

مقرر

إدارة التغيير والتطوير

ل. د. بلال الوادي

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى السابع

اعداد وتجميع الملخص:

SOONA

إدارة التغيير والتطوير [1] - مقدمة حول المقرر والخطة الدراسية ..

مقدمة:

- التغيير سنة الحياة وسمتها، فيه يكون التطوير الى الأفضل في كل شيء. وينطوي تحت التغيير التعليم الذي يعد قيمة تراكمية للإنسان نحو المعرفة، أما التعلم فهو عملية تغيير وتطوير مستمرة لزيادة قيمة الإنسان. ولا يمكن أن يتطور الإنسان إذا كان يقاوم التغيير والتطوير الهادف. وقد اشارت دراسات عديدة الى وجود علاقة قوية بين مقاومة التغيير وتطوير وإصلاح الشركات، فكلما كانت ادارتها وموظفوها يقاومون التطوير والتغيير الإصلاحي زادت احتمالية فشلها وخروجها من السوق بسبب عدم مواكبتها وتكيفها مع المتغيرات سواء المحيطة بها أو البعيدة عنها.
- وليصبح التغيير والتطوير في مؤسسات الأعمال الربحية وغير الربحية ثقافة تتعاقب عليها الأجيال لابد من تدميته وترسيخه، وذلك بتشجيع جميع الموظفين على الإبداع والابتكار لمواكبة التغييرات في بيئة الأعمال. وللإدارات العليا في الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية الخدمية دور اساسي في التغيير والتطوير، حيث لم تعد سياسة لا تحرك ساكناً مناسبة لبيئة أعمال اليوم لأن العالم يتغير بوتيرة متسارعة لا تعطي المتأخر عن الركب الفرصة للتسويق والتأجيل. وبالتأكيد ادعو إلى خروج إدارات الشركات والمؤسسات الحكومية من ثقافة لا تحرك ساكناً التي جمدت الفكر الإداري والإبداع والابتكار والمبادرة فيها مما يجعلنا نتحسر على ضياع الفرص المتاحة للشركات الوطنية نحو المنافسة العالمية لو كانت متكيفة مع بيئة الأعمال العالمية.
- ولقد تبنت الجامعات المتميزة في الدول الصناعية المتقدمة العديد من البرامج في التغيير مثل مقرر إدارة التغيير ومقرر التطوير الإداري، وكلها قائمة على أساس التغيير الهادف والفاعل. ويقوم تخصص إدارة التغيير على تطوير الفرد وفريق العمل والمؤسسات بما تتطلبه المنافسة في الحاضر والمستقبل. وهناك متطلبات يجب توافرها لتنفيذ التغيير المطلوب بسلاسة ونجاح بأقل ما يمكن من مقاومة للتغيير من الموظفين. وأبرز هذه المتطلبات اهمية التزام الإدارة العليا بدعم التغيير معنوياً ومادياً، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير التي تحقق الأهداف المخطط لها بما يعود على الشركات الربحية والمؤسسات الخدمية الحكومية بالفائدة.
- إن الاختيار الناجح لقيادة التغيير له اهمية كبيرة في نجاحه، لذلك يجب ان يكون مدير أو قائد التغيير ملماً بالعملية وواضحاً في رسالة التغيير ومقبولاً لدى الموظفين المنفذين للتغيير حتى لا يواجه مقاومة تؤثر في النتائج المأمولة للتغيير. وقد يختار مدير التغيير أو قائده عناصر بشرية مؤهلة لتنفيذه بحيادية وموضوعية لما لذلك من اهمية في مصداقية خطة التغيير.
- إن التغيير والتطوير المستمر يدفع المنافسين نحو تحسين اداء الشركات الربحية والمؤسسات الخدمية الحكومية وبالتالي يعود بالخير على الوطن والمواطن. وما نراه اليوم من تحسن في مستوى المعيشة والرفاهية في الدول المتقدمة كان نتيجة التغيير والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات وما تقدمه تلك الحكومات للقطاع الخاص من دعم مادي ومعنوي.

مفهوم التغيير:

- غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

- عرف **Frensh** التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- عرف **Bennis** التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

مفهوم التغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

مفهوم إدارة التغيير:

- عرف **Recardo** ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- يرى **Tushman** ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- يعرف **جوبسون** ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- عرف **bennis** ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

اهداف التغيير:

- (1) زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- (2) زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
- (3) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- (4) تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- (5) الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- (6) بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- (7) تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- (8) تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

خصائص التغيير:

- (1) التغيير امر حتمي لا مفر منه.
- (2) التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- (3) التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- (4) التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

حتمية التغيير:

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن اهم تلك الثورات ما يلي:

- (1) ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهر.
- (2) ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
- (3) الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
- (4) ثورة العولمة: التي أدت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
- (5) الثورة البيئية: المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

اسباب التغيير في المنظمة:

- توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:
 - (1) الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
 - (2) الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة.
 - (3) الاسباب الاجتماعية: النزاعات، الافات الاجتماعية.
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:
 - (1) عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
 - (2) الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
 - (3) تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
 - (4) العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
 - (5) الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
 - (6) الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.
 - (7) زيادة قيمة المنظمة في السوق.
 - (8) مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

• كما توجد اربعة اسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي:

- الازمة: التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير.
- الرؤية: ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- الفرصة: ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً افضل.
- التهديد: التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة:

- 1- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- 2- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
- 3- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
- 4- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
- 5- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
- 6- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتتبية.
- 7- التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.
- 8- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- 9- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- 10- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

اهمية التغيير:

- 1) اهمية التغيير للموظفين: الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الاهداف.
- 2) اهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، اسعار اقل، اشباع اكبر.
- 3) اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.

مبادئ التغيير:

اقترح **Griener** مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:

1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

✓ اسلوب المرسوم والقرار.

✓ اسلوب الاحلال او التبديل.

✓ اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:

✓ اسلوب القرارات الجماعية.

✓ اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

3- مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:

✓ اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.

✓ اسلوب التدريب الجماعي.

خصائص ادارة التغيير:

- 1) الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2) الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3) التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4) الفعالية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 5) المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6) الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
- 7) الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8) الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.
- 9) القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 10) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

أولاً: أنواع التغيير الرئيسية:**1- التغيير الاستراتيجي:**

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- اشار كل **Kotter & Nadler** الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

2- التغيير الوظيفي:

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.
- يجب على القادة والجهات الادارية والافراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

3- التغيير التطويري:

- هو ايسر انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة.

- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
 1. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
 2. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

4- التغيير التحويلي:

- يعد من احدث انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:
 - 1- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
 - 2- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
 - 3- تقديم منتجات او خدمات جديدة.



ثانياً: أنواع التغيير الأخرى:

1- التغيير حسب التخطيط:

- التغيير المخطط: هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.
- التغيير غير المخطط او العشوائي: هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

2- التغيير حسب الشمولية:

- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.
- التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلاً تغيير الآلات او الاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة:

- التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.
- التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة.

4- التغيير حسب الحالة:

- التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات.
- التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

5- التغيير حسب مستويات التغيير:

- التغيير على مستوى المنظمة.
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.
- التغيير على مستوى اسلوب العمل.
- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

6- التغيير حسب السرعة:

- التغيير السريع.
- التغيير التدريجي.

ثالثاً: عناصر التغيير:

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

- (1) الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
- (2) المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
- (3) المحايد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
- (4) المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها.
- (5) مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

رابعاً: انماط الطرف المغير:

- (1) المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.
- (2) المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليطل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء.
- (3) المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.
- (4) المغير المادي: عادة يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

مجالات التغيير:**1- المجال التكنولوجي:**

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية والامتعة، لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية.
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

2- المجال التنظيمي:

- يتصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

3- المجال الانساني:

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمتهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:
 - ✓ تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
 - ✓ تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

4- مجال طرق العمل:

يتضمن هذا المجال:

- تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.
- طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

شكل التغييرات:

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الالات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الاولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار/التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير:

- (1) وجود ضغط للتغيير.
- (2) تحديد المشكلة والتعرف عليها.
- (3) ابتكار الحلول والالتزام بها.
- (4) استمرارية مجال التغيير.

العناصر المساعدة على التغيير:

- 1- تحديد الهدف من التغيير.
- 2- التجديد المستمر للتنظيم.
- 3- الاهتمام بالبعد الانساني.
- 4- استخدام مفهوم النظم.
- 5- تبني استراتيجيات التطوير.
- 6- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.

اسس التغيير الايجابي:

- 1) أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد.
- 2) أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- 3) أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
- 4) أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- 5) أن يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- 6) أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

مداخل التغيير:

- 1- عدم قبول الوضع الحالي.
- 2- التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
- 3- العمل على احياء المنظمة.
- 4- الصحة واليقظة والتنبيه.
- 5- التقدم نحو التغيير.

القوى الدافعة للتغيير:**القوى الداخلية:**

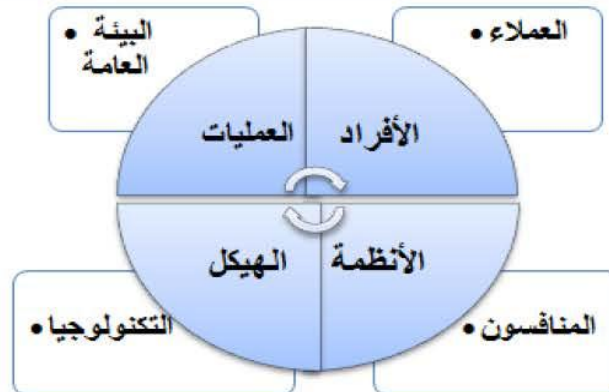
تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقاً للأهداف. كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير أو شكلاً من أشكال رد الفعل.

- وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.
- زيادة طموحات وحاجات الافراد: مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.
- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.
- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.
- الرغبة في تكامل المنظمة: قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.
- التغيير في الإدارة العليا: قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية.
- وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة:
 - انخفاض الانتاجية.
 - انخفاض اداء الموظفين.
 - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.
 - تسبب العاملين.

قوى التغيير الخارجية:

- تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها.
- **التغيير في ظروف السوق:** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
 - **ازدياد حدة المنافسة:** لقد اصبح التنافس قائماً على اساس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات اخرى للتوزيع أو انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
 - **التطور التكنولوجي:** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية.
 - **القيم الحديثة في الادارة: من اهم تلك القيم والمعايير :**
 - ارضاء العميل اولا وثانياً وابدأ.
 - ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
 - الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
 - الانتاج في اقل وقت.
 - الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
 - الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير.
 - تشجيع الابتكار والابداع
 - استثمار نظم المعلومات والاتصال.
 - الاهتمام بالطاقات البشرية
 - الاهتمام بالقيادة التحويلية.
 - التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الاجتماعية	تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
البيئة الاقتصادية	تغيير اذواق العملاء نمو الاعمال تغير الاسعار
البيئة التكنولوجية	تطور وسائل الانتاج انفجار المعلومات
البيئة القانونية	تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا



إدارة التغيير والتطوير [2] - مراحل ونماذج إدارة التغيير ..

مقدمة:

- يعتبر التغيير هو السمة الصحية للمجتمعات الواعية والأمم الحية، وسمة من أبرز سمات حياة الإنسان ككائن حي، وليست الأهمية للتغيير بذاته، ولكن الأهمية هي للإضافات والمدخلات الجديدة التي يضيفها، والتي لا عهد للمجتمع بها، والتي تنقل الحياة نقله نوعية وملموسه، بمعنى أن التغيير لا يكون تغييراً ما لم يضاف الى مجتمع ما واقعاً جديداً.
- والتغيير بطبيعته يقسم المجتمع إلى متقبل ورافض ومتوجس، سواء كان الموقف بدافع من المبادئ والقناعات أو بدافع من سلطة الجمهور ان الشيء الجديد الذي يدخل إلى المجتمع يمر بأربع مراحل حتى يستقر ويأخذ مكانه الطبيعي وتأخذ الحياة شكلها ومجراها الجديد:

1- مرحلة الرفض. 2- مرحلة المقاومة. 3- مرحلة الاستكشاف. 4- مرحلة الالتزام.

وتتميز كل مرحلة من هذه المراحل بسمات وردود أفعال وأحياناً (تنازلات) ذات طبيعة معينة، وهي مراحل ومظاهر من الطبيعي ان تحدث.

مراحل عملية التغيير:

المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة:

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الافراد.
- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير:

- يدرك المدراء الحاجة الى إحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقاً مثل:
 - ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
 - ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
 - ✓ وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير:

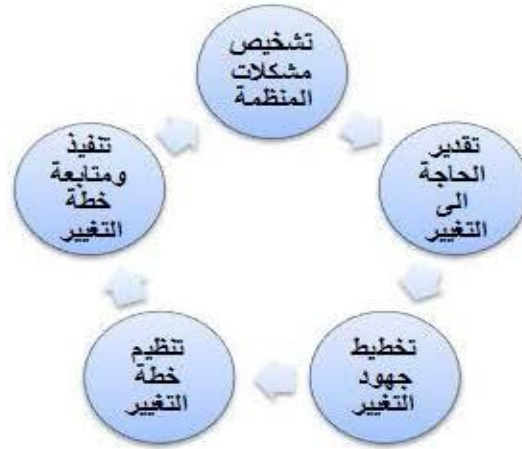
- يتم خلال هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب أن تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :
 - ✓ أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة.
 - ✓ أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
 - ✓ أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً.
 - ✓ أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

- يتطلب وضع اهداف التغيير الاجبة على اسئلة عديدة أهمها:
 - ✓ ما هي اهداف المنظمة ؟
 - ✓ ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
 - ✓ ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟
 - خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.
 - اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.
- المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معرفتها:**
خلال هذه المرحلة يتم:

- ✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- ✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
- ✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
- ✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير:

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.
- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعية للتغيير.
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.



مراحل التغيير والتحول وفقاً للباحث الأمريكي (John P. Kotter):

- بين Kotter أن من أهم أسباب فشل مبادرات التغيير في معظم المؤسسات يرجع إلى عدم إدراك المدراء لوجوب المرور بهذه المراحل النمائية والفقر على بعض المراحل بهدف اختصار العملية والاسعجال بإعلان تحقيق الانصاف في وقت مبكر، وبالتالي تكون النتيجة فقدان الزخم والقوة الدافعة وتتميز جهود التحول والتغيير بالكامل.
- ان فهم المراحل التي يجب أن يمر بها التغيير والأخطار الخاصة بكل مرحلة يساعد في زيادة الفرص نحو تغيير فعال وتحول ناجح نحو الهدف المنشود.

- وفيما يلي بيان لمراحل التغيير الثمانية حسب ما طرحها Kotter والاجراءات المطلوبة والعقبات والأخطار بكل مرحلة:

❖ المرحلة الأولى: تأسيس وخلق احساس بالحاجات الملحة:

وهذا يتم من خلال اختبار البيئة المحيطة والتعرف على الأزمات او الفرص المتاحة، ومن ثم محاولة اقناع على الأقل (75%) من المدراء والعاملين بالمؤسسة بأن الوضع القائم هو أكثر خطورة من المجهول القادم. من أهم العقبات في هذه المرحلة هي سوء التقدير للصعوبة في قيادة الناس ونقلهم من الأوضاع المرتاحين فيها أو التي تعودوا عليها.

❖ المرحلة الثانية: تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير:

من خلال تشكيل مجموعة ذات التزام مشترك ولديها القوة الكافية لقيادة جهد التغيير وتشجيع هذه المجموعة للعمل كفريق خارج اطار الهياكل التنظيمية الادارية المعتادة. والانتباه هنا أن عدم وجود خبرة سابقة لدى أفراد المجموعة للعمل كفريق قد يشكل عقبة أساسية في هذه المرحلة، بالإضافة إلى أن اسناد مهمة قيادة الفريق إلى مدراء الإدارات العامة بدلاً من الرؤساء المباشرين هو أيضاً قد يؤدي إلى فشل جهود التغيير.

❖ المرحلة الثالثة: وضع رؤية (Vision):

يهدف توجيه جهد التغيير ووضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، وهنا ينبغي مراعاة أن تكون الرؤية بسيطة وواضحة بحيث يمكن شرحها وتقديمها للآخرين في (5) دقائق.

❖ المرحلة الرابعة: اىصال الرؤية:

وهنا ينبغي استخدام كافة الوسائل الممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة وخطط تحقيقها، وتعليم السلوك الجديد المطلوب بالمؤسسة من خلال ممارسات أفراد تحالف القيادة التي يجب أن تكون القدوة والمثال في هذا الموضوع. ولعل من أهم معوقات هذه المرحلة أن لا يتم توصيل الرؤية بصورة صحيحة، أو أن تكون تصرفات افراد تحالف القيادة متناقضة مع الرؤية.

❖ المرحلة الخامسة: تفويض الصلاحيات للآخرين:

من أجل تحقيق الرؤية وإزالة أو تعديل الأنظمة أو الهياكل أو اللوائح التي تعرقل تحقيق ذلك، وتشجيع اطلاق المبادرات والأفكار والأنشطة والإجراءات الغير تقليدية. ومن أهم معوقات هذه المرحلة هو الفشل في إزالة الأفراد ذوي النفوذ القوي الذين يقاومون جهود التغيير.

❖ المرحلة السادسة: تحديد نجاحات او أهداف على المدى القصير:

ووضع خطط لتحقيقها وذلك من خلال تحديد ووضع آليات لتحسينات منظورة في الأداء، وتمييز الأفراد الذين ساهموا في تلك التحسينات ومكافأتهم. وينبغي الانتباه هنا إلى أن الفشل في تحقيق هذه النجاحات في وقت مبكر، أو ترك الأمور حسب الفرصة أو الحظ هو من أهم معوقات نجاح هذه المرحلة.

❖ المرحلة السابعة: دمج النجاحات التي تم تحقيقها وإنتاج تغييرات إضافية:

من خلال تغيير النظم والهياكل والسياسات التي تعرقل الرؤية بالمؤسسة باستعمال المصادقية المتزايدة للنجاحات قصيرة المدى المتحققة، وتعيين وترقية وتطوير الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية، وتقوية وتحديث عملية التغيير بإدراج مشاريع ووسائل تغيير جديدة. والانتباه هنا إلى عدم الاستعجال في إعلان الانتصار في وقت مبكر مع اول تحسين يتحقق او السماح لمن يقاومون التغيير بأن يقنعوا بقية الأفراد بالمؤسسة أن الحرب انتهت والنصر تحقق لأن هذه الأمور من شأنها إفشال جهود التغيير.

❖ **المرحلة الثامنة: تأطير وتشريع الأساليب والإجراءات الجديدة:**

من خلال الربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، ووضع خطط لتطوير القيادات بما يتناسب مع الأسلوب الجديد. ومن أهم العقبات في هذه المرحلة هي عدم خلق معايير اجتماعية وقيم مشتركة جديدة تتناسب وتتناغم مع التغيير أو ترقية أفراد ممن لا يجسدون الأسلوب الجديد إلى مواقع قيادية.

نماذج إدارة التغيير:

ان عملية التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل نجاحها وستعرض خلال هذه السلسلة إلى اربعة نماذج تقدم صور مختلفة لمراحل التغيير وهي:

(1) نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين Kurt Lewin الذي عرف باهتمامه الكبير في حل المشاكل الاجتماعية.

(2) النموذج الثاني الذي قدمه كل من دين أندرسون Dean Anderson وليندا أكرمان أندرسون Linda S. Ackerman Anderson.

(3) النموذج الثالث وقدمه إيفانسوفيتش Ivancevich

(4) النموذج الرابع للأمريكي جون كوتر John p. Kotter.

نموذج كوتر KOTTER:

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هار فارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

(1) إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:

يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

(2) **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:** عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في

مراحله المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف:

➤ إشراك افراد منسجمين فيما بينهم.

➤ توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.

➤ الإشتراك في الهدف من التغيير.

(3) **تطوير رؤية واستراتيجية:** حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية:

➤ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

➤ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

➤ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

(4) توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة.
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- ضرب المثال والقوة من طرف القائد.

(5) تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر ان التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، وإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

- الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
- إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الافراد.

(6) تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

- ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
- ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.
- ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

• يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:

- توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
- التقليل من مقاومة التغيير.
- تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.
- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.

(7) تعزير المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع تلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

(8) تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

ان حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

• لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

نموذج كيرت لوين: Kurt & Lewin:

قسم كيرت لوين عملية التغيير الى ثلاث مراحل:

□ مرحلة التهيئة وإذابة الجليد Unfreezing Stage:

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل، لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية. فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشئ جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكاراً جديدة، ان إشارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان والموظفين الذين سيقفون حتماً بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسساتهم عن منافسيهم وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرّق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت في نخر المؤسسة؟ كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجديّة أكبر في إنقاذ مؤسساتهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

□ مرحلة التغيير Changing Process:

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحية، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

□ مرحلة التثبيت والتدعيم Refreezing:

تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقييم نتائج عملية التغيير. ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعاً داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والإقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحثيات بأمر غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتربيت.

• كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي هي:

- 1- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
- 2- استشارة خبير تطوير تنظيمي.
- 3- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.
- 4- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
- 5- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
- 6- احداث التغيير المتفق عليه.
- 7- تقويم النتائج.

نموذج دين أندرسون وليندا أكرسون:

يرى كل من دين اندرسون وليندا أكرمان ان عملية التحول تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير.

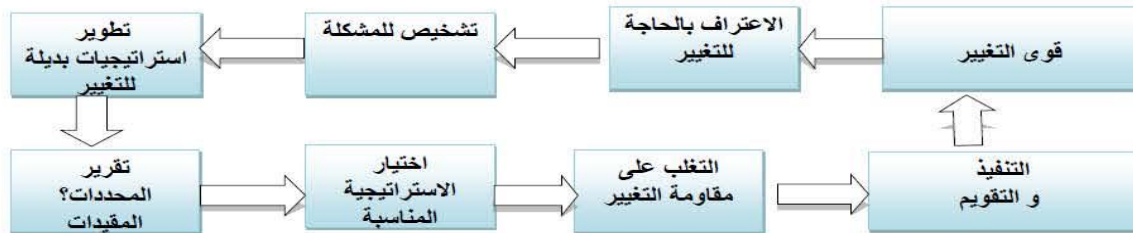
دعنا ننقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم ان يغيروا اعتقاداتهم حول الأفراد والمنظمات وان يغيروا أنفسهم أيضاً، يجب عليهم ان يلاحظوا التحولات من خلال عدسات عقولهم من أجل ان يروا الديناميات الفعلية للتحول وان يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني ان القياديين أنفسهم يجب عليهم ان يتغيروا من أجل أن يقدروا التحولات بنجاح داخل منظماتهم.

وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

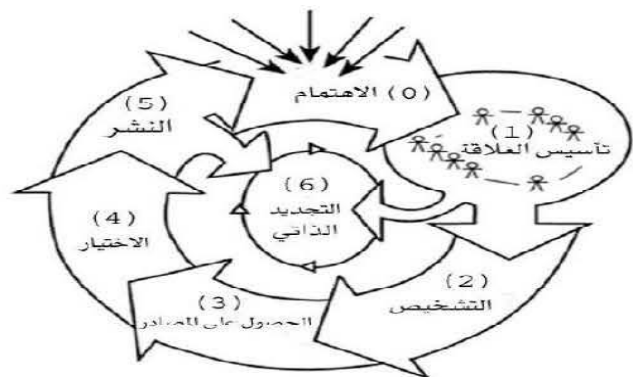
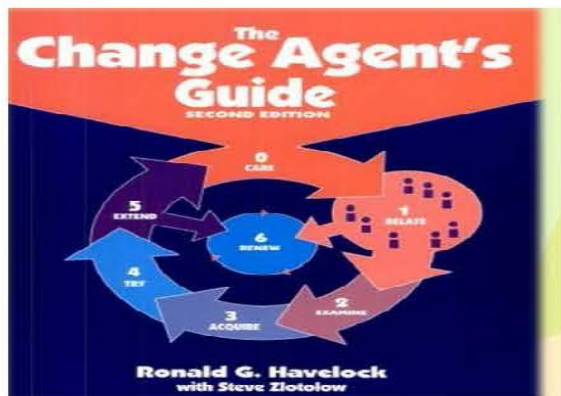
- الاستعداد لقيادة التغيير.
- وضع رؤية والتزام وقدرة المنظمة.
- تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- تصميم الحالة المنشودة.
- تحليل التأثير.
- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير.
- تنفيذ التغيير.
- إجراء عملية الدمج والتكامل.
- العمل بجد والتوجه إلى المسار الصحيح.

هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تبين من أين يجب ان ننتقل والى أين يجب ان نصل، فالمراحل التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من اجل إنجاحها، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة 20 سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته.

نموذج افانوفيتش IVANCEVICH:



نموذج هافلوك للتغيير:



مراحل نموذج هافوك للتغيير:

المرحلة (صفر) : الاهتمام

يبدأ التغيير بهم أو قلق يشعر الإنسان بأن شيئاً ما خطأ، وبأن شخصاً ما يجب أن يعمل شيئاً لتصحيح ذلك الخطأ. أول مهمة للقائم بالتغيير هي تطوير الإحساس بالمشكلة ، أي الإحساس بمكان الجرح في النظام، والمكان الذي يكون فيه حاجة ملحة . ويكون على القائم بعملية التخطيط للتغيير حفز الشعور بالمشكلات والاهتمامات ، وتوظيف عملية التأمل والتحليل ، وحفز النظام المستفيد للشعور بمشكلاته واهتماماته .

المرحلة الأولى : تأسيس العلاقة

إن البداية المنطقية لمجهود التغيير أو الابتكار يبدأ مع بداية مرحلة تأسيس علاقة مع الجمهور أو النظام المستفيد . ذلك أن العلاقة القوية الخلاقة يمكنها أن تحمل برنامج أو مشروع التغيير عبر أكثر العقبات صعوبة .

خصائص العلاقة التبادلية :

- ١ - التبادلية : يجب أن تسمح العلاقة لكل طرف أن يعطي ويأخذ ، وأن تنتقل المعلومات في اتجاهين بين القائم بعملية التخطيط للتغيير والنظام أو الجمهور المستفيد .
- ٢ - الانفتاح : الانفتاح للأفكار الجديدة شيء ضروري ولا بد منه للابتكار .
- ٣ - التوقعات المستقبلية : أحيانا كثيرة يعتقد الجمهور المستهدف أن القائم بعملية التغيير (عميل التغيير) بيده المعجزات فالواجب على المسئول عن عملية التغيير هو : وضع توقعات واقعية ومعقولة من البداية .
- ٤ - التوقعات حول المكافآت : يجب أن لا يضع القائم بعملية التغيير توقعات متدنية جداً ، فمن المهم إعطاء الجمهور أو النظام المستهدف سبباً للتفاوض .
- ٥ - القوى المتكافئة : من الصعب بناء علاقة ناجحة بين الأطراف على أساس غير متكافئ من القوى .
- ٦ - اشتراك جميع الأطراف ذات العلاقة .

المعايير الهامة لإنجاح المقابلة الأولى مع الجمهور أو النظام المستفيد

- ١ - يلعب اللقاء الأول أو المواجهة الأولى مع النظام المستفيد دوراً هاماً في تأسيس العلاقة ومدى نجاحها بين كل طرف من الأطراف المشتركة في مشروع التغيير . ومن المعايير الهامة التي يجب مراعاتها في اللقاء الأول :
 - الود : وهذا مهم خاصة إذا كان التغيير من الخارج ، ولتحقيق بداية ودية يجب الاهتمام بالاعتبارات المرتبطة بالبشاشة و المصافحة والتقدير والتحية الحارة .
 - الألفة : القائم بالتغيير غير معروف أو غير مألوف بالنسبة للجمهور المستهدف فيجب أن يحاول أن يصبح شخصاً مألوفاً عن طريق استخدام نفس اللغة واللهجة .
 - الاستجابة : يجب أن يتمتع المسئول عن مشروع التغيير بحسن الإصغاء وهذا مهم دائماً وخصوصاً في بداية تكوين العلاقة مع الجمهور المستهدف .

● علامات أو مؤشرات تنبئ بعلاقة سيئة أو بفشل مشروع التغيير :

١. النظام المستفيد يتمتع بتاريخ طويل من عدم الاستجابة للتغيير .
 ٢. استخدام النظام المستفيد لعميل التغيير لتحقيق مآربه الخاصة .
 ٣. اعتقاد النظام المستهدف بموقف معين ، ومحاولته الحصول على دعم القائم بالتغيير في تأكيد رأيه أو الفلسفة التي يؤمن بها .
 ٤. افتقاد النظام المستفيد للقوة والنفوذ .
 ٥. الاستجابة السلبية للمقابلة أو المواجهة الأولى .
- التشخيص هو : محاولة فهم الموقف أو الوضع الراهن للنظام .

● عملية التشخيص :

تتطلب عملية التشخيص القيام بالمهام التالية :

١. تحديد المشكلة : يجب على القائم بالتغيير أن ينظر إلى المشكلة بكافة جوانبها ، ويحترس من المشكلات الواضحة ، ففي البداية قد تمثل المشكلات الأكثر وضوحاً (الحاجة التي يشعر بها النظام المستفيد) ، ولكن أغلب المشكلات لها مستويات عدة .
- ٢- تحديد فرص التغيير : يجب أن يتحاشى القائم بالتغيير التركيز المكثف على الأمور والأشياء الخاطئة في النظام ، وأن يصرف الوقت الأكبر على تحديد جوانب القوة والجوانب الأكثر احتمالاً للتغيير .
- ٣- فهم المؤسسة كنظام : يجب أن ننظر إلى المستفيد كأفراد وجماعات يرتبطون ببعضهم بعضاً . ولهذا نستخدم مصطلح (نظام) باستمرار لوصف الجهة المستفيدة .
- ٤- وضع بيان مفصل أو قائمة بالتشخيص : وتتضمن معلومات عن أهداف النظام ، وقدرته على تحقيق هذه الأهداف ، وإمكانات النظام وطاقاته .
- ٥- التعاون في التشخيص : مهمة القيام بالتشخيص هي مهمة تعاونية مشتركة ، فيجب على القائم بالتخطيط للتغيير إشراك الجهة أو النظام المستفيد في عملية التشخيص وما يتلوها من مراحل عملية التغيير .

بعض المحاذير في عملية التشخيص

- ١- تشخيص أكثر من اللازم : أحياناً يتوغل فريق التغيير في عملية التشخيص بحيث يصرف عليها وقتاً أكثر من اللازم ، فالمبالغة في ذلك يصبح مضيعة للوقت والجهد .
- ٢- التشخيص كأسلوب لتجنب التغيير : قد يستخدم النظام أو الجمهور المستهدف دراسات التشخيص كأسلوب لتجنب التغيير أو تأجيله أو الهرب منه. مثل عبارة : "الحاجة إلى دراسة أخرى "
- ٣- فرض التشخيص الذي يراه فريق التغيير : على عميل التغيير أن يتجنب فرض تشخيصه المحبب إليه على النظام أو الجمهور المستهدف .
- ٤- الاهتمام بالمشكلات الفرعية .

توجد المصادر في أشكال متنوعة (مواد مطبوعة ، مصادر بشرية ، منتجات ..) وتحتاج عملية التغيير إلى معرفة القائمين عليها حول متى وأين وكيف يمكن الحصول على المصادر المطلوبة ، وأن يتم ذلك في ضوء الحاجات الفعلية توفيراً للجهد والوقت والطاقات .

● أهداف الحصول على المصادر :

- ١- التشخيص : تساعدنا المصادر على فهم النظام المستهدف وحاجاته ومشكلاته .
- ٢- الوعي بدائل الحلول : تقدم تصورات حول ماهية الحلول الممكنة.
- ٣- التقييم قبل التجريب : ويشمل المعلومات التي تساعدنا على الحكم على بدائل الحلول المحتملة ومقارنتها وكذلك المعلومات المتعلقة بصدق وثبات وفاعلية والتجديد أو الابتكار .
- ٤- التجريب : وهذا يشمل المصادر التي تساعدنا على تجربة الابتكار في بيئة النظام المستهدف .
- ٥- التقييم بعد التجريب : وهذا يشمل المعلومات التي تساعدنا في تقييم مدى نجاح تجربة الابتكار فيما إذا كان يحل المشكلات المستهدفة ويقابل الحاجات المحددة.
- ٦- التنفيذ : ويشمل المصادر التي توفر معلومات تفصيلية حول تكاليف بدء المشروع ومتطلبات الكادر البشري الجديد ، والتدريب . وذلك من أجل التخطيط لتبني التغيير وتعميمه على مجمل النظام المستهدف .
- ٧- الصيانة : ويشمل المعلومات الخاصة بالتكاليف طويلة المدى والمعلومات التي نحتاجها من أجل التقييم وتوفي الدعم على نحو مستمر للمحافظة على التجديد بعد تنفيذه .

● وضع نظام دائم للحصول على المصادر :

من المقترحات لمساعدة النظام المستهدف على الإلمام والتعلم حول المصادر والوصول إلى المصادر :

١. توفير جو مشجع للوصول إلى المصادر في النظام .
٢. دعم الأنشطة والتقاليد البحثية في النظام .
٣. عدم المبالغة في التوقعات حول الإمكانيات الأدائية لنظام المعلومات الجديد .
٤. جعل الخدمات المعلوماتية والمصادر بأشكالها العديدة في متناول الأفراد في النظام .

بعد تحديد واضح للمشكلة وتوفير معلومات كثيرة ، يحتاج النظام إلى أن يستقر على حل لتلك المشكلات وهذا الحل هو بالطبع التغيير أو التجديد المنشود ورغم أن لكل مشكله حلول كثيرة وان هناك أساليب مختلفة لاتخاذ القرار بالنسبة لاختيار الحل الملائم إلا انه يمكن تنفيذ هذه المرحلة بطريقة منظمة بإتباع الخطوات التالية :

أ- اشتقاق المضامين من الأبحاث:
تحتوى هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

- ١- مسح ملخصات الأبحاث .
- ٢- لخص النتائج بلغتك الخاصة
- ٣- مطابقة النتائج بالتشخيص.
- ٤- حدد مضامين الأبحاث.

ب- وضع قائمة ببدائل الحلول:

إن أفكار الحلول يمكن أن تأتي من مصادر عديدة منها نتائج الأبحاث أو من أنظمة أخرى أو من مصادر تجارية أو يمكن اشتقاقها من التشخيص (المرحلة الثانية) بطريقة غير مباشرة وكذلك من قوائم الأهداف، من المهم تحديد أكثر من خيار أو بدائل للعمل فذلك يعطي للنظام المستهدف حرية الاختيار واتخاذ قرار عقلائي.

ج- اختبار الجدوى:

إن اختيار الحل هو مقارنة وتطبيق معايير معينة وحذف بعض الاحتمالات وقبول أخرى وتحويل بدائل أخرى بناء على الأحكام المقارنة والمعايير التي يجب تطبيقها في هذه الخطوة هي:

- ١- الفوائد المحتملة: كم من الأفراد سيستفيد من التجديد المنشود؟
- ٢- إمكانية الاستخدام (التطبيق) .
- ٣- إمكانية الانتشار .

د- التكيف:

حيث أن الابتكار أو التجديد الذي تم اختياره لن يلي كل المعايير ،لذا قد نحتاج إلى إدخال بعض التغييرات لجعل الابتكار أفضل بالنسبة للظروف والشروط التي سيطبق في ظلها وقد يشمل هذا إدخال تعديلا أو تحسينات لزيادة فوائده وزيادة تطبيقه أو زيادة إمكانية انتشاره .

المرحلة الخامسة : الحصول على القبول

هذه المرحلة التي تعد قلب خطه التغيير حيث يتم اختبار جميع الإجراءات التحضيرية السابقة عمليا لكي يتم التأكد إذا كان لدينا حل (ابتكار) عملي يمكن الاعتماد عليه ويمكن قبوله واستخدامه بواسطة جميع الأعضاء في النظام في هذه المرحلة نوضح كيف تتم عملية التغيير بالنسبة للتركيب الفعلي للابتكار في النظام

أ - كيف يتقبل الأفراد الابتكار:

خلال مرحلة التركيب يجب أن يعرف جميع الأفراد أو المستهدفين كيف يستخدمون الابتكار وأن يقبله الفرد بحيث يصبح جزءاً من روتينه اليومي.

يعتقد هافلوك أن الفرد يمر بمراحل ستة هي:

- ١- الوعي: وفيها يتعرف الفرد على الابتكار ويصبح واعياً بوجوده.
- ٢- الاهتمام: في هذه المرحلة يبدأ الفرد بالاهتمام بالابتكار ومن علامات ذلك أنه ينشط في الحصول على معلومات عن الابتكار وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في تكوين اتجاه سلبي أو ايجابي نحو الابتكار.

- ٣-التقويم:وهذه مرحله التقويم الذهني للابتكار تسبق التجريب الفعلي له.
- ٤-التجريب: في هذه المرحلة يقوم الفرد باستخدام الابتكار على نطاق محدود لكي يتعرف على إمكانية الاستفادة منه في مواقفه الخاصة.
- ٥-التبني: في هذه المرحلة ، يقوم الفرد بتقويم نتائج التجربة وبناء عليها يتخذ قراراً بتبني أو رفض الابتكار.
- ٦-الدمج:حتى بعد اتخاذ قرار بتبني الابتكار ،فإن التبني الحقيقي لا يمكن أن نقول عنه انه تحقق إلا بعد أن صبح استخدام الابتكار جزءاً من الروتين اليومي للفرد.

ب-قبول الابتكار بواسطة الجماعات:

هناك ثلاث فئات من الأفراد يلعبون دوراً بارزاً في قبول أو رفض الابتكار بواسطة الجماعات هذه الفئات هي: المبتكرون.

المقاومون للتغيير .

قاده الرأي.

وهنا يجب علينا أن نشخص القوى المضادة والمؤيدة للابتكار.

ج-توظيف الاتصال الفعال:

إن الحصول على قبول الابتكار هو عملية اتصال إلى حد كبير لذا يجب أن ننقل الرسائل المناسبة للأفراد المناسبين بالطرق والأساليب المناسبة، كما يجب اختيار الوسيلة الملائمة للمهمة،وهنا يمكن الاختيار بين وسائل اتصال عديدة(مكتوبة،أفلام،عروض عملية، ورش عمل ، ندوات ومؤتمرات ، برامج تدريب) وفي أغلب الحالات نحتاج إلى توظيف وسائل متعددة .

د/ مرونة برنامج أو مشروع التغيير :

يجب الاهتمام بخطة أو برنامج يتميز بالمرونة الكافية للتغيير والتعديل بحسب طبيعة المضامين التي تشير إليها المعلومات التي تتجمع لدينا حول الابتكار (المشروع أو البرنامج) وبحسب ردود أفعال الأفراد للابتكار. ولذا يجب علينا دائما أن نكون مستعدين لـ :

•تكييف الابتكار

•الإسراع أو الإبطاء في تطبيق المشروع بحسب ما تتطلبه ظروف ومناخ التطبيق.

•تغيير إستراتيجية التنفيذ.

المرحلة السادسة : التجديد الذاتي

يعتقد كثير من مسئولو برامج التغيير التربوي ،إن مهمة القائمين على تنفيذ هذه البرامج الجديدة تنتهي بالحصول على قبول الأفراد وتبنيهم للابتكار، وإن النظام المستهدف نفسه يجب أن يضطلع بمسئولية المحافظة على الابتكار وتشغيله وصيانته. وقد يكون هذا معقولاً، ولكن يبقى مهام ضرورية يجب إنجازها من قبل القائمين على مشروع التجديد لكي نضمن استمرارية استخدام الابتكار بالأسلوب أو الطريقة المطلوبة لضمان نجاحه في تحقيق الأهداف .

أ- ضمان استمرارية استخدام التجديد/الابتكار:

هناك اعتبارات هامة يساعد الاهتمام بها على ضمان الاستمرارية. هذه الاعتبارات هي :

- ١- استمرارية المكافأة: يمثل التعزيز الإيجابي أكثر المؤثرات أهمية على السلوك الإنساني.
- ٢- التطبيق والروتين: على الفرد المستهدف أن يألف استخدامه وتجريبه بشكل متكرر في المواقف الواقعية.
- ٣- دمج الابتكار في بنية النظام .
- ٤- التقويم المستمر .
- ٥- الصيانة المستمرة.
- ٦- إمكانية تكييف مستمرة : يتطلب قبول وتبني الابتكار مرونة وقدرة لتكييف الابتكار.

ب - تطوير قدرة النظام على التجديد الذاتي :

إن الرسالة الضمنية في المرحلة السادسة (التجديد الذاتي) هو أن يتمكن النظام المستهدف من آليات التغيير بحيث يكون قادراً على التغيير والتجديد الذاتي ، أي أن يواجه مشاكله بنفسه ويقترح الحلول (الابتكارات أو التعديلات التريبوية) لحل تلك المشاكل ذاتياً دون تدخل من خارج النظام . ولكي يتحقق ذلك، يجب أن تتوفر في النظام أربعة خصائص هي :

١. اتجاه إيجابي نحو التجديد والابتكار.
٢. نظام فرعي داخلي يعنى بإحداث التغيير الذي يحتاج إليه.
٣. نشاط مستمر في الحصول على المصادر الخارجية .
٤. استشراف المستقبل لمقابلة الحاجات.

So0onA

إدارة التغيير والتطوير [3] - التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال ..

مقدمة:

- ان التغيير هي عملية إصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من اجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع افضل لضمان بقاء المنظمة و رفع مستوى ادائها، وفي هذه العملية تتصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد من اجل عملية التطوير الشامل و المتكامل الذي يستند الى وسائل انتاج جديدة توظف فيها التكنولوجيا الحديثة ثنائية الحد يقوم الجانب الأول منها على الاصلاح و الجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني.
- لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتتهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الاعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها او المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي اصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المنظمات و التي جعلت منه مشروعاً لإستمرارها ونموها و أداة اساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات و التطورات البيئية بمختلف أبعادها.
- ان النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الإنتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي او المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الإستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي او المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب بإعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بيئتها الداخلية و الخارجية.
- تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي اليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذاً و عطاءً، تأثراً و تأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات ابعداً ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة الى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، وضمن هذا التوجه اصبح موضوع التغيير و التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة.

1- مفهوم و منافع التطوير التنظيمي:

- ان ادراك التغيرات والتطورات التي تميز البيئة و النظر اليها بروية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والامور الضرورية في حياة المنظمات خاصة وان حياتها وبقاؤها اصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها.
- ان التغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحاً وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

تعريف التطوير التنظيمي: من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

- **تعريف بيرز:** " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجية و الافراد و بين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية و ابداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد "
- **تعريف براون و هارفي:** " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها او اجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الافراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق اهداف المنظمة والافراد العاملين بها "
- **تعريف كامل محمد المغربي:** التطوير التنظيمي هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين: ملائمة اوضاع التنظيم مع الاوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها. واستحداث اوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد اكبر.
- **تعريف عمر وصفي عقيلي:** " التطوير التنظيمي نشاط يهدف الى إحداث تغييرات في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من اجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها او خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي او البشري او الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث "

انطلاقاً من التعاريف السابقة وغيرها يمكن ان نستنتج ان التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

- يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها او كلها، حيث يكون مخططاً مسبقاً تتفق جميع الاطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.
- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما انها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها او التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطوير التنظيمي يجب ان يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل او استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب ان يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق اي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.
- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب ان يحظى بدعم القيادة الإدارية اذا ما اريد له النجاح، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ ان هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.
- فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات و عمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ اشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية.

أهمية و منافع التطوير التنظيمي:

- ❖ ان حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً و ضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.
- ❖ تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على انه خطة ايجابية لأن هدفه وموضوعه انما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة الى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابة تصبح جهازاً ادارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمن معين الى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- ❖ التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات ادارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي وإلا ستموت و تتلاشى.
- ❖ التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني ان الجسم الساكن يميل الى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وادخل الى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في ادارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة الى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون اذا ما حدث، او ايقاف الحركة المستمرة اذا ما تطلب الوضع ذلك.
- ❖ التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت) والملاحظ ان المنطق السابق هو الذي اوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:
 - ✓ منظمات البقاء: وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.
 - ✓ منظمات الفناء: وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة الى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.
- ❖ التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية الى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً الى الصورة المستقبلية.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة الى تنبه من خلال الأبعاد التالية:

❖ بالنسبة للعاملين:

نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة الى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

ان التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

❖ بالنسبة للعملاء:

في ظل التغييرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحاسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً الى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه ان يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة وان المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع إحتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث إحتل رضاه العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وان يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

❖ بالنسبة للمنظمة:

لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب ان تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة ان تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح او إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبيات... الخ.

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب ان تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها:

✓ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.

✓ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

✓ العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.

مما سبق نستنتج ان التطوير التنظيمي ما هو إلا اسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و إتخاذ القرارات الملائمة و إستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي:

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها:

من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟

هناك بدائل عديدة للإجابة و أبسط هذه البدائل هي ان تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير و التطوير، او ان تعتمد على جهة خارجية و داخل كل بديل تتعدد الاحتمالات و الطرق الممكنة و هناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

سلطة التغيير و التطوير من داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير و التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير:

يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير، و يصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك و يقوم هؤلاء المديرون بالتحرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من رؤوسهم، حيث يمتد التغيير و التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة و من ذلك نجد ما يتعلق بـ:

✓ تغيير الأهداف و الخطط و برامج العمل و سياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة او المتوقع استحداثها من ناحية و الأنشطة الجديدة المزمع إدخالها و ما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث و متطلباته من ناحية أخرى.

✓ التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة و تتفادى مقاومتهم للتغيير و ذلك من خلال تنمية مهاراتهم و تعديل انماطهم السلوكية و اتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنياً و معنوياً و نفسياً لضمان مساندة و دعمهم و مؤازرتهم للتطوير الجديد، و هو امر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم و يزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم و معلوماتهم و مهاراتهم و قدراتهم.

✓ الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي او لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.

✓ الحرص على تحديد الأسلوب او الطريقة المزمع اتباعها لإحداث التغيير و التطوير.

- كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة):

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية و العاملين في عملية التغيير و التطوير، و يعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض ان العاملين و المستويات التنظيمية ذات كفاءة و أهلية للمشاركة، و انها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة و سلطان لا يمكن إنكاره و بالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، و تتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

✓ **اتخاذ القرار الجماعي:** و تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل و تعريفها و دراستها و تقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك ان تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات الى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل و اختيار انسبها، و هنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل و اختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

✓ **حل المشاكل جماعي:** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق و ذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها بل يمتد ذلك الى دراسة المشكلة و جمع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.

• كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات والتي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين: مناقشة الحالة وتدريب الحساسية.

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ولمشروع التغيير والتطوير؟

والحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة وأهمها ما هو موضح في الجدول التالي:

مقارنة بين بدائل سلطة التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة

مستوى الإبداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معايير التقييم من يقوم بالتغيير
منخفض	منخفض	مرتفع	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الإدارة العليا
مرتفع	مرتفع	منخفض أو متوسط	متوسط	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسطة تميل إلى الارتفاع	محتمل أن تكون مرتفعة	منخفضة أو متوسطة	المتوسط	التفويض

يوضح الجدول السابق ان التغيير والتطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي الى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير ومعايير النتائج المباشرة في المدى القصير إلا انه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وهذا من شأنه ان يؤدي الى انخفاض دافعية وحماس العاملين وتجاهلهم لنشطة التنمية والتطوير والإبداع والابتكار.

تتشابه نسبياً الفعالية العامة لطريقة التغيير والتطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير والتطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي الى تدعيم رضا العاملين المشاركين وبالتالي الى إضعاف روح المقاومة و ينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير والى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع والابتكار مع تسجيل ملاحظة ان هذا البديل يتطلب وقت طويلاً نوعاً ما مما يعني أنه يؤدي الى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين وبالتالي يفتقر للسرعة ولا ينتج نتائج في الأمد القصير.

سلطة التغيير والتطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون):

تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، وينظر اليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث انهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير والتطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من اماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية او أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال... الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير والتطوير.

يفترض ان يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من ادارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة و فاعلية،ومن أهم هذه المهارات نوضحها بالجدول التالي:

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	- المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. - تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. - تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. - إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء والأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم والتركيز أساساً على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات.
الشخصية	- الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. - إدخال تقنيات جديدة. - تجريب أي شيء جديد.

يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير والتطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة او السبب الذي من اجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة ومنها نذكر:

➤ **المبادأة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير والتطوير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير والتطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

➤ **تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب و تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة او تشخيصها.

➤ **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار او التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وانجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة.

➤ **إنهاء الاستشارة:** يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة و من ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتباعه.

سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية:

• تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، وهذا يعني انها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساساً بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير والتطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل الى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق اكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

• ان كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته و عيوبه، فالخبير الخارجي غالباً ما ينظر اليه على أنه غريب واللجوء اليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالباً ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه ان يؤدي الى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، الى جانب ان زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب الى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير الى علاقات ووظائف او أنظمة واشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

• رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي الا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات ومنها:

✓ الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.

✓ عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والاقسام والافراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.

✓ الموضوعية والحياد ويترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.

✓ ان استخدام الخبراء الخارجين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.

✓ تدريب وتعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

• بالنسبة لخبير التغيير والتطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فإنه يبدو غالباً أكثر قرباً لوحدة أو جماعة معينة ومتحيزاً لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة ان توكل مهمة التطوير والتغيير الى الخبير الداخلي نظراً لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها و افرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن ان تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير والتطوير.

• بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة ومن خارجها، الا انه يبدو انه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معا الموضوعية والمعرفة المهنية للخبراء الخارجين مع المعرفة والخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل، ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين اعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجين و الداخليين على الاتصال و إقامة صلات و علاقات ايجابية يمكن ان تؤدي الى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

ولكي يكون التغيير والتطوير إيجابياً لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- 1- وضوح الهدف من التغيير.
- 2- ان يفي بتطلعات المنظمة والموظفين.
- 3- القضاء على اسباب الخلل.
- 4- ان يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
- 5- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- 6- ان يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
- 7- ان يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع الى التقدم.
- 8- رفع آثار الضعف والاختلالات السابقة عبر ازالة النواقص و السلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
- 9- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة او تقلل من ايجابياتها.
- 10- اكتساب الإدارة عناصر او مهارات جديدة لتحقيق الأهداف .. وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعد مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء.

✚ إذن نلاحظ مما سلف ان البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي والمنافسة، فهي تراوح بين التنافسية والاعتمادية، فالإستراتيجيات الحديثة كثيراً ماتبنى على التحالف والاندماج وترتكز على التقنيات الحديثة للانتاج وفورة الاتصالات. وكما أعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة و إيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظراً لتغير البيئة او وجود اجواء غير مناسبة لنجاحها. فتطور المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ العلوم الحديثة في شتى التخصصات بهدف رفع فاعلية الفرد والمنظمة.

✚ ويعتبر التركيز على ثقافة المنظمة اول خطوات تطوير داخل المنظمات، كما يمكن القول ان التغيير نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من اجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه، فمواكبة التغيير هو استجابة للتطورات السريعة الطارئة في مجال وسائل التقنية والتكنولوجيا والمحاسبة .. وقد اصبح احد الشروط الضرورية للنجاح.

✚ كثيراً ما يصطدم الموظفون في منشأتهم سواء كانت سياسية او اقتصادية او اجتماعية بعوائق وصعوبات تحتاج فيه الادارة الى انتهاج اساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لاجعلها مؤهلة لإستيعاب التغيرات وبالتالي التهيؤ للتطوير والقدرة على التكيف مع الأحداث، والاستجابة لمتطلباته. ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يتكاملان ويتفاعلان ويؤثران في في توجهات عمل المؤسسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

✚ ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال، ولو أن عالماً العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النمادج، حيث يقود الإدارة اشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تنفذ الى الموضوعية ويغلب عليها طابع الفردية واتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل الى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي وإشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، والإحساس بالمصير المشترك، ونشر جو من الحرية والديمقراطية.. وهذا يساهم في اعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود ويفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم. وكل هذا يسير بالتوازي مع تتبع الواقع العملي كظاهرة الابتكار والتقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحدود وقرب المسافات ووفر المعلومات التي اصبح الحصول عليها ميسراً، بعيداً عن سلطة الرقابة والمانع الأمني. وفي هذا الواقع الجديد، كان لزاماً علينا ان نبحث عن تصور جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطور والاستمرارية، مع الحفاظ على كيانها، في ظل عالم جديد مليء بالمنافسة والتنوع.

✚ ومن هنا يتبين لنا أن مفهوم الإدارة الحديث يتقاطع مع عدد من العلوم الأخرى: كعلم الاقتصاد والسياسة والسلوك الانساني..مما يعني ان الادارة ليست هياكل ثابتة او مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على الموظفين من اجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند الى معطيات علمية، وتوظف الأدمغة البشرية وتستخدم الموارد المتاحة بتقانة عالية من اجل انجاز أهدافها بنجاح في واقع يعج بالصراعات والتحالفات. ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صلبة تهدف إلى إحداث التغيير مهما كان التحدي ومهما كان الثمن.

خصائص إدارة التغيير في منظمات الأعمال:

إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشرة نقاط:

- (1) التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وأشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.
- (2) المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن استمراريتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- (3) الواقعية: إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- (4) القدرة والفاعلية: إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لإتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- (5) الغائية: ان عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعى ومقصود بعيد عن العشبية يهدف الى:
 - ✓ اقتناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.
 - ✓ إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الاداري.
- (6) الشرعية القانونية: لا بد ان تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
- (7) الاصلاح: إن من مهام عملية التغيير الاصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لاصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.
- (8) الرشادة أو المسؤولية: وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ اي قرار او تصرف، اي ان التغيير يجب ان يوفر مكاسب للمنظمة لا ان يضعها في دوامة من الخسائر.
- (9) الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.
- (10) امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ماتعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتنذر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.

العوامل والأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي:

- لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها كالتالي:
- تطور على مستوى الأساليب: إن أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل 50 عاماً مثلاً أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتحفي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.
- تطور في السياسات والأنظمة: إن إصدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.
- طموحات العاملين: إن إسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.
- تغير نظرة الجمهور من المنظمات: كانت العلاقة بين الجمهور والمؤسسات في السابق عدائية مرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عنصرًا غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحكم فقدان المنافسة وغياب الوعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه وقدرته على التمييز بين السلعة الجيدة والرديئة، كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها ونظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.
- الاستفادة من المعارف البشرية: لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيث تم توظيفها، مما أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان وتعديلها.
- حدة المنافسة بين المنظمات: إن استعارة حمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق ولذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة وتنمية القدرة والكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.
- إشراك الموظفين في القرارات: إن تغير النظرة للعامل من كونه منفذاً للقرارات إلى أن يصبح مساهماً فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري وتحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانياً وإطمئناناً في عمله، مما يحسن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

أما الدكتور فيرى أن أسباب التغيير في المؤسسات والشركات يعود إلى العوامل التالية:

الضغوط الخارجية والتي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، وظهور وانتشار التقنية المادية. التوترات والضغوط الداخلية والمتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولويتها.

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أن هناك اسباباً ناشئة داخلية او خارجية تساهم في احداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
 - إدخال اجهزة ومعدات جديدة.
 - ندرة القوى العاملة.
 - إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
 - الدمج مع منظمات أخرى.
 - تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي Employee Turnover Rate وهو عبارة عن نسبة الناس الذين يتركون العمل بالمنشأة ويلتحقون بعمل آخر. مثلاً إذا كان عندي 100 شخص وقام 10 أشخاص بترك العمل، فذلك يعني أنهم يمثلون 10% من إجمالي القوى العاملة في مهنة معينة، دليل على أنها نسبة كبيرة وتشكل قلقاً على المسؤولين في الشركة مشيراً إلى أن حركة الدوران نلاحظها في بعض الأحيان في القطاعات الحساسة أو في المهن التخصصية، أو في القوى العاملة الماهرة التي يحتاجها السوق فمسألة العرض والطلب تحدد وبشكل كبير قرار الانتقال من شركة إلى أخرى خاصة مع الموظفين من أهل الخبرة والذين يمتلكون مهارات عالية.

أهم القوى الخارجية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
- إزداد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة.

أما الدكتور محمد بن يوسف النمران فيجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التي تدعو المؤسسات و الأفراد الى احداث التغييرات المختلفة الى

الأسباب التالية:

- الأسباب الاجتماعية و السياسية.
- الأسباب الإقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية او التقنية.

أما جيمس روبنسون و دانا جانيس روبنسون فريان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع الى التغيير:

- الأزمة Crisis: بمعنى إدراك ان الأمور يجب ان تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية Vision: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- الفرصة Opportunity: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون الى الأفضل، و بالتالي لايجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد Threat: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة وإستمرارها.

So0onA