

المحاضرة رقم (١٣) القيادة والتغيير

القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي وجماعات العمل في التنظيم:

تعريف التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذاف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حاله تنظيميه اكثر قدرة على حل المشكلات.

تعريف آخر: تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجيه.

ويلاحظ على هذا التعريف انه يركز على البعد الانساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه بالرغم من وجود ابعاد اخرى تقع ضمن اطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي).

كما يعرف التغيير التنظيمي :على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم باقناع اعضاء المنظمة بالافكار الجديدة.

التطوير التنظيمي: فيعرفه ويندل فرينش:

بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة افضل.

وقد قدم فرينش مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة وعلى ادارة ثقافه المنظمة ككل واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانه بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي.

- وتعرف (اميمة الدهان) التطوير التنظيمي: بانها عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل المشكلات وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة او العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية

- واورد (محمد حسن) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى:

انها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الاهداف من حيث انها تهدف الى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

- وكذلك تم التفرقة بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي **فالتغيير التنظيمي:** هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية او المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة او بعملياتها او بمخرجاتها. اما **التغيير التنظيمي:** تغير موجه وهاذاف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل.
- وبذلك تم ربط التغيير **بالم منظور الواسع** في بيئة المنظمة الخارجية، اما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي المدروس

- التغير المدروس والتطوير التنظيمي من مهام القيادة العليا يتم التغيير نظراً لتطور الاقتصاد وعوامله المختلفة والتقنية وتطوراتها السريعة والبيئة الاجتماعية وثقافتها.
- هناك اربعة حقائق تؤثر على المنظمة وتدعو الى التغيير والتطوير:
 - ١- التغيرات في البيئة: المنظمة تتأثر وتتأثر في البيئة المحيطة بها بطريقة مباشرة او غير مباشرة ومن ذلك العملاء والمستخدمين والموردين والموزعين والمؤسسات الحكومية.
 - لذا ينبغي على المنظمة التفاعل وبنجاح مع هذه المتغيرات ومن ثم تعديل نفسها للوصول الى الاهداف المرجوة.
 - ٢- التغيرات في القياديين والمديرين: يتغير قيادي ومديري المنظمة من فترة لآخرى ولعوامل عدة ومنها تقاعدهم او انتقالهم لاماكن ومؤسسات اخرى.
 - ٣- التغيير بهدف رفع الكفاءة: اذا تدنت انتاجية التنظيم وتدنت كفاءة الانتاج وتدهورت العلاقات التنظيمية او تعقدت نظم التنظيم وهيكله واصبح من الضروري احداث تغييرات وربما جذرية في التنظيم.
 - ٤- التغيير بهدف القضاء على الركود ومقاومة التغيير: في حالات كثيرة يصبح التغيير التنظيمي هدفاً للتفاعل مع اي تغييرات مفاجئة او مستقبلية كبيرة.

اهداف التغيير المدروس

- تعديل كل ماله علاقة بالتعامل مع التقنية المتقدمة او تعديل المهام والوظائف لتتفاعل بكفاءة مع التغييرات.
- تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي ليصبح اكثر كفاءة ومرونة.
- تعديل سلوكيات الافراد لزيادة قابليتهم للتفاعل مع المتغيرات المختلفة.
- تعديل التنظيم ليتلائم مع متغيرات البيئة ومع تغيرات القيادة.

ومما سبق فإن التغيير التنظيمي : هو جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير اساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبير في اهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير او تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية بالتعاون بين جميع افراده من خلا التركيز على فرق العمل في المنظمة مع الاستفادة من علوم ونظريات العلوم السلوكية.

مراحل التغيير التنظيمي: يذكر كورت لوبين ان هناك ٣ مراحل اساسية للتغيير:

- ١- **تحريك الموقف:** يعني بكسر الجمود من خلال اعداد المنظمة والافراد والمجموعات لتنمية ادراكهم بضروريات التغيير وباستخدام قنوات اتصال فعالة ولقاءات متواصلة معهم. ان التغيير المفاجئ والذي لاتسيقه اي اعدادات ستقابله موجة قوية من الاعتراضات لذا لزم الاعداد الجيد قبل التغيير.
- ٢- **ادخال بعض التغييرات المباشرة:** حيث تنبئ عن بعض الفوائد التي سيأتي بها التغيير وهذا سيتيح للعاملين الاحساس بأن التغيير لايعني المساس بمصالحهم بل وقد يأتي بالافضل.
- ٣- **التأكيد على المضي قدماً في التغيير:** يجب عدم فسخ المجال للمعارضة واتخاذ الاجراءات الصارمة ضد من يعارض التغيير الا في الحالات القصوى والتي تتطلب بعض الاضافات او التعديلات على التغيير.

خطوات التغيير التنظيمي:(١٠ خطوات)

- ١- **الخطوة الاولى:** تحديد ماهي الحاجة الى التغيير والتعرف على المواقع التي تحتاج الى تغيير، وهل هي حاجة استراتيجية ام حاجة لتغيير اجراءات العمل ام حاجة لتغيير مهارات العاملين.
- ٢- **الخطوة الثانية:** دراسة البيئة الداخلية للتنظيم ومن خلال دراسة التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة.
- ٣- **الخطوة الثالثة:** تطوير اهداف جديدة تتوافق مع رسالة التنظيم وتتماشى مع النتائج التي نتوقعها من التغيير.
- ٤- **الخطوة الرابعة:** اختيار ممثلين عن القيادة لشرح اهداف التغيير والفوائد التي ستعود منه على العاملين والعملاء والمستخدمين وقد تختار القيادة بعض الخبراء المختصين من خارج التنظيم للتعاون مع بعض كبار العاملين في التنظيم للقيام بذلك.
- ٥- **الخطوة الخامسة:** التركيز على تشخيص المشاكل التي بسببها سيتم التغيير فهي محور الدراسات.
- ٦- **الخطوة السادسة:** بعد ذلك يتم اختيار الوسائل والاساليب التي سيتم من خلالها احداث التغيير والتي ينبغي ان تلقى قبولا من الجميع واستخدامها لادخال التغيير بكفاءة وفعالية.
- ٧- **الخطوة السابعة:** وضع خطة العمل والتي ستشمل على الاهداف المتوقع انجازها والسياسات والاجراءات التي سيعمل بها من اجل تحقيق التغيير والموارد والبرامج الي ينبغي البدء فيها ووسائل المتابعة والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة للتعديل.
- ٨- **الخطوة الثامنة:** تنفيذ مراحل التغيير تدريجياً وفق البرامج والنشاطات والبقاء على اتصال وتواصل مع جميع العاملين.
- ٩- **الخطوة التاسعة:** وضع استراتيجية خطة العمل والتي تحتوي على تحديد الزمن المحدد لكل مرحلة من الخطة والاماكن او المواقع التي سيبدأ بها التغيير حسب اولوياتها وتحديد مسؤوليات المديرين(الافراد) في تلك المراحل وتوضيح الاتصال اللازم وقنواته ومسئولياته وايضاً سبل لمعالجة التوتر الذي سيجدته التغيير.
- ١٠- **الخطوة العاشرة:** المتابعة والتقييم وذلك حسب البرامج والبقاء على اطلاع مستمر لاتخاذ اي قرارات ضرورية.

برامج جامعة هارفرد لقيادة التغيير:

نجاح وقوة المؤسسة تبنى على مفاتيح تحدد كفاءتها وفعاليتها وتهتم اكثر بتخصبة المؤسسة وفق جوهر رسالتها.

- **ان ابعاد التوازن لاي منظمة هي:**

- ١- التفوق المستمر وخاصة على المدى المتوسط والبعيد.
- ٢- تحقيق ارباح سنوية لاتقل عن ١٥% من حجم الاستثمار.
- ٣- بناء برامج الجودة الشاملة.
- ٤- السعي المتواصل نحو المستويات العالمية في الخدمات.
- ٥- رفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين
- ٦- التطوير المستمر للمنظمة.
- ٧- التفاعل مع المجتمع ومؤسساته المعنية.

- ويجب ملاحظة ان استثمارات المؤسسة لا تقتصر على الاصول المالية والمادية والقوة الشرائية وانما يجب ان تشمل الاصول غير المادية او غير المرئية (الناعمة) وهي:
- ١- القدرة الشرائية والاسمية للاسهم والسندات وغيرها من اصول واملاك ثابتة ومنقولة.
- ٢- كما يجب احتساب الخبرات والمهارات والقدرات المختلفة للعاملين والادارة من مهيئين وفنيين وعلماء ومديرين ومجموعات فرق العمل.
- ٣- وكذلك اسم وسمعة المؤسسة وايضاً تجاربيها واكتشافاتها وابتكاراتها وحقوقها الفكرية والعلمية.
- ٤- وعلاقتها القوية مع الحكومة والمؤسسات الاخرى المحلية والدولية والمجتمع والعلماء وحملة الاسهم.

برنامج قيادة التغيير وتجديد المنظمة

- قيادة المؤسسة لا ينبغي ان تركز فقط على الكفاءة في الانتاجية والاداء عند وضع تقييم برامج التجديد والتغيير.
- بل يجب مراعاة كلاً من نجاح الاداء ونجاح التحول الى التغيير المطلوب نحو المستقبل من اعادة هندسة التنظيم واعداد صياغة قيم المنظمة وبناء ثقافة تنظيمية تتفاعل مع متطلبات التغيير والمستقبل.
- ادارة المؤسسة نحو مستقبل ناجح يتعاون القيادة وكبار العاملين ومجموعات العمل المختلفة فيها مع مراعاة متطلبات التوازن.

وهذا البرنامج يحدد ٩ مكونات للتغيير والتجديد التنظيمي:

- ١- تغيير هندسة المؤسسة للمدى القصير والبعيد معاً.
- ٢- تطوير اساليب حل المشاكل وتطويرها.
- ٣- مرونة المؤسسة وقدرتها على التطور والتجديد والابتكار.
- ٤- ثقافة المؤسسة وقيمتها والتي تساعد على نجاح التغيير.
- ٥- تعديل امكانيات المنظمة لتلائم العمل الجماعي.
- ٦- تحديد خطوات الابتكار والتجديد بما يساعد على الابداع والتفوق.
- ٧- تطوير الادارة بما يساعد المنظمة على النجاح.
- ٨- بناء فريق عمل جماعي ذي قدرات كبيرة على رؤية المستقبل.
- ٩- التفاعل والتعلم من خلال تبادل الاراء والافكار والخبرات.
- **و بالتالي فإن هذا البرنامج يهدف الى: (٦ اهداف)**
- ١- تطوير الاتصال الداخلي وشبكة المعلومات داخل المؤسسة.
- ٢- تبني استراتيجية تدعو لخوض التجارب والتعلم منها.
- ٣- ادراك مدى تأثير التطور التقني السريع على المنظمة.
- ٤- بناء رؤية مشتركة نحو النجاح بالتجديد والتغيير التنظيمي.
- ٥- تحقيق مزيد من الربح من خلال التغيير تقوم على الابتكار.
- ٦- بناء منظمة قادرة على تحقيق الابتكار فعلاً.

التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي: مشتق اساساً من التغيير التنظيمي الا انه لايعني بالضرورة احداث تغييرات جذرية او شاملة للمنظمة بل قد يكون لتطوير وتحسين او تغيير بعض نظمها وسياساتها او اداراتها او بعض وظائفها ونشاطاتها.

وهو من الوسائل والاساليب التي يستخدمها التغيير الشامل او الكبير.

وهو قاعدة لاي تغيير تنظيمي يعمل على التغيير المتدرج للتنظيم وتنمية وتدريب افراد ومجموعات المنظمة واعدادهم نفسياً ومهنياً للتغيير.

ويركز التطوير التنظيمي عادة على تطوير الممارسات الادارية والسلوكية للافراد والجماعات العاملة في التنظيم. وهو كذلك مجهود منظم ومستمر وطويل المدى يعمل على التشخيص العلمي للتنظيم. يستخدم اساليب تشخيصية وتحليلية معينة مبنية على تلك الاسس العلمية.

الهدف من التطوير التنظيمي: زيادة فعالية المنظمة وتحسين قدراتها وتنمية قدرات ومهارات افرادها ويتطرق الى تطوير المنظمة من خلال مكونات اساسية مثل دراسة القيم والمبادئ التنظيمية ودراسات السلوك التنظيمي و اساليب اتخاذ القرارات ونظريات الاتصال ونظريات الدوافع والحوافز ودراسات التنظيم الغير رسمي، واثار المجموعات على التنظيم والعلاقات الانسانية ودراسات القيادة وعلم الاجتماع.

ومما سبق يمكن تعريف **التطوير التنظيمي** بأنه : تغيير مبرمج ومخطط قد يشمل المؤسسة كلها وفي الغالب بعض اجزائها لزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها ويعتمد ايضاً على معرفة نقاط الضعف والقوة فيها كما يعتمد على معرفة السلوك الانساني والاحتياجات الانسانية للعاملين فيها ويرتبط ذلك كله بأهداف التنظيم وخاصة البعيدة المدى وبعوامل التغيير لبيئته الداخلية والبيئة المحيطة به.

تلخيص: nourah kh