



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

الأخلاقيات في القيادة التربوية

أ.د/ محمد محمدي مخلص
أستاذ القيادة التربوية التشاركية بجامعة
ميد أو شن

المحاضرة العاشرة - القيادة الأخلاقية والتغيير

الأخلاقيات في القيادة التربوية 737
Dr. Mohamed Mokhles

www.midocean.ae

تذكير بالمحاضرة السابقة تناولنا الموضوعات التالية:

- 1- تمهيد
- 2- أهمية القيادة الأخلاقية
- 3- صفات القائد الأخلاقي
- 4- قوة تأثير القيادة الأخلاقية
- 5- واجبات القيادة الأخلاقية
- 6- فنون القيادة الأخلاقية
- 7- معوقات القيادة الأخلاقية
- 8- المشكلات الإدارية للقيادة التربوية
- 9- التغلب على معوقات القيادة الأخلاقية

عناصر المحاضرة:

- 1- تمهيد
- 2- أنواع التغيير التنظيمي
- 3- مراحل التغيير التنظيمي
- 4- القيادة التحويلية مفاهيمها ومهامها
- 5- القيادة والتغيير المؤسسي
- 6- القيادة والتنمية المستدامة
- 7- خصائص القيادة المستدامة
- 8- خاتمة

تمهيد:

اولت الدراسات والبحوث الادارية ، نظريا وميدانيا ، اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما ، ومما لاشك فيه ان التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح ، وقد وجدت المتظمات الحديثة نفسها امام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة ، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الاداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الادارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجية تظهر فقط خلال الازمات ، اذا لا يمكن لاي منظمة ادارية النجاح في ظل اتباع سياسة الثبات والجمود ، بل لابد من التكيف مع التطورات والاحداث المحيطة بها ، ومن أهم سمات القيادة الادارية الناجحة الاخلاص في العمل ، أي يؤدي القائد عمله على أكمل وجه وينظر الى جميع الذين يعملون معه على انهم سواء ولا تفضيل لاحدهم على الآخر بما يقدمه من عمل متقن ولا يحابي احدا لقراءة أو صداقة . وعليه ان يختار القيادات الجديرة بالمنصب اذ ان من اهم اسباب الفساد الاداري ان ينسب الامر الى غير اهله وان يسند العمل او المنصب الى غير الجدير به ، وان يكون امينا في استعمال المال العام والابتعاد عن استغلال النفوذ وان يكون القائد الاداري مستوعبا لروح العمل ومجالاته ولا يستبد به الروتين او البيروقراطية لأنها تدمر اسس النجاح في العمل ، بل عليه ان يتسم بالمرونة في العمل وبالرفق مع العاملين ، وهنا نقول لابد من التغيير في اسلوب العمل فهو الحل الحتمي للإصلاح الاداري للعمل .

انواع التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة ، والمنظمة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدوير التغيير بسلاسة ولكن تنجح المنظمة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول ، فيمكن لعملية التغيير التنظيمي ان تحدث صداماً ، ويمكن ان يكون الهدف الأدنى لمحاولات ادارة التغيير هو تخفيف اثاره على المنظمة وعلى الموظفين . والمدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير والذي تسانده اليات التغيير الفعالة بل يسلم ايضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وان تصرفهم ومساندتهم هما الالهة ومن اهم اهداف ادارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير . وهناك نوعان رئيسان للتغيير وهما :

1. التغيير الاستراتيجي :

يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الاجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل الى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الاهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات

1. التغيير الوظيفي :

يرتبط التغيير الوظيفي بالمنظمة الجديدة والاجراءات والهياكل والتقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة ، وهذه التغيرات قد يكون اثرها اكبر على العاملين من التغيرات الاستراتيجية ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة ، واذا ارادت المنظمة ان تستوضح جيدا الطرق التي يتغير بها العاملون فان عليها الرجوع للافتراضات الآتية :

- يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً .
- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة
- تتم اختياراتهم على اساس :
- الامور المهمة بالنسبة لهم .
- آرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة .
- العواطف التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها .

مرادحل عملية التغيير التنظيمي :

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية :

1. مرحلة تحفيز الفرد او مجموعة الافراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسيا للتغيير وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويتم في هذه المرحلة ما يأتي :
 - أ- خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال اثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها .
 - ب- خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات والآراء والمبادئ السابقة .
 - ج- تكوين شعور لدى الفرد او مجموعة الافراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي .
- 2- مرحلة التغيير : ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير ولذلك يتم تزويده بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة ، كما يتم أيضا تدريب الفرد على الانماط والاساليب الجديدة .
- 3- مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد : ان الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي :
 - أ- توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة اصبحت جزءا منه وانها مناسبة له .
 - ب- التأكد من ان الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة ولأنها اصبحت تكتسب اهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل .

مفهوم القيادة التحويلية

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية الى دراسات (burns) الذي وصف القيادة على انها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات . وفي هذا المجال يعرف (burns) القيادة التحويلية على انها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات افراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة ، أي انها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة.

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الادارة وبخاصة عندما ادركت الكثير من المنظمات الحاجة الى احداث تغيرات رئيسة في طريقة أداء الاعمال لمواجهة التغيرات في البيئة، وقد عرفت القيادة التحويلية على انها القائد الذي يحول الرؤية الى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة واعتمادا على ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلا.

وتعريف للقيادة التحويلية بأنها التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم رؤية الجماعة واهدافها وتوسيع مداركهم للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة .

وبذات الاتجاه يعرف القادة التحويليون بانهم اولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل اهداف ودوافع التابعين وهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين والتأكيد على الحاجة الى العمل باتجاه الاهداف العامة والقائد التحويلي يتميز بقدرته على اسهام التابعين وجعلهم ينغمسون (يتورطون نفسيا) في رسالة المنظمة ويستشرف امامهم صورة او فلما لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الان .

ويعدّها البعض بأنها مشابهة للقيادة الكاريزمية ولكنها تميز من خلال القدرة على احداث التغيير ، الابداع ، الريادة (المؤسسية) وان القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصا ولكن ان يثقوا (يعتقدوا) برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة الى اعادة الانبعاث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة .

والقيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على انظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل ويشير كل من الى القيادة التحويلية في علاقتها بالتغييرات في ثقافة المنظمة أي انها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير .

مهام القائد التحويلي

لأجل بلوغ اهدافهم يمارس القادة التحويليون عدة مهام منها :

1. ادراك الحاجة الى التغيير .
2. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود ، اذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى الى تحقيقه .
3. ايصال الرؤية الى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها . وبهذا الصدد نقول ان القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على ايصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومسائلة رسالته ويحفز الادارة الوسطى بتولي زمام الامور القيادية .
4. تطبيق الرؤية . اذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .

ويشير آخرون إلى أنه في حالة الازمة او التغيير السريع فان القادة التحويليين يجب ان يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فان القادة التحويليين يجب ان يؤدوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية :

1. خلق رؤية جديدة : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الانماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة .
2. تعبئة الالتزام : اذ يعد القبول للرسالة او الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما .
3. . التأسيس للتغيير (جعل التغيير مؤسسيا) يجب ان تتخذ التطبيقات والاهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني ان الموارد الرئيسية يجب ان تخضع الى برامج تدريب واعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا.

كيفية التعامل مع التغيير والتحول في القيادة تعتبر القيادة والتغيير جزءاً أساسياً من العمل القيادي. فعندما يواجه القادة التحديات والتغيرات في بيئة العمل، يجب عليهم أن يكونوا قادرين على التعامل معها بفعالية وتحقيق النجاح. يعد التغيير والتحول جزءاً لا يتجزأ من الحياة، ولذلك يجب على القادة أن يكونوا مستعدين للتعامل معه وإدارته بشكل فعال.

أولاً، يجب على القادة أن يكونوا مفتوحين للتغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على التأقلم مع التغيرات المحتملة والتحديات في بيئة العمل. يجب أن يكونوا على استعداد لتغيير الطرق التقليدية والتبني لأساليب جديدة ومبتكرة للتعامل مع التحديات. يجب أن يكونوا قادرين على تحديد الفرص المتاحة في التغيير والتحول واستغلالها لصالح المؤسسة.

ثانياً، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز الفريق وتحفيزه للتغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على توضيح الرؤية والأهداف وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن يكونوا قادرين على توفير الدعم والموارد اللازمة للفريق للتعامل مع التغيير والتحول بنجاح.

10

ثالثًا، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية مع الفريق خلال فترات التغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على توضيح الأهداف والتوقعات وتوجيه الفريق بشكل واضح. يجب أن يكونوا قادرين على الاستماع لمخاوف الفريق والاستجابة لها بشكل مناسب. يجب أن يكونوا قادرين على توفير المعلومات اللازمة والتوجيه للفريق للتعامل مع التغيير والتحول بنجاح.

رابعًا، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تطوير مهاراتهم القيادية للتعامل مع التغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على تحليل الوضع الحالي وتحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات. يجب أن يكونوا قادرين على تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق النجاح في ظل التغيير والتحول.

في النهاية، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تقديم الدعم والمساعدة للفريق خلال فترات التغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على توفير الموارد اللازمة والدعم العاطفي للفريق. يجب أن يكونوا قادرين على توجيه الفريق وتحفيزه للتعامل مع التحديات والتغييرات بثقة وإيجابية. يجب أن يكونوا قادرين على توفير الإرشاد والتوجيه للفريق للتعامل مع التغيير والتحول بنجاح.

أهمية القيادة في تحقيق التغيير المؤسسي
تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التغيير المؤسسي الناجح. فعندما يواجه الفريق أو المؤسسة تحديات جديدة أو يحتاج إلى تحويل استراتيجي، فإن القائد يلعب دورًا حاسمًا في توجيه الفريق وتحفيزه للتكيف والتغيير. ومع ذلك، فإن التعامل مع التغيير والتحول في القيادة ليس بالأمر السهل، حيث يتطلب الأمر فهمًا عميقًا للعوامل المؤثرة في التغيير والقدرة على التكيف معها بشكل فعال.

أولاً، يجب على القائد أن يكون على دراية بأهمية التغيير وضرورته في تحقيق النجاح المستدام. فالتغيير هو جزء لا يتجزأ من الحياة والعمل، ولا يمكن تجاهله أو تجاهله. إذا لم يتم التعامل مع التغيير بشكل فعال، فإن المؤسسة قد تواجه صعوبات في البقاء على قيد الحياة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. لذا، يجب على القائد أن يكون مستعدًا للتكيف مع التغيير وتحفيز الفريق على القيام بذلك أيضًا.

ثانيًا، يجب على القائد أن يكون قادرًا على تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي يمكن أن يواجهها الفريق أو المؤسسة. يجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل والقدرة على تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب. يجب أن يكون القائد قادرًا على تحديد الأهداف ووضع خطة عمل فعالة لتحقيقها.

ثالثًا، يجب على القائد أن يكون قادرًا على التواصل بشكل فعال مع الفريق وتوجيههم خلال عملية التغيير. يجب أن يكون القائد قادرًا على شرح الرؤية والأهداف بوضوح وإقناع الفريق بأهمية التغيير. يجب أن يكون القائد قادرًا على توجيه الفريق وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة. يجب أن يكون القائد قادرًا على التعامل مع المقاومة والمخاوف التي قد تنشأ خلال عملية التغيير وتحويلها إلى فرص للتعلم والنمو.

رابعًا، يجب على القائد أن يكون قادرًا على تحفيز الابتكار والإبداع في الفريق. يجب أن يكون القائد قادرًا على تشجيع الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. يجب أن يكون القائد قادرًا على إنشاء بيئة داعمة للابتكار والإبداع وتشجيع الفريق على تجربة أفكار جديدة وتحقيق التغيير. في النهاية، يجب أن يكون القائد قدوة للفريق ومثالًا يحتذى به. يجب أن يكون القائد قادرًا على توجيه الفريق بالمثال وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. يجب أن يكون القائد قادرًا على بناء ثقة الفريق وتعزيز التعاون والتعاون بين الأعضاء. يجب أن يكون القائد قادرًا على تحفيز الفريق لتحقيق النجاح والتفوق.

استراتيجيات القيادة الفعالة في فترات التغيير

تعتبر القيادة الفعالة أحد أهم العوامل التي تؤثر في نجاح أي منظمة أو فريق عمل. ومع ذلك، فإن التغيير يعتبر جزءاً لا يتجزأ من حياة أي منظمة، وقد يكون تحدياً كبيراً للقادة. فعندما يحدث التغيير، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التعامل معه بشكل فعال وأن يقودوا فرقهم خلال عملية التحول. تعتبر استراتيجيات القيادة الفعالة في فترات التغيير أمراً حاسماً لنجاح القادة في تحقيق أهدافهم وتحقيق التغيير المطلوب. وفي هذا المقال، سنستكشف بعض الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للقادة اتباعها للتعامل مع التغيير والتحول بفعالية.

أولاً، يجب على القادة أن يكونوا قدوة لفرقهم خلال فترات التغيير. يجب أن يكونوا قادرين على التأقلم مع التغيير وأن يظهروا الثقة والتفاؤل في المستقبل. يجب أن يكونوا قادرين على توجيه الفرق وتحفيزهم للتكيف مع التغيير والعمل بجد لتحقيق الأهداف المحددة. يجب أن يكونوا قادرين على توضيح الرؤية والأهداف الجديدة وتوجيه الفرق لتحقيقها.

ثانياً، يجب على القادة أن يكونوا متواصلين في التواصل مع فرقهم خلال فترات التغيير. يجب أن يكونوا قادرين على توضيح الأسباب وراء التغيير والفوائد المتوقعة منه. يجب أن يكونوا قادرين على الاستماع لمخاوف واحتياجات الفرق والتعامل معها بشكل فعال. يجب أن يكونوا قادرين على توجيه الفرق وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لهم خلال عملية التحول.

10

ثالثًا، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تطوير خطة واضحة للتغيير وتحقيقها. يجب أن يكونوا قادرين على تحليل الوضع الحالي وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب. يجب أن يكونوا قادرين على تحديد الموارد المطلوبة وتوزيعها بشكل فعال. يجب أن يكونوا قادرين على تحديد المسؤوليات وتوزيعها على الفرق بطريقة مناسبة.

رابعًا، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز الفرق وتعزيز روح الفريق خلال فترات التغيير. يجب أن يكونوا قادرين على توفير التشجيع والدعم اللازمين للفرق للتكيف مع التغيير والتحول. يجب أن يكونوا قادرين على تعزيز التعاون والتفاعل بين أفراد الفرق وتعزيز الروح الجماعية والانتماء للمنظمة.

في النهاية، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التعامل مع التغيير والتحول بشكل فعال. يجب أن يكونوا قادرين على التأقلم مع التغيير وأن يكونوا قادرين على توجيه الفرق خلال عملية التحول. يجب أن يكونوا قادرين على توضيح الرؤية والأهداف الجديدة وتوجيه الفرق لتحقيقها. يجب أن يكونوا قادرين على التواصل مع الفرق وتوجيههم وتقديم الدعم اللازم

(1)

تأثير القيادة القوية في تحقيق التغيير المستدام
تعد القيادة القوية أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التغيير المستدام في المؤسسات والمنظمات. فعندما يتعامل القادة بفعالية مع التغيير والتحول، يمكنهم توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النجاح المستدام.

يعتبر التغيير جزءًا لا يتجزأ من الحياة العملية، حيث يواجه القادة تحديات مستمرة تتطلب منهم التكيف والتغيير. ومع ذلك، فإن التغيير قد يثير المقاومة والخوف لدى الأفراد، وهو ما يتطلب من القادة القوة والمرونة للتعامل مع هذه التحديات.

أولاً، يجب على القادة أن يكونوا قدوة للتغيير. يجب أن يكونوا مستعدين لتبني التغيير وتطبيقه في أنفسهم قبل أن يطلبوا من الآخرين القيام بذلك. فعندما يرى الفريق أن القائد يتبنى التغيير بنفسه، فإنه يصبح أكثر استعدادًا للتغيير والتحول.

ثانيًا، يجب على القادة أن يكونوا واضحين في رؤيتهم وأهدافهم. يجب أن يعرف الفريق ما هي الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها وكيف يمكن أن يساهموا في ذلك.

ثالثًا، يجب على القادة أن يكونوا متواصلين في التواصل مع الفريق. يجب أن يكون هناك قنوات اتصال فعالة تسمح للقادة بتوجيه الفريق وتوجيههم خلال عملية التغيير. يجب أن يكون القائد قادرًا على توجيه الفريق وتوجيههم نحو الأهداف المحددة وتوضيح الدور الذي يلعبونه في تحقيقها.

رابعًا، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز الفريق وتعزيز روح الفريق. يجب أن يكون القائد قادرًا على تحفيز الفريق وتشجيعهم على تحقيق التغيير المطلوب. يمكن أن يتم ذلك من خلال تقديم المكافآت والتقدير للجهود المبذولة وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

أخيرًا، يجب على القادة أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع التغييرات المستمرة. يجب أن يكون القائد قادرًا على التكيف مع التغييرات المحيطة به وتوجيه الفريق للتكيف أيضًا. يجب أن يكون القائد قادرًا على التعامل مع التحديات والمشاكل التي تنشأ خلال عملية التغيير وإيجاد حلول فعالة لها.

باختصار، يعد التعامل مع التغيير والتحول جزءًا أساسيًا من دور القادة. يجب أن يكون القادة قادرين على توجيه الفرق نحو تحقيق التغيير المستدام من خلال تبني التغيير بأنفسهم، وتحديد الأهداف والرؤية بوضوح.

كيفية تطوير مهارات القيادة للتعامل مع التحولات المستمرة تعتبر القيادة والتغيير من أهم التحديات التي يواجهها القادة في العصر الحديث. فالتغيير ليس مجرد حدث عابر، بل هو عملية مستمرة وحاجة ضرورية للتطور والنمو. ومن هنا يأتي دور القادة في التعامل مع التحولات المستمرة وتوجيه الفرق نحو النجاح والتفوق.

تعد مهارات القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية في التعامل مع التحولات المستمرة. فالقائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تحليل الوضع الحالي وتحديد الأهداف المستقبلية، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف. ولكن التحولات المستمرة تتطلب أيضاً من القادة أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع التغييرات السريعة والمفاجئة.

تعتبر القدرة على التواصل الفعال أحد أهم مهارات القيادة في التعامل مع التحولات المستمرة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه رؤيته وأهدافه بوضوح للفرق، ويعمل على تحفيزهم وتحفيزهم لتحقيق هذه الأهداف. ولكن التواصل الفعال لا يقتصر فقط على الكلمات، بل يشمل أيضاً الاستماع الجيد وفهم احتياجات الفريق وتوجيههم بناءً على ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة أن يكونوا قدوة حية للفرق في التعامل مع التحولات المستمرة. فالقائد الناجح هو الذي يتمتع بالثقة والنزاهة والأمانة، ويعمل على بناء ثقة الفريق في قدرتهم على التعامل مع التغييرات والتحولات. ولكن القدوة الحية لا تقتصر فقط على السلوك، بل تشمل أيضاً القيم والمبادئ التي يتبناها القائد ويعمل على تعزيزها في الفريق.

القيادة الأخلاقية والتغيير الناجح:

تري كريستين ريوردان، عميدة كلية دانيال لإدارة الأعمال في جامعة دنفر، وأستاذ الإدارة أن القدرة على إحداث التغيير والمبادرة به بفعالية، خصوصاً إن كنت ضمن بيئة أعمال تتسارع فيها الأحداث بشكل متواصل، تعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لأي قائد وعلى جميع المستويات. وتحت ريوردان كافة القادة على التعمق في فهم آلية عملية وقيادة التغيير، وتؤكد أن القائد يجب أن يسعى إلى توجيه التغيير بشكل ناجح وأن يتفهم ردود أفعاله الشخصية تجاه تلك التحولات والتعديلات، فالآخرون يرون الرمزية في تصرفاته لأنه من بدأ هذه العملية، ولطالما كان القائد هو من يحرك العاطفة والنشاط والحماس في من حوله. فإذا أردت قيادة تغيير يلفت الانتباه، يتم اتخاذ الخطوات التالية:

- 1- اجعل فكرة قيادة التغيير ضمن أولوياتك
- 2- اضبط ردود أفعالك تجاه التغيير
- 3- ادرك أن الأمور تجري بوتيرة سريعة
- 4- انشئ شبكة من العوامل المساعدة على التغيير

- مراحل التغيير عند القادة الاخلاقيون :
- التهيئة والإعداد: حث الآخرين ليدركوا الحاجة إلى التغيير.
 - إحداث التغيير: تطبق أسلوب أو برنامج ما (هيكل - تصميم وظائف)
 - التثبيت: التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف ثابتة وراسخة.
 - إدارة المنظمات المعاصرة
 - التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة إلى مجموعة من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.
 - التحول من الانحصار المحلي والإقليمي إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.
 - التحول من نظام الإنتاج القائم على العمليات اليدوية إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية.
 - التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية .
 - التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل المرنة الشبكية والأفقية .
 - التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء رأس المال إلى هدف النمو

10

مخطط الثماني خطوات لإدارة التغيير

1- تأسيس إحساس بضرورة التغيير و الحاجة إليه
لابد من زرع الإحساس بضرورة التغيير داخل كل فريق العمل وتأصيله بداخلهم حتى يتسنى للجميع التحرك
بتناغم لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- تكوين مجموعة عمل قوية تقود عملية التغيير

لأن التغييرات الكبيرة من الصعب تحقيقها، لذلك تظهر الحاجة إلى وجود مجموعة عمل قوية ذات نفوذ
لتحريك وقيادة التغيير المطلوب. فمدير واحد لا يستطيع أن يدير كل عملية التغيير بمفرده مهما كانت
قدراته ولذلك من الأفضل أن يتم تكوين فريق عمل يكون قادراً على توجيه مجهودات التغيير.

- 3- تكوين رؤية مستقبلية واستراتيجية واضحة للتغيير وذلك حيث أنها تحقق ثلاثة أهداف هي
- أنها توضح الاتجاه العام لمجهودات التغيير
 - أنها تثير دافعية وحماس الأفراد للتصرف في الاتجاه الصحيح
 - تساعد في تنسيق التصرفات بطريقة سريعة وفعالة

- 4- توصيل الرؤية المستقبلية لباقي أعضاء المنظمة وتتمثل خصائص توصيل تلك الرؤية فيما يلي:
- بساطة التعبير عن الرؤية المستقبلية
 - استخدام الأمثلة والرسومات التوضيحية
 - استخدام وسائل اتصال متعددة ومتنوعة مثل الاجتماعات، والمذكرات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها
 - تكرار نقلها وشرحها للآخرين
 - القدوة في التصرفات واستخدام الأفعال مع الأقوال
 - التفاعل مع الآخرين والاستماع إليهم بدلا من استخدام الاتصال من جانب واحد

- 5- التمكين من القيام بالتصرفات اللازمة للتغيير
وهنا يمكن الاسترشاد بما يلي:
 - تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة الرؤية المستقبلية الجديدة
 - تدريب المرؤوسين على المهارات المطلوب توافرها لديهم
 - توفير البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بالتصرفات المطلوبة
 - مواجهة المدراء الذين يقفون أمام عملية التغيير
- 6- تحقيق نجاحات في الأجل القصير
غالباً ما يؤدي النجاح الذي يحققه التغيير في الأجل القصير إلى توفير دليل على جدوى هذا التغيير كما أنه يبرر المجهودات المبذولة على نحو واضح. ويؤدي النجاح الناتج عن التغيير إلى إثابة فريق العمل و شعورهم بالفخر والثقة بالنفس.

7- إظهار فوائد التغيير وتحقيق المزيد منها وعادة ما يؤدي هذا إلى:

- إجراء مزيد من التغيير لتحقيق مزيد من الفوائد والمكاسب
- الحصول على مزيد من التعاون والمساعدة من باقي أعضاء المنظمة
- الحصول على تأييد الإدارة العليا التي سوف تحاول البقاء على دفع عملية التغيير
- أن يصبح التغيير هو السمة الغالبة في المنظمة وليس الاستثناء

8- ترسيخ المفاهيم الجديدة في ثقافة المنظمة

لنجاح هذه الخطوة لابد أن نأخذ في الحسبان أن تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والمفاهيم والأعراف السائدة فيها. وأن عملية التغيير التاجحة يجب أن ترسخ المفاهيم الجديدة في ثقافة المنظمة حتى يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار.

القيادة المستدامة ((Sustainable Leadership)؟

تعرف القيادة المستدامة بشكل عام بأنها منهجية إدارية تقدم حلولاً للتنظيم بما يخص جميع التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية في كافة أنحاء العالم، إذ يتعاون قادة الشركات والمؤسسات وأصحاب الأعمال معًا لتعزيز المسؤولية المجتمعية المستدامة بهدف القضاء على تلك التحديات.

يعلم القادة ذوو التفكير المستدام تعقيد الأمور المتزايد يوميًا بعد يوم، الأمر الذي يجعلهم قابلين للتكيف أكثر من بقية القادة لتعظيم الإبداع، الجزء الأهم هو أنهم يتطلعون إلى المستقبل بمنظور آخر، فهم يعلمون بأن البيئة والمجتمع جزءًا لا يتجزأ من أي مشروع عمل.

إلى جانب ذلك، لديهم مجموعة واسعة من القيم والمبادئ الخاصة بهم والتي يسترشدون من خلالها إلى تطوير قيادتهم، هم يتخذون قرارات جريئة لأنهم يعلمون بأن للقيادة المستدامة دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة والتأثير على قادم الأجيال وليس فقط على الوضع الحالي.

من خلال تلك الاستراتيجية المميزة التي تميز أسلوب الإدارة والقيادة المستدامة خاصتهم، يقوم القادة بقيادة الشركة أو المنظمة نحو تلبية متطلبات الاستدامة وتحقيق المزيد من التميز والنجاح والتنمية المستدامة.

10

ما أهمية القيادة المستدامة في أماكن العمل؟

يعد اتباع نهج القيادة المستدامة في سياسة عمل الشركة بتنمية القيادة مع مرور الوقت ونظرًا للفوائد العديدة التي يعودان بها على الشركة، مثل:

- زيادة الإنتاجية وتوفير في التكاليف:
من خلال وضع وتطوير برنامج للقيادة المستدامة في استراتيجية العمل يمكن تبسيط أداء العمليات وتوفير الجهود المبذولة للحفاظ على الموارد والأصول وتحسين النفقات، كل ذلك ينعكس كزيادة في الإنتاجية.

على سبيل المثال، هدفت المبادرات والاستراتيجيات الاقتصادية لحفظ الطاقة مثل الاعتماد على مصادر الطاقة النظيفة وعزل الجدران وإطفاء الأنوار والتكيف غير الضروري في التخفيف من قيم فواتير الكهرباء والماء.

- تعزيز روح التنافس وتحسين صورة العلامة التجارية:
أصبحت الاستدامة عامل حيوي في عالم التسويق عند انتقاء اسم العلامة التجارية ، غالبًا ما يفضل العملاء والمستثمرون التعامل مع شركات ذات ممارسات مستدامة على حد سواء، لا سيما أن كثيرًا منهم ينظرون إلى الجهة التي تتخذ عملية دراسة وتقييم أثر عملياتها البيئية كنهج استراتيجي بنظرة أكثر احتراميه والتزامًا.

- زيادة فرص الالتزام باللوائح والتشريعات:
تفرض العديد من السلطات الحكومية المحلية والدولية لوائح وتشريعات تنظم العمليات وتلزم جميع المنظمات بممارسة عمليات مستدامة، تهدف القيادة المستدامة إلى تعزيز تطبيق جهود الدولة في هذا المجال، يعمل قادة الأعمال على تغيير ثقافة عمل الشركة لإعطاء الأولوية للإجراءات الأكثر استدامة.

- جذب المزيد من المستثمرين والموظفين:
في أيامنا هذه أصبح المستثمرون والموظفون ينظرون إلى الشركات ذات الممارسات المستدامة، إذ يعلم الموظفون أن الشركات ذات القيادة المستدامة تتبنى في نهجها ممارسات تساعد في تأمين رفاهية موظفيها.

تلعب عوامل مثل ظروف العمل الجيدة والتعويضات الكافية والاهتمام بالتنمية ورفاهية الأفراد العقلية في جعل الموظف يفخر بالعمل ضمن شركة مستدامة، كذلك المستثمر قد يفخر عندما يكون اسمه مقترناً مع مثل هذا الكيان.

- تقليل الهدر والنفايات:
يعمل البرنامج القائم على القيادة المستدامة دوراً مساعداً في توجيه الشركات للحد من الهدر وتقليل النفايات، من خلال إنتاج منتجات يمكن إعادة تدويرها واستخدام أجهزة موفرة للطاقة واستراتيجيات إدارة النفايات الورقية، الأمر الذي ينعكس على الموارد التي تستعين بها الشركات للتخلص من تلك النفايات ويقللها.

ما هي المبادئ العامة للقيادة المستدامة؟

الهدف العام للقيادة المستدامين هو القدرة على إحداث فرق إيجابي عن طريق بناء شركات أكثر استدامة تقلل من آثار العمليات التشغيلية على البيئة، تحقيق ذلك يتطلب منهم أن يعملوا على جعل الخمس مبادئ الرئيسية التالية أساس عملهم لقيادة الاستدامة:

- امتلاك عقلية ومنهجية إيكولوجية طويلة الأجل:

تعتبر العقلية الإيكولوجية (البيئية) أن البشر هم جزء لا يتجزأ من النظام البيئي العالمي، لذا يتوجب على القادة ذوي الفكر المستدام الابتكار وإلهام الآخرين من أجل دمج تلك الرؤية في رؤيتهم للمجتمع والعالم بهدف الحد من التأثيرات السلبية التي يتركها البشر على البيئة والطبيعة من حولهم.

- إنشاء شبكة معارف:

يتوجب على القادة ذوي التفكير المستدام إنشاء شبكة معارف قيادية من مختلف الأدوار والمستويات، بما في ذلك المدراء التنفيذيين والخبراء والاستشاريين، القائد المستدام قادر على خلق رؤية مستنيرة للتغيير من خلال تعزيز العلاقات والروابط وتحويل الاستراتيجيات الأساسية إلى أنشطة وأفعال قادرة على جذب أصحاب المصالح المختلفة.

- ممارسة التأثير من دون سلطة:
التأثير مفتاح نجاح القيادة والإدارة المستدامة، وليس فرض السلطة، معنى ذلك أن يكون القائد المستدام يمتلك أسس ومهارات التأثير على مجموعة واسعة من الناس، لذا يتوجب على القادة أن يكونوا ذوي علاقة طيبة مع الجمهور المحيط بهم من عملاء أو موظفين ليكونوا قادرين على تحديد أدوارهم والتأثير عليهم دون فرض سلطة رسمية.
- التعامل مع المواقف المعقدة:
تختلف درجة التعامل مع التحديات التنظيمية، هنا تبرز ميزة القائد الناجح في التمييز بين مختلف أنواع القيادة والأسلوب الأنسب لكل حالة أو مشكلة تعترض سير العمل، وبالتالي يجب أن يكون القائد المستدام قادر على البحث عن حلول سريعة والتعامل مع مختلف المواقف المعقدة بكل أريحية.
- الاعتراف بأهمية القيادة الذاتية:
يدرك قادة الاستدامة أهمية القيادة الذاتية لأنفسهم قبل الآخرين انطلاقاً من إحساسهم الواضح بالأهداف والقيم المستدامة لتحقيق التنمية المستدامة، كما أنهم يمتلكون الدافع القوي لتشجيع الآخرين على استكشاف قيمهم وأهدافهم.

ما هي الخصائص الرئيسية للقيادة المستدامة؟

- عقلية الاستدامة:

وتعني الإحساس بالأهداف على أن يكون مقرونًا بالطموح والتفكير طويل الأمد للوصول إلى النتائج النهائية الموضوعة للاستدامة.

- التفكير التنظيمي:

يشمل التفكير التنظيمي من وجهة نظر الاستدامة كل من الدراسة والملاحظة والتركيز على القضية البيئية الأكبر.

- بناء العلاقات:

على القيادات المستدامة فهم دور التعددية والتنوع وأهمية وجود أشخاص من مختلف الثقافات ضمن الشركة وبناء علاقات طويلة الأجل ومنتجة مع أصحاب المصالح.

- الاستمرار بالالتزام:

وذلك يعني إدراك أن أغلب التحديات المعقدة تحتاج إلى حلول إدارية طويلة الأجل والتكيف مع أي ظرف طارئ، يتطلب هذا العامل الاستمرار في عملية التعليم والتدريب للبقاء في ضوء أي مستجدات جديدة أخرى في سوق العمل.

- التواصل الفعال:

مديرو وقادة الاستدامة بحاجة لجميع ما يلزم من مهارات تحليلية وتواصلية فعالة مثل الاستماع الجيد وإدارة الصراع وحل النزاعات والقدرة على إقناع وتحفيز الآخرين وغيرها الكثير،

الأخلاقيات في القيادة التربوية 737

ملخص لأهم ما جاء بالمحاضرة :

- 1- تمهيد
- 2- أنواع التغيير التنظيمي
- 3- مراحل التغيير التنظيمي
- 4- القيادة التحويلية مفاهيمها ومهامها
- 5- القيادة والتغيير المؤسسي
- 6- القيادة والتنمية المستدامة
- 7- خصائص القيادة المستدامة
- 8- خاتمة

10

- المرجع: الحبسية، رضية(2012). القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مع مراعاة الاهتمام بالمحاضرات المباشرة والشرائح المرفقة .
- مع الشكر



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

