاءة / تكنولوجيا) ظهرت إلى العمليات.

3- التغيير الموجّه بالتحسين:

إن التأكيد في هذا النوع من التغيير يكون على تحسين أداء مناطق / قطاعات / نظم داخل المنظمة مثل:

- إكساب مهارات جديدة لقوة العمل من خلال التدريب التفاعلي.
- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط المقارنة المرجعية.
- تطبيق أفضل الممارسات (5S).
- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط التحسين المستمر 5S.

4- التجديد التنظيمي:

هذا النوع من التغيير شديد الراديكالية (متطرف / جذري) إذ يشمل كل المنظمة بلغة:

- تعظيم الأرباح من كافة الأنشطة.
- إعادة هندسة العمليات.
- تعديل أنشطة الأعمال تكيفاً مع قوى السوق.

مراحل التغيير الفعال:

تمر عملية التغيير السليم عبر ثلاث مراحل منطقية تجعل عملية التحول من الوضع القديم إلى الوضع الجديد أمراً ممكناً وفعالاً، وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة الإذابة:

فكما ذكرنا من قبل أن أي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المنظمة، ولذا ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المنظمة، وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي: الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من المجهول والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد من جراء هذا التغيير أو رسوخ العادات والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العمال من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء تغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير عليها أن تقوم بإذابتها ويكون ذلك عن طريق تغيير قناعاتهم تجاه التغيير ولذلك تقوم الإدارة بالخطوات التالية:

1- إثارة انتباه المديرين والعاملين إلى المشاكل التي تواجههم والتي تعوقهم عن التقدم في العمل، كما تثير انتباههم إلى التغيرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها.

2- تطلب من الأعضاء البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشاكلهم وتثير فيهم

روح المشاركة في حل ما يواجه المنظمة من مشاكل ما تحتاجه من تغييرات، وخلال ذلك أيضاً تشجعهم على الابتكار والتحرر من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً.

- 3- التوصل معهم إلى حلول مبتكرة وجديدة تحدث التغيير المناسب.
- 4- إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسئولون عن هذه العملية وعن نجاحها.

ثانياً: مرحلة التغيير:

بعدما أصبح المدبرون والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية، بل ربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل الواقعي، حيث يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل. وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة.

ويواكب هذه المرحلة عملية تدريب العاملين على هذه التغييرات الجديدة، بغرض تغيير سلوك العاملين برفض الممارسات القديمة واكتساب الممارسات السلوكية الجديدة، كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم.

ثالثاً: مرحلة التجميد:

بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال:

- 1- الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
- 2- بناء أنظمة حوافز تشجع على عملية التطوير وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك.
- 3- إنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية لا نقلة وهمية.

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبيين من التغيرات. وقد ركز (Bass) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، أما (Burns) فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين .. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية .. وقد حدد (Higgs and Rowland) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير - حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
 - إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات.
 - مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
 - التنفيذ والمحافظة على التغيرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
 - تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير ..
- ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير، وذلك على النحو التالي:

صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة .. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم .. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter) ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter, Kotter) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة، ولقد اقترح (kotter) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته.. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير.

وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد 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 .. والرؤية الفعالة بحسب رأي (Kotter) يمكن تخيلها، يمكن رؤيتها، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال، ويؤكد (Kotter) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تقوي روابط الصلة بين الأفراد وتعمل على توحيد جهودهم بأسلوب فعال.

الاستراتيجية:

وضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة ، فعملية التغيير في ظل

غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه ، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة.

والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey) وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

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.
- وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

وقد ركز Kotter أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق

الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية .. فقد كتب (Stace and Dunphy) أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يطابق أقواله بأفعاله، وان يتصرف بأسلوب يتماشى مع الرسالة التي تحتويها الرؤية، 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 ..

التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني 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.

وأكد (Nadler) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد الجيد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير، إن أحد 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 العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة الموضوعية، وهنا نؤكد على أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

تمكين العاملين:

والتمكين هو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يقوم على فكرة 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 والمرؤوسين .. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث تتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، إن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد بعض الكتاب على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت .. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتمكين العاملين ومن ثم اتخاذ 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 المنشود.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي:

الإدارة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيداً، مع أخذ بعين الاعتبار في الاعتبارهما: (التكيف مع التغيير وأساليب تحقيقه).