بسم الله الرحمن الرحيم

**الفصل الخامس**

**القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين**

**أهداف الفصل :**

يسعى هذا الفصل إلي تحقيق ما يلي :

1- بيان عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها.

2- إستعراض متغيرات القرن الحادي والعشرين وتأثيرها على دور القائد الإداري.

3- بيان التحديات التي نتجت عن متغيرات القرن الحادي والعشرين.

4- التعريف بالقائد الإداري التحويلي ودوره في مواجهة متغيرات وتحديات القرن الحادي والعشرين.

5- شرح عناصر عملية القيادة التحويلية ومتطلباتها.

**أولاً : المقدمة :**

تشكل القيادة الإدارية أهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية على مستوى الدول ، بل وعلى مستوى المنظمات أيضاً ، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلي وجود قائد إداري متجدد ، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة ، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي إنتقل فيها العالم بأسره من القرن العشرين إلي القرن الحادي والعشرين. إن هذا الإنتقال يشكل أهم جسر يجتازه المجتمع الإنساني بأسره ، فهو ينتقل بكافة نظمه ونشاطاته إلي عصر يختلف جذرياً عن العصور السابقة (الصناعة ، والزراعة ، والعصر الحجري) فهذا العصر الذي ندخله اليوم هو عصر الثورة التقنية وثورة الإتصالات والمعلومات ، وهذه الثورة تشكل عملية تحولية تاريخية هائلة ، ليس فقط في حقل التقنية والمعلومات ، وإنما في شتى الحقول والرؤى والأفكار والممارسات والإهتمامات. ويشارك في هذا التغيير والإنتقال جميع سكان هذا الكون من مختلف القارات بأدوار مختلفة. وقد جعلت هذه الشمولية العالم يتحول إلي قرية كونية تتسم بالتقارب والترابط والتداخل والتأثير المتبادل في جميع الأوجه ، مما فرض على المنظمات وقادتها على حد سواء حتمية التأثر والتأثير وبالتالي حتمية التغير بما ينفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة.

وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغير Change ، فإن المبدأ الذي يجب الإتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات. هو دور القيادة في إدارة التغير Man Agreement of Change لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكة والتطور السريع ، وبالتالي فإنها في حاجة إلي إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وبإختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلي قيادة قادرة على إدارة التحولات (Transformational Leadership) الحادثة وتحقيق الإستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الإستقرار.

وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة عصره اليوم. يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي. وهو القائد الأقرب إلي تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.

ولا بد للقائد الذي يريد تحقيق إنجازات غير عادية ، بمستوى يفوق التوقعات ، ويتفق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، أن يتبنى الأفكار الحديثة ، وأن يصقل مواهبه بإكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة ، وتسهل عليه إستيعاب المتغيرات المستقبلية ، وتساعده على تحويل منظمته إلي مصاف المنظمات العالمية.

(1)

عالمية القيادات الإدارية

ومستوياتها في المنظمة

(2)

متغيرات وظروف

منظمات القرن (21)

(3)

التحديات التي أفرزتها

متغيرات القرن (21)

(8)

متطلبات ومهارات بناء

القيادات التحويلية

القياة التحويلية وإدارة

منظمات القرن (21)

(4)

القائد التحويلي وموقفه

من التحديات المستقبلية

(7)

عناصر عملية القيادة التحويلية

(6)

خصائص ومهام

القائد التحويلي

(5)

حاجة القائد الإداري

التحويلي إلي التغير

**شكل رقم (10) : “خريطة القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (21)”**

**ثانياً : عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة :**

حتى يصل القائد مصاف المنظمات العالمية عليه إتخاذ بعض الإجراءات لضمان ذلك ، خاصة وأن عالمية القيادات الإدارية قد أدت إلي ضرورة تحول أساليب الإدارة من المحلية إلي الإقليمية والدولية ثم العالمية. ويشير النجار (1995م) إلي أن القائد الإداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الإدارة العالمية عل منظمته من خلال قيامه بما يلي :

- تبني الثقافة الإدارية العالمية.

- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

- تبني إدارة الجودة الشاملة.

- الإستفادة من الأسواق العالمية ، والتعامل مع البورصات العالمية.

- توظيف الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.

- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات.

- تطويع التكنولوجيا العالمية.

- الإلتزام بالمواصفات العالمية ، والإنتاج بالشروط العالمية.

- إقتناص الفرص التسويقية العالمية.

- التغلب على القيود والمحددات العالمية.

- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية.

سرعة تعديل السياسات والإستراتجيات وفق دينايكيات البيئة العالمية.

**ثالثاً : متغيرات وظروف منظمات القرن 21 :**

إن أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية ، وأهم ما يميز العصر الجديد. هو إنقتاح الإقتصاد العالمي ، وسيطرة التقنية على كافة الصناعات والمنظمات والأعمال ، ونمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات ، وتشجيع العمل الحر ، وتخفيض الرقابة الحكومية على المؤسسات. ومما لا شك فيه أن توجه القيادات الإدارية نحو التغيير في هذا العصر الجديد لم يكن ترفاً ولا متعة ، وإنما هو أحد متطلبات العصر الحاضر المتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية ، وكذلك إستجابة للتحديات المستقبلية التي تواجههم اليوم. ومن أجل معرفة متطلبات العصر ، ومعرفة كيفية تحقيقيها ، فإنه من الضروري التعرف على أهم العوامل التي دعت إلي التغير والتحول العالمي كإستجابة للواقع المعاصر. وأهم تلك المتغيرات هو التحول إلي إقتصاديات السوق الحر ، وخصخصة المؤسسات العامة ، وظهور عدد من الإتفاقيات الدولية ، وثورة تقنية المعلومات ، وتنامي العولمة ، ونمو الشركات متعددة الجنسيات ، والضغط السكاني ، والتغير في هياكل القوى العاملة. وسنتحدث عن هذه المتغيرات بشئ من التفصيل فيما يلي :

**1- التحول إلي إقتصاديات السوق الحر Open Market Economy :**

لقد أصبحت الأسواق الخارجية مطمعاً للدول القوية ، ومحط أنظار الإقتصاديات العالمية المتينة ، حيث تغير مفهوم هيكل الإقتصاد العالمي ، والتجارة والإستثمار ، وإختلفت العلاقة بين الإقتصاد العالمي والإقتصاد المحلي ، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية بسهولة. وقد زاد من هذه التوجهات ظهور بعض الإتفاقيات الولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة ، والتي أصبحت تتهافت الدول النامية على الإنضمام إليها دون النظر في نتائجها أو ما يمكن أن تؤول إليه الأحوال بعد توقيع تلك الإتفاقيات. وتسعى الدول القوية إلي إقناع العالم بأن التحول نحو إقتصايات السوق الحر. سوف يسهم في رفع إجمالي الناتج القومي العالمي بشكل كبير.

ولم يعد اليوم التحول نحو إقتصاديات السوق الحر أمر فيه خيار ، وإنما أصبح أمر واقع تعيشه كل دول العالم بشكل أو بآخر. ومن أهم ملامح ذلك الواقع ما يلي :

- تحول العالم إلي خط إنتاج واحد ومتكامل ، فقد أصبح بالإمكان اليوم. تصنيع المنتجات أينما تتوفر المواد الخام. إضافة إلي توفر المهارات والمعرفة الضروريتين ، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن تجميعها فقه ، مما جعل العالم يتحول إلي خط إنتاج متكامل ، حيث نجد الجهاز الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة.

- عالمية الإنتاج من حيث الشكل والمواصفات والمعايير القياسية ، فقد ظهر في العصر الحديث توجهاً قوياً نحو تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي ، وذلك على غرار فطائر البيتزا هت ، ومطاعم الوجبات السريعة ، والمشروبات الغازية كالبيبسي والكوكاكولا ، وساندويتشات الهمبرجر. وهكذا أصبح العالم أجمع. يسعى نحو الإتفاق مع تلك النمطية والتغيير في منتجاته وخدماته ، حتى نمط حكوماته بما يتفق معها ، خاصة وأن ذلك قد يكون أحد شروط الإنضمام إلي بعض الإتفاقيات العالمية. ومن الأنماط العالمية في الإنتاج والشكل. ضرورة المطابقة لمواصفات معايير سلسلة ISO 9000.

- تخصص وتقسيم العمل بين الدول حتى في أدق أجزاء الإنتاج ، وذلك بعد أن اصبحت بعص الدول ذات إختصاص في إنتاج سلعة معينة ، وبالتالي إمتلكت زمام ذلك المنتج ، وغشتهرت دول أخرى بأعمال معينة أو بتقديم خدمات معينة وإمتلكت زمامها. وقد أدى ذلك التخصص والتقسيم في الإنتاج والعمل. إلي تركيز الجهود في الدول المختلفة على إختصاصها وما تجيد عمله. فنجد – مثلاً – الولايات المتحدة الأمريكية متخصصة في الخدمات ، والهند متخصصة في برامج الحاسب الآلي ، ودول الخليج متخصصة في النفط والبتروكيماويات. ويرى بعض المفكرين أنه يمكن تقسيم دول العالم حسب التخصص ، وتقسيم العمل إلي دول فئة (أ) وهي دول إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير ، ودول فئة (ب) وهي دول الصناعات التقنية المتقدمة ، ودول فئة (ج) وهي دول الصناعات الثقيلة والصناعات المكملة وصناعات التغذية ، ودول فئة (د) وهي الدول الزراعية ودول النفط والمعادن والصناعات المرتبطة بها ، ودول فئة (هـ) وهي الدول المستهلكة الأخرى.

- ظهور سوق عالمي واحد بنفس العملاء والموردين وبأسعار عالمية موحدة ، فلقد أدى النظام العالمي الجديد الذي مكن من عرض جميع السلع والخدمات العالمية أمام العالم أجمع وبالتالي رواج ما يسمى بالتجارة الإلكترونية – إلي فتح أسواق العالم بجميع موجوداتها وإحتياجاتها أمام بعضها البعض . ولذلك أصبح التبادل السلعي ميسور إلي حد كبير. لتوفر كافة المعلومات عن أي سلعة ، وعن أسعارها وتكاليف الشحن بطريقة ميسرة لم يسبق لها مثيل. ويدل ذلك على أن العالم أصبح سوق واحدة. بنفس الموردين والعملاء ، مما جعل أسعار المنتجات متقاربة إلي حد كبير بسبب المنافسة العالمية. وهنالك بعض العوامل التي ساعدت على إيجار سوق عالمية موحدة. منها نمو السوق الإعلانية والدعائية عالمياً ، وتوفر المعلومات عن المنتجات والمواد الخام بسهولة ، وتيسير التحويلات وإنتقال رؤوس الأموال والإعتمادات ، وتزايد المنافسة العالمية للتصدير والإستيراد ، والتوقيع على الإتفاقيات الدولية للتجارة الحرة ، والتنافس السعري المبني على تقليل التكلفة ورفع مستوى الجودة وسرعة الأداء ، ورواج فكرة الإندماج بين الشركات ، ونمو الشركات الدولية متعددة الجنسيات.

- أصبح العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة ، فقد تعاظمت أهمية المعلومات وتحول العالم إلي قرية معلوماتية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ، كما إزداد دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات وترشيدها. وقد زاد من تأثير التقنية المعلوماتية تطور نظم الحاسب الآلي والإتصالات ، وتقنية الهندسة الوراثية وتطور برامج الذكاء الصناعي. ومن أهم المؤشرات التكنولوجية والمعلوماتية للقرية الكونية. تضاعف قوة الكمبيوتر بشكل سريع ، وإنتشار شبكة الإنترنت عالمياً وزيادة عدد مستخدميها ، ونجاح المؤسسات التعليمية في إهتماماتها بالبحث والتطوير ، وتطور البنية الأساسية للإتصالات ، وكثافة رأس المال ، وإنتشار صناعة الكمبيوتر ، والزيادة الهائلة في عدد براءات الإختراع مما يدل على نمو الفكر الإبداعي.

- تدفق رؤوس الأموال وإنتقالها بسهولة ، وسيطرة مؤسسات التمويل ، حيث أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبوتر الشخصي من بلد إلي بلد. مما أدى إلي تراجع فكرة الرقابة على حركة رؤوس الأموال. وهكذا بعد أن أصبحت رؤوس الأموال في متناول جهاز الكمبيوتر ، أصبح بالإمكان أن تتعامل أسواق المعاملات المصرفية لتمويل التجارة العالمية في اليوم الواحد. بأكثر مما كانت تتعامل به في شهور أو حتى في أعوام مضت. ومن الملاحظة – أيضاً – أن مؤسسات التمويل أصبحت تسيطر على كثير من القطاعات والنشاطات الإقتصادية ، كما أنها ساهمت في إستقللية أسعار صرف العملات عن مؤشر الإنتاج والتجارة المحلية. ومن المؤشرات التي ساعدت على سهولة حركة رؤوس الأموال. إتاحة مؤسسات التمويل العالمية فرص إقراض الأموال على الصعيد الدولي بشكل أكبر ، وإتاحة فرص نقل وتحويل الأموال بدون رقابة ، وزيادة سيطرة المؤسسات المالية الدولية على أكثر رؤوس الأموال العالمية ، وإرتباط أسواق المال العالمية ببعضها عبر محافظ الأسهم ، وتهميش دور المراكز المالية المحلية والوطنية والإقليمية أمام المصارف العملاقة في العالم.

- ظهور الإستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية ، حيث أدى توسع الإتجاه نحو الإستثمار العالمي إلي ظهور التكتلات الدولية وتعدد الفرص الإستثمارية للشركات كبيرة الحجم والجديدة نتيجة لفتح الإستثمار الأجنبي في معظم دول العالم. إن ما يدعم التكتلات الدولية هو قيام إقتصاديات قوية – مثل الأمريكتين – بإستثمار مبالغ كبيرة جداً في اليابان ودول شرق آسيا ، أو قيام الأوربيون واليابانيون والكنديون بالإستثمار في مشاريع ضخمة وشركات كبرى خارج دولهم. وقد أصبحت تلك الإستثمارات تشكل نوعاً من التحالفات الإقتصادية التي تؤثر على جميع جوانب الحياة في الدول المضيفة ، كما أدت هذه التحالفات إلي ظهور تكتلات إقتصادية ضخمة مثل الإتحاد الأوربي EU ، دول النافت (NAFTA) أمريكا ، وكندا والمكسيك ، ودول الآسيان ASEAN (اليابان ودول جنوب شرق آسيا) ، ودول التعاون الإقتصادي لآسيا الباسيفيكية أبيك APEC (وتضم 12 دولة من دول المحيط الباسيفيكي) ، وأخيراً تجمع دول جنوب آسيا والقارة الهندية ، وهي الدول الأكثر فقراً (سارك SARAC).

**2- خصخصة المؤسسات العامة :**

برز التوجه نحو الخصخصة على المستوى العالمي كوسيلة لإصلاح كثير من الإقتصاديات الضعيفة وكوسيلة للرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة. وهكذا أصبح هذا التوجه أحد المتغيرات العالمية ، والتحديات المستقبلية التي فرضت الأوضاع الراهنة على القادة الإداريين التعامل معها. ويعتبر توجه كثير من الدول المتطورة والنامية والرأسمالية والإشتراكية. إلي إعادة بيع بعض المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية التابعة للقطاع العام إلي القطاع الخاص ، كأحد التحولات الكبيرة في الفلسفة الإقتصادية التي تتبناها الدول إيماناً منها بأن ذلك سيحقق زيادة في كفاءة العمل الإجتماعي على نطاق الإقتصاد الوطني وقد جعل ذلك الإجراء القادة الإداريين لهذه القطاعات أمام تحد كبير جداً.

ويجب أن يدرك القادرة الإداريون أنه يتوقع من الخصخصة أن تزيد من كفاءة التشغيل وترفع من مستوى الأداء ، وأن ترفع عائدات الدولة وتخفض من نفقاتها ، وتعمل على تحسين الهياكل التمويلية ، وتزيد من حوافز الإدخار والإستثمارات لدى الأفراد. ويتوقع أنها ستحسن مستوى رقابة الشركات على مستوى جودة وأداء العمل وترفع من مستوى إستقلالية القرارات ، وتزيد من فرص التوظيف ، وتساعد في توسيع قاعدة التملك ، وتنمي الإستثمارات وأسواق الأسهم وإستخدام الموارد بكفاءة.

ولنجاح سياسة الخصخصة. فإن الأمر يتطلب من القادة الإداريين نشر ثقافة القطاع الخاص – أولاً – بتلك المؤسسات ، ثم تحديد دور المشاركة الأجنبية ، وتوسيع الملكية ، والتسويق الفعّال للفكرة ، ومراعاة عنصر التكلفة والتعويضات الإجتماعية ، وإعادة التأهيل والتدريب لمن يتضرر من التخصيص.

ويجب على القادة الإداريين الإشراف على إصلاح أوضاع المؤسسات التي تتم خصخصتها عن طريق إعادة النظر في القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة والتداخلات والإزدواجية بين الإدارات ، كما يجب عليهم تبسيط الإجراءات ، وإعادة الهيكلة وإعادة صياغة الأهداف والإستراتيجيات ـ وتقويم الموارد البشرية وتدريبها وإعادة تأهيل من يحتاج إلي إعادة تأهيل منهم. كما يتوقع من القادة الإداريين العمل على تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من ثقافة القطاع العام. إلي ثقافة القطاع الخاص ، والتوعية التامة لجميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.

**3- التوقيع على الإتفاقيات الدولية :**

أصبحت جميع الدول تشعر بأهمية إنتمائها لهذا العالم ، كما تبين أنه لا يمكن لأي منها أن تعيش بمعزل عنه ، مما فرض عليها السعي إلي الإنضمام إلي جميع الإتفاقيات والمعاهدات التي تتفق عليها دول العالم. ومن ضمن الإتفاقيات الأكثر تأثيراً على الأوضاع العالمية اليوم إتفاقية التجارة العالمية التي عرفت بإسم الجات (GATT) والتي إستمر التفاوض حولها أكثر من خمسين عاماً نتج عنها تحديد أسس ومبادئ التجارة العالمية ، وتم على أثرها تأسيس منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO) ، التي تشرف على تطبيق إتفاقيات التجارة العالمية المتعلقة بحرية التجارة وخفض الضرائب الجمركية وتعزيز المنافسة ومكافحة الإغراق وتوسيع قاعدة التجارة الدولية. وقد تم كذلك توقيع عدد كبير من الإتفاقيات الملحقة التي تتضمن حقوقاً وإلتزامات ثنائية ومتبادلة بين الحكومات المهتمة بالتجارة العالمية ، بالإضافة إلي الإتفاقيات الدولية الأخرى التي تم توقيعها في إطار الأمم المتحدة ، أو البنك الدولي ، أو صندوق النقد الدولي أو غير ذلك من المؤسسات الدولية المهتمة بشئون العمال أو حقوق الإنسان وغيره.

وتعد إتفاقيات التجارة العالمية من أهم الإتفاقيات المؤثرة في القرن الحادي والعشرين والتي تم التوقيع عليها من كثير من الدول. لأنها تدعو إلي خفض التعرفة الجمركية بحيث تصل إلي مستوى 3% - في المتوسط – على مستوى العالم ، وتدعو إلي إلغاء القيود غير الجمركية مثل الحصص وأسعار الصرف وأسعار الفائدة ، والتي تقيد التدفق الحر للخدمات والبضائع ، وتدعو إلي تقنين عمليات التحول نحو السوق الحر لتعزيز ودعم النمو العالمي ، وفتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية في جميع المجالات.

ومن الأشياء المهمة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري في العصر الحديث. هو كيف تتم إدارة الإتفاقيات الدولية. ويجب إدراك أن إدارة الإتفاقيات تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك. فمنظمة التجارة العالمية تدير الجانب الإقتصادي ، وهيئة الأمم المتحدة تدير الجانب السياسي والتشريعي ، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير يديران الجانب المالي ، والحلف الأطلسي يدير الجانب العسكري.

**4- ثورة تقنية المعلومات والإتصالات :**

يعد الكمبيوتر القوة المحركة لثورة القرن الحادي والعشرين (ثورة المعلومات والإتصالات) حيث أصبح العالم من حولنا أشبه بالقرية الصغيرة في جبال عسير ، والتي أصبح بالإمكان أن نرى من نوافذ المنزل فيها جميع العالم من حولنا. كما أصبح بإمكاننا الحصول على شتى أنواع المعلومات أياً كان مصدرها أو موقعها في وقت قصير جداً ، بل وخيالياً في بعض الأحيان. لقد زادت قدرة الكمبيوتر على جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها بصورة غير مسبوقة ، مما أدى إلي ثورة في مجال المعلومات والإتصالات.

وقد نتج من تلك الثورة ظهور العديد من الوسائل التقنية الحديثة كالأقمار الصناعية ، والكابلات التلفزيونية والتلفونية ، والفيديو ، وأشرطة التسجيل الرقمية ، وأقراص الليزر ، والفاكس ، والألياف البصرية ، وطابعات الليزر ، والتلفونات النقالة ، وأجهزة النداء الآلي... إلخ. حيث جعلت هذه التقنيات قوة المعلومة موازية للقوة السياسية أو الإقتصادية أو العسكرية ، وبالتالي أصبحت تحديات المستقبل لأنها تحتم على القائد الإداري التعامل معها والإستفادة منها.

وقد كان أبرز ما يميز الثورة التقنية هو إتساع الشبة العنكبوتية (الإنترنت) وكثرة مستخدميها. وتعتبر هذه الشبكة هي المركية التي تمكن من الإنتقال الحر في كل زمان ومكان ، حيث تشكل طريقاً سريعاً لنقل المعلومات بين الوسائل التقنية المذكورة آنفاً.

ولعل من المهم للقائد الإداري في العصر الاضر. أن يتنبه لبعض سمات عصر الثورة المعلوماتية ، ومنها أن المعلومة أصبحت مصدر سلطة جديد ، وأن أدوات عصر المعلوماتية هي الدماغ والأعصاب ، وأن طريق التعامل فيها هو المبادلات الإلكترونية ، وأن إستخدام تقنية المعلومات أصبح في غاية اليسر والسهولة ، كما أنها أصبحت مورد من موارد الدخل الناتج عن طريق الرسوم وحقوق الملكية والأرباح ، وأخيراً فإن ما يساعد على إنتشار التقنية والمعلوماتية. هو إنخفاض تكلفة الحصول على تقنياتها بالرغم من أنها قد أصبحت عنصراً جديداً من عناصر التجارة الدولية.

**5- تنامي ظاهرة العولمة (Globalization) :**

تشكل العولمة أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري المعاصر ويتعامل معها. وتعتبر العولمة ظاهرة تتداخل فيها أمور كثيرة كالإقتصاد والسياسة والثقافة والإجتماع والسلوك ، وغير ذلك. ويكون الإنتماء يها للعالم كله عبر الحدود السياسية الدولية ، وتحدث فيها تحولات على مختلف الأصعدة ، مما يؤثر على حياة الناس في كوكب الأرض أينما كانو ، والقاعدة التي تقوم عليها ظاهرة العولمة هي إزالة الحواجز والحدود أمام حركة التجارة والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعي والفكري دون قيد أو شرط. والعولمة تعني – أيضاً – الإدارة الدولية لشئون العالم. بما في ذلك قضايا الممتلكات العامة كالبحار والكواكب الأخرى والقارة القطبية الجنوبية وبيئة الأرض وتحركات سكانها وقضية الفقر في العالم ، وكبت الحريات أو إنتهاكها ، وقضية الجريمة المنظمة. إذاً ، فالعولمة نظام عالمي ذو أبعاد تتجاوز دائرة الإقتصاد ، وتشمل المال والتسوق والتبادل التجاري والإتصالات ، كما تشمل مجالات أخرى كالسياسة والفكر والأيديولوجيات التي تنصهر جميعها في الإستراتيجية الجديدة – العولمة.

وللعولمة عدد من الأبعاد المتعددة ، ومنها ما يلي :

- البعد الإقتصادي المتمثل في فتح الأسواق لحرية التجارة وتنقل رؤوس الأموال.

- البعد الإعلامي الذي ظهر في تقنية الإتصال حتى أصبح الكون قرية صغيرة.

- البعد العلمي كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.

- البعد الثقافي الظاهر في الدعوة إلي الحرية الفكرية والممارسات الثقافية ، والتفرد بالخصوصية والشعور بالذات ، والحوار بلغة الذات مع النفس والناس.

- بُعد الملكية الفكرية المتمثل في حماية الحقوق والملكيات الفكرية دولياً بتطبيق الإتفاقيات الدولية التي تنص على ذلك.

- بُعد الأخلاق والقيم الظاهر في نشر قيم وأخلاق القطب الواحد والدول القوية ، وما تدعو إليه من تقييم للأخلاق والدينات في مؤتمرات وحدة الأديان ، وغير ذلك.

- البعد السياسي الذي برز من خلال الدعوة إلي المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الرأسمالي وحمايتها عبر العالم.

ومن الأمور المهمة للقائد الإداري التحويلي. أن يكون على إطلاع بما يمكن أن نسميه معرفة أسباب تنامي ظاهرة العولمة. إن معرفة القائد بتلك الأسباب يساعد على مواجهتها والتعامل معها بشكل يخدم المنظمة. ومن تلك الأسباب ما يلي :

- إنتهاء الحرب الباردة وتفكك الإتحاد السوفيتي.

- سيطرة المصالح الإقتصادية على العلاقات الدولية بدلاً من العسكرية.

- إنشاء منظمة التجارة العالمية.

- قيام التكتلات الإقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.

- إكتساب الديمقراطية وحقوق الإنسان طابعاً عالمياً.

- بدء الثورة المعلوماتية وتعاظم دور التكنولوجيا.

- الإتجاه المتزايد نحو الخصخصة والإهتمام بالقدرات التنافسية للإقتصاد الوطني.

- عالمية الإعلام والإنفتاح الإعلامي بسبب الأققمار الصناعية والفضائيات.

- تصاعد الصراع الثقافي وظهور نظرية صراع الحضارات والثقافات.

- نمو الصراع الدولي الإقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الإنقسام إلي شمال وجنوب.

- نمو الإتجه نحو محاسبة الحكومات ، وفضح الفساد ، والإلتزام بالمعايير العالمية في الأداء.

- سقوط وإسقاط المؤسسات المالية الكبرى ، وظهور أزمات إقتصادية عالمية بسبب أزمة النقد والمال العالميتين ، وتفاقم أزمة الديون العالمية.

- الإهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر ، وغير ذلك من الأزمات العالمية. وإذا أراد القائد التحويلي أن يتعامل مع ظاهرة العولمة بالشكل المناسب ، فإنه يحتاج إلي التنبه لعدد من الإجراءات التي ستساعده على مواجهة تحديات هذه الظاهرة ، والتعامل معها بالطريقة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. دون أن تقبع في حفر التخلف ومستنقعات الروتين. وهذه الإجراءات هي ما يلي :

- تبنّي إستراتيجية تنموية تنافسية تُعني ببناء رؤية طويلة المدى ، والتكيف مع ظاهرة العولمة والإستفادة من الفرص التي تتيحها.

- الإعتماد على المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة ، والإستفادة من دور الخبرة والتعلم.

- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على المنافسة العالمية.

- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.

- الإستثمار في البحث والتطوير والتحول نحو إقتصاد السوق الحر.

- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.

- الإستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتديب وإعادة التأهيل.

**6- نمو الشركات متعددة الجنسيات :**

ليس هناك من القادة الإداريين من لا يتعامل مع الشركات الكبرى التي تنتشر فروعها عبر دول العالم المختلفة ، والتي تعمل في مجالات عديدة. وللقادة الإداريين التعرف على هذه الشركات ، فهي تعود ملكيتها إلي شركات أو أشخاص ينتمون إلي دولة أو عدة دول ، وتأخذ هذه الشركات شكلاً من أشكال التحالفات التي تعبر القوميات والدول والقارات لتشكل قوة تؤثر على إقتصايات العالم. وهذه الشركات تمتلكها في الغالب الدول الثمان الكبرى (أمريكا ، وأنجلترا ، وفرنسا ، وإيطاليا ، وألمانيا ، وكندا ، واليابان ، وروسيا) ، وهي تسيطر على نسبة كبيرة من إقتصاد العالم ، وعلى معظم قنوات التسويق العالمية ، كما أنها تمتلك ثلث إنتاج العالم الصناعي ، وكذلك أكثر من ثلثي إنتاج التقنية ومبيعاتها وإستخداماتها في العالم.

ومما يميز هذه الشركات أنها تستخدم طرق الإنتاج الكبيرة التي تؤثر على الأسعار ، وتخفض تكاليف الإنتاج ، وتنفق هذه الشركات بسخاء على البحوث والتطوير وجهود الإختراعات ، ولديها إهتمام كبير بالتدريب وإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال ، كما أنها تمتلك قاعدة كبيرة لتوزيع منتجاتها التي أصبحت نمطاً من أنماط العولمة عبر العالم ، والأهم من ذلك كله أنها تستطيع أن تتحكم في إقتصاديات كثير من الدول مما يتيح لها مجالاً لتسهيل إستثماراتها في تلك الدول.

**7- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة :**

لا بد أن يدرك القائد الإداري التحويلي حجم التضخم السكاني العالمي ، والذي وصل إلي مستوى لم يسبق له مثيل. فلقد أصبح اليوم عدد سكان العالم يفوق سبعة مليارات نسمة ، وسوف ينعكس ذلك على هياكل القوى العاملة التي تساهم في تفعيل إقتصاديات العالم ، فضلاً عن أنها قوة إستهلاكية في الوقت نفسه. إن الضغط السكاني المولد عن الهجرات الداخلية بين المدن والهجر والقرى ، أو النتائج عن الهجرات الخارجية من الدول النامية إلي الدول المتقدمة ، أو من الدول الفقيرة الغنية ، أمر يؤدي إلي الضغط على الخدمات التي تقدمها المؤسسات ، بل وعلى الإقتصاد بوجه عام.

ومن المؤكد أن على القائد الإداري التحويلي أن يدرك العلاقة بين زيادة الإنتاج ، والوضع الإقتصادي والسياسي والإجتماعي والثقافي العالمي ، وكيف أدى ذلك إلي حركة سكانية كبيرة بين الدول المختلفة ، وكيف ساعد في تغيير الديمقراطية السكانية للعالم. ويجب أيضاً – ملاحظة أن النمو السكاني يؤدي إلي زيادة الطلب على المؤسسات التعليمية والتدريبية ، وكذلك أدى إلي زيادة نسبة البطالة والحاجة الملحة إلي توفير عدد أكبر من الفرص الوظيفية. وكذلك فإن الزيادة السكانية أدت إلي إزدياد عدد العاملين الجدد الداخلين إلي سوق العمل العالمي ، بالإضافة إلي أن سوق العمل أصبح يتسم بإرتفاع المستوى التعليمي وزيادة التخصص ، الأمر الذي تولد عنه قوة دفع للتغيير في القوى العاملة في الشركات والمؤسسات المختلفة ، مما أدى إلي تغيير في هياكل القوى العاملة ، وإلي إزدياد في نسبة البطالة ، ورخص الأيدي العاملة ، وبالتالي إتاحة فرص أكثر للمنظمات في الإختيار بين أكبر عدد من العمالة عند الحاجة إلي التعيين.

بعد نقاش المتغيرات والتحديات المستقبلية. فإنه يتضح لدينا الحاجة إلي قيادات إدارية عالمية تحويلية تتولى تحويل منظمات اليوم من منظمات تقليدية إلي منظمات عالمية. تستطيع التعامل مع المستقبل بكل تحدياته. ويتبين حتمية معرفة القائد الإداري التحويلي بهذه المتغيرات وجوانبها المختلفة. ليستطيع تحويل منظمته وإحداث التغييرات المطلوبة. إن إستجابته لمتطلبات التغيير أصبحت أمراً أساسياً وظاهرة مستمرة إنطلاقاً من الحاجة إلي التخطيط الإستراتيجي ، وإدارة التغيير لتنمية الموارد البشرية ، ووضع سياسات مرنة ومتطورة. لتعليم وتدريب المرءوسين في المنظمات العالمية.

**رابعاً : التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن الـ 21 :**

لقد وضعت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية. عدداً من التحديات التي سيكون عليها مواجهتها بقوة وذكاء. وقد حدد عبد الحميد (1995م : 325-241) تلك التحديات فيما يلي :

**1- تحدي المنافسة :**

إن هذا التحدي هو من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ، وبالتالي على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق. من خلال تخفيض التكلفة إلي أقل حد ممكن. والمنافسة تحد إقتصادي قديم يواجه القيادات في السوق المحلي والعالمي على حد سواء ، بل أن المنافسة العالمية أكثر قوة نتيجة لتعقد السوق الخارجي ، وتحوله إلي سوق مفتوح بفضل الإتفاقيات العالمية ، كما أنه سوق تسيطر عليه التكتلات الإقتصادية. وتصبح قضية قدرات القيادات الإدارية العالمية التحويلية في التغلب على تحد المنافسة محصورة في قدرتها على الإحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته ، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلي التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

**2- تحدي العولمة :**

لقد أدى ظهور التحولات الإقتصادية ، والتقدم التكنولوجي السريع. في المواصلات والإتصالات. إلي أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، كما أدى ذلك إلي تطوير إطار أعمال منظم عابر للقارات ، بحيث يؤدي إلي توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق المال والتكنولوجيا. وهكذا تحول العالم إلي كيان واحد صغير. خاصة من حيث الإتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تتجهز لإستيعاب ومواجهة تحدي العولمة. وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها ، وتخفيض التكاليف ، وإستثمار الأموال المعطلة.

**3- تحدي القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد :**

عندما يكون الوضع تنافسياً وغير مستقر ، فإن الحاجة تصبح ماسة بشكل أكبر إلي إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. وهذا أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية في القرن الحادي والعشرين. كما أن الأمر يعني – أيضاً – البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث في الحلول المناسبة. والإستخدام الأمثل للموارد يعني – أيضاً – للقيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، وعدم تبديد أي مورد ، أو السماح بأي فاقد أو هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد الواجب المحافظة عليها.

**4- تحدي الجودة الشاملة :**

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة. هي مقياس التقدم والتميز والإزدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي. خاصة في المناقصات ، وعقد الصفقات ، وعند المفاوضة للإنضمام إلي الإتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة – أيضاً – هدفاً لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية. ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة.

**5- التحديات التكنولوجية :**

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة. أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على إستخدام وتبني تلك الآلاف والتقنيات وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي. هو أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية ، لأنها تحقق عدداً من الميزات العائلة. كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير المنتجات بإبتكار أفكار جديدة لتطويرها ، وتحقيق المرونة في التصميم والإنتاج. إن وجود المنظومة التكنولوجية المناسبة. يساعد القيادات الإدارية التحويلية على إيجاد قدرة تنافسية لمنتجاتها عن طريق خفض التكاليف ، وتنويع المنتجات ، والأخذ بأسلوب الجودة الشاملة ، والوقوف على متطلبات السوق المحلية والعالمية.

وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحولية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم ، وعلى دورة المنتجات ، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وإدارة الموارد البشرية ، وعلى تكامل المشروع.

**6- تحدي إتخاذ القرار في عالم متغير :**

إن إتخاذ القرارات في القرن الحادي والعشرين. يتميز بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية وإستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما – أيضاً – على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

**خامساً : القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية :**

أدى تطوير القائد الإداري لذاته ولأدائه وتعامله مع المتغيرات العالمية المعاصرة. إلي أن أطلق عليه البعض بالقائد التحويلي. ومن المؤكد أن التعرف على مفهوم القائد التحويلي بشكل أكثر تفصيلاً. سيساعد على فهم الكيفية التي تطور بها مفهوم القيادة الإدارية. من القرن العشرين إلي القرن الحادي والعشرين ، وما أدى إليه ذلك التطور من تغيير في مواقف القائد وتعاملاته ومسئولياته ومهامه في التنظيم الإداري. إن المقصود بالقائد الإداري التحويلي هو كما يقول الهواري (1999م : 47) ذلك أن القائد الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. ويستثير في الإتباع الهمم العالية ، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية. في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في القرن الحادي والعشرين ، نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف. لتحويل المنظمات من الإدارة الجادة إلي الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة – كالأفيال تماماً كما قال بيلاسكة (Belasco, 1990) ، فإنه يجب أن ندرك بأن تغيير المنظمات يشبه إلي حد كبير تعليم الفيل الرقص ، فالفيل بطئ الحركة ولا يستجيب ما لم يرى النار التي تدفعه إلي تعلم الرقص. وكذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات. لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الإستجابة. حتى ترى ناقوس الخطر الي يشبه النار عند الفيلة وبالتالي تسعى إلي التغيير.

وهكذا فإنه من السهل جداً على القائد الإداري. قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود ، وفي حالة الإستقرار والثبات. وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة ، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة ، والظروف متطورة ، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة ، فإن القائد يحتاج إلي تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وإستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير. حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة ، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد. كما بينها كوتر (Kotter, 1990) فيما يلي :

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى. مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.

- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العااملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم ، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والإستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.

- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير ، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين. لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العالمين ، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط ، وبشكل شخصي ، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة ، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه ، بالإضافة إلي ما هو مكلف به من مهام إدارية. ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلي مساعدتهم له وللمنظمة ، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها ، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.

- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات. من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

ويرى فريد النجار (1995م) أن التغيرات والتحديات المستقبلية. قد دعت إلي حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية ، وذلك لزيادة قدرتهم على التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة. وهكذا فإن القيادة المعاصرة اليوم. في حاجة إلي التحول نحو العالمية للأسباب التالية :

- زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية ، وتحسين المركز التنافسي.

- الإستفادة من الفرص التسويقية الدولية.

- تجنب المخاطر والأزمات الدولية.

- التوظيف الأمثل للموارد الوطنية.

- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة العالمية.

- إدارة الإستثمارات الأجنبية المباشرة.

- إدارة التكنولوجيا المستوردة.

- زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.

- ضمان عائد مناسب من العلاقات الإقتصادية مع التكتلات المختلفة.

- إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلي مستوى المنظمات العالمية.

**سادساً : حاجة القائد الإداري التحويلي إلي التغيير :**

إن القائد الإداري التحويلي العمل على تحويل منظمته ونقلها إلي مصاف المنظمات العالمية المتطورة ، وذلك إنطلاقاً من أحد مهامه الوظيفية التي هي إحداث التغيير إستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين ، خاصة وأن يدرك الحاجة إلي التغيير ، فالقائد التحويلي يشكل في حد ذاته عنصراً من عناصر التغيير. ويقول تيئي وديفانا (Tichy & Devanna, 1998) إن الحاجة عند القادة التحويليين إلي التغيير تبرز من خلال ما يلي :

- تصلب بعض القادة الحاليين ، ويعني ذلك عدم إعتراف القائد الحالي بأن الواقع يحتاج إلي تغيير في ظل عدم وجود من يواجهه. بالحقيقة التي يدرك من خلالها سوء الأحوال التي تعيشها المنظمة ، وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم المعلومات الحقيقية لمتخذي القرار لإدراك الحاجة إلي التغيير.

- تطوير رؤية فكرية خارجية ، ويتم ذلك من خلال تطوير شبكات فكرية خارجية. لدى بعض الأشخاص لمواجهة الأفكار التقليدية التي عادة يجتمع حولها القادة التقليديون في العمل والإدارة ، ولبناء جهاز إداري مؤثر.

- زيادة المنظمات المتحولة ، حيث تأتي تلك الزيارات للمنظمات المشابهة الداخلية أو الخارجية. كعامل مؤثر على القيادات. لتبني التوجه التحويلي. ومن أهم الزيارات التي تؤثر على توجه القيادات تلك الزيارات التي يقوم بها القادة التحويليون وغيرهم من الموظفين. من مختلف المستويات الإدارية للمنظمات والمصانع في الدول المتقدمة.

- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة ، ويتحقق هذا التعامل الحكيم بتلطف القائد التحويلي في التعامل مع مصادر المقاومة وبشكل فردي ، خاصة أن التغيير يهدد الكثير من الأفراد ، وبالتالي فمن المتوقع مقاومته إذا لم يتم شرحه وتوضيحه لهم ، والتخفيف من حدة مقومتهم له.

وقد حدد عبد الرحمن (1995 : 20) بعض سمات القدرة على التغيير والتجديد والإبتكار المطلوب توفرها في القائد الإداري التحويلي فيما يلي :

- المبادرة والخذ بزمام الأمور.

- التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.

- التصرف الفعّال لتحريك المنظمات إلي الأمام.

- التعامل على أساس تعظيم المنافع المشتركة.

- القدرة على بناء المنظمات وتقويتها من الداخل.

- التعرف على المشكلة الحقيقية وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب.

- القدرة على توقّع ردود الفعل على القرارات الصادرة من القائد.

- القدرة على المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.

- القدرة على إبعاد شبح الخوف عن بيئة المنظمة.

**سابعاً : خصائص ومهام القائد التحويلي :**

يتميز القائد التحويلي (Transformational Leader) بعدد من الخصائص التي حددها باس (Bass, B. 1990) وبينس (Bennis, 1989) فيما يلي :

1- هو شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير عالمية ، وله جاذبية شخصية ، ويجب أن ينتمي إليه الناس كما يجب أن يقلدوه ، ويثقوا فيه ، ويحترموه.

2- القائد التحويلي ذو شخصية إلهامية ، يشجع التابعين ويستثير فكرهم. وعلى درجة كبيرة من الإهتمام بالأشخاص على المستوى الفردي ، ويسعى لأن يساعدهم على تحقيق إحتياجاتهم حسب تطورها ، كما أنه يرقى بحاجاتهم إلي أعلى. عندما يدعوهم إلي التفكير فيما يلي الحاجات الحالية ، فهو يعمل على توسيع محفظة حاجات العاملين.

3- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده. هو نقل الناس نقلة حضارية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية ، مما يجعله يتمتع بإحساس وإصرار ذاتي عال.

4- للقائد التحويلي حضور واضح ، ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك الناس مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة ، وهو واقعي وصريح مع الآخرين ، ويؤمن بقيمة الناس ، وحساس لمشاعرهم ، ويعمل على تقويتهم.

5- يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس. عندما يحدثهم ، مما يجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث. يشعرون بأنه يعبر عمّا في أنفسهم. ويعطي إهتماماً كبيراً وعناية خاصة. لذوي الإحتياجات الخاصة من التابعين على المستوى الفردي.

6- يستثير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم ، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ، ويطلب منهم تحديد رؤى شخصيىة مستقبلية ، وتحديد رسائل وإستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤى.

7- إنه قادر – دائماً – على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

8- يسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلي تحقيق إنتاجية عالية. تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

9- القائد التحويلي عنصر تغيير ، ومحب للمخاطر المحسوبة ، لا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلي التطور ، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الإجتماعية ، وينظر إلي التعلم على أنه لا ينتهي ، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

وقد حدد الهواري (1999م : 71) مهام القائد التحويلي فيما يلي :

- إدراك الحاجة إلي التغيير ، ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلي التغيير ، وإستثارة عقول العاملين لتحديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم ، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها.

- صياغة الرؤية والرسالة ، فالقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلي مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد ، مما يجعله يطلب كتابة ذلك الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية. تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية.

- إختيار نموذج التغيير ومساراته ، ويتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة. في تلك الأفكار التي سبق تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة ، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

- تكوين الإستراتيجية الجديدة ، لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها ، فإنه يحتاج إلي وضع إستراتيجية جديدة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة ، والفرص المتاحة ، ونقاط القوة والضعف ، ويكون بإستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

- تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة ، وذلك أن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية. لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة ، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً ، وأصبح يتطلب إلتزاماً برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على بيع أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه ، ليس هذا فقط. وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار والتحمس لها ، وهذا لن يأتي إلا إذا وجد القائد ثقافة جديدة ، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها.

- إدارة الفترة الإنتقالية ، فإذا لاحظنا بأن التغيير لا يحدث في يوم أو ليلة ، فإن ذلك يعني أنه يمتد خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة ، وهذا يتطلب من القائد التحويلي إدارة تلك الفترة بإيجابية ونجاح تامين ، إن على القائد أن يدرك بأنه ليس من السهل التخلص من القديم والإنتماء له ، والإرتباط بوهم عظمته ، وإستبدال ذلك كله برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة ، وكذلك تغيير المنظمة وإستبدالها بثقافة جديدة تماماً.

**ثامناً : عناصر القيادة التحويلية :**

حـدد رينسميث Rhinesmith (1993م) بعض لعناصر العامة لعملية القيادة التحويلية فيما يلي :

**1- إدارة التنافس :**

تتمثل إدارة التنافس في القرن الحادي والعشرين. في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة ، حيث تقوم بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على إستخدام تلك المعلومات. لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية كبر. وتشمل عملية إدارة التنافس ما يلي :

- وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي.

- وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية.

- وضع نظام لتوصيل المعلومات في اوقت المناسب للشخص المناسب.

- تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين.

**2- إدارة التعقيد :**

يعني ذلك قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرت دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغيير ، ودرجة الغموض أو إختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية. ويمكن أن يتم ذلك إذا إتبع القائد الخطوات التالية :

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

- إستخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لإتخاذ القرار المناسب.

- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

**3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي :**

إن التوجه العالمي للمنظمات يخلق فجوة خطيرة في المنظمة. تظهر في القناعات والقيم والسلوكيات المرتبطة بسلوك العاملين في المنظمة ، وتشكل ثقافة المنظمة العالمية العنصر الهام الذي يجعل العمليات المعقدة في المنظمة مربوطة ببعضها البعض. ولتحقيق التكيف مع التوجه العالمي. على القائد أن يقوم بما يلي :

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

**4- إدارة فرق العمل العالمية :**

إذا أرادت القيادة التحويلية أن تعمل على مستوى عالمي ، وأن تتعامل مع المنظمات من مثيلاتها على مستوى العالم ، فإنها يجب أن تشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب ، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية. ناهيك عن توفر المهارات اللغوية اللازمة ، وذلك لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتفاعل معها.

**5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد :**

لقد تبين أن أحد سمات القرن الحادي والعشرين. تتمثل في التغير المستمر وكثرة المفاجآت ، وإتخاذ القرارات في بعض الحالات دون التأكد من النتائج التي يمكن أن تسفر عنها. ولذلك فإن على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية وإستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغييرات المستمرة ، وأن تنمي قدراتها ومهارتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لإتخاذ القرارات ، خاصة في الأوضاع غير المستقرة وغير الأكيدة. إن هذا كله يتطلب من القادة قدرة فائقة على إدارة عملية التغيير بصفة مستمرة ، وذلك إستجابة للمنافسة العالمية الحادة.

**6- إدارة التعليم والتدريب المستمر :**

تحتاج القيادات التحويلية إلي إيجاد نظام تعليمي وتدريبي مستمر في المنظمة ، وذلك لما تكون عليه الأحوال من عدم إستقرار ، ولكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات. ومما لا شك فيه أن ذلك التغيير يؤدي إلي تكوين بيئة متغيرة. تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها ، ويستدعي ذلك ضرورة وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي المستمرين. وحتى يتأكد القائد التحويلي من وجود نظام للتعليم والتدريب الشخصي والتنظيمي. لا بد له من وقفة مع الذات ، ومع أحوال المنظمة لتقييم الوضع ، وللتأكد من صلاحية ذلك النظام ، أو العمل على تطوير نظام تعليمي تدريبي للأفراد. ليتفق مع التوجهات العالمية.

**تاسعاً : متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية :**

يجب عند بناء القيادة التحويلية تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري. حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية للقرن الحادي والعشرين. إعداداً جيداً متكاملاً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي. ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري (Oakley and KRUG, 1991 : 191-214) ومنها ما يلي :

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

- إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

- توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الإتصال بما يخدم المنظمة.

- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة ، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية. ومن تلك المهارات والقدرت ما ذكره كوزس وبوسنر Kouzes and Posner (1995م : 317-340) حيث أكدا على ضرورة توفر القدرات على إستيعاب التحولات الإقتصادية والتحديت المستقبلية ، والقدرة على المبادأة ولإبتكار والإبداع ، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التغيير والتطوير الإداري ، والقدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة ، والقدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية وجودة عالية ، والقدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق ، والقدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والإلتزام بها.