

6 مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي 49	5 التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال 39	4 التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال 25	3 مراحل ونماذج إدارة التغيير 13	2 مفهوم التغيير 1
11 من هم قادة التغيير والتطوير؟ 84	10 قيادة التغيير والتطوير 77	9 معوقات التغيير 74	8 قيادة ومقاومة التغيير 66	7 إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل 58
16 أساليب إدارة الأداء التنظيمي الحديثة 120	15 التغيير والتطوير باستخدام النظرية اليابانية (كايزن) 改善 114	14 الثقافة التنظيمية والعمل المؤسسي بين التمكين والاستمرار 106	13 استراتيجيات تمكين التغيير 101	12 أنماط قيادة التغيير 92
	20 الاختبار الفصلي 127	19 الواجب الاول الواجب الثاني الواجب الثالث 131	18 المدخل المنظومي وإدارة التغيير 131	17 مراحل التغيير والتطوير لنظام التعليم بالسعودية وزارة التعليم Ministry of Education 127



## مقدمة

التغيير سنة الحياة وسمتها، فيه يكون التطوير إلى 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 اداراتها 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 تنميته 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 ساكن " 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 ساكن 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 معنوي وماديا، 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 ملم بالعملية وواضح في رسالة التغيير ومقبولا 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 أداء 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 او جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف French 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 تثقيفية 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 بأنه 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 والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش 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 السليم 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 تفاعلية 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، مثلا 50 ٪ من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهرا.
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 ادت 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 شكاوى العملاء والعاملين في المنظمة.
5. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
6. كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
7. التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعة.
8. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
9. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
10. الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

#### أهمية التغيير

1. أهمية التغيير للموظفين: الإبداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف
2. أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، أسعار اقل، إشباع اكبر
3. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الأداء، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة

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:
  - ❖ أسلوب المرسوم والقرار
  - ❖ أسلوب الإحلال أو التبديل
  - ❖ أسلوب 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 الأساليب التالية :
  - ❖ أسلوب القرارات الجماعية
  - ❖ أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية
3. مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :
  - ❖ أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
  - ❖ أسلوب 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 المستهدفة 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.

### 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، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- اشار كل Nadler Kotter & 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 والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

#### 3. التغيير التطويري

- هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا 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 اعقد 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.



#### انواع التغيير الاخرى

##### 1. التغيير حسب التخطيط

- التغيير المخطط: هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا 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، مثلا تغيير الالات 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 اسلوب العمل.
  - التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.
  - التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.
- 6. التغيير حسب السرعة
  - التغيير السريع.
  - التغيير التدريجي.

### عناصر التغيير

- يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:
- الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
- المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
- المحايد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها.
- 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 ليدلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائماً 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 الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

### مجالات التغيير

#### أ. 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.

#### ب. المجال التنظيمي

- ينصب 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.

#### ج. المجال الإنساني

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم 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

#### د. مجال طرق العمل

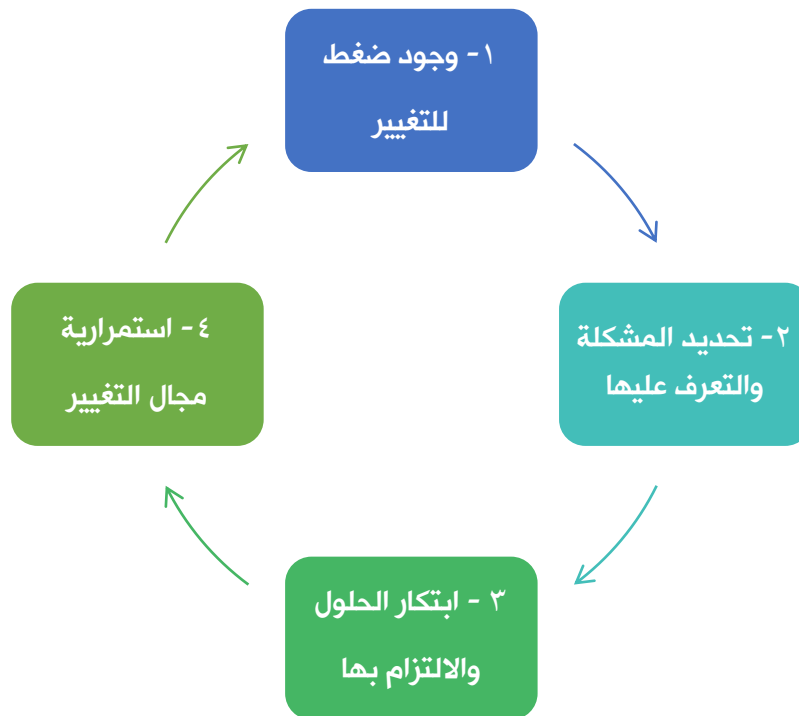
يتضمن هذا المجال:

- 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 الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / أحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الإنساني	الاختيار / التدريب / تغيير أفكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الأنشطة والأعمال	أحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة

## الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير



## العناصر المساعدة على التغيير

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

## اسس التغيير الإيجابي

1. ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد.
2. ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
3. ن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
4. ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
5. ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
6. ان يكسب الادارة 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

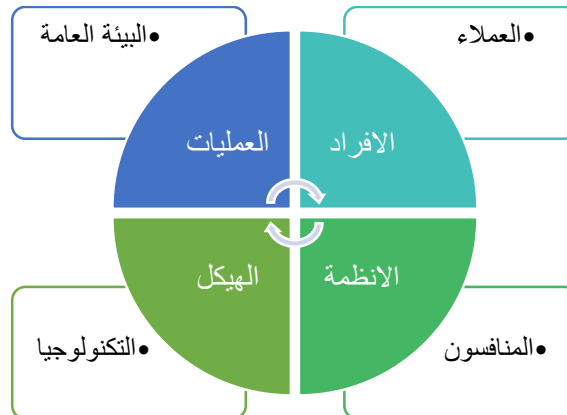
- تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف، كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من أشكال رد الفعل
- وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة 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 الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.
  - التغيير في الادارة العليا: قد يؤدي تغيير الادارة 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 الإدارة 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 أصبح التنافس قائماً على اساس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- التطور التكنولوجي: استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي 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 الإدارة: من اهم تلك القيم والمعايير:
  - ارضاء العميل اولا وثانيا وابدأ.
  - ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
  - الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
  - الانتاج في اقل وقت.
  - التركيز على الأنشطة الانتاجية المباشرة
  - وترك الأنشطة غير المباشرة للغير.
  - الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
  - الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
  - تشجيع الابتكار والابداع
  - استثمار نظم المعلومات والاتصال.
  - الاهتمام بالطاقات البشرية
  - الاهتمام بالقيادة التحويلية.

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الاجتماعية	تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. النمو السكاني وتبعاته (زوفير 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



## المحاضرة الثالثة

## 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 والمُدخلات الجديدة التي يضيفها؛ والتي لا عهد للمجتمع بها، والتي تنقل الحياة نقل نوعي وملموسة، بمعنى أن التغيير لا يكون تغييرا ما لم يصف إلى مجتمع ما واقع جديد. والتغيير بطبيعته يقسم المجتمع إلى متقبل ورافض ومتوجس؛ سواء كان الموقف بدافع من المبادئ والقناعات أو بدافع من سلطة الجمهور. إن 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 - وأحيانا - (تنازلات) ذات طبيعة معينة، وهي مراحل ومظاهر من الطبيعي أن 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، الأفراد ... يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

## المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:

- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
- وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.

ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

### المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

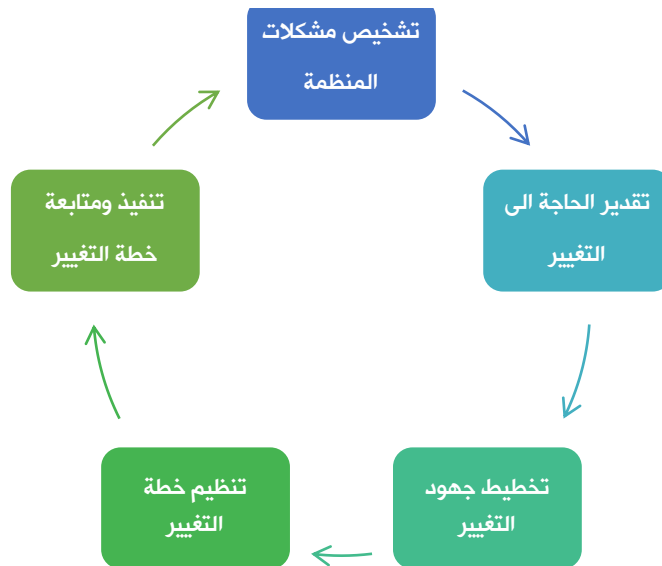
- يتم خلال هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :
  - ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
  - ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
  - ان تكون قابلة للقياس كميًا ونوعيًا.
  - ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة 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 معوقاتها

- 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 الموضوعة للتغيير.
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.





## 1 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 الثمانية والقفز على بعض المراحل بهدف اختصار العملية والاستعجال بإعلان تحقيق الانتصار في وقت مبكر ، وبالتالي تكون النتيجة فقدان الزخم والقوة الدافعة وتدمير 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 أو 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 لاصعوبة 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 بدلا من الرؤساء المباشرين هو أيضا قد يؤدي إلى فشل جهود التغيير.

### المرحلة الثالثة: وضع رؤية Vision

بهدف 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 أفراد 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 غير التقليدية.

ومن أهم معوقات هذه المرحلة هو الفشل في إزالة الأفراد ذوي النفوذ القوي الذين يقاومون جهود التغيير.

### المرحلة السادسة: تحديد نجاحات أو 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 أول تحسين يتحقق أو 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.

### ملخص - نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصِّص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع 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 الى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصادقية 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 مراحل المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:

- اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
- توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
- الاشتراك في الهدف من التغيير.

3. تطوير رؤية وإستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤى مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية:
  - توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
  - الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى 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، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:
  - استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
  - الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
  - تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
  - ضرب المثل والقذوة من طرف القائد.
5. تمكين العاملين من صلاحيات تساعد على التحرك والعمل: يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، وإشراك كافة الافراد 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 تُؤدّي 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 اكبر لمواصلة التغيير.
  - تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال
7. تعزيز 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 لتلك 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: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة وأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.
 لترسيخ تلك الثقافة بشك ل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:
  - ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
  - الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم.
  - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
  - ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

## 2 نموذج كيرت لوين Kurt &amp; Lewin

قسم كيرت لوين عملية التغيير الى ثلاث مراحل:

أ. 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 لشيء 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 أفكارا جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان والموظفين الذين سيقنعون حتما بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسستهم عن منافسيهم وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن للحاق بركب الآخرين؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت في نحر المؤسسة؟

كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ مؤسستهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

ب. مرحلة التغيير Changing Process

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهج الإصلاح، 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.

ج. 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 وإبداعا داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحثيات بأمور غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا يجب التعامل معها بعقلانية وتريث.

كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او 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.

## 3 نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان:

يرى كل من دين أندرسون وليندا أكرمان أنّ 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.

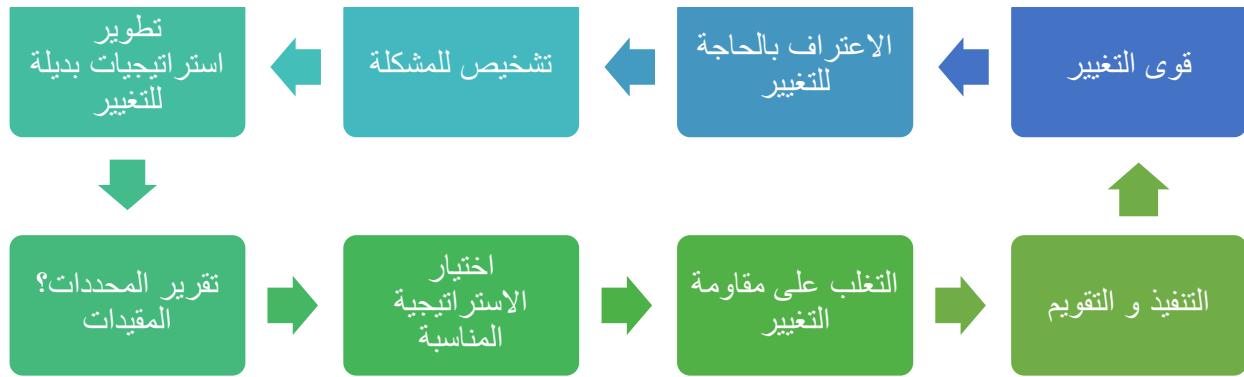
دعنا ننتقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقاداتهم حول الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضاً، يجب عليهم أن يلاحظوا التحولات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميات الفعلية للتحول وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني أن القياديين أنفسهم يجب عليهم أن يغيروا من أجل أن يقودوا 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 تُبين من أين يجب أن ننتقل وإلى أين يجب أن نصل، فالمرحلة التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجاحها، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوّته.

## 4 نموذج افانوفيتش IVANCEVICH



## 5 مراحل نموذج ( هافلوك للتغيير )

## المرحلة (صفر): الاهتمام

يبدأ التغيير بهم أو قلق يُشعر 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 بإمكان 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.

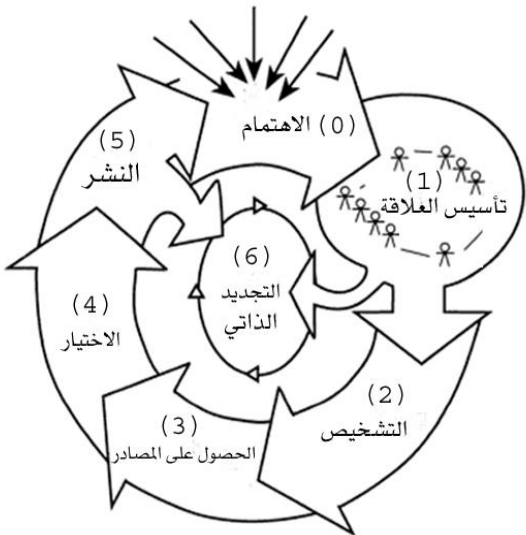
## • خصائص العلاقة التبادلية:

1. التبادلية: يجب أن تسمح العلاقة لكل طرف أن يعطي ويأخذ، وأن تنتقل المعلومات في اتجاهين بين القائم بعملية التخطيط للتغيير والنظام أو الجمهور المستفيد.
2. الانفتاح: الانفتاح للأفكار الجديدة شيء ضروري ولا بد منه للابتكار.
3. 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.
4. التوقعات حول المكافئات: يجب ألا يضع القائم بعملية التغيير توقعات متدنية جداً، فمن المهم إعطاء الجمهور أو النظام المستهدف سبباً للتفاؤل.
5. القوى المتكافئة: من الصعب بناء علاقة ناجحة بين الأطراف على أساس غير متكافئ من القوى.
6. اشتراك جميع الأطراف ذات العلاقة.

## • المعايير الهامة لإنجاح المقابلة الأولى مع الجمهور أو النظام المستفيد:

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 والمصافحة 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:
  1. النظام المستفيد يتمتع بتاريخ طويل من عدم الاستجابة للتغيير.
  2. استخدام النظام المستفيد لعميل التغيير لتحقيق مآربه الخاصة.
  3. اعتقاد النظام المستهدف بموقف معين، ومحاولته الحصول على دعم القائم بالتغيير في تأكيد رأيه أو الفلسفة التي يؤمن بها.
  4. افتقاد النظام المستفيد للقوة والنفوذ.
  5. الاستجابة السلبية للمقابلة أو المواجهة الأولى.

### المرحلة الثانية التشخيص هو: محاولة فهم الموقف أو الوضع الراهن للنظام.

#### • عملية التشخيص:

- تتطلب عملية التشخيص القيام بالمهام التالية:
1. 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.
  2. 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.
  3. فهم المؤسسة كنظام: يجب أن ننظر إلى المستفيد كأفراد وجماعات يرتبطون ببعضهم بعضاً، ولهذا نستخدم مصطلح (نظام) باستمرار لوصف الجهة المستفيدة.
  4. وضع بيان مفصل أو قائمة بالتشخيص: وتتضمن معلومات عن أهداف النظام، وقدرته على تحقيق هذه الأهداف، وإمكانات النظام وطاقاته.
  5. 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

1. 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.
2. 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"
3. -فرض التشخيص الذي يراه فريق التغيير: على عميل التغيير أن يتجنب فرض تشخيصه المحبب إليه على النظام أو الجمهور المستهدف.
4. الاهتمام بالمشكلات الفرعية.

### المرحلة الثالثة: الحصول على المصادر

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 والطاقت.

#### • أهداف الحصول على المصادر:

1. التشخيص: تساعدنا المصادر على فهم النظام المستهدف وحاجاته ومشكلاته.
2. الوعي بدائل الحلول: تقدم تصورات حول ماهية الحلول الممكنة.
3. التقويم قبل التجريب: ويشمل المعلومات التي تساعدنا على الحكم على بدائل الحلول المحتملة ومقارنتها وكذلك المعلومات المتعلقة بصدق وثبات وفاعلية والتجديد أو الابتكار.
4. التجريب: وهذا يشمل المصادر التي تساعدنا على تجربة الابتكار في بيئة النظام المستهدف.
5. التقويم بعد التجريب: وهذا يشمل المعلومات التي تساعدنا في تقويم مدى نجاح تجربة الابتكار فيما إذا كان يحل المشكلات المستهدفة ويقابل الحاجات المحددة.
6. 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.
7. الصيانة: ويشمل المعلومات الخاصة بالتكاليف طويلة المدى والمعلومات التي نحتاجها من أجل التقويم 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:

1. توفير جو مشجع للوصول إلى المصادر في النظام.
2. دعم الأنشطة والتقاليد البحثية في النظام.
3. عدم المبالغة في التوقعات حول الإمكانيات الأدائية لنظام المعلومات الجديد.
4. جعل الخدمات المعلوماتية والمصادر بأشكالها العديدة في متناول الأفراد في النظام.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الاختيار

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: تحتوي هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

1. مسح ملخصات الأبحاث.
2. لخص النتائج بلغتك الخاصة
3. مطابقة النتائج بالتشخيص.
- a. حدد مضامين الأبحاث.

ب. وضع قائمة بدائل 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:
1. الفوائد المحتملة: كم من الأفراد سيستفيد من التجديد المنشود؟
  2. إمكانية الاستخدام (التطبيق).
  3. إمكانية الانتشار.

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

#### المرحلة الخامسة: مرحلة النشر والحصول على القبول

هذه المرحلة التي تعد قلب خطه التغيير حيث يتم اختبار جميع الإجراءات التحضيرية السابقة عملياً 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:

1. الوعي: وفيها يتعرف الفرد على الابتكار ويصبح واعياً بوجوده.
2. 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.
3. التقويم: وهذه مرحلة التقويم الذهني للابتكار تسبق التجريب الفعلي له.
4. التجريب: في هذه المرحلة يقوم الفرد باستخدام الابتكار على نطاق محدود لكي يتعرف على إمكانية الاستفادة منه في مواقفه الخاصة.
5. التبني: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتقويم نتائج التجربة وبناءً عليها يتخذ قراراً بتبني أو رفض الابتكار.
6. الدمج: حتى بعد اتخاذ قرار بتبني الابتكار فإن التبني الحقيقي لا يمكن أن نقول عنه انه تحقق إلا بعد أن يصبح 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 دائماً أن نكون مستعدين لـ:

- تكييف الابتكار
- الإسراع أو الإبطاء في تطبيق المشروع بحسب ما تتطلبه ظروف ومناخ التطبيق.
- تغيير استراتيجية التنفيذ.

## المرحلة السادسة: مرحلة التجديد الذاتي

يعتقد كثير من مسؤولي 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 بمسؤولية المحافظة على الابتكار وتشغيله وصيانتة. وقد يكون هذا معقولاً، ولكن يتبقى 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:

1. استمرارية المكافأة: يمثل التعزيز الإيجابي أكثر المؤثرات أهمية على السلوك الإنساني.
2. التطبيق والروتين: على الفرد المستهدف أن يألف استخدامه وتجربته بشكل متكرر في المواقف الواقعية.
3. دمج الابتكار في بنية النظام.
4. التقويم المستمر.
5. الصيانة المستمرة.
6. 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 التجديدات التربوية) لحل تلك المشاكل ذاتياً دون تدخل من خارج النظام. ولكي يتحقق ذلك، يجب أن تتوفر في النظام أربعة خصائص هي:

1. اتجاه إيجابي نحو التجديد والابتكار.
2. نظام فرعي داخلي يعنى بإحداث التغيير الذي يحتاج إليه.
3. نشاط مستمر في الحصول على المصادر الخارجية.
4. استشراف المستقبل لمقابلة الحاجات.

## المحاضرة رقم (4)

## التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

## مقدمة

إن التغيير هي عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاقطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإدساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها. وفي هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب و الموارد من أجل عملية التطوير الشامل و المتكامل الذي يستند الى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولوجيا الحديثة ثنائية الحد يقوم الجانب الاول 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 التغييرات 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 الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فان 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 التغييرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المنظمات و التي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغييرات و التطورات البيئية بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغييرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد 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 إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذاً وعطاءً، تأثيراً وتأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير و التحديت حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، و ضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية

الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها بما يكفل لهل حتمية مواكبة تطورات البيئة.

### مفهوم و منافع التطوير التنظيمي

إن إدراك التغيرات و التطورات التي تميز البيئة و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمر الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها.

إن 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 واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

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

1. تعريف بيرز: " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الاستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد".

2. تعريف براون و هارفي: " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و الامد خل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".

3. تعريف كامل محمد المغربي: " التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

4. تعريف عمر وصفي عقيلي: " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".

انطلاقا من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

- يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
  - التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي 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 أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أُريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن 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 وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال 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:
- إن 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 و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابها تصبح جهازاً إدارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.
- يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم

حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيم و إلا ستموت و تتلاشى.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى 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 إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية ( التكيف، البقاء، النمو ) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في ( الانحدار، الوهن، الموت)، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

- منظمات البقاء: و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

- منظمات الفناء: و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

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

إن 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 التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسيب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاه العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى 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 أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات... الخ.

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن 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 أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

## مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟ هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير والتطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات و الطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

### 1. 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.

أ- 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، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيههم، حيث يمتد التغيير و التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بالاتي:

- تغيير الأهداف و الخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية و الأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية و اتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا و معنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهارتهم وقدراتهم.
- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.
- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التغيير و التطوير.

ب- 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 أن العاملين و المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره و بالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكليات الآتية:



- اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل و تعريفها و دراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل و اختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.
- حل المشاكل بشكل جماعي: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.)
- ج. كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:
 

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير و التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل و بدائل الحلول و اختيار الحل المناسب و اتخاذ القرارات و التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين: مناقشة الحالة و تدريب الحساسية

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل و أنسب للمنظمة و لمشروع التغيير و التطوير؟

و الحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض على اعتبارات كثيرة و أهمها 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	مستوى 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 أن التغيير و التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه و عيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير و معيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة و بالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لنشطة التنمية و التطوير و الإبداع و الابتكار.

تتشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير و التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير و التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين و بالتالي إلى إضعاف روح المقاومة و ينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير و إلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع و الابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت و جهد كبيرين من العاملين و بالتالي يفتقر للسرعة و لا ينتج نتائج في الأمد القصير.

## 2. سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية:

تعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال... الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير و التطوير ، يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات و الكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير و التطوير بكفاءة و فاعلية، ومن أهم هذه المهارات نوضحها بالجدول التالي:

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة.</li> <li>تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص.</li> <li>تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر.</li> <li>إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.</li> </ul>
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء و الأقسام 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 و التركيز أساسا على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة.</li> <li>إدخال تقنيات جديدة.</li> <li>تجريب أي شيء جديد.</li> </ul>

يختلف دور الاستشاري في تحريك و دفع عملية التغيير و التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجواب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الاستشاري أن يحدد دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة و منها نذكر:

**المبادأة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير و التطوير التنظيمي و أهميته، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية و تطبيقية عن التغيير و التطوير التنظيمي وماهيته و أهميته و إمكانية إفادته للمنظمة.

**تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، و ما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أقسام المنظمة في عملية جمع

المعلومات، وكيف يمكن تبويب و تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و انجازات الإنتاج والمبيعات و العلاقات الشخصية و سلوك 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 أتعابه.

### 3. سلطة التغيير و التطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون).

تجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر و يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير و التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين و الخارجيين و تحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

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

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا أنه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات و منها:

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير و التطوير التنظيمي.
- عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة و من ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات و الأقسام و الأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.
- الموضوعية و الحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة و عدم التحيز.
- إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.
- تدريب و تعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية و تحليلها و كيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

بالنسبة لخبير التغيير و التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فإنه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة و متحيزا لأفكار و سياسات 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 أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها و أفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث و القائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة و من خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معا الموضوعية و المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة و الخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل ، ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين و الداخليين على الاتصال و إقامة صلات و علاقات إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع، ولكي يكون التغيير والتطوير إيجابيا لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

1. وضوح الهدف من التغيير
  2. أن يفي بتطلعات المنظمة والموظفين
  3. القضاء على أسباب الخلل.
  4. أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
  5. أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكيلا يخرج عن السيطرة المتوازنة
  6. أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها. ويزيدهم حماسا وتماسكا.
  7. أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
  8. رفع آثار الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
  9. يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو ثقل من إيجابياتها.
  10. اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.. وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعدّ مؤشرا حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء.
- إذن نلاحظ ممّا سلف أنّ البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي والمنافسة، فهي تراوح بين التنافسية والاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيرا ما تبنى على التحالف والاندماج وترتكز على التقنيات الحديثة للإنتاج وفورة الاتصالات. وكما اعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة وإيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظرا لتغير البيئة أو وجود أجواء 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 أول خطوات التطوير داخل المنظمات. كما يمكن القول إن التغيير نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه. فمواكبة التغيير هو استجابة للتطورات السريعة الطارئة في مجال وسائل التقنية والتكنولوجيا والمحاسبة.. وقد أصبح أحد الشروط الضرورية للنجاح.

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

ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال، ولو أن عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية أحيانا تفتقد إلى 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، والإدساس 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 أصبح الحصول عليها ميسراً، بعيداً عن سلطة الرقابة والمانع الأمني. وفي هذا الواقع الجديد، كان لزاماً علينا أن نبحث عن تصور جدي لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطور والاستمرارية، مع الحفاظ على كيانها، في ظل عالم جدي مليء بالمنافسة والتنوع. ومن هنا يتبين لنا أن مفهوم الإدارة الحديث يتقاطع مع عدد من العلوم الأخرى: كعلم الاقتصاد والسياسة والسلوك الإنساني مما يعني أن الإدارة ليست هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على الموظفين من أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات علمية، وتوظف الأدمغة البشرية وتستخدم الموارد المتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز 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 واشباع 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 ادارة التغيير بيئة امنة وتضمن استمراريته فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمن 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 و مواردها المتاحة.

4. القدرة والفاعلية: ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
5. الغائية: إن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العبثية يهدف الى:
- اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
  - إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.
6. الشرعية القانونية: لا بد أن 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. الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.
8. الرّشادة أو المسؤولية: وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف. أي أن التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن 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: كثير أ ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر و هنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظا على المنظمة ومكاسبها.

#### العوامل والأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي داخلها.

- 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 خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتحفي (نسبة الى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.

تطوّر في السياسات والأنظمة: إن إصدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها.

### العوامل وأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي

طُموحات العاملين: إن أسهامات 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 وتكييفهم 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 يُطبق 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 تمّ توظيفها، مما أمكن التحكم في سلوكيات الانسان وتعديلها.

حدّة المنافسة بين المنظمات: إن استعار حُمى 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 تغيير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يصبح مساهمًا فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري وتحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانيًا واطمئنانًا في عمله، مما يُحسن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها، أمّا المؤلف 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 أولوياتها

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أن هناك أسبابًا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة 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 العاملين الذين يتركون العمل بالمنشأة ويلتحقون بعمل آخر. مثلا 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 قلقا على المسؤولين في الشركة مشيرا 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 تُحدد 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.
- ازدياد 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 والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية:

- الأسباب الاجتماعية والسياسية.
- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية

أما جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

- الأزمة: Crisis بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية: Vision الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الفرصة: Opportunity بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد: Threat أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.



## المحاضرة رقم 5

## تابع - التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

## أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ومن هذه الأسباب مايلي:

1. التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الأتمتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغييرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2. العولمة : Globalization في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعم صغيراً يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فأنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

3. ضعف الأداء : يحدث أحياناً أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

5. العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييراً في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

6. قصور العقل البشري: مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تدسينها أو أن نفس الأمور التي عالجنها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائما مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً .
7. تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فأنها تخسر هؤلاء العملاء.
8. تغير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.
9. النمو Growth: نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات.
10. المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.
11. تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون .
12. التوافق مع متغيرات الحياة: فالتغيير والتطوير التنظيمي يُساعد التكيف المنظمة على والتأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة.
13. زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

### أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية أولاً : حسب الأسباب

تنقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

- أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.
- ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
- ج. تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط وفق هذا المعيار بأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي:

أ. تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفق الخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب. تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.

ج. تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين:

أ. التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة كاملاً.

ب. التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى:

أ. التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

ب. التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. التغيير السريع: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.

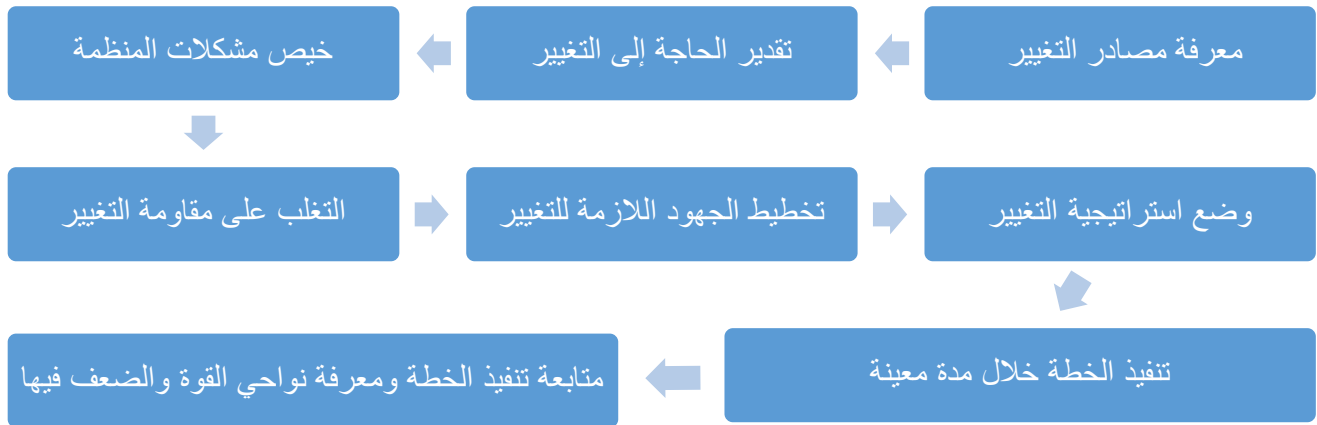
ب. التغيير البطيء: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.

### خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

يقترح عبد الباري الدرة نموذج الإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي كالتالي:

1. معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2. تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
  3. تشخيص مشكلات المنظمة: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.
  4. التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
  5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
  6. وضع استراتيجية التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، (التكنولوجيا) تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة. (القوى البشرية) التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل (توظيف جديد).
  7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
  8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.
- والشكل التالي يبين:  
خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات بناء على المراحل الآتية الذكر.



## مراحل التغيير والتطوير التنظيمي

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامجا محددا بمدة زمنية محدودة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي. فقد ميز Lawrence & Lorsch أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1. مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
2. مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه ، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
3. مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
4. مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

## خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي:

الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير: في بداية التطوير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير: حتى نتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نثق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا: للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التطوير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا للتطوير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيدا لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير واقناع العاملين بها، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير: في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج.

## استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

### 1. استراتيجية العقلانية الميدانية Rational - Empirical

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات (على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية).

### 2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Reeducative– Normative

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

### 3. استراتيجية القوة القسرية Power coercive

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

## العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير

حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي:

### 1. أهداف التغيير : Objectives Change

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الآخذ في الاعتبار بعدين هامين:

• مضمون الأهداف

• كيفية تحديد الأهداف

إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

## 2. الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير : Change of Target

يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية)أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع - تحديد الجهة المستهدفة من التغيير- قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.

## 3. الفرص المواتية والقيود: Opportunities & Limitations

إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر.

## 4. وسيط التغيير Agent Change

ووسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير، وبذلك فإن الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير.

## مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربعة مجالات:

أولاً: التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية وال استراتيجيات الوظيفية، وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للا استراتيجية: الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ثانياً: التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج.

ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

رابعاً: التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

خامساً: الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

سادساً: الموارد المادية: كتغيير العدد والآلات.

سابعاً: السياسات: مثل تغييراً أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.

ثامناً: طرق واجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة

### خطوات التطوير التنظيمي:

تتكون من ثلاثة مراحل:

أولاً: تشخيص المشكلة (التشخيص التنظيمي) تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول:

1. الأهداف (عدم قدرة المنظمة- الإدارة العليا- على توزيع الموارد والمهام على الموظفين)
2. البناء التنظيمي (تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة، تنظيم مركزي/ لا مركزي)
3. الحوافز (الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد او مجموعة)
4. الأنظمة المساندة (الحاسب الآلي، الاتصالات) وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية.
5. العلاقات الوظيفية (الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب اضرارا)
6. الأسلوب القيادي (التأييد والدعم من القيادة مطلوب).

ثانياً: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

من الطرق الشائعة:

- الأسلوب الإنساني: في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.
- الأسلوب الفني: يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.

وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي: تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتدة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.



ثالثاً: تقويم النتائج:

يتم ذلك من خلال التحقق من:

زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، مستوى الرضا الوظيفي. والبقاء والاستمرارية على المدى الطويل، والتكيف والتطور على المدى المتوسط، الأجل، وقياس مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، التكاليف، الغياب، معدل دوران العمل، نسبة العادم، درجة الروح المعنوية للعاملين.

### شروط نجاح اتمام مراحل التطوير التنظيمي

لكي تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل ناجح لابد من توفر الشروط الآتية:

1 - مبدأ التنافسية.

2 - المرونة.

3 - قابلية التعليم والتدريب.

### القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي

- المرونة .
- التنقل بين الوظائف .
- اكتساب مهارات جديدة .
- الإلتزام بالتكنولوجيا .
- التعليم والتدريب .

### المبادئ التي يستند إليها التطوير التنظيمي

اولا : فيما يتعلق بالفرد

1. ان الانسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر .
2. عدم استغلال امكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرون علي تحمل مسؤولية اعمالهم والاسهام بدور ايجابي في اداء المنظمة .

ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة

1. ان اي تغيير في اي جزء من المنظمة سيؤثر علي باقي اقسامها .
2. تؤثر ثقافة المنظمة علي مشاعر واتجاهات الافراد .
3. البناء التنظيمي يمكن تصميمه بحيث يلبي حاجات الفرد والمنظمة معا .
4. في معظم المنظمات ان مستوي الثقة والتعاون بين الافراد اقل مما هو مرغوب وضروري
5. قد تكون استراتيجية راجح - خاسر في حل المنازعات مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في معظم ، والافضل منها استراتيجية (راجح - راجح)
6. توجيه الاهتمام في حل المنازعات من اسلوب التهدئة الي اسلوب المناقشة المفتوحة للاراء مما يساعد علي نمو الشخص وتحقيق اهداف المنظمة علي السواء .
7. النظر الي المشاعر علي انها هامة يحسن القيادة والاتصال ويساعد علي التعاون ووضع الاهداف

## إيجابيات التطوير التنظيمي

- ساعد في تحسين وتطوير أداء الافراد والمنظمات.
- البحث الموجه نحو العمل والادارة بالأهداف.
- ان التركيز في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل على نجاحه المستقبلي كإبداع اداري.
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهدا على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي.
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعلا للمنهج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية.

## سلبيات التطوير التنظيمي

- تركيز حركة التطوير التنظيمي علي الجانب الانساني والاجتماعي في المنظمة علي حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية للمنظمة .
- دخول بعض العناصر غير المتخصصة في جوانب اخري من الادارة مما قد يؤثر سلبا علي التطوير التنظيمي .
- تبني حركة التطوير التنظيمي لقيم واعراف المنظمات التقليدية .
- تقتصر استراتيجية التطوير التنظيمي علي نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة .
- يؤخذ علي التطوير التنظيمي انه قد يأخذ مدي طويلا قبل ان تظهر نتائجه .
- تكلفته العالية .
- قد يحدث تناقض بين ثقافة واعراف المنظمة المكتسبة حديثا وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية

## المصطلحات:

- التطوير التنظيمي Organization Development / OD : عمالية طويلة الامدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد و التركيز على زيادة فعالية المنظمة.
- التدخل الداخلي Internal Intervention: الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم و تطويره.
- التدخل الخارجي External Intervention: الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو اعادة التنظيم و تطويره
- تحليل الأدوار Role Analysis: اسلوب تدريب لحل المشكلات و الصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة و بحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئيا تهم و توقعاتهم في العمل ثم مناقشتها
- بناء المجموعات Team Building: اسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذه القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء و المصارحة و ذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة

## المحاضرة رقم 6

## مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

إن عدم فهم الدوافع والغايات وعدم ايجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له وصياغة الإجراء المضادة للحؤول دونه، ومن هنا لعل من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي: (الصفار، 2007)

1- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2- توقع الخسارة، فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.

3- التخوفات الاقتصادية، فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معادلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال، الأمر الذي لا يرتضيه أو يلبي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

4- القلق الاجتماعي، فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبذون التعامل معها.

5- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختبرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات، إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحب هذا الدور وتطبع مع مهاراته، أن يبدل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي، الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل.

ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي:

- 1- الجمود الهيكلي، أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديد أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر.
  - 2- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.
  - 3- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفاً من فقدانها أو عناداً للتغيرات الجديدة.
  - 4- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد اللذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.
- ومن هنا فإن الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرار أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها. (الصفار، 2007).

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي: (دودين، 2012)

- 1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- 2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.
- 3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- 4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.
- 5- الإنتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للشخص علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وتعود مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب ومن أهمها:

- 1- شعور الأفراد بأنهم لا يستطيعون ضبط التغيير وهذا شعور ناتج لإحساسهم بأن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابعاً منهم.
- 2- شعور الأفراد بأن المستقبل غير مأمون وغير مؤكد خاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.
- 3- غياب المعلومات عنهم وعدم التوا صل معه فيجعلهم يتخذون موقفاً سلبياً تجاه الشيء الجديد المقدم إليهم فيشعرون أنه من المفاجآت لذلك يتشككون به حتى لو كان مفيداً ويتساءلون بأن هذا التغيير أو التجديد بمصلحتهم أم لا.
- 4- خشية الأفراد من فقدان مكانتهم نتيجة التغيير.
- 5- شعور الأفراد بالقلق على مصير كفاياتهم المهنية ومهاراتهم وخبراتهم في ظل التغييرات الجديدة.
- 6- شعور الأفراد أن التغيير غير مناسب أو غير متطور وأنه يحتاج لمصادر غير متوفرة.
- 7- شعور الأفراد بعدم القدرة على التنبؤ بتأثيرات التغيير ونتائجه نتيجة اعتقادهم أن التغيير لن يتوقف وأنه سيمتد ليطال حالات أخرى لا يرغبون أن يصلها.

(أبو الشيخ، 2000، ص 28-30)

ويمكن ذكر أسباب أخرى لمقاومة التغيير منها:

1. عدم وضوح أهداف التغيير.
2. عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
3. ضعف الاتصالات الإدارية.
4. تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
5. الإعتماد على الأسباب الشخصية لإقناع الآخرين بالتغيير.
6. سوء الخبرة السابقة عن التغيير.
7. ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.
8. ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
9. الخوف من فشل التغيير.
10. الخوف من نتائج النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.
11. عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
12. السرعة الشديدة في التغيير. (توفيق، 2003، ص 19-20)

وتتعدد أسباب مقاومة التغيير، ويمكن ردها إلى ما يلي من وجهة نظر كل من: (حسن، 2001 وشهاب، 1997 ومؤتمن، 1995، وسويدان، 2001).

- المفاجأة: إذا حدث التغيير فجأة أو غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.
  - التعود: بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة.
  - فقدان السيطرة على التغيير: عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وهم مجرد أداة للتغيير، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغيير والعمل على إنشائه.
  - سوء الفهم: عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من المقاومة للتغيير.
  - الآثار الجانبية للتغيير: عند إدخال التغيير غالباً ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا يكون تحت سيطرة الإدارة.
  - ضغط مجموعات العمل: الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسياً في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.
  - عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.
  - اقتناع الفرد أو البعض: أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.
  - عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.
  - عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي ينجم عن التغيير.
  - تغيير ميزان القوى في المنظمة: حيث أن التغيير قد يترتب عليه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعض الأقسام أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى، وكذلك إنشاء أقسام جديدة.
  - الخوف من فقدان بعض العوائد الإقتصادية والاجتماعية: قد يقاوم الأفراد التغيير خوفاً من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلون عليها أو خوفاً من تخلخل العلاقات الاجتماعية.
  - الأيدولوجية: وهو أننا لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم تتعارض مع الغير.
- ويذكر ديفيز ونيو ستروم (Davis & Newstrom, 1989:291) الأسباب لمقاومة التغيير:
- 1- البعد المنطقي: والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب بها.
  - 2- البعد النفسي: والذي يعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات والتي فيها العامل يقاوم خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.
  - 3- البعد الاجتماعي: ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

كما يمكن أن تكون أسباب مقاومة التغيير على مستوى المنظمة، مثلها مثل الأفراد ماماً ويشير باتون ومكالمين ( Paton & McCalman, 2001 ) بأن المؤسسة تخاف التغيير للأسباب التالية:

- 1- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكله المؤسسة.
  - 2- الخوف من المقدره على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجي.
  - 3- الخوف من الفشل في أداء الأعمال بسبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة.
  - 4- تضارب المصالح بين أصحاب الحصص والمستثمرين وأبناء المؤسسة، وبالتالي الخوف من التغيير يفيد أحدهم على الآخر.
- كما أن هناك أسباباً عديدة لمقاومة التغيير، أهمها: (الشوابكة، 2007)
- 1- التمسك بالعادات والتقاليد.
  - 2- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الإمتيازات أو المكاسب.
  - 3- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
  - 4- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
  - 5- الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين.
  - 6- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.
  - 7- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
  - 8- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
  - 9- التشبع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.

### أسباب مقاومة التغيير:

- تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:
1. الخوف من المجهول: لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.
  2. تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية: قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.
  3. عدم الاقتناع بجدوى التغيير: يرى مقاوموا التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.
  4. تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير: أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.
  5. الثقافة السائدة للتغيير: فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت تقاليد ومعتقدات مؤسساتية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسساتهم.

## أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

## الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة

## الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال

1. ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
2. عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
3. نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
4. عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
5. الأسباب المتعلقة بالمشاركة
6. خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
7. اختلاف القنوات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
8. استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
9. الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل
10. الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
11. الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
12. اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
13. الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير
14. خشية الأفراد من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
15. خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
16. تأثر الأفراد العاملين سلبياً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
17. الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير
18. مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
19. وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
20. عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
21. الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية
22. عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
23. استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: (الإبراهيم، 2006)



من التعريفات السابقة يتضح بأن مقاومة التغيير تتمثل بعدم الامتثال للبرنامج المنوي إحداثه والمناهضة لبعض أو كل التغييرات في المنظمة، وهذه المقاومة تأخذ عدة أشكال حيث إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية.

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة. وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها. وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الأفراد تغييراً إيجابياً تتطلبه مصلحة العمل. أما إيجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. (العميان، 2002) ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبى أو حتى نفيها. وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سيئاً، بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد إيجابية تساعد في إدارة عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، عندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها (Waddel and shoal, 1998). وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير.

ومن الملاحظ أن مقاومة التغيير قد لا تكون دوماً طافية على السطح بحيث يمكن إدراكها والتعرف عليها، فهي كامنة أحياناً وتعطي آثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه، هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة أو الاضطرابات أحياناً بشكل علني. (الإبراهيم، 2006).

أما فيما يتعلق بالمقاومة السرية فأنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة. وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر الأفراد للتغيير، فهذا من شأنه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، ومعرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها (Cummings, 1986:152).

يجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الأعراض المترتبة على مقاومة العاملين لعملية التغيير والأسباب الكامنة وراءها، حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفاعلية على تقليل درجة المقاومة بدلاً من بذل الجهود نحو معالجة الأعراض المترتبة عليها، (Dent and Goldberg, 1999) ومن أبرز الأعراض المترتبة على مقاومة التغيير الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية، أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية. وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً أو توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها

علاقة بالتغيير أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير (Hultman, 1995).

ويبين الحربي بعضاً من هذه الأعراض والتي تظهر على سلوك العاملين للتعبير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن أهمها: التغيب المستمر للعمل دونما أسباب معقولة أو ترك العمل نهائياً، ودخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه حتى ضد الآلات ومعدات المنظمة التي يعمل بها، والاستهتار والتكاسل وعدم الاهتمام بأي تغييرات قد تحدث في المنظمة والبحث عن أي جماعة من جماعات العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير، مما يعطيه الشعور بالحماية ويعطيه فرصة أكبر لإبداء معارضته ومشاعره من خلالها (الحربي، 1995). ويرى أبو حمدة أن الصمت وعدم التفوه بأي كلمة تعتبر من الأعراض الشائعة لمقاومة التغيير (أبو حمدة، 1994).

ورغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يأتي (الدهان، 1992)، (دودين، 2012):

- أ. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- ب. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ج. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أم غير المباشرة.
- د. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

ويرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير سيئة، بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات وأن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:

- 1- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية من حيث أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الأفراد العاملين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- 2- تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة. وفي ذلك الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الأفراد العاملين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
- 3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول شدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أكبر.

تتطور المشاعر والانفعالات لدى المعارضين منذ بداية التغيير على النحو الآتي:

- تجاهل Immobility
- إستنكار Denial
- غضب Angry
- مساومة Bargaining
- قنوط وإحساس بالوحدة Depression
- تجربة Testing
- مسايرة وقبول Acceptance

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير قد تشجع الأفراد العاملين على روح المبادرة والمشاركة والانتماء والحرص على مصلحة المنظمة وحمايتها من القرارات المتسرفة أو التغييرات غير الناضجة. (الإبراهيم، 2006)..

ويذكر الأعرجي (1995) بأن مقاومة التغيير لها إيجابيات ويحددها بالنقاط التالية:

- تلزم المقاومة إدارة التغيير على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل وبصورة متكاملة.
- تكشف المقاومة نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، فهي تفيد إدارة التغيير في اتخاذ القرارات المناسبة.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد عن مشاعرهم، ومن ثم يشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر.
- تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال.
- تدفع المقاومة إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- وليست مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل أنها تحمل بعض الإيجابيات فيمكن لها:
- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.
- أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات. (تومي وخريف).

## المحاضرة رقم 7

## إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل

## ادارة مقاومة التغيير

أن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الاحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية وهذا لا يتم إلا اذا ممكن المدراء من اقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة لذل يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير حيث ان بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدرا للطاقات وبرى بعضهم الآخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاصة ولهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه او افشاله (الابراهيم) ويرى Folger and skarlicki ان التغيير التنظيمي يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه إذا لم تتفهم الادارة وتقبل عملية المقاومة وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة فأنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير بينما يرى Coetsee ان قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية

على الادارة ان تتفهم انه من المحتمل او غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ او معارضة من جانب الافراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير او الذين يعتقدون احتمال تأثرهم لعدم استعدادهم لقبول التغيير فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات الا ان القوى البشرية المقاومة يستند عليها التغيير ويتوجه اليها قد تبدي مقاومة ورود افعال قد تؤثر على فاعلية التغيير وم مستقبله ومدى الالتزام به وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية لإقناعهم بجدوى التغيير واهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه

وقبل الشروع باي عمل بخصوص التغيير يلجا المدير الناجح الى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى اهمتها وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة الى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها

وتتضمن هذه المرحلة تحليلا لاهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها مثل من هم الاشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير وما هو بحجم هذه المقاومة وما هي الاسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وماهي النتائج المتوقعة من التغيير ايضا يدخل ضمن الاجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الاشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير وماهوا حجم التغيير المطلوب بالإضافة الى ذلك فان تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير

بأعضاء الجهاز الاداري والعمل على تقويتها والتخطيطي لتعزيزها واستمرارها امر مهم خلال المراحل الاولى للقيام باي عملية تغيير وعلى اثر هذه المرحلة يتم ايضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير ويعد نموذج Levin المعروف بنموذج تحليل قوى المجال Force Field Analysis من انجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الافراد والجماعات والمنظمات فهو يقول بان طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف الوقف القوى المحيطة منه بمعنى انه في ظل وجود فوائد ايجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الادارية وزيادة الفرص الوظيفية فان عملية تأييد التغيير ستسود اما اذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والامن الوظيفي للموظفين او تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فان قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير.

بالإضافة الى ذلك فان فكرة هذا النموذج تبين ان المنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لما تمنع عملية التغيير ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير ويمكن للتغيير ان يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال حيث يتم في المرحلة الاولى مرحلة التهيؤ اخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير على انه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير حيث يمكن ان ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم وبذلك تصبح عملية التغيير قسرية، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها اولا بحسب الحالة والظروف ومن ثم زيادة القوى الدافعة ان لزم الامر في هذه الحالة يمكن للتغيير ان يحدث مرحلة التغيير وللإبداع والسلوكيات والافكار الخلاقة ان تأخذ طريقها في التنظيم وعندما يصل الوضع الى الحالة المرغوبة يتم احداث التوازن من جديد مرحلة التثبيت وهنا يكون الاستقرار (الطجم.1995)

ويبرر Kritner and kinicki العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة وشدة قوة مقاومة التغيير من جهة أخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال اساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الابداعي الجذري الراديكالي كإدخال اسلوب جديد غير مألوف واساليب تقنيات تكنولوجية جديدة للمنظمة وعليه يجب على المديرين الاخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه وأثره على درجة مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير

ومن هنا لا تستطيع الادارة ان تقف مكتوفة الايدي تجاه مقاومة التغيير، بل يجب عليها أن تسعى جادة أن تبذل قصارى جهودها بل يجب اتخاذ شتى الإجراءات و الوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير و التعامل معها، ومن هنا فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد ، ومعرفة الاسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لإنجاح عملية التغيير و المراد تطبيقها في المنظمة ، ولا شك أن قدرة الادارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على ازالة الكثير من الاسباب السابقة و التي تم ذكرها و المؤدية بطبيعتها الى حدوث مقاومة التغيير و ان ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي الى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها.

وقد ذكرت المصادر عددا من الاساليب الادارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي :-

### 1. التعلم والاتصال

a. الاتصالات التنظيمية

b. الاتصالات الشخصية

2. اشراك العاملين بالعمل

3. تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين

4. التفاوض والوصول الى اتفاق

5. المراوغة وتقديم العروض

6. اللجوء الى القوة الظاهرة او المبطنة

وقد يبادر الى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري او من يفوضونهم للقيام بذلك ومن المهم ان تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم.

ويلعب وكلاء التغيير دورا هاما في احداث التغيير ومن المؤلف ان المنظمة قد تختار اشخاصا من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير الا اذا تم تقديم اغراءات مجزية لهم ومهما كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فان دور الادارة العليا في ادارة التغيير يبقى دورا مهما ويمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وايجاد الطلب عليه وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على اساسها مما يؤدي الى ايجاد ضغوط الاداء افضل تؤدي بدورها الى حشد الجهود الاحداث النجاح في بعض الوحدات التنظيمية املة تحتذى من قبل الوحدات الاخرى ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة وبالمستشارين واصحاب الخبرة وانتظام الزيارات لها.

### التغلب على مقاومة التغيير

يمثل الدور الرئيس للمدير اثناء ادخال التغيير الى المؤسسة في تعريف العاملين واشراكهم به ولا بد من اجراء عملية التغيير باقل قدر ممكن من الازباك داخل اقسام المؤسسة والتي عادة ما يتم من خلال الأدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير وهي:

- 1- التعليم والاتصال: اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته واهدافه من خلال المناقشات والمذكرات
- 2- الدعم والمؤازرة: مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير
- 3- المشاركة: اشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير وسماع اقتراحاتهم وافكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- 4- المساومة: وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الاطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.

5- التحكم والاستمالة: عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.

6- الاكراه الصريح والضمني: ويتضمن الاكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوم التغيير

ويقترح Huse سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في:

- 1- أدرك حاجات الافراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم والعمل على تليبيتها.
- 2- اهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورها في التأثير تجاه التغيير
- 3- اهمية المعلومات وطرق جمعها و صلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والافراد نحو السلوك الجديد
- 4- أدرك الحاجة للتغيير من قبل اعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.
- 5- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون اقل خطرا من التغيير المفروض من الخارج
- 6- ان تماسك الجماعة قد يكون عاملا مساعدا في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير او تكون عاملا مقاوما للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.
- 7- اهمية الاتصال بين افراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة الى التغيير وخطط التغيير والاثار المترتبة على التغيير.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير باتباع الاساليب الاتية:

- 1- التعليم والاتصالات: تستطيع الادارة ان تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب
- 2- المشاركة: من الاهمية ان نسمع من الافراد عندما تجري علمية التغيير حيث ان عملية التغيير تشمل كل المستويات سواء المستويات الدنيا او العليا فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.
- 3- الدعم والمساندة: يجب على ادارة التغيير ان تدعم جهود الافراد بتوفير الامكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.
- 4- مناقشة كيفية التغيير: ان مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل او طريقة ادخال التغيير ان مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير يكون فعالية في التقليل من معارضة التغيير.
- 5- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير: يستطيع المدير في مناسبات كثيرة ان يشرح ان التغيير سنة التطور وان الانسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الاولى وهذه هي سنة التطور.
- 6- تفسير مقاومة التغيير بحيث يذبل المقاوم: عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير فان مقاومة التغيير تقل او على الاقل تصبح عملية رشيدة.

ومما سبق يتضح بان للتغيير اعداء يرفضونه ويتكثرون ضده ويحاربونه فرادى وجماعات ويعملون على افشاله ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق اهدافه ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير وفي واقع الامر فان مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد فان سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعنف فأنها تدفع الى تدمير والخراب من اجل الابقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها.

#### التغلب على مقاومة التغيير

- المشاركة
- الاتصال والتعليم
- التسهيلات والدعم
- المفاوضات والاتفاق
- الاجبار والاكراه

#### استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي

##### أ. التعليم والاتصال Function & Communication

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، او مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

##### ب. المشاركة والاندماج Participation & involvement

اكدت الابحاث والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا طويلا

##### ج. التسهيل والدعم Facilitation & Support

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير وايجابيات هذه الطريقة انها لا توجد طريقة اخرى أفضل منها اما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة الى تكلفتها العالية.

##### د. التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل اجر على لمنتسبيها من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وايجابياتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

##### هـ. الاستغلال واختيار الاعضاء Manipulation & Co-Optation

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، واهم ايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة اما سلبياتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون انهم قد استغلوا



## و. الاكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit &amp; implicit Coercion

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم ايجابياتها انها سريعة ولها المقدرة على التخلص على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات اهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير

وبناء على الادبيات ذات العلاقات استطاع (الابراهيم / 2006) ان يكون اطارا مناسباً للربط ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة. وبين الجدول التالي إطار الربط والتكامل ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

الاستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	<p>الأسباب المتعلقة بالمعلومات و الاتصال</p> <p>1- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له</p> <p>2- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين</p> <p>3- نقص المعلومات المتوفرة لدى الافراد العاملين عن ملية التغيير من بدايته الى نهايته</p> <p>4- عدم معرفة الافراد العاملين للأسباب الحقيقية الكاملة وراء عملية التغيير</p>
المشاركة والانخراط	<p>الأسباب المتعلقة بالمشاركة</p> <p>1- خوف الافراد العاملين من ان التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه</p> <p>2- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها</p> <p>3- استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير</p>
التسهيل والدعم	<p>الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل.</p> <p>1- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير</p> <p>2- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها</p> <p>3- اعتياد الافراد العاملين على اداء عملهم بصورة معينة.</p>
التفاوض والاتفاق	<p>الاسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير</p> <p>1- خشية الافراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.</p> <p>2- خوف الافراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير</p> <p>3- تأثير الافراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية</p>
التحكم والاستمالة	<p>الاسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير</p> <p>1- مرور الافراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة</p> <p>2- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الافراد العاملين لمقاومة التغيير.</p> <p>3- عدم ارتياح الافراد العاملين للاستراتيجيات والاساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الادارات السابقة.</p>
الاكراه الظاهر وغير الظاهر	<p>الاسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية</p> <p>1- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ</p> <p>2- اشياء الافراد العاملين من القائمون على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة</p>

من خلال الجدول نلاحظ الاتي:

- 1- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.
  - 2- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.
  - 3- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التسهيل والدعم.
  - 4- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالذسائر المترتبة عن عملية التغيير فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والانفاق.
  - 5- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة.
  - 6- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني.
- ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين اسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الاثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الانتاجية على المستوى الفردي والجماعي وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتأثير سلبا على اي محاولات للتغيير مستقبلا واعاقه الجهود تنفيذ عملية التغيير وبالتالي فشلها.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال :

- 1- المشاركة في التغيير بحيث يعطي احساسا بالانتماء لمنظمة.
- 2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من اجل التغيير
- 3- استخدام الاتصال الفعال من القمة الى القاعدة الرئيس والمرؤوس
- 4- تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.
- 5- ادخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة.
- 6- العمل من خلال القادة غير الرسميين.
- 7- استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد في المنظمة دوافع الانجاز والتفوق والانتماء.
- 8- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدّة.
- 9- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار.

ولابد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير يمكن ترتيبها على الشكل التالي :

- اعلام الموظفين بعملية التغيير: لتجنب المفاجآت يجب اشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة وان ما تعتزم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي لتقبل هذا التغيير واقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي كما انها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الاكمال
  - تقديم الحوافز لتقبل التغيير: تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بان من وراء التغيير مكاسب لا يمكن ان تتحقق الا من خلاله فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها ولا يلحق الضرر فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر.
  - اشتراك قادة وموظفين في عملية التغيير: ان اشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية واشعارهم بأهمية ادوارهم الجديدة يجعلهم اكثر وفاء والتزاما وبذلا من اجل تحقيق برنامج التغيير لان من طبع الانسان قبول ما ستشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه.
  - استمع اكثر مما تتكلم، ان على قادة التغيير ان يعوا ان فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة اثر من احداث التغيير باقل التكاليف والجهود كما انه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وانه شريك فعلي في عملية التغيير.
  - وضع هدف محوري من اجل الوصول اليه ويعني وضع هدف محور او رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير والتعريف بها من اجل تحقيقها مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.
  - استمالة قوى الرفض: فقوى الرفض تبقى دوما هي نقطة الضعف داخل اطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى او تتراخى في عملية الانتاج بسبب ظروف العمل الجديدة او تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الاداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبة وجلية وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد اهمها:
- أ. تقارب وجهات النظر : فما دام هناك رفض للتغيير يعني ان هناك اشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير فبلقاء الطرفين سنتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها والتعامل معها.
- ب. غرس الثقة في الموظفين: وان يكون ذلك بتشجيعهم على انهم اهل التغيير وانهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية انجاح التغيير.

## المحاضرة رقم 8

## قيادة ومقاومة التغيير

ماهو برنامج التغيير؟

اولا: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

1. تحديد طرق واساليب التنفيذ.
2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
3. وضع الخطط المفصلة للتنفيذ.
4. تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم.
5. تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد.
6. صبح خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.
7. التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.
8. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
9. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.
10. بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

ثانيا: عوامل نجاح التغيير الفعال

1. ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية.
2. تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب.
3. ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.
4. توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
5. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.
6. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
7. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير.
8. التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

ثالثا: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

1. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير.
2. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.
4. إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
5. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
6. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين.
7. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.
8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
10. توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

## رابعاً: تهيئة المناخ الصحي للتغيير

1. الإدراك السليم للأحداث: يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها و سلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.
2. نشر القيم السليمة: يمكن للإدارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين ساعد على احداث التغيير المطلوب.
3. تنمية الاتجاهات الملائمة: تساهم الادارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو
4. تنمية دوافع العاملين: لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الامر من الادارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



## خامساً: معوقات التغيير

1. المعوقات التنظيمية: مثل تقادم السياسات الادارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الاجراءات الرقابية.
2. المعوقات الفردية (السلوكية): التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة لدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية، والثقافة التنظيمية السائدة.
3. المعوقات الفنية: المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة.
4. المعوقات الاقتصادية: من حيث شح الموارد المتاحة، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير.

## قيادة التغيير

### أولاً: أدوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن اهم تلك الادوات ما يلي:

1. القيادة الادارية: تعد القيادة الفعالة اهم مهام المديرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
2. الاتصالات: وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والاقتناع بالأهداف المشتركة.
3. التحفيز: تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على اداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد وبين الحوافز المقدمة
4. المشاركة: تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير.
5. الادارة بالأهداف: تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على انجازها خلال فترة محددة.
6. فرق العمل: يعد اداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

### ثانياً: خصائص قيادة التغيير

1. حتى تنجح عملية التغيير لابد من ان يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة اهمها:
2. القدرة على تحديد الاهداف والسياسات: أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.
3. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
4. القدرة على احداث التغيير: أي ضرورة ان يتوفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير .
5. القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الافراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.
6. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الادارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات.
7. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
8. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر انظمة تقييم مؤسسية وفردية.

### ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

1. الهدف الأخلاقي: يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.
2. فهم عملية التغيير: ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:

- إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.
- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.
- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.
- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة.
- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد.

3. بناء العلاقات: أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.

- كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة.
- يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

4. إنشاء المعرفة ومشاركتها: يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في:

- زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة.
- إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الأخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات)، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية:
  - أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها.
  - أن الأفراد لن يشاركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
  - أن وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات، لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات.

5. إنشاء التماسك: بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

### رابعاً: سمات وخصائص قائد التغيير

- الطاقة والنشاط.
- الحماس.
- التفاؤل.

## مقاومة التغيير

- تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها.
- أكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الافراد وجماعات العمل في المنظمة.
- غالبا ما يتصرف الافراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية.
- تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الامور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

## مفهوم مقاومة التغيير

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

- العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، أثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- العوامل الثقافية: تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافئات والحوافز المادية.

## السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

مدى استجابة الفرد للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى ان التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في احداثه ونجاحه	درك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف



المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

1. السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
2. السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
3. الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

درجات مقاومة التغيير في المنظماتردود الافعال على التغيير

غالبا ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة، او ما يوجهه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون امام احد السلوكيات الاتية تجاه التغيير:

الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
عدم التصديق	الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
التبرير	قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام
القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

## اسباب مقاومة التغيير

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
2. عدم وضوح اهداف التغيير.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. عدم مشاركة الافراد في التغيير.
5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
6. عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
7. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
8. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
9. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
10. السرعة الشديدة في التغيير.
11. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
12. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

## اسباب اخرى للمقاومة التغيير

1. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
2. توقع الخسارة: غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر.
3. التخوفات الاقتصادية: هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
4. القلق الاجتماعي: التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
5. الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد يحدث تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول ( James O'Toole ) اكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي:

1. عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
2. بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
3. الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
4. الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
5. عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
6. الخوف	الناس تخشى المجهول
7. المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
8. ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
9. الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10. العبيثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
11. نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
12. الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
13. الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
14. الحماققة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة
15. الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16. التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
17. قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
18. المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
19. غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
20. الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة
21. الحالة الشوفينية	نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل
22. الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
23. الايديولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24. انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25. التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
26. الاصاله	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
27. التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
28. العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
29. الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30. طغيان العادة	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
31. الجهل الانساني	الانسان عدو ما يجهل

#### العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

1. فرض التغيير على الافراد والجماعات: اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم.
2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وابرار الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
3. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير: حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

## المحاضرة رقم 9

## معوقات التغيير

يقصد بها الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير ، فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب، لا ينخرط في عملية التغيير، ويقاوم التغيير ويعيق تحديد الأهداف بفاعلية ، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح ، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها ، وبكمن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة (Status Quo) ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي: (الفياض، وقدايه وعليان).

1. عدم التأكد (Uncertainty): تكون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية عملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص (Comfort Zone) واعتاد عليه ، ولعدم التأكد جانبان ؛ يتعلق الاول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلبيا على الشخص أو على مستقبله الوظيفي (Fear of Unknown) ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرمية وغير الرسمية القائمة حاليا بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير ( Disruption of Routine).
  2. فقدان بعض المزايا أو المنافع (loss of Existing Benefits): بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق (Comfort Zone) فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والعلاوات والتأمينات والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا، ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.
  3. فقدان قوة المكانة الوظيفية (Threat to position power): يقاوم التغيير أي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف. وينطبق ذلك أيضا على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.
  4. تهديد الأمن الوظيفي (Threat to security): يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة. وفي بعض الحالات يمنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قردتهم على ذلك، خوفا من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقد وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي .
  5. تفكيك الروابط الاجتماعية (Disturb of social Networks): عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات وزمر العمل أو العلاقات غير الرسمية والصدقات، فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.
  6. الالتزام بمبادئ ومعايير العمل (Conformity to Norms Culture): يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء peers, pressure فأي تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة .
- وقد صنف جيفر Jager التغيير من حيث مصدره الى ثلاث فئات هي :
1. تغيير يقدمه الآخرون لنا (Done to us): أفرادا وجماعات أو منظمات. وهذا التغيير مرفوض من قبل الطرف الذي سيتلقاه بسبب ما ينتج عنه من تدخل الغير في الشؤون الخاصة وما يترتب على ذلك من الإحساس بفقدان الشخصية وفقدان الاستقلالية. وعلى مستوى المنظمة فإنه مرفوض من قبل جميع الأفراد بما فيهم الإدارة، ولا يمكن أن يتقبل به إلا إذا أكرهت عليه كما في حالات الاستحواذ (Acquisition).
  2. ما نقدمه لأنفسنا (We do to ourselves): وهو موضوع هذا الفصل أو التغيير العادي المتعارف عليه. ولا يعني ذلك ان هذا التغيير سهل أو يخلو من المقاومة، فالإدارة أو وكيل التغيير لا يقاومه لأنه هو القائم على التغيير وحريص على إنجاحه. ولكن مقاومة التغيير تأتي العاملين أنفسهم لأن التغيير بالنسبة لهم من النوع الأول على اعتبار أنه مفروض عليهم من قبل الإدارة التي تحاول التقليل من مقاومته وإنجاحه.
  3. ما نقدمه للآخرين (We do to others) : هذه النوع من التغيير هو نفس النوع الأول تماما، إذ أن الآخرين سيرفضون تماما كما رفضناه نحن النوع الأول.

لقد حدد (Owens, 1981): عدداً من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير كما يلي:

- أ. معوقات تنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال والإجراءات الرقابية وتقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز.
- ب. معوقات فنية: وتتعلق بالتقنية المتاحة والإمكانات والموارد المتاحة للحصول عليها.
- ج. معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، وهناك وضع خاص بالتربويين في أنهم ميالون إلى الانغلاق والتمسك بأشياء ومنهجيات لم يعد لها قيمة أمام حركات التغيير.
- د. معوقات اقتصادية: فطريقة توزيع الموارد في الدول النامية تحديداً تحد من التوجهات التطويرية نظراً لنقص مخصصات تلك التوجهات

أما الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق المنظمات في التغيير بحسب ما ذكر (Kotter, 1995) فهي:

1. ضعف نشر الشعور بالحاجة إلى التغيير، وعدم تفعيله بشكل كافٍ.
2. عدم تكوين مجموعة ذات نفوذ مناسب تساند وتدعم التغيير.
3. عدم وجود رؤية محددة للتغيير.
4. عدم اعتماد أسلوب تواصل العاملين على مستوى شخصي.
5. عدم إزالة العقبات أمام الرؤية الجديدة.
6. عدم التخطيط المنظم لتحقيق نجاح على المدى المتوسط (متوسط الأجل).
7. إعلان نجاح الخطط بشكل مبكر.
8. عدم الاهتمام بإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة.

إن إدارة التغيير تعبير يستخدم ليشمل مجموعة من التقانات المطلوبة لتشخيص مقاومة التغيير، وإدارة ذلك. وإن منحى التغيير يظهر أن التغيير عملية تتناول مشاعر العاملين، وهي أيضاً صعبة بالنسبة إلى معظم الأفراد. ويجب على القيادة أن تتوقع دوماً ظهور مقاومة ما، ولذلك ينبغي عدم الاستهانة بها. وهي تحتاج إلى إدارة فعالة تؤدي إلى تقبل الأفراد للتغيير والتكيف، ويجب أن نشير إلى أنه لم تظهر هناك علاقة بين عمر الأفراد، وبين مقاومتهم للتغيير والتكيف، ويجب أن نشير إلى أنه لم تظهر هناك علاقة بين عمر الأفراد، وبين مقاومتهم للتغيير، ويؤكد ذلك العديد من النماذج التي وضعت لدراسة أسباب مقاومة التغيير ويواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها (دودين، 2012)

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال .
- الدرجة العالية من الرسمية .
- نقص الموارد لإحداث التغيير .
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها .
- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة .
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحدودة.
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير

وبما أن إحداث التطوير وتطبيقه في أي منظمة ليس مهمة سهلة، بل تواجه معوقات وصعوبات، لذلك على قائد التطوير أن ينتبه إلى ما يلي:

- أ. يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
  - ب. إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.
  - ج. إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.
- ويمكن أيضاً: تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

أ. مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.

ب. النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانياً: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية؛ وغيرها من العوامل البيئية المتغير باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.  
 ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.  
 رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.  
 خامساً: المعوقات الفنية: وتشمل الآتي:

- أ. عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
  - ب. تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- وهناك العديد من **معوقات التغيير** والتي من أهمها:
1. الخوف من الحسارة المادية أو توقع كسب مادي: قد يتبادر إلى أذهان العاملين بأن معظم أعباء عملية التغيير ستقع على عاتق الإداريين في المستويات الوسطى والعاملين، الأمر الذي قد يتحول إلى خوف يتسبب في مقاومة شديدة لتغيير وبناء عليه يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، وفي حالة تمكن قادة التغيير من إقناع العاملين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون في عملية التغيير.
  2. الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجديد وصفاً وظيفياً جديداً ينتج عنه التزامان جديدة تجاه معايير معينة مما قد يزرع الشك لدى العاملين في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي الخوف من فقدان مراكزهم الوظيفية، مما يؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير للحفاظ على الوضع الحالي، أما إذا استطاع قادة المنظمة نحو التمييز فإن النتائج ستكون إيجابية.
  3. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يسبب التغيير فصل الفرد عن فريق العمل الذي يربطه به علاقات إنسانية مميزة، أو قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، مما يحفز إلى السعي الحثيث للحفاظ على الوضع الحالي.
  4. درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: تؤدي ثقة العاملين في قادة التغيير إلى تقبل المهام التي توكل إليهم في إطار التغيير، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة ينبغي أن يشرح أبعاد، غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
  5. الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الضرورية، وهذا لا يجعله مرتاحاً في الاشتراك بعملية التغيير، وعليه يجب على قادة التغيير مراعاة هذا البعد الخطي وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

وقد بين (Kotter 1998) مجموعة من **الأسباب التي تقف وراء فشل برامج التغيير التنظيمي** هي:

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاذ الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير.
- غياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغييراً قصير المدى فقط.
- الاتفاق بأن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة وتعقيداً من المنظمات قيد التأسيس.
- وبين (Sanborn 2004) مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير منها:
- البداية الخاطئة، كعدم توافر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه لي واجباً.
- التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين.
- عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير.
- تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير وعدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم.
- عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافآت لتتلاءم مع التغيير الجديد.
- عدم التزام القيادة بالتغيير.
- عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كان يكون كبيراً لا يمكن تحقيقه أو ضئيلاً لا يحظى بالاهتمام المطلوب.
- غياب المتابعة.

## المحاضرة رقم 10

## قيادة التغيير والتطوير

مقدمة عامة في قيادة التغيير:

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة بالوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها.

أي أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية لوحدها لا تتغير و تتطور، وإنما الناس هم الذي يعلمون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والاتقاء، والتأكيد على ان القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادة، ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (عزت جرادات ومنى مؤتمن، 2000، ص7).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (Leith wood)، ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها.

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويُمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغيير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها

بنجاح في مؤسسته، تبدو أهمية اطلاع القائد على أبرز هذه الأفكار وممارساتها الناجحة، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة أكثر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر لتلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية. وتنجح قيادة التغيير إذا ما انسجمت جميع العناصر معاً ضمن إطار شامل متكامل، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدوة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود، وذلك من خلال انتهاز خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته (جرات، ومؤتمن). وتشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة هما: (الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي) وذلك على النحو الآتي:

أ- الجهود الرامية إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي (Restructuring).

ب- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة (Restructuring).

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي (Restructuring) باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات (Fullan, 1998, p.6-10)

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل التالي:

أما أبرز ملامح قيادة التغيير فهي (Goens).

- القيادة بالغايات والأهداف.
- القيادة بالتمكين.
- القيادة كقوة دافعة للإنجاز.
- القيادة بنشر السلطة وتفويضها.
- القيادة بالرقابة النوعية.
- القيادة بالتحويل والتطوير.
- القيادة بالبساطة والوضوح.
- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة.
- القيادة بالتفكير المتعمق المركب.



إن المؤسسات تعيش دائماً حالة توسع، أو انكماش أو اندسار فهي في ذلك تمثل حالة من التغيير، في العصر الحديث تشهد تغييرات عالمية متسارعة، وهذه التغييرات قد تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر. مما يمكن التحدي أمام قيادات هذه المؤسسات للقيام بالتغيير في المؤسسة للتكيف في مواجهة التغييرات الخارجية أو التغييرات اللازمة الحدوث في المؤسسة ذاتها لبقائها وديمومتها، وبالتالي نموها وازدهارها. وإدارة التغيير تكون هي المهمة التي تقع على عاتق القادة في المؤسسة. والقادة عندها يأخذون زمام المبادرة بالشروع في إجراء التغيير ونجاحهم في ذلك يتوقف على مدى إتقان مهارة قيادة التغيير.

يرتبط نجاح تطبيق التغيير بشكل عام بأولئك الذين يسهلون عملية التغيير، ويعرف وكيل التغيير هنا بأنه؛ المدير الذي يسعى لإعادة تشكيل دور المنظمة، المسؤوليات، الهياكل المخرجات العمليات، الأنظمة، التكنولوجيا أو المصادر الأخرى في ضوء تحسين الفعالية المؤسسية (Buchanam and Bodham, 1999, 609) حدد بوشنن وبدهام كفايات وكلاء التغيير الفعال مثل وضوح تحديد الأهداف، نشاطات بناء الفريق و مهارات الاتصال و مهارات التفاوض و مهارات التأثير لكسب الالتزام للأهداف. على ضوء ذلك يمكن الاستنتاج بأن القيود أو المحددات في إدارة التغيير ترتبط مع الإدراكات الإدارية للحاجة للتغيير والفرصة للتغيير وطريقة التغيير وهذا يجعل الإدراكات والمعتقدات وافتراضات وكلاء التغيير كجوانب حيوية يجب فهمها.

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير في الآخرين، وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية، ولذلك فإن اتجاهات القادة الميدانيين نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي؛ فهم الذين ينفذون السياسة العامة للمنظمة، إذ يعد دور الإدارة في قيادة التنظيم دوراً رئيساً، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً ابتداءً عليها حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً، ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح (القيوتي، 2000).

ويلاحظ أن عملية التغيير إن لم تسبق بعملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي إلى المقاومة والرفض، وقد تصل المقاومة إلى حد العنف وفشل عملية التغيير، ومن أكثر الأخطاء شيوعاً في إدارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على البشر (سكوت وجافي، 2001).

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العملية من إتقان عملهم، واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة والعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدواتهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Roberts, 1985).

وتحتاج عملية التغيير إلى أن تتبع القيادة منهجية عملية وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، وذلك كخطوة تمهيدية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بنجاح العملية، وهذا يستدعى قيام قيادة المنظمة بدراسة وتحليل المتغيرات والتحوليات بطريقة هادفة لتوجيه الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر (درة، 1994).  
وتتضمن عملية التحليل إثارة التساؤلات الآتية:

- أ. من هم الأفراد المتأثرون بالتغيير المقترح سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة؟
- ب. ما هو الأداء المطلوب من الفئات المستهدفة في المنظمة؟
- ج. هل يمكن للأفراد والعاملين في المؤسسة استيعاب عملية التغيير وتنفيذ برامجها؟
- د. ما البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق مهارات أدائية متجددة لدى العاملين في المؤسسة؟
- هـ. ما مدى استعداد الأفراد للقيام بإحداث التغيير ارتباطاً بميولهم واتجاهاتهم نحو أهدافه؟
- و. هل يتطلب التغيير أعباء إضافية أو مهام جديدة؟

ويعطي إتباع هذه المنهجية في تحليل عملية التغيير القائد بعداً استقصائياً شاملاً لآثار التغيير ومؤشرات واضحة على مدى نجاحه مما يمهّد له الطريق في إدخال التغيير بصورة مؤسسية تحدد فيها المهام والأدوار والمسؤوليات، ويكون أعضاء المؤسسة شركاء في تحمل التبعات وجني الفوائد (حمادات، 2007) يبدو لنا أن لا شيء جديد عندما نتحدث عن التغيير، وعن العوامل المرتبطة به، مثل الخوف منه أو مقاومته، ولكن عندما نؤكد أن القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح لتحقيق أي تغيير نجد أن هذه المقولة حديثة، أي: لتحقيق النجاح عند تطبيق التغيير على قادة المنظمات أن يكونوا فعالين وينظروا إلى التغيير على أنه ذو قيمة حقيقية.

ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما، ولا تظهر فعاليته أيضاً بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه في الآخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعلياً والمهمات التي أنجزها على أرض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يوليها للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي (رمضان).

إن التغيير في المنظمات يمكن أن يكون تطويراً أو جذرياً (Revolutionary or Evolutionary)، ومن مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، وتعمل على تحديد المشكلات، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب. وإن جزءاً من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المنظمة، أو العملية التنظيمية. أو التوجهات الاستراتيجية أو الثقافة التنظيمية، وبالاستناد إلى عملية التشخيص التي تقوم بها الإدارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير التنظيمي (Connor & Lake, 1988)

إن أسلوب القيادة المتبع في التحرك لقيادة التغيير هو الذي يحدد مدى النجاح المتوقع لهذا التغيير، وإن الأسباب القسرية أو الديمقراطية أو الموثوقية أو أسلوب التدريب التي تعتمد عليها القيادة في تنفيذ عملياتها للتغيير، وإن أيًا من هذه الأساليب عندما تعتمد القيادة وحده دون الاعتماد على الأساليب الأخرى يؤدي إلى التسبب بالمشكلات التنظيمية، ولتجنب ذلك لا بد من أن يتم استخدام الأساليب مجتمعة، ولكن بشيء من الاعتدال، فأهمية القيادة تكمن في التعرف على الأساليب المختلفة التي يتم استخدامها في المواقف المتنوعة، وتمكن القيادة المنتجة التي تعمل على قيادة التغيير فقط عند ما تزج في التأثير في أعضاء المنظمة، وإقناعهم لتقبل التغيير التنظيمي (Fullan, 2005).

ولكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به وعواطفهم، وهو يملك القدرة على جعل الجماهير تصغير إليه، وتعي ما يقول وتتقبله، فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل اعباء التغيير المطلوب .

إن مجهودات التغيير الفعال من أجل إحداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه قضايا العمل المختلفة الفني منها والإنساني، فيتم اختيار هؤلاء القادة بناء على إنجازاتهم الفعلية، وما يعكسه سجل الأداء. وقدرتهم على مواكبة التغيير وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية، وعدم التأثير باعتقادات البعض في المنهج التقليدي لاختيار العناصر البشرية، كما هو متبع في النظام البيروقراطي أو السياسي أو الفني بل إتباع نظام معين له سماته الخاصة من أجل "إدارة التغيير" فلم يعد النمط الإداري التقليدي بقادر على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير وتذليلها، وهنا تظهر الحاجة إلى الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة كضرورة حتمية وحيوية من أجل حسن معالجة التعامل مع مشكلات التغيير وفعاليتها (عامر، 1991 ، 2001).

فربما تتطلب قيادة الأفراد خلال فترات تغيير السلوك الجوهري شجاعة أكثر فينبغي أن يتقدم القادة الصفوف، ويوضحوا الطريق، فإن مقولة "التغيير هو ما يصنعه التغيير" دائما تطبق على القادة (سميث، 2001 : 111).

إن تولي دفعة القيادة أثناء التغيير ليس أمرا يسيرا ، فهناك حاجة إلى مهارات إدارية مختلفة، لأن السيطرة المركزية تقل، وتزيد مسؤوليات المديرين، ولا بد للمدير النشط كي يحقق النجاح في هذه الظروف أن يبذل جهودا إضافية، الأمر الذي يتطلب من القائد ما يلي:

1. فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.
2. إشراك الآخرين في هذه الرؤية.
3. إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور من يعمل على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع (سكوت وجافي، 2001 : 121).

ويؤكد ( Fulmer, 1989 ) على أهمية القيادة المؤهلة في تعزيز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، حيث إن القائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير.

فالقائد القادر على إحداث التغيير هو الذي يضع نصب عينيه كل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة بصرف النظر عن حجم ومجال وطبيعة وتفاصيل العمل (عامر، 1991).

ويعمل القائد الناجح على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين مخلصين في عملهم، متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم، ويدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المؤسسة، ولا يمكن أن يكون قويا إلا إذا دعمهم واحترمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤية في تطوير المؤسسة، وصناعة القرار، بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم إلى قمته (Brost, 2000)

فالقائد لا يتفرد بصنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بالشؤون التطويرية، ولا يستأثر في تطبيقها ليعرضها على الآخرين عنوة واقتدار، إذ أن المؤسسة في هذا العصر التقني وثورة المعلومات أصبحت من التعقيد بحيث لا يستطيع فرد بعينه أن يقوم باتخاذ جميع القرارات، أو يطبقها وحده دون التعاون أو التشاور مع الآخرين (Chandler, 1999).

ومن المعروف أن مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية والتطويرية هي من سمات النظام المتطور الذي تتحول في المؤسسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي، يعمل فيه الجميع كخلية واحدة، ويسهم فيه الجميع كجسد واحد، بحيث يحترم رأي كل فرد. ويستفاد من معلومات كل فرد وتخصصه وكفاءته، ناهيك عما في مشاركة القرار من إلغاء للقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية واستبدالها بقرارات جماعية ناضجة واعية تخدم مصلحة المؤسسة بعامة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه القرارات على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير بالشكل الصحيح (Brewer. 2001: 30)

فالعلمية الإدارية ليست مجرد تيسير الأعمال أو ممارسة الرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، ولكنها تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها (منتدى الفكر العربي، 1991: 129).

وتحتاج قيادة التغيير إلى توفر درجة عالية من المرونة، فالقائد ذو المرونة المنخفضة يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، أهمها عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن ويميل إلى وضع قيود، ومن هنا فإن إدارة التغيير تركز على عنصرين أساسيين، الأول: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى الموظفين، والثاني: مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير (كنعان، 1985)

وقد أشار (Hoy and Miskel, 1991) إلى تطوير دور الإداري بصفته قائدا واتساع مجالات عمله إلى الدور الذي يستوجب امتلاك القائد للمهارات القيادية القادرة على التغيير الأفضل ودفع عجلة المنظمة بعوامل التقدم

وبث عوامل الإبداع والتجديد والتغيير لضمان دينامية المنظمة من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية المختلفة، وإشراكها باتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق التغيير المناسب، وأن تكون المنظمة لديها الاستعداد لتقبل التجديد. مسؤولية التغيير: تواجه المؤسسات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتغيير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معا، وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع المسؤولية:

**1- سلطة التغيير داخل المؤسسة:** تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

**أولاً:** الإدارة العليا: هنا يستأثر المديرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويعد هذا اتصالاً من أعلى إلى أسفل.

**ثانياً:** المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

**ثالثاً:** التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

**2- المستشاريون خارج المؤسسة:** مثل المكاتب الاستشارية، ويختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله.

قد تدخل المؤسسات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات التي تعمل ضمنها المؤسسة محل التغيير، كما قد يتدخل الوزراء المشرفون بحكم مناصبهم للتأثير في شغل المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل وإعادة تنظيم تلك المشروعات التي تثبت عدم قدرتها على الربح وتحقيق أهدافها، أو تتدخل الجمعيات العلمية الإدارية، وجمعيات اتحادات الصناعة والتجارة، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك... من خلال ما تجرّه من مفاوضات مع المؤسسات.

وانطلاقاً مما سبق نستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين:

**1- التغيير من أعلى إلى أسفل:** هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة.

**2- التغيير من أسفل إلى أعلى:** يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل....

وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك.

## المحاضرة رقم 11

## من هم قادة التغيير والتطوير؟

## مقدمة

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير ( Change Agent) تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتحفيز العاملين على التغيير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار. إذن فوكيل التغيير هو الشخص المسئول عن قيادة التغيير في المنظمة. وترى بعض الأدبيات بأن إناطة مهمة القيادة التغيير لمجموعة من الأشخاص كتحديد فريق للتغيير هو أكثر فاعلية من إناطة لشخص واحد، لما يتمتع به الفريق من مهارات متعددة ( Harvey & Brown. 2001) علم بأن فريق التغيير يكون أكثر فاعلية عندما يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وبخاصة عند تنوع المهارات والقدرات والموارد. كما يتوجب على قائد التغيير أن يتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف، وأن تتوفر لديه الموارد وسبل الدعم اللازمة. وقد ركز Paton & Calman. 2001 على المتطلبات التالية:

- مهارات اتصال مناسبة.
- المحافظة على حافزية الأفراد وقيادتهم بفاعلية.
- القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.
- التمتع بمهارات التفاوض والتأثير والإقناع.
- توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.
- القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال.
- المعرفة بمنطق التغيير وبراعة الإقناع.

أما المهارات والأنشطة التي يجب أن يتمتع ويقوم قائد التغيير بها حسب رأي Harvey & Brown. 2001 فهي: القدرة على تطوير فريق التغيير، وإحداث التغيير، وتطوير الاستراتيجية، والتطوير الإداري، وتطوير الأفراد، وإدخال التكنولوجيا. كما يتمثل دوره في مساعدة العاملين لتطوير الحلول والأنظمة والمفاهيم الجديدة بأنفسهم، وأن يحرص على تطوير علاقة بينه وبين العاملين مبنية على الثقة والانفتاح ضمن مناخ يشجع على التعلم والمشاركة.

أما فريق التغيير، فعلى أعضائه أن تتوفر لديهم المبادئ الثلاثة: الالتزام بتحقيق الأهداف والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يركز على رؤى مشتركة Mento et al, 2002 وتعددت الدراسات والأدلة التي تثبت أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهذه المبادئ هي (الطيبي، 2010 ، ص 163 - 167):

1 - الهدف الأخلاقي: ويعني أن يعمل القائد وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه والمجتمع المحيط به بأكمله، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع، لذلك ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها.

2 - فهم وإدراك عملية التغيير: فالهدف الأخلاقي بدون فهم لعملية التغيير لا يعتبر من مزايا القائد الناجح، وبالتالي متى يحقق القائد نجاح في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن يدرك الأمور الأساسية التالية:

- الهدف لا يجب أن يكون تغيير كل ما في المنظمة.
- لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار.
- يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة التي قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.
- يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- التغيير عملية شديدة التعقيد.

3 - بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة: فالعامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاوناً تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، إذن فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

4 - إنشاء المعرفة والمشاركة: فنحن نعيش الآن في عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإن من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالمبادئ الثلاث السابقة.

5 - خلق التماسك: في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط، وفي ظل هذه المبادئ الخمس فهناك خصائص وسمات لا بد أن يمتلكها القائد الفعال والتي يمكن أن تكون سبباً أو نتيجة لهذه المبادئ وهي: الطاقة أو النشاط، والحماس، والتفائل. فالقائد الناجح هو ذلك القائد النشط المتحمس المليء بالأمل والذي يحمل التزاماً خلقياً ويتفهم عملية التغيير ويبني العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك وتقوية العلاقات بين كافة الأفراد في المنظمة.

## كيف تصبح قائد تغيير؟

ليس التغيير أثناء القيادة زمام تولى إنسهلا بل إن الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محددة، فلذا الأمر يتطلب ما يلي (سكوت وجيف، 2005):

1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.

2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية.

3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيها الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس.

الخطوة الأولى: أوجد رؤية مشتركة مع مجموعتك: بعدما تجتاز المجموعة مرحلتي الرفض والمقاومة، فعند ذلك تعلقو الهمة، ويبدأ الموظفون بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل، وفي هذه الأثناء يحتاجون إلى مد يد العون إليهم حتى يضعوا لهم رؤية خاصة لهدفهم، عند ذلك يأتي دورك كقائد لتوجيه المجموعة نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل.

الخطوة الثانية: دع الفريق يوجد الرؤية: خصص بعض الوقت لمناقشة المستقبل، واطلب من أعضاء فريقك أن يتخيلوا حالهم بعد خمس سنوات، واطلب منهم أن يفكروا في اختلاف المستقبل عن الحاضر، وفي التحسينات التي يلحظونها، بعد ذلك اعقد حلقات نقاش، ودون ملاحظات أعضاء الفريق، ودون النقاط البارزة لرؤاهم، وبهذه الطريقة تستطيع إيجاد رؤية مشتركة تجود بها قرائح العاملين معك. إن إيجاد الرؤية المستقبلية يساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتجهون إليها.

الخطوة الثالثة: توضيح القيم: يساعد التغيير على إعادة تشكيل القيم التي يعمل من خلالها فريق عملك، وإن القيم هي الأساس الذي تعمل وفريقك عليه، معا وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل، وتحل محلها قيم جديدة للوضع الجديد. كن إذا قائدا للتغيير، وساهم في صناعة التغيير، ولا تكن ضحية له.

وعلى القائد أن يراعي الأسس التالية وذلك لضمان نجاح عملية التغيير:

- مشاركة العاملين في التغيير، وخاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير وإعداد العاملين بمعلومات عن التغيير ونتائج تنفيذه وتطوره.
- إجراء التغيير في الوقت المناسب.
- ينبغي الإدراك بأنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة.
- التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه.
- تغيير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار، بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع والابتكار المادي الملموس بمعدل أسرع من صور الابتكار والإبداع غير الملموس.
- صوت الفعل أقوى من صوت القول، فيما يتعلق بمجهودات التغيير فلا تأخذ التغييرات مأخذها الطبيعي ولن تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العملية والتعود عيها بالفعل.
- وجود سبب لإجراء التغيير فلا بد أن يكون هناك وعي حول السبب الذي يجعل التغيير، ضروريا والتدريب على القيم والمهارات والسلوكيات الجديدة.



- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق فيها نجاح كبير ونتائج إيجابية سريعة، حتى يمكن إعطاء مثال عن نجاح التغيير بما يشجع العاملين في الأقسام الأخرى على قبول التغيير في أقسامهم.
- إيجاد التوازن بين التغيير في النظام الفني والتكنولوجي والتغيير في النظام الإداري.
- أن يسبق إدخال التغيير تحليل للموقف الحالي ومشاكله (وصوص، 2006).

ولكي يتمكن القائد من قيادة التغيير في المؤسسة بنجاح لا بد من إتباع التقنيات الأدائية الآتية:

1. انتهاج النمط الديمقراطي في إدارته للمؤسسة، إذ يعمل على مناقشة الأفراد بأهمية التغيير وانعكاساته على المؤسسة والأفراد ليكونوا شركاء في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات فالمسؤولية الفعالة هي التي تتيح للعاملين فيها القدر الأكبر من المشاركة في التخطيط لأعمالها وتحديد أهدافها وطرائق تحقيق تلك الأهداف.
2. إرساء قواعد الاتصال المفتوح بين القيادة والأفراد لتطوير فهم مشترك لخطوات التغيير يقوم على تحقيق الثقة المتبادلة وتحمل المسؤوليات المشتركة.
3. إقامة علاقات طيبة بين القيادة وبين الأفراد فيما بينهم لخلق مناخ تنظيمي مريح يشعر الفرد فيه بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متألفة فيقبل على العمل لما فيه مصلحته ومصلحة أسرته الوظيفية، ويكون ذلك بتقدير أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وتلمس حاجاتهم.
4. توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه والأسباب التي دعت إليه وتوضيح كيفية تنفيذ مراحلها فأغلب الظن أن معايير الرضا الوظيفي يمكن أن تطبق كلما توافر لمتخذ القرار شبكة مكثفة ومترابطة من المعلومات الدقيقة التي تتيح له ولل فريق العامل معه أن يتصرف على الحقل الواقعي لما هو ممكن.
5. المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية، ويكون ذلك الوضع دليل تقييم شامل تحدد فيه مؤشرات النجاح التي يمكن التنبؤ بها على مدى كفاية الخطة وهل تسير وفق المسار القويم الذي خطط له، ويمكن عقد جلسات مناقشة منتظمة مع مجموعات العاملين لتلقي التغذية الراجعة ومقارنتها مع المؤشرات المتحققة بهدف الوقوف على ملامح القوة لتعزيزها ومكامن ضعف تلافيها وتحديد آثارها.
6. تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية، فبعد أن يدرك الأفراد بالحاجة الماسة للتغيير ويقبلون عليه يجب أن يعمل القائد على تطوير مهاراتهم القيادية فيحدد الأدوار، ويضعهم في مواجهة مع مسؤوليات محددة ويتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات معينة على ألا يكون ذلك بمنأى عن مراقبته ومتابعته غير المباشرة كي يكون قادرا على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يمكن أن يظهر من فروقات أو أخطاء.

لذلك فإن إدارة التغيير ليست عملية سهلة بل عملية متشابكة ومعقدة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، وتزداد أهمية فهم

قادتنا التربويين لاستراتيجيات إدارة التغيير وإتقانهم للمهارات المرتبطة بها في وقتنا الراهن لتفعيل دورهم في تهيئة نظامنا التربوي ليواكب متطلبات القرن الجديد الذي دخلنا بوابته، آمليين تحقيق مزيد من الرفعة والتقدم والإنجاز.(المرايات، 2008).

**خصائص قائد التغيير الفعال:** أشارت نتائج الدراسات والبحوث وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائدا للتغيير في مؤسسته. ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وذلك على النحو الآتي: (مؤتمن، 2002).

#### أ. مواقف قائد التغيير الفعال هي:

- يوفر دعما إيجابيا للعاملين معه ولا يخذلهم.
  - يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية.
  - يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
  - يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
  - يتسم بالمثابرة، إذا سارت الأمور بعكس ما هو المنشود ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانيا.
  - لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائما.
  - لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
  - لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
  - لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
  - يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.
  - يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.
- ب. طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي:

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة (سابقا)
- يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه قدرة على التخيل والتصوير، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج. المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال هي:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
  - يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها عين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
  - يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
  - يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.
  - يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل.
  - التطلع يستطيع قدما نحو الأمام والتفكير للمستقبل، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
  - يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
  - يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية.
  - يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
  - لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.
  - يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال.
  - يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
  - المستدام المهني النمو تحقيق وآليات طبيعة يتفهم ذاتيا.
- وقد ذكر سليمان أن لقائد التغيير مواصفات خاصة ومتكاملة حتى يستطيع أن يدير عملية التغيير، وأن يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته، فقائد التغيير يتمتع بالمواصفات الآتية:
1. الحساسية نحو الأهداف والمطالب القومية، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع، والوعي بمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية وارتباطها بالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.
  2. القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي أو غير القائد.
  3. فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.
  4. امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.

5. المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية وتقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعي بينها، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه بأسلوب خلاق، والإحاطة بإدارة الأزمات.
6. القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للمواقف الاجتماعية والتعمق في فهم دوافع السلوك وديناميات الشخصية.
7. - المبادأة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف. (سليمان، 2000). وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، من أبرزها: (مؤتمن، 2002).

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية تحقيق إلى وصول المؤسسة بالارتقاء بهدف المتاح، والفنية والمادية الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات (المدرسية على سبيل المثال بالمجال التعليمي) بصورة تعاونية.

ولا بد لكل إداري من مجموعة من الممارسات حتى يدير التغيير بطريقة ناجحة منها:

1. تحدي العمليات: ويكون ذلك من خلال البحث عن فرص ومحاولة تغيير الوضع الحالي ، إيجابيا ومن ثم قبول المخاطرة ومحاولة الاستفادة من الأخطاء والنجاحات.
2. النظرة المستقبلية المشتركة: وذلك عن طريق تصور مشاهد مثالية مستقبلية وجمع العاملين على أهداف مشتركة.
3. الإيمان بمبدأ التمكين: ويتجلى ذلك بتشجيع العمل الجماعي، ومشاركة الآخرين في السلطة والمعلومات.
4. صياغة التوجه: باعتماد القيادة المثال العملي الناجح والتخطيط لانتصارات صغيرة تكون حافزا للعمل بدافعية نحو انتصارات أكبر.

5. تشجيع القلب: وذلك بالاعتراف بالمشاركات، والربط بين المكافأة والإنجاز، والاحتفال بالإنجازات، وتقدير الانتصارات.

وقد اشارت منى عماد الدين ( 2003 ) إلى مجموعة من المواقف التي يتبناها قائد التغيير الذي يتسم بالفاعلية، حيث إنه يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية، وهو يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتهما، ويتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل، وهو يتسم بالمتابعة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود، حيث أنه لا يحاول فرض وجهة نظر بالقوة ... كما أنه لا، بالحوار للانفراد يسعى دائماً ولديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة، ولديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل، ولديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية، معتمداً على أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح كأمر حتمية، معتمداً على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك والأنموذج.

### صفات قائد التغيير:

لا بد أن تتوافر لدى فريق التغيير في المؤسسة مجموعة من المبادئ المهمة، ومن أبرزها: الالتزام بتحقيق الأهداف، والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يركز على رؤى مشتركة، كما توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوافر في قائد التغيير من أجل تحقيق نجاح عملية التغيير، وهذه الصفات هي:

1. التعامل مع مختلف القضايا داخل المؤسسة سواء أكانت فنية أم إنسانية أم تنظيمية من أجل استمرارية التغيير.
2. أن يسمح قائد التغيير بحرية تناقل المعلومات داخل المؤسسة، وذلك لحل العديد من المشكلات التي تعيق عملية الإبداع والتطوير.
3. الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي لا سيما الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة.
4. غرس القيم التنظيمية وتنميتها وتطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه المختلفة.
5. توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية.
6. التحكم الدقيق بعملية التغيير وتنفيذها عن طريق تحديث المعلومات، وتحديد الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته، وتحديد محاوره.
7. توازن الشخصية وامتلاك مهارات في بناء العلاقات مع الآخرين، وأن يمتلك المقدرة على التحفيز. ويجب أن تتوفر في المدير أو قائد التغيير مجموعة من الخصال التي تجمع بين المعاصرة ويمتلك الأحداث، مع التكيف على والقدرة أيضاً من الصفات ما هو مؤثر على وجدان وعواطف الجماهير المحيطة به والقدرة على جعل الجماهير تصغي له وتتقبل وتعي ما يقول وتوجيههم وإقناعهم تحمل أعباء وتكاليف التغيير المطلوب. وهناك أيضاً مواصفات خاصة ومتكاملة لهذا القائد كي يستطيع إدارة عملية التغيير وأن يحقق أهدافه وطموحاته ومن هذه المواصفات: الزعامة، والواقعية، والقدرة على التأثير (الشعبية)، والتواصل والاتصالية، والحب الصادق، والتقدير الكامل، والاحترام الواعي، والولاء والانتماء (الخصيري، 2003، ص62).

## المحاضرة رقم 12

## أنماط قيادة التغيير

## مقدمة

لقد تناول Sergiovanni, 1987 موضوع القيم الجديدة المرتبطة بالقيادة التربوية المعاصرة بصورة شمولية تكاملية، إذ اقترح مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبّقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة الماسة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية، وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة، وطبيعة قيادة التغيير هي:

1. القيادة بالغايات والأهداف: تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة المرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين. •
2. القيادة بالتمكين: تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين (في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات على سبيل المثال).
3. القيادة كقوة دافعة للإنجاز: تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون منظماتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.
4. القيادة بنشر السلطة وتفويضها: ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة، فمثلاً يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجابياً على تطوير عملية الأداء بمختلف أبعادها ومجالاتها.
5. القيادة بالرقابة النوعية: تختلف الرقابة في بعض المنظمات عن الرقابة في الشركات، مثلاً فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه.
6. القيادة بالتحويل والتطوير: تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها.
7. القيادة بالبساطة والوضوح: تتضمن الابتعاد عن المغالاة، وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية.
8. القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة: يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة والتي لا تقبل المساومة بشأنها وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة، تتاح هنالك مجالات

عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المنظمات من خلال برامجهم المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

9. القيادة بالتفكير المتعمق المركب: ينظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار.

### كيف تقود تغيير تحويلي Transformational Change

- اظهر ضرورة وإلحاح التغيير
- شكل تحالفات قوية لأحداث التغيير
- نّ الآخرين للسير بالتغيير إلى الامام مك
- أوجد رؤيا للتغيير وأوصلها للآخرين
- احتفل بالانتصارات السريعة واعترف بمن ساعد في تحقيقها
- ابن على النجاح ووائم بين الناس والانظمة والطرق الجديدة
- حافظ على حماسك والتزامك

### أنماط قيادة التغيير

#### 1) أسلوب التعاون: Collaboration

- إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في العملية ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، وبالتالي فإنهم سوف يسوقون تلك التغييرات، ويروجون لها بين أفراد آخرين في المنظمة، إن هذه الطريقة تساعد أيضا على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب.
- ويسهم في هذا النمط عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضا في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من أهداف التغيير الموضوعية، وأيضا في طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، وقد يتم ذلك من خلال اللجوء إلى استخدام ورش العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.
- إن نمط التعاون في التغيير هذا، يمكن أن يكون من أنماط الإدارة الجيدة عند العمل مع أصحاب الاختصاص، مثل الأطباء والأكاديميين فهم يعولون أهمية كبيرة على حريتهم واستقلالهم في العمل أو في عملهم، ومثل هذه المجموعات تقاوم النمط التسلطي في التغيير، الذي يتصف بفرض التغيير

عليهم، وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري، مما يؤدي إلى تقييد حريتهم، وحققهم في تحديد مستقبلهم (Carnall, 1995).

- ومن صفات هذا النمط من التغيير في الإدارة والقيادة: •أ. يمكن أن يستغرق زمنا طويلا للقيام به، ولذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة.
- وربما لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة، تحتاجها الإدارة العليا، وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.
- إذا تم إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم فإن ذلك سوف يسبب خسارة، قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة أساسا وسيؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة.
- إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كاقتراحات للتغيير، هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المنظمة، وتنطلق من طرائق العمل السائدة فيها، أيضا مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقة أو جذرية، مما يضطر بعض المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه، والتغلب على هذه المشكلة. (Carnall, 1999: 35).

## (2) أسلوب التشارك (تعاون محدود): Participation

- "المشاركة هي تعاون محدود" والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، وهو ما تدعو إليه هذه الطريقة في التغيير (أو هذا الاتجاه في التغيير). إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوراة العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضا من مجالات التغيير المتعددة، كان يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمنظمة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة، وفي الإنتاجية وتقليل الهدر، ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المنظمة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية. كما يطلب منهم الإسهام في تصميم مهام محددة في المنظمة وتنفيذها، مما يساعد على إجراء عملية التغيير. وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات.
- ويبدو أن جليا أن هذا النمط في إدارة التغيير يمكن قادة التغيير من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين، لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة، وعلى الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة، أو في الحال التي يتم فيها إبلاغهم مسبقا عن نتائج ورشة العمل، وما هو متوقع منها.

## (3) أسلوب التوجيه: Direction

- ويستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ ومن ثم يعمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل



هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.

- وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والدصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة مع العاملين، وتنظيم ورش عمل من أجلهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة إليهم، ولا يطلب من العاملين في هذه الحال المشاركة في وضع أهداف التغيير، أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة، وهذا النمط من القيادة يرتبط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية
- إن مزايا هذا النمط هي سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير وتحت سيطرتهم. وبالتالي إن عملية اتخاذ القرارات تكون أسرع من نمط آخر يعتمد على مشاوراة العاملين، أما مساوئ هذه الطريقة فهي:

- إن ضعف عملية المشاورة مع العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير.
- يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدوداً استناداً إلى النتائج المرجوة من التغيير، أو التي تحققت مراحل عملية التغيير بحد ذاتها فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسية. هذه الطريقة من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الأفراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى هذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل وفقاً لذلك، فالقول للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر متمكنين في عملهم، وأكثر ابتكاراً Innovative فيه، ويختلف عن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة المشاركة هو الذي يولد الشعور لدى العاملين بأن لديهم القدرة معينة من حرية العمل والتصرف والتأكد بأن لديهم السلطة في بعض المجالات للتصرف.

#### 4) أسلوب الإلزام: Coercion

وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له. هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، أيضاً لفقدان جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله. ولن تنجح هذه الطريقة في الأغلب إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المنظمة ومع ذلك إذا لم يؤد هذا النمط إلى إحداث تغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل إلزامي، فإن نتائجه سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلا من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم.

#### 5) القيادة التحويلية: Transformational Leadership

لقد كان James McGregor Burns أول من وصف مفهوم القائد المحول في أواخر السبعينات 1970 وذلك أن ما يقوم به ما هو إلا عملية تطوير علاقات شخصية بين القادة وبين التابعين لهم. وقد وصف القائد التحويلي على أنه الفرد في التنظيم الذي يعتمد إلى رفع مستوى الإدراك لدى العاملين، أو الذين يعملون معه في المستويات التنظيمية ذاتها أو أعلى منها، وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية، والمساواة، والإنسانية .

وهكذا يمكن تعريف نظرية القيادة التحويلية على أنها "تلك العملية التي تعتمد إلى إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وميولهم، وبناء الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها". (Yukl, 1989: 252-289)، وهذه العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم، تمثل جزءا هاما من جهودهم المبذولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة. • وقد طور Bass (1985) وعلى الأخص فيما يتعلق بتأثير القائد في أتباعه، حيث يجد أن القائد التغييري لديه صفات "الكاريزما" فهو يقدم الحافز الفكري للأفراد، ويثير اهتمامهم الشخصي، ويمكن أن يكون نموذجا للآخرين. وبذلك نجد أن القادة "المحولين" يتوقعون التغيير باستمرار، ويضعون الرؤية الجديدة، ويطورون القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم، ومفهومه الجديد، ويشعرون الأفراد بقوتهم من خلال مشاركتهم في هذه العملية. (Cushman & King, 1995) ومن ناحية أخرى يبدو لنا أن نمط القيادة التحويلية (Transformational leadership) كأنه قد تمت صياغته لكي يلائم تماما ما تتطلبه القيادة في التغيير، حيث حدد (Tichy & Devenna 1990) صورة للقيادة التحويلية عن طريق تحديد مهام القائد فيها وهي كالتالي:

أ. إدراك لوجود حاجة للتجديد والتغيير.

ب. العمل على إبداع رؤية جديدة.

ج. جعل التغيير جزءا من العمل المؤسسي للمنظمة.

يشير كل (Balogun & Hailey 1999) بهذا الصدد إلى مجموعة من الطرق التي يستخدمها المديرون في إدارة التغيير وتتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية التغيير وتشمل:

1. الاتصال والتعليم، وتتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم.

2. التعاون، وتتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم فيها التغيير. وتعتبر ورش العمل من الأمثلة المناسبة على هذا الأسلوب. •

3. المشاركة والتدخل، حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، مما يترك المجال لقادة التغيير بالتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها.

4. التوجيه، حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ هذه القرارات.

5. الإكراه، وفي هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير.

ولقد صنف (Harvey & Brown 2001) الأدوار التي يمكن أن يلعبها قائد التغيير إلى خمسة أدوار، وهي بمثابة طرق لإدارة التغيير، وهي: دور المثبت أو الموازن ((Stabilizr)، حيث لا يهدف هذا الدور إلى تحقيق الفاعلية أو

رضا العاملين، إنما يركز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم

كما يقوم بدور المشجع (Cheerleader) الذي يركز على إرضاء العاملين ورفع معنوياتهم، والمحافظة على

الانسجام وتآلف داخل التنظيم، وتخطي الخلافات والصراعات التنظيمية، ودور المحلل (Analyzer) الذي يركز

على الفاعلية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشاكل، ودور المقنع (Persuader) الذي يهتم ببعدي

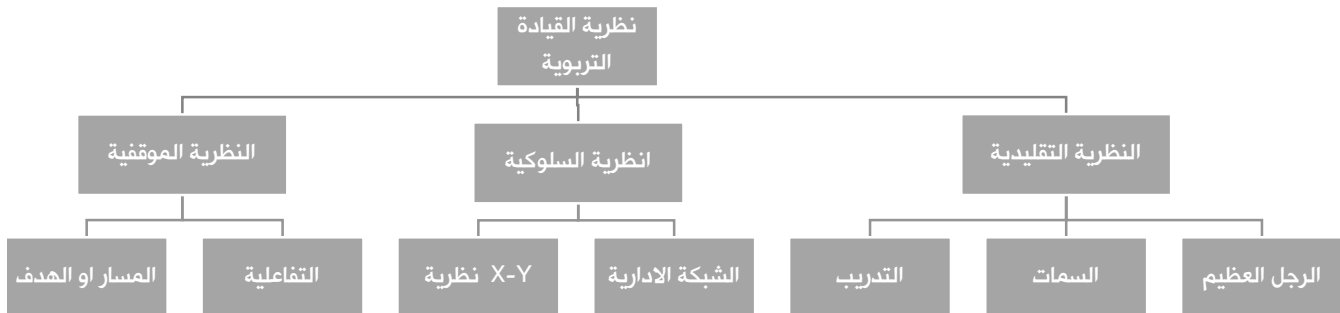
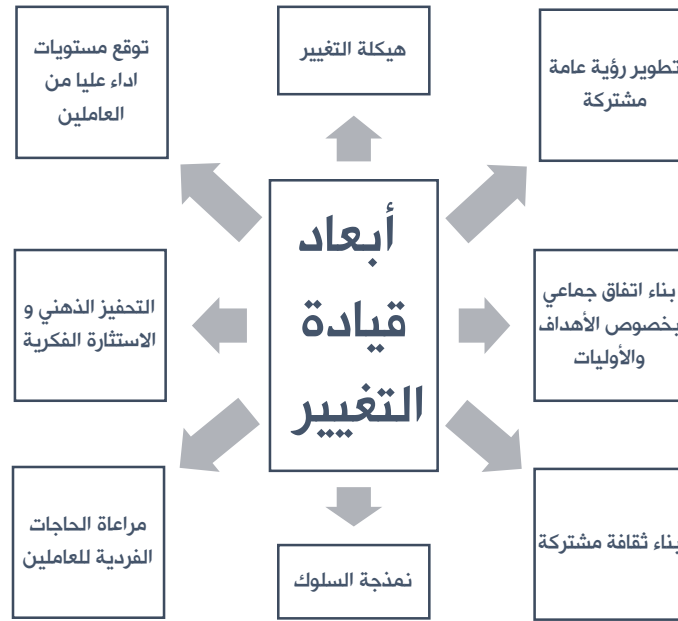
المعنوية والفاعلية التنظيمية، ودور المرشد (Pathfinder) الذي يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية

والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.

ويمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة قيادة التغيير على النحو الآتي:

- تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة:
- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة.
- نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى).
- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المنظمة.
- التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية.
- توقع مستويات أداء عالي من العاملين.
- هيكلية التغيير.

الشكل: أبعاد قيادة التغيير



## النظرية التقليدية

- نظرية الرجل العظيم : أن الأفراد يولدون بمواهب فذة، والقدرات لا تتكرر ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.
- نظرية السمات: تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف ، ومراعاته للعلاقات الانسانية ، يعتبر قائدا ، اما تكون هذه حيث إنه غالبا السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.
- نظرية التدريب: فلسفة هذه النظرية أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب تعرض مجموعة من الصفات الشخصية على المتدرب فيبقى على ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه

## النظرية السلوكية

- نظرية الشبكة الإدارية: أستطاع روبرت بلاك وجين موتون تصنيف السلوك القيادي الى خمسة أنماط اساسية وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في بعدين
  - الانتاج
  - الافراد
- نظرية X-Y

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يفضلون تحمل المسؤولية</li> <li>● زيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار.</li> <li>● التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل</li> <li>● الالتزام بالعمل نتيجة المكافأة</li> <li>● تفعيل الرقابة الذاتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدم حب العمل</li> <li>● نقص الطموح لديهم</li> <li>● عدم الرغبة في المسؤولية ويفضل التحفيز المادي</li> <li>● الالتزام بالعمل نتيجة العقاب</li> </ul>

## النظرية الموقفية

- نظرية التفاعلية : (التوافقية): عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية مزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة.

- نظرية المسار أو الهدف: تقوم هذه نظرية على أساس التي التحفيز محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق أهدافهم.

أنماط القيادة الإدارية:

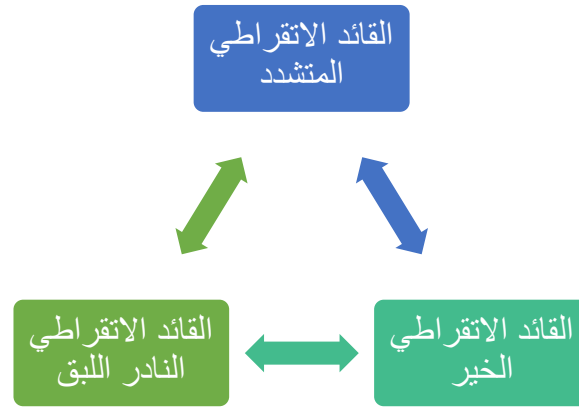
#### ■ القيادة الديمقراطية



مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.</li> <li>■ قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية.</li> <li>■ تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يشجع على التجديد والابداع والابتكار.</li> <li>■ الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.</li> <li>■ المشاركة في التخطيط وصنع القرار.</li> <li>■ مراعاة المشاعر والجوانب الانسانية.</li> <li>■ يقوي او اصر الانتماء والتماسك للمؤسسة.</li> <li>■ ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق.</li> <li>■ توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين</li> </ul>

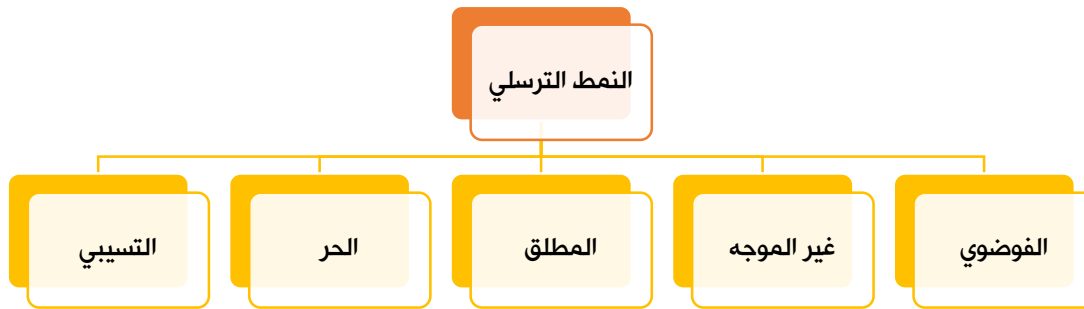
## ■ القيادة الاوتوقراطية



### مزايا وعيوب القيادة الاوتوقراطية

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤسين.</li> <li>■ يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤسين.</li> <li>■ يولد الكراهية لدى المرؤسين نحو قائدهم والعمل يحدث فراغا وفوضى في العمل.</li> <li>■ التسلسل والإكراه في تسيير الامور وشئون العمل.</li> <li>■ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الادارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد يكون ناجحا خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.</li> <li>■ قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.</li> </ul>

## ■ القيادة التراسلية



### مزايا وعيوب القيادة التراسلية.

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تفكك الجماعة طالما ان الروابط بين الافراد قد انعدمت تماما.</li> <li>■ ازدواجية الجهود واضاعة الكثير من الوقت واهداره.</li> <li>■ يجعل المرؤسين يفتقرون الى الضبط والتنظيم.</li> <li>■ الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للأخرين.</li> <li>■ عدم السيطرة على المسؤولين.</li> <li>■ عدم وجود حماسة حقيقية للعمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤسين على مستوى عال من التعليم.</li> <li>■ يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤسين.</li> </ul>

## المحاضرة رقم 13

## استراتيجيات تمكين التغيير

## مقدمة

الاستراتيجية عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل حمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه، وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل الإدارية.

ويجب في البداية أن نميز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي فالمقصود باستراتيجية التغيير هو تبني تصوّر ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاما من الزمان، ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل.

في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو إلا تصّرف Action وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كليا وجذريا.

وفي كتابه قيادة التغيير الجذري قدّم جاري هامبل Jary Hambl مفهوما جديدا للاستراتيجية؛ فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسّسة ذات مناخ وثقافة خلّاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقة، ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات استراتيجية وإلزام العاملين بها، وذلك بدلا من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها.

إنّ المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلا من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلا داخليا وتلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدول.

## اولا: استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة.

## 1- استراتيجية القوة القسرية

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية، يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين وهما:

- الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطاته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات.
- الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة

تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

## 2- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

## 3- استراتيجية التثقيف والتوعية

- تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

### ثانيا: استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر ان الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها:

- مهارات وقدرات العاملين.
- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
- ثقافة المنظمة.

ضمن هذا الإطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
  - تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
  - تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالتغيير بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعلية.
2. استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
3. استراتيجية الاقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.



4. استراتيجية الاجبار: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.

### ثالثا: استراتيجية التغيير البنيوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

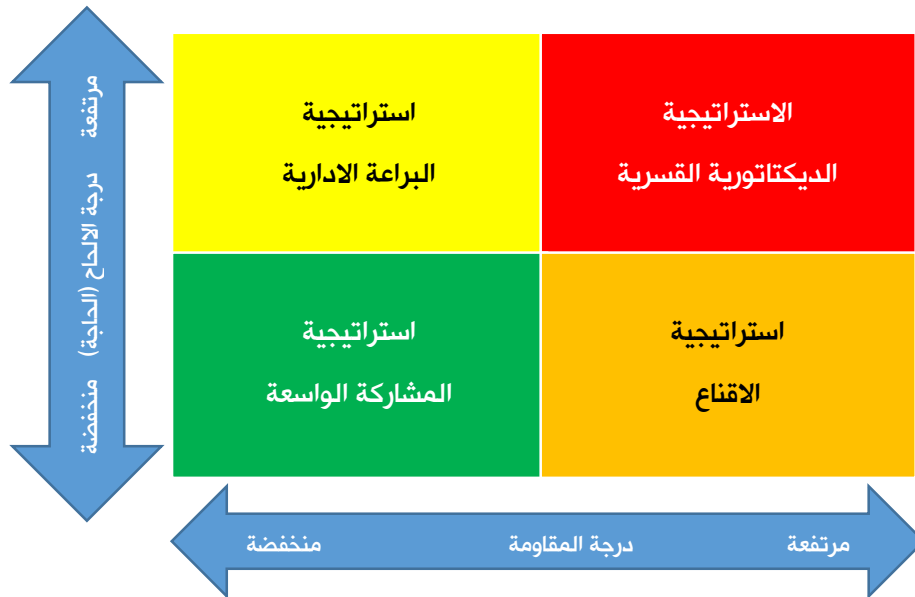
1 - استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر أحد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الغاية المطلوبة.

2 استراتيجية الاقناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل.

3 استراتيجية الالزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير، حيث يوصي باتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.

4 الاستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، تكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة. استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.



## الثقافة التنظيمية و التغيير

اولاً: تعريف ثقافة المنظمة

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في ادبيات ادارة الاعمال.  
تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:

- مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
- مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة. اهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:
- بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
- القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة.
- تجربة الافراد في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة.
- كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير.
- يهدف التغيير الثقافي الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.

ثالثاً: اليات التغيير الثقافي في المنظمة

مناهم اليات التغيير الثقافي ما يلي:

1. التعليم والتكوين: تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
2. اللغة والاتصال: يعتبر الاتصال احد الاليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير وتسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
  - كما تعتبر اللغة مناهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الاخرى.
  - يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
3. المناهج: التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلاً شركة TOYOTA اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROX ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
4. التوقع المعياري: المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز المدير بها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

## رابعاً: مداخل التغيير الثقافي

1. إدارة الجودة الشاملة: هي نظام اداري قائم على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة : TQM

- دعم الادارة العليا.
- التركي على العميل.
- التعاون وروح الفريق.
- ممارسة النمط القيادي المناسب.
- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- فعالية نظام الاتصالات.

2. اعادة الهندسة: تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات

في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل.

- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل
- التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.
- ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.
- من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:
  - التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات.
  - اعادة تصميم العمليات.

## المحاضرة رقم 14

## الثقافة التنظيمية والعمل المؤسسي بين التمكين والاستمرار

## الاركان السبعة للعمل المؤسسي:

- 1- القيم والمبادئ.
- 2- استراتيجية المؤسسة.
- 3- الاسلوب الإداري
- 4- الهيكلية التنظيمية.
- 5- أنظمة العمل
- 6- الموارد البشرية.
- 7- المهارات اللازمة.

## 1/ القيم والمبادئ (ثقافة المؤسسة) :

- مفهوم القيم: القدر والمنزلة.
- تعريف القيم: مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب.
- أنواع القيم:
  - القيم النظرية.
  - القيم الاقتصادية.
  - القيم الجمالية.
  - القيم الاجتماعية.
  - القيم السياسية.
  - القيم الدينية.
- أهمية القيم :
  - تمثل معنى السلوك ودلالته.
  - تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.
  - تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.
  - القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن.
  - تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية.
  - تخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي.
- مستويات القيم :
  - تمثل القيم قوة دافعة للمؤسسة وأفرادها وتعبر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها.
  - وحرصاً من المؤسسة على أهمية القيم تسعى لإيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها من خلال منهجية العمل وطرقه وأنماطه وممارساته، وتسعى لترسيخ ذلك في الواقع العملي.

## جدول يبين مستويات القيم في المؤسسة :

الوصف العام	القيم
الإنسان أفضل استثمار , التطوير المستمر, الدعم المتواصل, والتدريب المستمر	القيم الجوهرية
الجودة، الشمولية والتخصص.	القيم الأساسية
الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية و الالتزام.	القيم البنائية
مؤسسة دائمة التعلم والتجديد وتطور الأداء والإنجاز.	القيم المميزة

## ● قياس ثقافة المؤسسة :

■ نسق من المعتقدات والقيم والمثل العليا والمبادئ والأخلاق التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة  
الواحدة

## 2/ استراتيجية المؤسسة (عقل المؤسسة):

## ● مفهوم الاستراتيجية:

- التخطيط المتكامل.
- منهج العمل.
- الرؤية الشمولية.

## ● المقومات الأربعة للاستراتيجية :

- الفكر الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الخطة الاستراتيجية.
- الإدارة الاستراتيجية.

## ● المحطات الخمس لوضع استراتيجية المؤسسة :

المحطة	الوصف الوظيفي
محطة البدء والانطلاق	من نحن؟ وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وما سبب وجودنا.
محطة البحث عن الفرص	تحديد المجالات الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وألويات المؤسسة، والنتائج المتوقعة.
محطة تحديد الأهداف	أهداف استراتيجية متعلقة بالبنية التنظيمية، وبالفاعلية والكفاءة، وبالموارد البشرية والتقنية، وبالمعرفة بالجمهور والبيئة المحيطة.
محطة التشغيل والتنفيذ	نقل المؤسسة من عمل الخطة إلى خطة العمل والتأكد من وجود الشروط الأساسية الخمسة وهي: صياغة محددة للأهداف، معايير القياس، وتحديد الأنشطة والوسائل، وتحديد الزمن.
محطة تقييم النتائج	أن تضع المؤسسة معايير محددة ومؤشرات للنجاح يمكن استخدامها لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج.

## 3/ سلوب ونمط إدارة المؤسسة :

- مفهوم أسلوب الإدارة :
- توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة.
- ممارسة السلطة.
- الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة:

الأسلوب / النمط	الوصف العام
أسلوب الإدارة بالأهداف	يعتمد على ستة خطوات رئيسية: 1- تحديد الإدارة والمهام للشخص أو الوحدة الإدارية. 2- تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية. 3- تحديد مؤشرات الأداء. 4- تحديد الأهداف. 5- خطط وبرامج العمل. 6- الرقابة.
أسلوب الإدارة بالمشروعات	يقوم على أساس تحويل الأهداف البعيدة أو المتوسطة أو القريبة إلى مجموعة مشروعات. وتتم الإدارة بالمشروعات بأربعة مراحل هي: 1- تعريف المشروع. 2- تخطيط المشروع. 3- تنفيذ المشروع. 4- تسليم المشروع.
أسلوب الإدارة بفرق العمل	1- العمل بروح الفريق الواحد، 2- قبول الآراء المتباينة. 3- سيادة الاحترام والتعاون البناء على أفكار الآخرين، 4- إحلال الثقة مكان الخوف. 5- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو. 6- اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع.
أسلوب الإدارة على المكشوف (الإدارة المفتوحة)	طريقة جديدة تجبر كل عضو في المؤسسة على تركيز جهوده ليساعد ذلك على تحقيق مزيد من الأرباح. ومن أهم مميزات هذا الأسلوب: 1- إطلاع الموظفين على حسابات المؤسسة وأرقامها. 2- يعرف العاملون بأن هدفهم هو تحريك الأرقام المالية بالاتجاه الصحيح. 3- يملك الموظفون حصة مباشرة في نجاح المؤسسة.

<p>هناك أربعة خطوات لتحرير المؤسسة:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- إلغاء بعض المستويات الإدارية وتقليصها.</li> <li>2- تغيير اتجاه التنظيم ورسم شبكة جديدة بحيث تكون الإدارة لا مركزية.</li> <li>3- سرعة الانجاز والمنافسة وتبسيط الإجراءات.</li> <li>4- تكريس السوق ليعمل لمصلحة المؤسسة.</li> </ol>	<p>أسلوب الإدارة المتحررة</p>
<p>أسلوب يجمع بين الكم والنوع معاً، حيث ترفع القيم مستوى الأداء. خطوات يمكن تطبيقها في المؤسسة:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- الالتزام والإيمان بالقيم على مستوى القمة.</li> <li>2- نشر القيم وإعلامها للآخرين.</li> <li>3- تعليم الموظفين طرق تطبيق القيم والمهارات.</li> <li>4- وضع مقاييس للقيم.</li> <li>5- التنسيق بين التنظيم والقيم.</li> <li>6- تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيم.</li> </ol>	<p>أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ</p>
<p>التحول التنظيمي من القديم إلى الحديث. ويمر بستة خطوات:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تصغير الحجم 50 ٪ من القوى العاملة مع الاحتفاظ بالإيرادات.</li> <li>2- البحث عن التوازن الديناميكي.</li> <li>3- تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق واقتحامه.</li> <li>4- التمركز حول العميل.</li> <li>5- استئثار العملاء وحماية المؤسسة من المنافسين.</li> <li>6- الاتجاه نحو العلمية.</li> </ol>	<p>أسلوب الإدارة بالهدم الخلاق أو التحول التنظيمي</p>
<p>من أبرز سماتها الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية. تحول المؤسسة من مهامها الانتاجية إلى خدمة المجتمع.</p>	<p>أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع (الموجة الرابعة)</p>

#### 4/ هيكل التنظيم الإداري (جسم المؤسسة) :

- أهمية التنظيم الإداري :
  - وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف.
  - تجميع المصادر .
  - وضع القواعد والإجراءات.
  - إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج

• تعريف هيكل التنظيم الإداري :

هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل:

- تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.
- أسلوب توزيع المسؤوليات بشكل هرمي وفقاً للاختصاصات

• مواصفات التنظيم الإداري الناجح :

يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل الإدارة، ويجب أن تتوفر المواصفات الرئيسية التالية لتأمين النجاح:

1- التغطية الشاملة.

2- الوضوح.

3- التوازن بين الصلاحيات.

4- المرونة.

• مبادئ وأساليب إعداد هيكل التنظيم الإداري :

المبادئ	العناصر التفصيلية	الوصف العام
أولاً تقسيم العمل وترتيب الوظائف	1. الهدف الرئيسي للمؤسسة	هدف وجود المؤسسة أو الوظيفة الكبرى لها .
	2. تحديد الوظائف	تقسيم الوظيفة الكبرى للمؤسسة إلى مجموعات مهام رئيسية، تقسم كل منها إلى مهام فرعية وثانوية تصنف كوحدة إدارية لها تسمية وظيفية.
	3. المحاور والأبعاد الوظيفية	بعد تقسيم العمل وتحديد الوظائف يبدأ ترتيبها في مجموعات متجانسة بالطريقة التي توافق تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية. هناك أربعة محاور تفرض نفسها على هيكل التنظيم الإداري وهي، المحور المهني، المحور الجغرافي، محور المنتجات و محور العملاء.
	4. المركزية واللامركزية	المركزية تعني تجميع كافة المهام والوظائف ذات التخصص المهني الواحد في وحدة إدارية واحدة. أما اللامركزية هي عكس المركزية ، تعني الاستغلال الذاتي لمختلف النشاطات المقسمة على أساس المحاور.
	5. نطاق الإشراف	تحديد عدد الوظائف التابعة للوظيفة الأعلى مباشرة.
	6. المسؤولية والصلاحيات والتفويض	تحديد المسؤوليات الوظيفية في التنظيم وفقاً للصلاحيات المفوضة.
ثانياً : تصنيف الوظائف	1. الوظائف الإدارية والتنفيذية	تصنيف كافة الوظائف في المستويات الإدارية المتتالية، مع أهمية تصنيفها إلى وظائف فنية ووظائف مهنية.
	2. وظائف المساعدين والنواب	كافة الوظائف التابعة للمسئول في المؤسسة هي وظائف مساعدة، كما يوافق التنظيم على استخدام لقب "مساعد المدير العام" كمستوى وظيفي تابع لمدير دائرة.
	3. الوظائف الاستشارية	وظائف تحتاجها المؤسسة وتكون اتصالها مباشرة للسلطة الإدارية العليا
	4. الوظائف المكتبية	السكرتارية
	5. الوظائف الجماعية	مجموعة من الموظفين المؤهلين والمعنيين بنتائج قراراتهم.



ثالثاً : تحديد العلاقات الإدارية	1. علاقة السلطة الرأسيّة (المباشرة)	السلطة الإدارية. وحدة الاختصاص ووحدة الهدف لكل وحدة إدارية
	2. علاقة السلطة الوظيفية (المهنية)	وجود سلطة مهنية يساعد في حل المشاكل في المؤسسات الكبرى. وكذلك لا يتطلب إشرافاً يومياً من الإدارة العامة.
	3. فريق العمل الخاص	فريق متكامل وقادر على تنفيذ مهمة محددة ومؤقت ولديه مدير مسئول دون أن تنقطع صلته بالمدير العام.
	4. العلاقة الإدارية المزدوجة	سلطة مباشرة بين اثنين أو أكثر وكل منهما مسئول مسئولية مباشرة تجاه كل منهما أو منهم.
رابعاً : رسم هيكل التنظيم الإداري	1. أهمية رسم الهيكل التنظيمي	- يساعد في وضع خطة لتطوير الموارد البشرية. - يساعد في تقسيم العمل ورقابة مستوى الأداء. - يساعد في مقارنة الوظائف مع بعضها لتحقيق التوازن. - يساعد في فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف. - يساعد العاملين الجدد في الاطلاع على التركيب الإداري.
	2. طرق رسم الهيكل التنظيمي	أبرزها : الطريقة الدائرية، الطريقة العمودية، طريقة الشجرة، طريقة المصفوفة والطريقة الهرمية.
	3. مكونات رسم الهيكل التنظيمي	- تسمية وظيفة الوحدة الإدارية المميّزة لطبيعة العمل. - خطوط السلطة والمسئولية المباشرة. - تسمية مستوى الوحدة الإدارية. - خطوط العلاقات المهنية/الوظيفية.
	4. تسمية الوحدات الإدارية ووصف مهامها	أشهر هذه المسميات: الدائرة، القسم، الشعبة، الوحدة، مكتب، فرع، فريق عمل، لجنة.

## 5 / أنظمة العمل في المؤسسة :

### • مفهوم أنظمة العمل :

مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

### • الأساليب والأنماط الإدارية الشائع :

المكونات	المفهوم العام
السياسات	المقررات والأحكام الشمولية/ اللوائح التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.
القواعد والأساليب	أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط معين وتنبثق من السياسات وتطبق على الإجراءات.
الإجراءات	سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتقيّد بها لتنفيذ أهداف المؤسسة.
الخطوات	تمثل عملاً مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء.

### • مفهوم الصلاحيات في المؤسسة:

- ترتبط مباشرة بالوظائف وتمارس من قبل الأشخاص المعيّنين رسمياً فقط.
- لا يجوز استخدام الصلاحية لأغراض شخصية.
- يتم اثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع والاسم الكامل.
- في حالة غياب المخول بالصلاحية تعود للمسئول الأعلى مباشرة.

## 6/ الموارد البشرية :

## • مفهوم الموارد البشرية :

عنصر الانتاج الأساسي والمهم، وتضم كافة العاملين في المؤسسة.

## • مفهوم إدارة الموارد البشرية :

توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتنمية والتطوير بالتدريب ونحوه.

## • مفهوم تنمية الموارد البشرية :

إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهام الانتاجية.

## • وظائف إدارة الموارد البشرية : أبرز الوظائف:

1. توصيف الوظائف.
2. تحليل وتقييم الوظائف.
3. الاستقطاب والاختيار.
4. تقييم كفاءة الأداء.
5. التدريب والتطوير.
6. تطوير المسار الوظيفي.
7. التحفيز والتشجيع.

## 7/ المهارات اللازمة للمؤسسات :

## • مفهوم المهارات وأهميتها :

التنمية البشرية بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة. وتتم بالمراحل التالية:

1. تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (المجال الذهني).
2. تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العملي).
3. تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (المجال الوجداني).
4. تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي).

## • دور التعليم والتدريب في تنمية المهارات :

الاحتياجات التدريبية هي :

1. الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.
2. الاحتياجات الفردية.
3. الاحتياجات الخاصة بالوظيفة.

• أنواع المهارات المطلوبة للمؤسسة الفاعلة:

1. مهارات قيادية.
2. مهارات إدارية.
3. مهارات إنسانية.
4. مهارات شخصية.
5. مهارات تكنولوجية.

أمثلة عملية لتوجهات حديثة لمنظمات المستقبل:

- التوجه الأول: المؤسسة المتعلمة.
- التوجه الثاني: المؤسسة النوعية.
- التوجه الثالث: المؤسسة المهندرة.
- التوجه الرابع: المؤسسة الإنسانية.
- التوجه الخامس: المؤسسة المتميزة.
- التوجه السادس: المؤسسة العالمية.

## المحاضرة 15؛

## التغيير والتطوير باستخدام النظرية اليابانية (كايزن)

## مقدمة:

يتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جدا تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمرا ، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطا بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير الذات بنجاح كبير، وذلك بالقيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب الحياة والاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط والاستمرار عليه لفترة وهكذا. وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري فجأة في حياة الشخص، دخلت النظرية والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءا أساسيا في التربية والتعليم والتطبيق لديهم. فالهدف من الفلسفة تركيز الفرد في مرحلة التحسين والتطوير الدائم سواء أكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله، سلوكه، أخلاقه، نمط ثقافته، نظريته للحياة، وطريقة تعامله مع الآخرين. ابتكر فلسفة الـ كايزن الياباني تاييشي أوهونو وكان الهدف منه تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية حيث كان المجال الأساسي لتطبيق الفلسفة أماكن العمل والشركات، لكنه سرعان ما تم تطوير الفلسفة ليشمل تطبيقاتها جميع جوانب الحياة وما ساهم في انتشار الفلسفة في العالم هو كتاب تم إصداره العام 1985

كل مؤسسة تضع في أدياتها العناصر الأساسية لأي عمل، وهي: الفكر الإداري، والمهارات المهنية، والاتجاهات السلوكية، كما تسعى المنظمات إلى تحقيق درجة رضا أعلى للعملاء، وتعزيز الثقة بينها وبين العميل، واحترام الوقت، والجودة وغيرها.

وتلجأ المؤسسات إلى استخدام نماذج تستطيع من خلالها تحديد جوانب القوة والضعف في أداؤها، وعلى ضوء نتائج التقييم يتم تقييم الأداء، وتحقيق التطوير المطلوب.

وهناك أجهزة ومؤسسات أخرى يمكن أن يطلق عليها اسم الأجهزة النائمة، وهذه الأجهزة تؤمن بنظرية الاستقرار، والخوف من التغيير، والولاء للأسس القديمة، والأنظمة واللوائح التي بني عليها الجهاز، واحترام هذه الأنظمة وتقديرها إلى درجة يجعلها تحرم من التغيير والتطوير، وبسبب هذه النظرة تستمر بعض الأجهزة مثلما بدأت على الرغم من تغير الظروف من حولها، فهي إما تخاف من التغيير أو لا تملك مقوماته أو ما يتعلق بالتكلفة المالية.

إن قضية التطوير ليست قضية اختيارية، وليست ترفا بل هي ضرورة، ولهذا لا بد من وضع نظام يدفع الأجهزة والمؤسسات بالتطوير وفق مدد زمنية محددة لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.

كايزن KAIZEN : هو من وسائل التغيير التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق.

• وهي طريقة وفلسفة ابتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات

أساس تعريف كايزن : مفهوم كايزن KAIZEN يتكون من كلمتين يابانيتين:-

KAI = CHANGE = التغيير

ZEN = GOOD = لأفضل أو الأحسن (FOR THE BETTER)

• وتترجم إجمالا KAIZEN إلى Continual Improvement أو التحسين المستمر

○ و يظن الدارسون للنهضة الحضارية اليابانية أن أحد أسبابها هو مبدأ التحسين المستمر الذي يُعبر

عنه اليابانيون بكلمة (كايزن) !!

○ وليس لهذه الكلمة مرادف دقيق في الألسن الأخرى !

○ وقد قام (أنتوني روبرت) باستحداث مصطلح انجليزي لهذه الكلمة هو

(CAN-I) (continuous and never-lasting improvement)

○ ومعناها (الدقيق) : التحسين المستمر و الدائم

## تاريخ كايزن :

كايزن منهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات.

لقد انتشر مفهوم كايزن أكثر في العام 1984 م على يد الخبير الياباني (ماساكي إمامي) ، والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم كايزن في تحسين تنافسياتها ومكانتها الاقتصادية، كما بين كيف تستخدم في المصانع اليابانية وبداية من شركة تويوتا. و تعد فكرة تحديد الهدر والتخلص من الهدر في العمليات هما المحورين الرئيسيين لصناعة التحسين من خلال كايزن.

## مبدأ كايزن :

- هو أن تكون دائما في مرحلة تطور ، و تحسين ..
- في نفسك ، في عبادتك ، في عملك ، في مُنتجك ...

و يجب أن لا يتوقف الإبداع أبدا ، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما للحاق بك.

ومن المبادئ الأساسية في فلسفة كايزن هي وضع العملاء في المقام الأول ... بمعنى أن يكون العميل هو مخرجات ومدخلات كافة العمليات والأداءات الإدارية.

ولهذا المبدأ تطبيق رائع في كافة مجالات الحياة .

مثال على ذلك ما تعمل به مؤسسة سوني :

حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلا : إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا ، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا .

قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك

## مختصر منهجية كايزن :

1. كايزن عملية تحسين دائمة.
2. تتميز بالتأثير الواضح.
3. يركز على الأماكن الأهم استراتيجيا.
4. تحقق نتائج سريعة.
5. وتحافظ على استمراريتها

## حلقات كايزن :

تهدف حلقات كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل. وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلي، حيث من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا رأوا ضرورة لذلك.

طريقة (كايزن) لتحقيق الأهداف:

- هل سبق لك استخدام (طريقة كايزن) لتحقيق أهدافك؟
- أنها تقنية يابانية تحقق النجاح من خلال خطوات صغيرة وثابتة
- (كايزن) يمكن إيجازه بالمقولة الشائعة القوية (رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة) وتعتمد (كايزن) على ست استراتيجيات مختلفة وهي :
  1. طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهاام الإبداع .
  2. التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة دون تحريك عضلة واحدة .
  3. اتخاذ تحركات صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح .
  4. حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة طاحنة .
  5. منح مكافآت صغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
  6. إدراك اللحظات الصغيرة ولكن الحاسمة والمؤثرة ومع ذلك يتجاهلها الآخرون جميعا , وليس بالضرورة استخدام هذه الاستراتيجيات جميعها فقد يكفي اثنتين أو ثلاث لتحقيق التغيير

تطبيقات جمبا كايزن GEMBA Kaizen :

- يتم تنفيذ تقنيات كايزن أساسا في الجمبا - Gemba وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة.
- وتترجم إجمالاً إلى التحسين المستمر من خلال التركيز على مواقع العمل أو العمليات أو مصادر القيمة المضافة في المؤسسة .
- وتستخدم خبراء (إتقان) أكثر من 60 خبيراً عالمياً متخصصين في مختلف المؤسسات والصناعات ولديهم خبرات ثابتة من خلال قصص النجاح الكبيرة التي حققوها في فترة خمسة أيام لكل ورشة من ورش جمبا كايزن.
- التحسين المستمر باستخدام كايزن منهج التغيير باستخدام كايزن يقوم على :

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل .
- هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل).
- يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير .
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً أو هالكا (waste) وتقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد من ناتجها.

نظرية التغيير باستخدام كايزن :

تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن ولذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة :

- تتميز بالتأثير الواضح (Significant (large
- تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً Strategically important areas
- تحقق نتائج سريعة Speedily Achieved
- وتحافظ على استمراريتها Sustainable

## مفهوم الإدارة المرنة في (كايزن) Lean Management

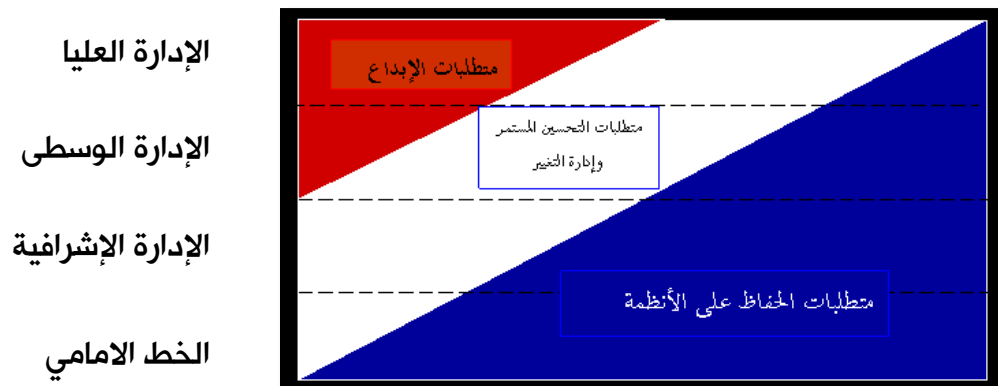
أساس الإدارة المرنة هو التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أولاً بأول وكذلك كايزن .  
اساس كايزن :

اي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد  
 اي عملية = عمل + مودا (Muda)

- مودا (Muda) كلمة يابانية تعني الأعمال غير المفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة.
  - كايزن تركز على تقليل الهدر في الجمبا .
- الأنواع السبعة للهدر في المؤسسات التي يضمن خبراء (إتقان) العالميين القضاء عليها:

- هدر الإنتاج الزائد عن الحد
- هدر الانتظار
- هدر النقل
- هدر التشغيل
- هدر التخزين
- هدر الإصلاح/ المرفوضات
- هدر الحركة

مثال : أنه حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن أراد المدير استغلال حماسة موظف جديد في الشركة، فطلب منه أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، فبدأ ذلك الموظف الجديد يحاول الوصول إلى ذلك، مما أثار سخرية الموظفين القدامى منه فيما بينهم إذ أنهم قد تعودوا على عدم الإبداع، وتجمدت مفاهيمهم على أنه من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجأة فجرها ذلك الموظف الجديد، عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي، حقا إنه لا مستحيل أبدا .  
فهم طبيعة المؤسسة في مفهوم كايزن



نتائج تطبيق كايزن :

- 50 - 70 ٪ تقليل في زمن التشغيل
- 20 - 40 ٪ زيادة في الكفاءة
- 20 - 40 ٪ توفير في التكلفة
- 40 - 60 ٪ تقليل للأخطاء
- 50 ٪ تقليل في المساحة المستخدمة
- تحسن ملموس في معنويات العاملين
- تمكين الموارد البشرية
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة
- كايزن يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.
- مؤسسات القطاع العام تفتقد طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن (كايزن) سي يساعد على جعل هذه الروح محببة إلى الجميع .
- ونظام التحسين المستمر هو نظام صارم ، لا يمكن ممارسته بين آونة وأخرى فقط، حين تودّ ذلك . بل يجب أن تكون التزاما مستمرا يدعمه الفعل .
- كايزن ممكن أن يقلل من الحزازيات التي تنتج بين الطبقات الإدارية وبالتالي يساعد أيضا على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص

اقتراحات لإدارة التغيير في المؤسسات العربية :

- إن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة أيا كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائما للتحسن والتطوير .
- المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير .
- إن معظم المديرين العرب يسعون للعلاج المؤقت للم مشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييم والتدسينات الصغيرة المتراكمة .
- اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير.
- لأنهم المثل والقذوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين .
- التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للعملاء والمستفيدين احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة .
- لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية .
- التحسين المستمر لا بد أن يظل دائما مستمرا .
- لا بد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل.
- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائما عن حلول تمنع تكرار المشاكل .
- أبدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها .
- يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير.
- التغيير سيأخذ وقته فتحلى بالصبر.



وصايا تطبيق كايزن :

1. فكر دائما في "كيف" تنفذ الاقتراح الجديد الجيد، وليس في "لماذا" لا تنفذه.
2. ولذا لا تقبل مبررات انخفاض الإنتاجية من أعوانك. فهي ليست ثابتة ولا يجب أن تكون كذلك .
3. لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد، فقط نفذه ولو بنسبة نجاح 50 %، بعد ذلك طبق عليه (كايزن) بأسلوب تدريجي.
4. صحح الأخطاء فور وقوعها .
5. لا تخصص أية نفقات لتطبيق "كايزن"، إذ تكمن كفاءة "كايزن" في تقليل النفقات، فلا تجعلها تتقلب إلى نقيضها كما يحدث لأغلب الممارسات الإدارية
6. تخلص من التفكير التقليدي بشأن: "أننا يجب أن نفعل ذلك، بهذه الطريقة فقط".
7. كن يقظا ، لملاحظة فرص التطوير الممكنة - خاصة إذا كانت هناك مؤشرات ، مثل شكاوى العملاء...الخ.
8. اعمل دائما على مستويين:

أ- مستوى الأفراد                      ب- مستوى العمليات

وهذا سر تفوق أسلوب "جمبا كايزن" على أسلوب الهندرة الذي يعمل على مستوى العمليات فقط. يستدعي ذلك تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها ، هنا يصبح المشروع أشبه بالتلميذ الذي يطلب العلم دون ان يعتبر نفسه عالما بكل شيء.

كي تحقق الكايزن عليك أن تتبع الاستراتيجيات التالية :

- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهام الإبداع.
  - التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
  - اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
  - حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر.
  - منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
  - إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الاخرين.
- كتب الكاتب الياباني ماساكي إيماي كتاباً أسماه جمبا كايزن وجمبا تعني باليابانية الموقع الفعلي، ويمكن ترجمة الكلمتين إلى الإدارة من موقع الأحداث يقول ماساكي في كتابه:
- يكتب كثير من المديرين بالجلوس إلى مكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام، إنهم لا يعرفون شيئا عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات!!
  - هؤلاء المديرين لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم. لذا فهم غريباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم الحقيقية بموقع الأحداث على هذا النحو تنفصل أيضا علاقتهم الحقيقية بشركتهم وبموظفيهم وبعمالهم

## المحاضرة 16

## أساليب إدارة الأداء التنظيمي الحديثة

تعريف تقويم الأداء ، وأهميته:

- يعرف تقويم الأداء Performance Appraisal :
- قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من ذلك خلال فترة التقويم.
- يهتم تقويم الأداء بدرجة اتقان الموظف للعمل
- تعريف "بيتش" Beach: هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

أهميته:

- يساعد المنظمة في التعرف على مدى معاملة جميع الموظفين بعدالة فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- يساعد المنظمة في التعرف على أصحاب الانجازات من الموظفين لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم
- يساعد المنظمة في التعرف على من هم بحاجة لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.
- باستطاعة المنظمة التعرف على جوانب القوة والضعف في سياسات المنظمة وأنظمتها.

أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة:

تهدف النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة اهداف: منها ما هو إداري ، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي:

● الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود او إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات الحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار

● أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية او إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في سياساتها وأنظمتها والتي من الممكن ان تكون السبب في ضعف نتائج التقويم.

● أهداف البحث العلمي:

- التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

## خطوات عملية تقييم الأداء:

تختلف الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة يمكن اختصارها بما يلي:

- أولاً : تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:  
حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها وقياسها.
- ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:  
فقد لا تصلح للاستخدام في كل المنظمات، كما أن طريقة التقييم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.
- ثالثاً: تدريب المشرفين:  
على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة عادلة ، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهيم.
- رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:  
وأهدافه ، والعنصر التي سيرتكز عليها التقييم، وفوائده وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة:  
سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية ويجب أن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.
- سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:  
ليعرف الموظف جوانب القوة والضعف، ويجب ألا يتردد الرئيس في مناقشة النقاط مع المرؤوس. كما يجب ألا يدور محور المناقشة على العلاوات والمكافآت وإنما إبراز نقاط القوة والضعف وكيفية تطوير أداء الموظف.
- سابعاً: تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلا:  
بحيث يحدد الرئيس جوانب التطوير المحتملة لرفع كفاءة أداء الموظف: كسلوكيات الموظف، أو الجانب الفني، أو كفاءته في اتخاذ القرار...

تقييم فعالية تقييم الأداء:

- لا بد من معرفة أن هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، وهناك عيوب ومزايا لهذه الطرق لذا يجب اختيار الطريقة المناسبة والعادلة للتقييم. كما يجب أن نعرف بأن هناك عوامل تؤثر في نتائج التقييم كعدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء، أو القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك.
- وتستطيع المنظمة أن تتحقق من فعالية برامج التقييم من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعة عمليات التقييم التي تتم بواسطة الإدارات الأخرى. وأن تشعر هذه الإدارات بمرئياتها حول طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم .

اساليب ادارة الاداء التنظيمي الحديثة :

1. اعادة الهندسة (الهندرة) Reengineering
2. ادارة الجودة الشاملة TQM
3. مدخل تمكين العاملين Empowerment
4. مجال التفوق المقارن Benchmarking

## 1/ إعادة الهندسة (الهندرة) Reengineering :

هي إعادة التفكير بصورة اساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الاداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل .  
عناصر إعادة الهندسة :

- 1- ان يكون التغيير اساسي
- 2- ان يكون التغيير جذري
- 3- ان تكون النتائج جوهرية وضخمة
- 4- ان يكون التغيير في العمليات
- 5- ان يعتمد التغيير علي تقنية المعلومات
- 6- ان يعتمد التغيير علي التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

### مداخل إعادة هندسة الاعمال :

- مدخل إعادة تصميم العمليات
- مدخل الفجوة التنظيمية
- مدخل التقنية الحديثة
- مدخل الفكر الجمعي
- مدخل خصائص إعادة هندسة الاعمال

### اهمية جهود إعادة هندسة الاعمال :

- تعزيز مستوي رضا العاملين في المنظمة
- خلق التفكير الابداعي من خلال طرح افكار جديدة
- تحقيق الاجابة الفورية لطلبات العملاء
- تحول دور الموظفين من العمل المراقب الي العمل المستقل
- تحول التنفيذيين الي قياديين
- تحسين اقتصاديات الاداء
- القضاء علي البيروقراطية

### انواع المنظمات التي تحتاج للهندرة :

- المنظمات ذات الوضع المتدهور
- المنظمات التي في طريقها للتدهور
- المنظمات التي بلغت قمة النجاح

مثال : تعد شركة IBM احدى الشركات الرائدة في تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، فقبل أن تأخذ الشركة بهذا الأسلوب الجديد كانت عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه تستغرق العديد من الأسابيع، بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه. وعندما أيقنت الشركة هذه المشكلة بدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من

الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات واستيفاء ما هو مطلوب في كل خطوة أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط.

### نتائج إعادة هندسة العمليات

حالة (1) : شركة IBM للإئتمان

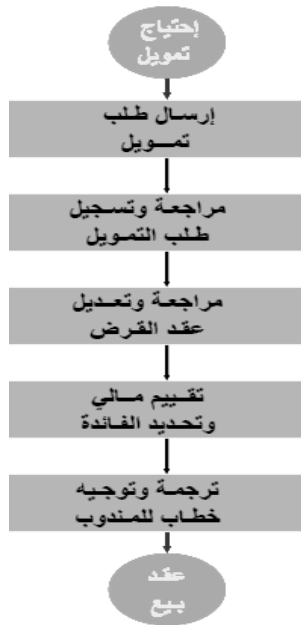
#### الهدف:

- إحداث تغيير في عملية تمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها الشركة بما يحقق السهولة والسرعة وتحسين التكلفة.

#### الإطار العام للعملية :

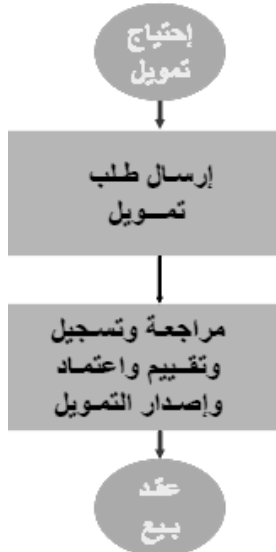
- من طلب مندوب المبيعات للتمويل من الميدان إلى إتمام إجراءات اعتماد التمويل داخل الشركة وإتمام عملية البيع.

#### الوضع الحالي للعملية :



- (4) موظفين لاستقبال الطلبات من المندوبين بالهاتف وتسجيل الطلبات الواردة.
  - مسؤول إدارة الائتمان لإدخال بيانات الطلب بالحاسب ومراجعة وضع العميل الائتماني وتدوين النتيجة على نموذج.
  - مسؤول إدارة التطبيقات لتعديل عقد القرض وإدخال البيانات في حاسب آخر.
  - مسؤول التسعير لإدخال المعلومات على الجدول المالي بالحاسب وتحديد معدل الفائدة وتوثيق النتيجة.
  - مسؤول الشؤون الإدارية للترجمة وإرسال خطاب لمندوب المبيعات.
- 5خطوات - 4 موظفين - (5 - 7) أيام

#### العملية بعد إعادة الهندسة :



- تغيير جذري في العملية.
- موظف واحد (منظم الصفقات - Deals Organizer) هو مسؤول العملية.
- نظام حاسب واحد مترابط يشتمل على كافة المعلومات عن العميل.
- نموذج على الحاسب لخطاب الإخطار.
  - موظف واحد.
  - 4 ساعات لإنجاز العملية.
  - تقليل وقت إنجاز العملية بمعدل 93%.
  - زيادة الصفقات بمعدل 100 ضعف.

#### حالة (2) : شركة فورد

الهدف :

- تخفيض العمالة بإدارة حسابات الموردين.
- زيادة فعالية العملية وخفض التكاليف.
- تطوير أداء العاملين.

ملخص عام للعملية :

- إرتفاع تكلفة التشغيل (التكاليف غير مباشرة).
- 500 موظف يستخدمون عدد كبير من الحواسيب.
- إعتبار تخفيض العمالة بنسبة 20 % ذو تأثير كبير على خفض التكاليف.

الوضع الحالي للعملية :

- الوحدة الإدارية: إصدار أمر شراء.
- إرسال أمر الشراء للمورد بصورة إلى حسابات الموردين.
- إستلام المواد وتعبئة نموذج استلام وإرساله إلى الحسابات.
- فاتورة من المورد لإدارة الحسابات.
- إدارة الحسابات: مراجعة المستندات (أمر شراء ، نموذج استلام ، فاتورة).
- إصدار أمر الدفع.

6 خطوات – 500 موظف – عدة أسابيعالعملية بعد إعادة الهندسة :

- الدفع عند الاستلام بدلاً من الدفع بعد الاستلام.
- حاسب يحتوي على كافة المعلومات بإدارة الاستلام.
- إدخال جميع بيانات أمر الشراء على الحاسب عند إصدار الأمر.
- إدارة الاستلام: إستلام المواد والفاتورة والمطابقة من خلال قاعدة البيانات المشتركة وإصدار إذن الصرف من الحاسب.

- (125) موظف (75 % خفض في العمالة ) .
- قاعدة بيانات موحدة ومحدثة.
- تقليل كبير في وقت إنجاز العملية.
- خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- إنجاز معظم الأنشطة بإدارة الاستلام

مراحل اعادة هندسة الاعمالالمرحلة الاولى : اعادة التفكيرالمرحلة الثانية : رؤية المستقبل (الاستشراف)المرحلة الثالثة : اعادة التصميم الجذري للعمليات الاساسيةالمرحلة الرابعة : اعادة الهيكلةالمرحلة الخامسة : التحضير للتغييرالمرحلة السادسة : الشروع بالتطبيق

اغراض اعادة هندسة العمليات :

- تحقيق تغيير جذري في الاداء
- التركيز علي العملاء
- السرعة
- الجودة
- تخفيض التكلفة
- التفوق علي المنافسين

ادارة الجودة الشاملة TQM :

يقوم اسلوب ادارة الجودة الشاملة علي فلسفة الاداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة اعلي وتكلفة اقل مع الخلو من العيوب والشوائب من اول مرة وفي كل مرة وارضاء العميل الداخلي والخارجي .  
خصائص ادارة الجودة الشاملة :

- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة
- الاخذ في الحسبان جميع حاجات وتوقعات العملاء
- التحسين المستمر والوقاية من المشاكل بدلا من علاجها
- الجودة تشمل جميع الانشطة والعمليات والمنظمة ككل
- هي ادارة تشاركية
- اسلوب اداري يهدف لإرضاء حاجات المنظمة
- التركيز علي رضا العميل ووضعه علي رأس قائمة الاولويات

اهداف ادارة الجودة الشاملة :

1. خفض التكاليف
2. تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل
3. تحقيق الجودة

فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

- خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التطوير المستمر
- تطوير ادوات قياس اداء العمليات
- ايجاد ثقافة تركز بقوة علي العميل
- تحسين نوعية المخرجات
- تدريب الموظفين علي اسلوب تطوير العمليات
- زيادة القدرة علي جذب العملاء وتقليل الشكاوي
- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين

خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

اولا : اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

ثانيا : نشر مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة

ثالثا : التعليم والتدريب

رابعا : الاستعانة بالمستشارين

خامسا : تشكيل فرق العمل

سادسا : التشجيع والتحفيز

سابعا : الاشراف والمتابعة

ثامنا : استراتيجية التطبيق

## مدخل تمكين العاملين Empowerment

- ترجع جذورها الي مدرسة العلاقات الصناعية
- نظرية تمكين العاملين تتم عن طريق تفويض المزيد من السلطة لهم واشراكهم في صنع القرارات .
- يعرف التمكين بانه اجراء يؤدي الي توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية
- ويعرف ايضا بانه شعور والتزام وظيفي ناتج عن احساس الموظف بالقدرة علي اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وانه يسهم في تطوير اداء المنظمة

### اهمية تمكين العاملين :

- دعم كفاءة وفاعلية الاداء والانتاجية في منظمات الاعمال
- زرع الثقة بنفس الموظف واشعاره بانه عامل مهم في تحقيق اهداف المنظمة
- تحقيق الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الادارية والابداع

## مدخل التفوق المقارن Benchmarking

- يقوم علي مقارنة المنظمة بمنظمات اخري من اجل التعلم منها والتفوق عليها عن طريق تحسين وتطوير الاداء والانتاجية واساليب خدمة العملاء
- يعرف التفوق المقارن بانه اجراء اداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل وذلك بهدف ان تصبح المنظمة افضل من الافضل

### دورة التفوق المقارن :

1. تحديد العناصر المؤثرة في النجاح
2. تحديد افضل المنتجين في السوق من بين المنافسين
3. رسم خطة وبرنامج لتحقيق افضل الاهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق علي الافضل بين منافسيها
4. متابعة الاداء وقياس التقدم

### اهداف التفوق المقارن :

- معرفة المستوي التنافسي للشركة مقارنة بالشركات المتميزة في السوق
- التعلم واقتباس افكار ناجحة من تلك الشركات
- تستخدم الشركات التي تهدف لمعرفة مستواها التنافسي مقاييس مثل : متوسط سعر المنتج - معدل سرعة تسليم المنتج - تنوع خطوط الانتاج - الخيارات المتاحة للمستهلك - مكونات الانتاج - التغلغل في السوق - ارضاء العميل - جودة المنتج

### أهمية وفوائد مدخل التفوق المقارن :

1. اسلوب التفوق المقارن فعال جدا وقابل للتطبيق في مجال الخدمات الصناعية
2. يساعد في تصميم الاستراتيجية
3. يساعد التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الاداء وتحسين الاداء
4. يساعد في الحد من التكاليف
5. يساعد في تمكين الموظفين من تعلم طرق جديدة في اداء العمل
6. يساعد في تحسين طرق الاتصال الداخلي



## المحاضرة رقم 17

## مراحل التغيير والتطوير لنظام التعليم بالمملكة العربية السعودية

نحن نتحدث عن التعليم في المملكة العربية السعودية ، وهي دولة لها خصوصيات تميزها عن غيرها من الدول.

- تمثل المملكة المساحة الأوسع من الجزيرة العربية .
- هي قبلة المسلمين وقلبهم النابض.
- لغة القرآن المنزل على ترابها هي لغة أهلها .

كل ذلك جعل نظامها التعليمي مبنيا على الكتاب والسنة . ولسانها حاميا للغة القرآن الكريم .

مراحل تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية :

▪ تذكر المصادر التاريخية أن التعليم كان يمارس على نطاق ضيق جدا قبل العهد السعودي وتوحيد المملكة ، فقد كان معدوما عند قطاع كبير من سكان البادية ونادرا بين فئات الحضر ، فصعوبة الحياة وشظف المعيشة في تلك الفترة التي سبقت عهد الملك عبد العزيز، إضافة إلى النزاعات والظروف السياسية ، وعدم وجود من يتولى التعليم برعاية مالية كافية.

▪ كل ما سبق وقف في طريق الغالبية العظمى من السكان إلى المعرفة ذلك كانت هناك محاولات لنشر التعليم لا بأس بها ، مقارنة بقلة الإمكانيات آنذاك ، وحيث كانت هناك كتاتيب قليلة جدا لتعليم الأطفال القراءة والكتابة مع التركيز بصفة خاصة على قراءة القرآن الكريم وتشير هذه المصادر إلى أن أولياء أمور الطلاب كانوا يدفعون أجورا رمزية في أغلب الأحيان ، أما العلماء فكانوا يبذلون ما في وسهم لتعليم الآخرين في المساجد عادة دون مقابل مادي.

فالتعليم كان موجودا قبل العهد السعودي القريب والبعيد ، ويمكن اختصار مؤسساته بشكل عام في :

- المساجد : وأولها المسجد الحرام .
- الكتاتيب : وتركز على حفظ القرآن وتعليم مبادئ القراءة والكتابة والحساب .
- المدارس : واشتهرت في الحجاز أكثر من غيرها ، كالمدارس العثمانية ، والمدارس الهاشمية، والمدارس الأهلية.

يتبين لنا مما سبق أن التعليم قبل العهد السعودي الأول، تميز بثلاثة أنماط، تمثلت في الآتي:

- تعليم تقليدي موروث :  
تمثل في المساجد وحلقات الدروس في الحرمين الشريفين ، بجانب التعليم في الكتاتيب.
- تعليم حكومي :  
يمكن أن يطلق عليه اسم التعليم النظامي الذي اتخذ اللسان التركي لغة له، وكان في مكة المكرمة والمدينة المنورة .
- تعليم تقليدي في جوهره :

لكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العلوم المتطورة في مناهجه وأساليبه خاصة في بعض المدارس الأهلية الموجودة بشكل أكثر في المنطقتين الشرقية والغربية من المملكة .

وبصفة عامة يمكن تصنيف مراحل تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية إلى خمس مراحل:

**المرحلة الأولى (1319 - 1343هـ) :** مرحلة التأسيس العلمي وقد بدأت منذ إن استرد جلالته مدينة الرياض في عام 1319هـ وانتهت بضم الحجاز إلى دولته عام 1343هـ . وقد ركز في تلك الفترة على تعلم أبناء البادية أمور دينهم وديناهم بإنشاء الهجر ، وبناء المساجد ونشر العلم في القرى الخاضعة لحكمه . ولا يعني ذلك عدم إدراك الملك المؤسس أهمية التعليم بشتى مجالاته ، لكنه في هذه الفترة كان يخوض تحديات كبيرة لتوحيد البلاد والعباد .

**ما أبرز ملامح هذه المرحلة ؟**

- نظر الملك المؤسس إلى الأولويات .

- عدم إغفاله جانب التعليم رغم كل الظروف .

**المرحلة الثانية ( 1344 - 1373هـ) :** مرحلة الانطلاقة التعليمية وهي التي بدأت بإنشاء مديرية المعارف في 1344/9/1هـ، وهي مرحلة حافلة بالعطاء والإنجازات والتجارب الإصلاحية التي أجراها الملك عبد العزيز في مجال التربية والتعليم ، ومن تلك الأعمال :

▪ نظام التعليم في المسجد الحرام .

▪ إنشاء مديرية المعارف .

مرحلة الانطلاقة التعليمية

• المعهد العلمي السعودي بمكة المكرمة.

في عام 1345هـ تم افتتاح المعهد العلمي السعودي بمكة المكرمة بهدف إعداد وتدريب معلمي المرحلة الابتدائية (أول مؤسسة تربوية حكومية فوق المرحلة الابتدائية).

• مدرسة تحضير البعثات.

وفي عام 1436هـ تم افتتاح مدرسة تحضير البعثات لإعداد خريجيها للالتحاق بالجامعات. وقد خرجت هذه المدرسة عددا من الطلاب الذين التحقوا بالجامعات الأجنبية، تم عادوا للمشاركة في تطوير التعليم بالمملكة .

• كلية الشريعة والمعلمين بمكة المكرمة.

سهمت مديرية المعارف في وضع اللجنة الأولى للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، بإنشاء كليتي الشريعة في عام 1369هـ ، وكلية المعلمين بمكة المكرمة في عام 1372هـ.

• هذا بجانب مدرسة الأمراء بالرياض. مدرسة دار التوحيد بالطائف ، مدارس البترول بالشرقية ... وغيرها .

ثم صدرت التعليمات الأساسية عام 1345هـ وفي مادتها الثالثة والعشرين أول تعريف لأمر المعارف حيث نصت المادة (على أن أمور المعارف العمومية هي عبارة عن نشر العلوم والمعارف ، والصناعات وافتتاح المكاتب والمدارس وحماية المعاهد العلمية والاعتناء بأصول الدين الحنيف في كافة المملكة الحجازية).

▪ استدعاء الملك المؤسس رجال العلم من البلدان العربية للاستفادة من خبراتهم في نشر التعليم وتنظيمه وتحديثه .

▪ قرار مجلس المعارف عام 1347هـ بتحديد مراحل التعليم بأربع مراحل هي :

المرحلة التحضيرية - المرحلة الابتدائية - المرحلة الثانوية - المرحلة العالية . ( 1 ، 4 ، 3 ، 4 ) .

توحيد التعليم وجعله إلزاميا ومجانيا في المرحلة الابتدائية .

▪ تعتبر أواخر هذه المرحلة بداية التعليم العالي في المملكة حيث صدر أمر بإنشاء كلية الشريعة بمكة المكرمة عام 1369هـ وكلية المعلمين عام 1372هـ.

المرحلة الثالثة (1373 - 1390هـ) : ويمكن أن نسميها (مرحلة التوسع في التعليم ونشره ووضع الأسس التشريعية والفنية له) .

- فقبل وفاة الملك المؤسس تقرر تشكيل عدد من الوزارات كانت إحداها وزارة المعارف.
  - ثم صدر قرار بتوقيع الملك سعود يقضي بتولي صاحب السمو الملكي الأمير فهد بن عبد العزيز وزارة المعارف .
  - كما صدر مرسوم ملكي عام 1380هـ بإنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات .
  - دعوة وزارة المعارف إلى مؤتمر تعليمي لدراسة مشاكل التعليم واتخاذ الحلول لها عام 1377هـ.
  - ميلاد أول جامعة في المملكة وهي جامعة الملك سعود عام 1377هـ.
  - إنشاء اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة لكي تتولى مهمة الإشراف على التعليم في مختلف أنواعه ومراحله ، ودراسة واعتماد سياسة التطوير التعليمية ، وذلك عام 1390هـ.
- اختصاصات اللجنة العليا لسياسة التعليم :

1. رسم السياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية بمختلف جهاتها ومناطقها .
2. اقرار مشروعات الخطط التربوية في ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
3. اقرار الخطط التربوية وأنظمتها العامة .
4. توزيع الخدمات التعليمية على جميع انحاء المملكة العربية السعودية في ضوء سياسة الدولة وخططها لتعميم التعليم على جميع المواطنين .
5. التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة والقطاعات التعليمية المتنوعة من الحصول على أكبر عائد ممكن من التعليم.
6. اقرار ووضع سياسة تعليم الكبار ومحو الأمية المقترحة من قبل المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية .
7. اقرار الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات التربوية، لتطوير الخطط والمناهج الدراسية ، بما يتفق مع أهدافها ، وأهداف المرحلة التعليمية المعنية ، والمجتمع السعودي .

المرحلة الرابعة (1390 - 11 محرم 1423هـ) : ويمكن أن نسميها (فترة التخطيط الشامل للتعليم وربطه بخطط التنمية الخمسية) .

- وهذه المرحلة تمثل بحق الانطلاقة التعليمية الشاملة وبداية النهضة المباركة .
- ومن أبرز ملامحها التطويرية :
- صدور وثيقة مهمة في عام 1390هـ هي وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تم تنقيحها في عام 1395هـ. وهذه الوثيقة هي المرجع الأساسي لنظام التعليم وأهدافه .
  - وجاءت هذه الوثيقة لتؤكد أن السياسة التعليمية في المملكة تنبثق من تعاليم الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة ونظاما متكاملًا للحياة .وهي تحتوي على (9) أبواب 226 بند.
  - ومن ملامح هذه المرحلة افتتاح إدارات التعليم بالمناطق حتى أصبح عددها (42) إدارة .
  - وفي هذه المرحلة تم إنشاء وزارة التعليم العالي تتبعها (8) جامعات .
  - وفي هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عام 1400 هـ.
  - كما شهدت هذه المرحلة ظهور المشروع الشامل للتطوير المناهج بالمملكة العربية السعودية في 1419 هـ .

## المرحلة الخامسة (11 محرم 1423هـ حتى الآن)

- يعد يوم الاثنين الحادي عشر من محرم 1423 هـ بداية لمرحلة جديدة في تاريخ التعليم السعودي .
- إذ صدر في هذا اليوم أمر ملكي يقضي بدمج الرئاسة العامة لتعليم البنات في وزارة المعارف.
- وتم تغيير مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم في 28/2/1424هـ بصدر مرسوم ملكي.
- ولاشك أن تغيير المسمى يشير إلى تغيير في توجه الوزارة نحو مزيد من الاهتمام بالبعد التربوي المتمثل في الاهتمام بالطلاب ككل، بالجوانب المعرفية، والجوانب النفس حركية (المهارية) ، والجوانب الوجدانية.
- وشهدت بداية هذه المرحلة ولادة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز حفظه الله لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (1426 هـ ، 1436هـ).

### العوامل المؤثرة في نظام التعليم السعودي :

1. الدين الإسلامي .
2. اللغة العربية .
3. الوضع الاقتصادي .
4. الموقع الجغرافي .
5. الكثافة السكانية .
6. خطط التنمية الشاملة .

### الجهات المشرفة على نظام التعليم السعودي :

- وزارة التربية والتعليم :
  - تحولت مديرية المعارف إلى وزارة المعارف عام 1373هـ. وإلى وزارة التربية والتعليم في 28/2/1424هـ.
  - وزارة التعليم لتضم التربية والتعليم، والتعليم العالي في 1436 هـ
  - وتشرف حالياً على تعليم البنين والبنات وفق هيكل تنظيمي محدد
- الرئاسة العامة لتعليم البنات
  - أنشئت عام 1380 هـ ، واستمرت حتى تم دمجها مع وزارة المعارف في 11 محرم 1423 هـ .
- وزارة التعليم العالي
  - أنشئت عام 1395 هـ .
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
  - أنشئت عام 1400 هـ .
- كما أن هناك جهات حكومية أخرى تشرف على بعض أنماط التعليم وهي :
  - وزارة الدفاع والطيران – وزارة الداخلية – الحرس الوطني – وزارة الشؤون الاجتماعية
  - وقد تم ضم جميع مؤسسات التعليم العام التي كانت تشرف عليها هذه الجهات إلى وزارة التربية والتعليم .

## المحاضرة رقم 18

## المدخل المنظومي وإدارة التغيير

**التغيير المنظومي** : يعني إحداث تغيير في كل جوانب التنظيم في وقت واحد.

• **المدخل المنظومي** : أو هو ذلك المدخل الذي يتم العبور منه من الفكر الخطي إلى الفكر المنظومي الذي يؤدي للتعامل الإيجابي مع منظومات الأنشطة المختلفة ومكوناتها ودراسة مدى تأثيرها على الأفراد والمجتمعات والدول

• **محددات التغيير** : للتغيير محددات عدة نذكر منها الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن

1. **اتجاه التغيير**: قد يكون التغيير بناءً أو هداماً فالأول اتجاهه إيجابي ومنشود ومؤشر لتقدم وازدهار المجتمعات والدول أما الثاني فاتجاهه سلبي وغير مرغوب وهو علامة ومؤشر على تخلف وركود المجتمعات والدول.

2. **مدى التغيير**: قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول أكثر من متغير في وقت واحد وقد يكون محدوداً يتناول متغير واحد فقط.

3. **مساحة التغيير**: قد يغطى التغيير مساحة واسعة (شبكة) من المتغيرات التي تؤثر في بعضها البعض بحيث يتم تناولها في إطار منظومي في وقت واحد وكلما كانت مساحة (شبكة) التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل وأوسع وأكبر تأثيراً .

4. **عمق التغيير**: قد يكون التغيير سطحياً لا يعالج إلا القشور بعيداً عن الأعماق، وبذلك لا يكون تغييراً حقيقياً أو فعالاً بل تغييراً في الشكل دون المضمون وقد يكون التغيير عميقاً يصل إلى الجذور وبذلك يكون مفيداً وفعالاً للمجتمعات والدول.

5. **الزمن**: قد يكون التغيير سريعاً تتقبله المجتمعات وقد يكون رتم المجتمعات بطيئاً مما يستوجب معه ببطء التغيير.

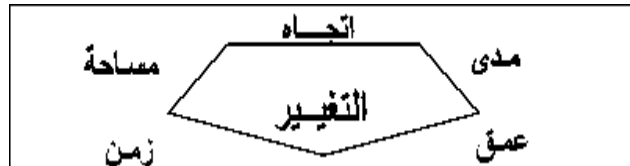
فالزمن الذي يتم فيه التغيير يعتمد على المجتمعات حيث يختلف من مجتمع إلى آخر. فالمجتمعات المتقدمة سريعة الاستجابة ويكون التغيير فيها سريعاً بينما التغيير في المجتمعات النامية يحتاج إلى وقت أطول لكي تستوعبه قدرات هذه المجتمعات

لذا لا بد أن يكون الزمن اللازم لإحداث التغيير مناسباً لقدرات المجتمعات على استيعاب التغيير فإذا كانت سرعة التغيير أكبر من القدرة الاستيعابية لمجتمع ما لحدوث التغيير تحدث المحاذير المتمثلة في أن يلفظ المجتمع هذا التغيير وقد يتحول إلى مجتمع سلبي أو مقاوم لحدوث التغيير.

هنا لا بد للقائمين على إعداد خطط واستراتيجيات التغيير أن يكونوا على دراية كاملة بقدرة مجتمعاتهم على استيعاب التغيير.

وتعمل محددات التغيير في منظومة متشابكة ومتفاعلة ومتناغمة فلا يمكن أن يكون التغيير بناءً وشاملاً في مجتمع ما إذا كان محدود المدى والمساحة والعمق والزمن.

لذا لكي يكون التغيير بناءً وشاملاً لا بد أن يكون واسع المدى والمساحة عميق التأثير وفي زمن ملائم لحدوثه واستيعابه .



ويمكن تمثيل محددات التغيير بالشكل الخماسي الآتي الذي يتوسطه التغيير الذي تحده خمسة أضلاع يمثل كل ضلع منها أحد المحددات.

- قابلية التغيير (Ability to Change) :

- قابلية التغيير هي قابلية إحداث تغيير بناء (غير هدام) وناجح.
  - (أو) هو قدرة التنظيم (Organization) على استيعاب التغيير دون حدوث هدم أو حد من قدراته على الأداء العالي.
- فلو أن مؤشر قابلية التغيير Change Ability Index CAI أعلى من قيمته الدنيا فإن هناك احتمال قوى لإحداث تغيير غير هدام (بناء).
- لذا لا بد للقيادات أن تكون قادرة على التعرف على مدى قابلية التنظيم لحدوث تغيير بناء (غير هدام) قبل تصميم أية مبادرات للتغيير أو برامج للتدريب، وهنا تكون ميزة الفهم المسبق لمدى قابلية التنظيم للتغيير قبل أن يصل لحالة عدم الثبات من خلال مبادرات التغيير.



- العوامل المحددة لقابلية التغيير :

تخضع قابلية أحداث تغيير بناء وناجح لعدة عوامل سوف نتناولها على النحو الآتي:

- الضمانات (Underwriters) :

تعتبر ضمانات حدوث أي تغيير بمثابة القوى المحددة لنجاح أية مبادرة للتغيير فكلما كانت الضمانات عالية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناء في التنظيم (Organization) أكبر في مناخ ملائم.

- العزم والتصميم (Intention) :

لا بد أن يكون واضحاً أمام الناس أن المستقبل بالضرورة يختلف عن الحاضر بحيث يقوم كل فرد في مجموعة بوضع خطة مستقبلية للتغيير لنجاح التنظيم الذي ينتمى إليه.

وهنا يجب أن تكون الناس مقتنعة بضرورة التغيير من القاعدة إلى القمة أو العكس بحيث يكون لدى كل فرد التصميم على إحداث التغيير الضروري في مجاله بأقل قدر ممكن من المقاومة وهنا يحدث التدسين في الأداء والنهوض بالتنظيم.

- القياسات (Metrics) :

لا بد للتنظيم أن يخضع لإدارة الجودة وهنا يجب أن يكون الأفراد مدربين على عمليات القياس المطلوبة لضبط الجودة مما يحسن الأداء أولاً بأول.

- سلامة النظم (Systems Integrity) :

التغيير الجذري يحتاج إلى سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفياً فانعدام رغبة الأفراد من الوظائف المختلفة في التعاون يؤدي إلى بقاء التغيير في التنظيم أو عدم حدوثه من البداية.

- الخبرة (Experience) :

تكون الخبرة في بعض الأحيان خير معلم فلو أن الأفراد في تنظيم ما لهم خبرة سابقة بالتغيير الناجح فأنهم سوف ينجحوا في إيجاد الطرق المختلفة لإحداث التغيير وهنا تكون الفرصة كبيرة ومواتية لإحداث تغيير ناجح في الوقت المتاح لذلك.

● الحسم (Decisiveness) :

الحسم هو قابلية إصدار قرارات فعالة وحاسمة لا نجاح مجهودات التغيير في التنظيم. لذا لا بد للتنظيمات أن تصدر قرارات فعالة تأخذ في الاعتبار ملائمتها مع القرارات التي قد تصدر مستقبلا.

● العجالة (Urgency) :

الإحساس بالعجالة هو المحرك الذي تركز عليه أحداث أي تغيير وبدون انتشار هذا الإحساس بين الناس فإنهم لا يمتلكون العزم على دفع عمليات التغيير في مراحلها الصعبة.

● الحتمية (Inevitability) :

خلق الإحساس بحتمية التغيير عادة ما يعطى دافعية لأحداثه واستمراره عندما تكون الأشياء جامدة، فلو أن التغيير غير حتمي نجد أن الناس يدفعون بالعراقيل التي تبقى التغيير بعيدا عن الهوية الثقافية أو تحسين الأداء.

● التنافسية (Compatibility) :

التغيير عادة ما يحتاج لوقت طويل. فلو أن التغيير يخلق ميزة تنافسية دائمة، هنا تتسع مجهودات التغيير لتشمل القيادات على جميع مستويات التنظيم وبذلك يمكن التسريع من حدوثه

● الحوافز (Rewards) :

لا بد من حفز الناس عن الابتكارات أو عند العمل معا في فريق داخل تنظيم ما مما يزيد من روح الفريق وتكامل الابتكارات وازدهارها.

● التركيب (Structure) :

يجب أن يكون التنظيم مرنا قابلا للتغيير الذي يؤدي إلى إعادة تنظيمه كلما دعت ضرورة التغيير. فلو أن التنظيم جامدا لا يمكن إعادة تنظيمه بسهولة هنا يصعب حدوث التغيير.

● الثقافة (Culture) :

- ماذا يشعر الناس حيال العمل؟
- هل يشعرون بالرهبة والخوف حيال العمل؟
- وهل قوانين العمل مجحفة وجامدة لا تتغير بمرور الزمن؟
- إذا كانت الإجابة بنعم هنا تسود ثقافة القهر حيال العمل ويفقد الناس المتعة في العمل والرغبة في التغيير

● التواصل (Communication) :

علامة التواصل الجيد داخل تنظيم ما أن يعمل كل فرد فيه ويفهم ما يدور حوله على كافة المستويات وفى الوقت المناسب. هنا تسود الشفافية والولاء بين العاملين في التنظيم مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.

● تصميم التنظيم (Organization Design) :

قد يتكون التنظيم من مراتب متسلسلة خطيا وقد يتكون من طبقات من الإدارات فلا بد أن يكون هناك هياكل وظيفية عديدة يصاحبها فروق في الأجور.

● الابتكار (Innovation) :

يجب أن يكون التنظيم مهيئا لاستقبال الابتكارات وتشجيعها وهنا يجب ألا يكون الأداء محفوظا بالعديد من الخطوط الحمراء، كما لا يجب أن يمر التغيير خلال قنوات بيروقراطية عديدة بما يفقده قوة الدفع أو يجيده عن مساره الطبيعي.

• النفوذ (Influence) :

يجب على الناس أن يكونوا متفتحي العقول بحيث يسمحوا للأراء المختلفة أن تناقش بحرية تامة ودون المساس بصاحب الرأي وألا يكون هناك نفوذا من سلطة ما يحجر على فكر بل على العكس يجب أن يكون نفوذ السلطة معضدا لكل فكر جديد بناء.

• الاطار الزمني (Time Frame) :

هو الزمن اللازم لإتمام التغيير الذى يحقق الأهداف المنشودة، فقد يكون الزمن قصيرا لأحداث تغيير سريع، وقد يستغرق سنوات (مثلا من 3 - 10 سنوات) لأحداث تغيير جذري.

• الاطمئنان (Complacency) :

هو أهم العوامل السابقة (جون كوتر) فلو أن الناس غير قلقة لحدوث التغيير أو أنهم ليسوا في حاجة إلى التغيير هنا تغيب الرغبة في التغيير ويكون الإحساس سلبيا تجاهه.

وجميع العوامل السابقة عوامل منظوميه أي تؤثر في بعضها البعض في منظومة مترابطة (انظر الشكل المنظومي - 1) فلا يمكن لضمانات حدوث أي تغيير أن تكون عالية في تنظيم ما في غيبة من مرونة التركيب التي تؤدي إلى حدوث التغيير كما أن طريقة تصميم التنظيم تلعب دورا كبيرا في أحداث التغيير وتعتبر إحدى ضمانات نجاحه.

كما أن التصميم يؤثر ويتأثر بمرونة التركيب وقياسات الجودة وكلاهما يؤثر في ضمانات حدوث التغيير. كما أن سلامة النظم تؤثر وتتأثر بالقياسات وتؤثر في الضمانات والخبرة وكذلك الخبرة تؤثر في الضمانات وسلامة النظم والإطار الزمني والحسم.

كما أن العزم والتصميم لإحداث التغيير يتأثر بالعجالة التي هي قاطرة التغيير في مناطقه الوعرة كما أن كلاهما يرفعان من ضمانات التغيير.

كما أن العجالة تؤثر في الضمانات والابتكار والحيوية والإطار الزمني.

كما أن الحتمية تعطى قوة دافعة لإحداث التغيير في إطار زمني معقول وبالتالي تتغلب على الإحساس السلبي الناتج عن الرضا بالواقع وعدم جدوى التغيير.

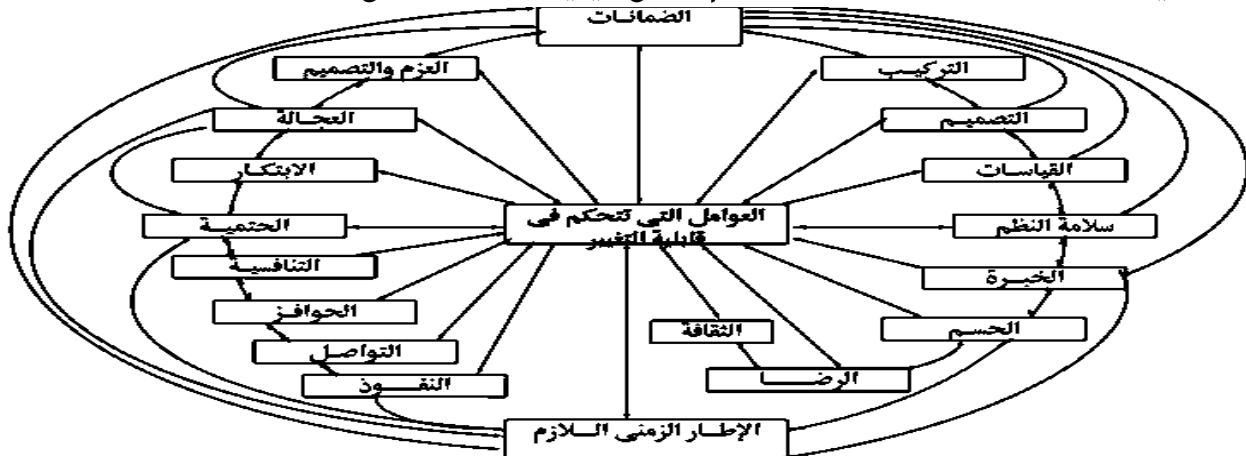
كما أن الإطار الزمني الذى يتم فيه التغيير يؤثر ويتأثر بضمانات التغيير فكلما كان الإطار الزمني ملائما لأحداث التغيير كلما كانت ضمانات حدوث التغيير عالية.

كما أن الإطار الزمني يؤثر ويتأثر بالعجالة. فالعجالة تؤثر في الإطار الزمني اللازم لإحداث التغيير كذلك تؤثر الخبرة في الإطار الزمني فكلما ازدادت الخبرة تم التغيير في زمن أقل.

مما سبق يتضح أنه لإحداث تغيير بناء وشامل في تنظيم ما لا بد من تفعيل عوامل قابلية التغيير في إطار منظومي يتناغم ويتفاعل فيه كل عامل مع العوامل الأخرى

• العوامل المؤثرة في التغيير:

يخضع التغيير في المجتمعات أو في التنظيمات إلى عدة عوامل تؤثر في بعضها البعض ولا يمكن تناول كل منها بعيدا عن الآخر وسوف نذكر كل منها ثم نوضح كيفية تداخلها لتصنع منظومة واحدة.

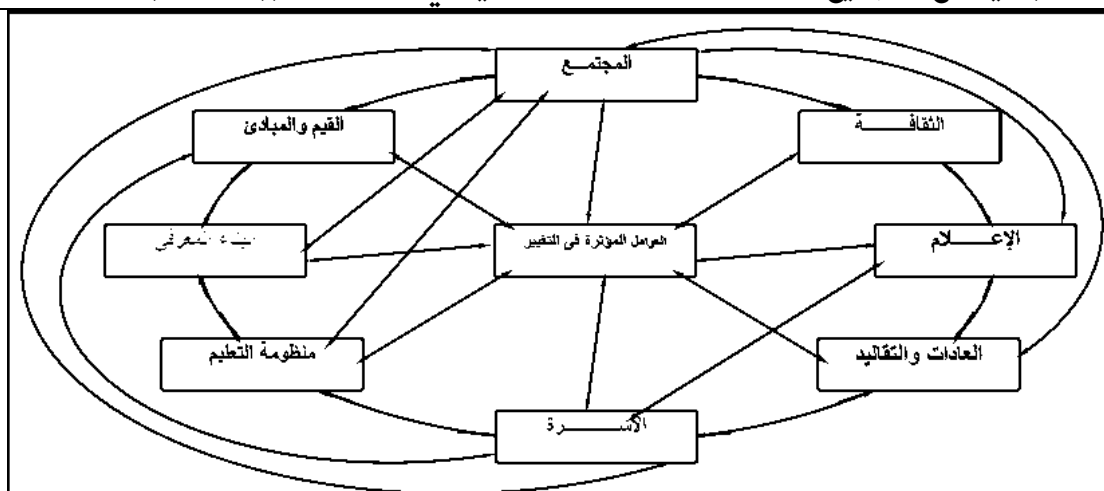




- القيم والمبادئ السائدة في المجتمع: فكلما كانت القيم السائدة في مجتمع ما سامية والمبادئ واضحة وذات شفافية عالية كانت منظومة التغيير أوسع مدى وأكثر إيجابية وعمقا وعلى العكس إذا كانت القيم والمبادئ في مجتمع ما غائبة يكون التغيير سلبيا وسطحيا في معظم الأحيان.
- العادات والتقاليد السائدة في المجتمع: فكلما كانت العادات والتقاليد جامدة لا تتحرك بمرور الزمن كانت هناك مقاومة للتغيير وقد يحدث التغيير في الاتجاه السلبي أي تغيير إلى الأسوأ.
- فالمجتمعات المتقدمة هي التي تطوع فيها العادات والتقاليد بحيث تناسب كل العصور وليس معنى هذا أن تتخلى المجتمعات عن عاداتها وتقاليدها ولكن تطورها بحيث تناسب كل العصور دونما تفريط أو شطط.
- المجتمع: كلما كان المجتمع جامدا منغلقا على نفسه كلما كان مقاوما للتغيير وطاردا لكل جديد وكلما كان المجتمع متفتحا كلما كانت إرادة التغيير قوية وقدرة على استيعاب كل جديد وإيجابي لرفاهية هذا المجتمع، وهنا يأتي الفرق بين المجتمعات المتقدمة والنامية فالأولى تربتها صالحة لكل ما هو جديد ينمو فيها ويثمر أما في المجتمعات النامية فتربتها فقيرة لا تسمح بنمو كل جديد، ويتأثر المجتمع والأسرة منظوميا بنظام التعليم والثقافة والإعلام والقيم والمبادئ والعادات والتقاليد كل هذه العوامل تؤثر في توجهات المجتمعات إما إلى التقدم والرقى والازدهار أو إلى التخلف والركود والجهل.
- منظومة التعليم: يكاد تكون منظومة التعليم هي العامل الرئيس في منظومة التغيير فعن طريق التعليم تنهض المجتمعات والدول وتصبح قادرة على إحداث التغيير الإيجابي في شتى مجالات الحياة. فإذا كانت منظومة التعليم متخلفة فسوف تخرج بالضرورة أجيالا غير قادرة على إحداث التطوير في المجتمع، لذا لا نبالغ إذا قلنا أن رفاهية المجتمعات تأتي من نظم التعليم السائدة فيها هل تؤدي إلى التقدم والازدهار أم إلى التخلف والركود فعندما يتدنى مستوى التعليم في مجتمع ما يتدنى معه البناء المعرفي لأفراده ويصبحون قوى طاردة لكل جديد وبذلك تصبح مجتمعات متخلفة عاجزة عن مسايرة متطلبات وتحديات عصر العولمة.
- البناء المعرفي: يلعب البناء المعرفي للأفراد دورا هامة في حدوث التغيير فإذا كانت خبرات الأفراد كبيرة ومتفاعلة ومتناغمة تكون عاملا مؤثرا في سلوك الأفراد تجاه التغيير. وتلعب القيم والمبادئ والتعليم والمجتمع والإعلام دورا هاما في تكوين البناء المعرفي السليم الذي يكون خبرات فاعلة ومؤثرة في التغيير، أما إذا كان البناء المعرفي للفرد عبارة عن ركام معرفي غير منظم وغير مترابط أو متناغم فإن سلوك الفرد يكون سلبيا تجاه التغيير وقد يتحول بمرور الوقت إلى سلوك مقاوم للتغيير.
- الأسرة: كلما كانت الأسرة متعلمة ومترابطة كلما كانت بيئة صالحة تنشد الأفضل لحياة أفرادها وهنا يكون الحافز نحو التغيير. فالأسرة هي بمثابة المدرسة لأفرادها تخرج أفرادا صالحين للمجتمع ينشُدون الأفضل دائما. مما يجعل التغيير البناء سلوكا فيما بينهم وبذلك تنهض المجتمعات والدول، أما الأسر المفككة وغير المتعلمة فهي بيئة غير صالحة تخرج أفرادا عاجزين عن التغيير مفتقدين لمقوماته وهنا تتخلف المجتمعات نتيجة لتخلف أفرادها.
- الإعلام: كلما كانت منظومة الإعلام هادفة ومؤثرة تحركت منظومة التغيير إلى الأفضل وهنا تنهض المجتمعات. كما أن الإعلام المحلي يتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في كل دولة. ولكن في مواجهة الإعلام العالمي المتمثل في البث الفضائي يجد الإعلام المحلي نفسه في مواجهة شرسة مع الإعلام الدولي، وهنا يكون التحدي بين دور الإعلام المحلي في تعميق المبادئ والقيم والديانات والهوية في مواجهة الإعلام العالمي.

▪ **الثقافة:** تعتبر منظومة الثقافة من العوامل الهامة التي تؤثر في منظومة التغيير فالمجتمع المثقف مجتمع يتمتع بمدى أوسع وأشمل وأعمق في التغيير، فرؤية الفرد المثقف للتغيير تختلف عن رؤية غير المثقف. فالأول عقليته متفتحة وافية لما يدور حولها في العالم مما يوجب ضرورة حدوث التغيير بحيث يتواءم مع متطلبات العولمة في إطار المحلية أي يكون التغيير محلي التأثير عالمي التأثير لذا يكون مداه أوسع وعمقه أكبر، وتتأثر منظومة الثقافة بمنظومتي الإعلام والتعليم. وقد يكون تأثيرهما إيجابيا بما يثرى الثقافة في المجتمع وقد يكون تأثيرهما سلبى بما يتدنى بالمستوى الثقافي للمجتمع.

مما سبق يتضح أن جميع العوامل سالفة الذكر منظوميه أي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض (انظر الشكل المنظومي)



#### • المنظومية وإدارة التغيير:

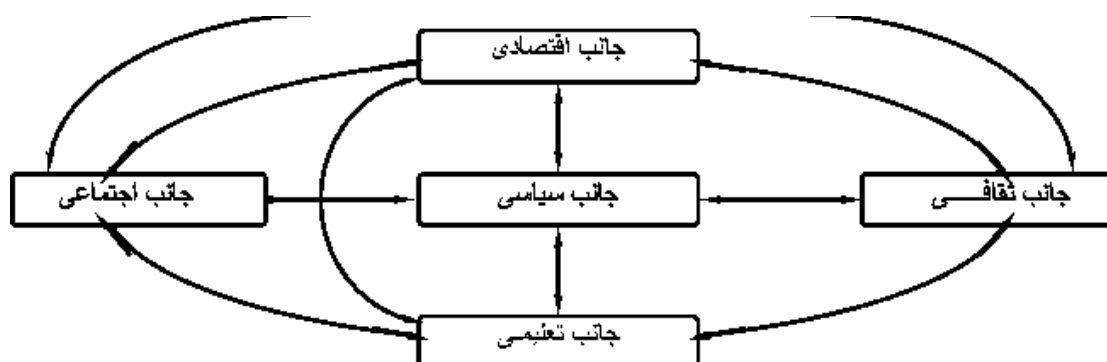
المقصود بإدارة التغيير هو حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالا ومنشودا ومحققا للأهداف. ونعنى بالمنظومية في إدارة التغيير أنه يجب أن يكون التغيير شاملا لكافة الجوانب والمحددات، أما الخطية في إدارة التغيير فمعناها التغيير في بعض الجوانب أو المحددات وبذلك لا يكون فعالا بالدرجة الكافية، ولقد سبق أن ذكرنا محددات التغيير وهي الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن، ومنظومية إدارة المحددات تقتضى أن يكون التغيير شاملا فمن حيث الاتجاه يجب أن يكون إيجابيا (بناء) ومداه معقول ومساحته كبيرة بحيث تتناول العديد من المتغيرات المتفاعلة والمتناغمة وعمقه كبير وزمن حدوثه مناسب.

ولدراسة منظومية جوانب التغيير يجب أن نتناول أولا جوانب التغيير.

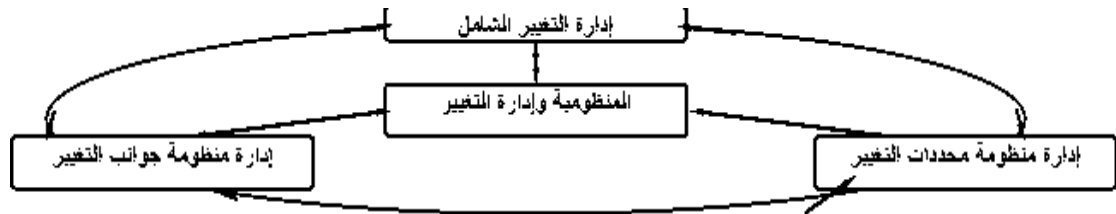
#### • جوانب التغيير:

للتغيير في أي مجتمع من المجتمعات عدة جوانب أهمها:

الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي والسياسي. وجميع هذه الجوانب تكوّن منظومة التغيير في المجتمعات والدول (انظر الشكل المنظومي 3)

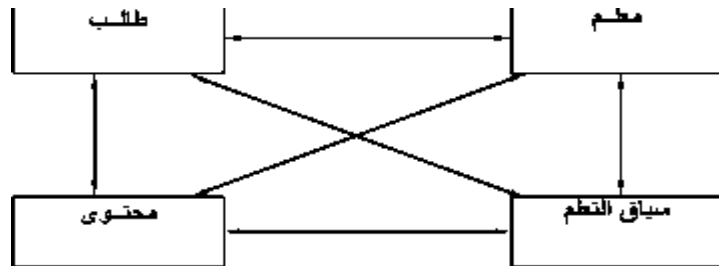


ولإدارة التغيير فى أى مجتمع لا بد من النهوض بكافة مكونات منظومة جوانب التغيير معا وفى وقت واحد. فلا يمكن إصلاح التعليم بدون إصلاح الجانب الاجتماعى والاقتصادى والثقافى والسياسى. لذا فإن المنظومية فى إدارة التغيير يجب أن تتناول كافة مكونات جوانب التغيير الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتعليمية وكذلك محدداته المتمثلة فى الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن. فإذا أردنا إحداث تغيير منظومى شامل فى تنظيم أو مجتمع ما فلا بد من تفعيل منظومتى محددات وجوانب التغيير، أو فمظومة المحددات يجب أن يكون التغيير فيها بناءً وذو مدى معقول يتناول عدة متغيرات ومساحته مناسبة تتناغم وتتفاعل فيها المتغيرات الحادثة فى التنظيم، كما يجب أن يكون التغيير عميقا يصل إلى الجذور والمدة اللازمة لحدوثه ملائمة. أما بالنسبة لمنظومة جوانب التغيير فيجب أن يكون التغيير شاملا لكافة جوانبها، لذا يكون التغيير قاصرا إذا أغفل منظومة المحددات أو أحد عناصرها أو أغفل منظومة الجوانب أحد عناصرها. فعلى سبيل المثال : لا يكون التغيير منظوميا وشاملا فى أى نظام إذا أغفلنا محدد أو أكثر من محددات التغيير. فلا يمكن للتغيير أن يكون بناءً فى أى نظام إذا كان قصير المدى محدود المساحة لأنه فى هذه الحالة يركز على عدد محدود من المتغيرات اللازمة كما يغفل التفاعل والتناغم فيما بينها. كذلك لا يمكن حدوث تغيير بناء إذا كان سطحيا وزمن حدوثه غير ملائم ومداه ومساحته محدودين. ويمكن تمثيل المنظومية فى إدارة التغيير فى الشكل المنظومى (4) :



#### ● التغيير فى تنظيم ما :

فلو نظرنا إلى مكونات منظومة التعليم وهى المعلم والطالب والسياق والمحتوى وحاولنا إجراء تغيير منظومى شامل فيها:



شكل (5) منظومة التعليم

فلا يمكن أن يكون التغيير بناءً وشاملا إذا كان سطحيا او عندما نحدث التغيير فى أحد المكونات دون الآخر فلا يمكن أن يتم أحداث تغيير فى برامج إعداد وتدريب المعلم دون النظر لاحتياجات الطلاب الفعلية أو المحتوى الذى يُدرسه المعلم أو السياق الذى يتم فى التعلم.

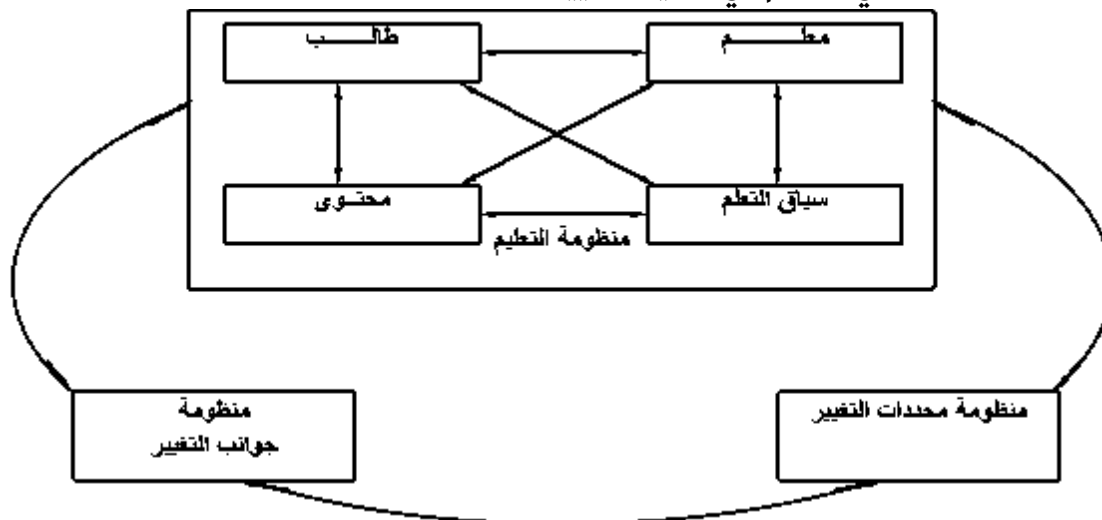
كذلك لا يمكن أن نحدث تغييراً بناءً في منظومة التعليم إذا كان الزمن اللازم لحدوث التغيير في مكونات المنظومة غير ملائم. أو إذا كان مدى ومساحة التغيير محدودين. أو بمعنى آخر أن يتناول التغيير مثلاً سياق التعلم دون النظر إلى التغيير في بقية مكونات المنظومة. لذا فإن إدارة التغيير في منظومة التعليم تقتضى أن تتناول محددات التغيير جميع مكونات منظومة التعليم فإذا طبقنا المحددات على أحد مكونات منظومة التعليم دون المكونات الأخرى، نجد أن بقية المكونات تصبح معوقة لتطوير المنظومة وقد تؤدي إلى التغيير السلبي وهنا يكون إهدار الوقت والجهد والمال.

وإذا أدخلنا منظومة جوانب التغيير على منظومة التعليم نجد أنه لإحداث تغيير بناء وجذري في التعليم يجب أن يشمل التغيير الجوانب الأخرى المؤثرة في المنظومة وهي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية معا وفي وقت واحد.

فلا يمكن لمنظومة التعليم أن تزدهر في ظل اقتصاد منهار أو ثقافة متدنية أو مجتمع متخلف.

هنا لا بد للقائمين على منظومة التعليم في الدول أن يدركوا أن التغيير الجذري والحقيقي للتعليم والذي يؤدي للجودة الشاملة يجب أن يتم في ظل محددات واضحة المعالم وجوانب مزدهرة في إطار منظومي يجمع بين منظومتي المحددات والجوانب. هنا يحدث التغيير الشامل والمنشود الذي يحقق الأهداف ويعطى مخرجات مطلوبة لسوق العمل المحلية والعالمية.

منظومة العوامل التي تتحكم في قابلية التغيير



كما تخضع منظومة إدارة التغيير الشامل لمنظومة التعليم لعوامل قابلية التغيير لدى المعلمين والطلاب. فإذا لم يدرّب المعلمون وقياداتهم على مقاييس الجودة أو تنعدم لديهم المنافسة والحيوية والحسم والحمية والخبرة والابتكار والعزم والتصميم فإن إدارة التغيير في منظومة التعليم سوف تكون قاصرة ودون المستوى المطلوب وقد تدور للوراء محدثة التخلف عن الركب العالمي.

لذا فإن إدارة التغيير الشامل والبناء لمنظومة التعليم يأتي وفق معايير قومية تنبع من داخلها ومحددات وجوانب تأتي من خارجها وكل هذا يسبقه قابلية التغيير لدى الطلاب والمعلمين وجميع القائمين على التعليم فإذا انعدمت هذه القابلية في الطلاب أو المعلمين أو كليهما معا لا يمكن أن يحدث التغيير الشامل الذي يحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم.

لذا لا يمكن للمعايير أن تحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم ما لم يواكبها ويعضدها منظومة محددات واضحة المعالم ومنظومة جوانب مزدهرة القوة هنا تحدث إدارة التغيير الشامل في منظومة التعليم .

## الواجب الاول

---

السؤال 1 : تنتهي كل نماذج التغيير بمرحلة تشخيص المشكلات

صواب

خطأ

السؤال 2 : المغير المتأمل يبحث عن المعنى بدرجة أكبر من بحثه عن الحقائق

صواب

خطأ

السؤال 3 : التغيير يكون من الفشل الى النجاح فقط، حيث ان التغيير بالنسبة للناجحين يعتبر حالة من

حالات الفشل

صواب

خطأ

السؤال 4 : التغيير التنظيمي يكون للمنظمة والعاملين معا وليس للمنظمة فقط

صواب

خطأ

السؤال 5 : نماذج مراحل ادارة التغيير تعتبر متماثلة تماما ولا يوجد بينها اية فروق الا في الصياغة فقط

صواب

خطأ

السؤال 6 : يمكن اختصار وقت عملية التغيير بالقفز على بعض مراحل التغيير وتجاوزها

صواب

خطأ

## الواجب الثاني

---

السؤال 1 : التطوير التنظيمي منهج وقائي فقط وليس علاجي بطبيعة الحال.

صواب

خطأ

السؤال 2 : التغيير من خارج المنظمة يلقي مقاومة أكثر من التغيير من داخلها

صواب

خطأ

السؤال 3 : مفهوم التغيير اشمل من مفهوم التطوير

صواب

خطأ

السؤال 4 : سلطة التغيير والتطوير تخص الادارة العليا وحدها وليس الادارات الاخرى

صواب

خطأ

السؤال 5 : كبر وضخامة حجم المنظمة يدفع لتخفيض وتيرة التغيير والتطوير

صواب

خطأ

السؤال 6 : غالباً الانسان عدو ما يجمل ويحب التغيير

صواب

خطأ

## الواجب الثالث

---

السؤال 1 : دائما يكون سلطة التغيير الاستراتيجي مع الادارة العليا فتنفرد بها او تفوض او تشارك الاخرين في تلك السلطة

صواب

خطأ

السؤال 2 : قائد التغيير الفعال يركز على مصالح المؤسسة وليس على القيم الاخلاقية او الاجتماعية

صواب

خطأ

السؤال 3 : من سمات القائد الفعال عدم الاستماع الى الشخصيات المقاومة للتغيير

صواب

خطأ

السؤال 4 : دائما يكون التغيير من اعلى التنظيم الى اسفل

صواب

خطأ

السؤال 5 : الفرق بين (دوافع العاملين) وبين (حوافز العاملين) تجاه التغيير، هو أن دوافع العاملين تجاه التغيير تكون داخلية وليست خارجية

صواب

خطأ

السؤال 6 : تعتبر المساومة استراتيجية لمعالجة مقاومة التغيير من خلال عرض بعض المزايا على أطراف متوقع مقاومتهم للتغيير مقابل عدم مقاومتهم للتغيير

صواب

خطأ

السؤال 7 : قد يكون السبب وراء مقاومة التغيير سبب اخلاقي بالحفاظ على القيم

صواب

خطأ

السؤال 8 : دائما تمثل مقاومة التغيير سلبية كبيرة وتحديا أمام قائد التغيير وعليه مقاومتها والقضاء عليها

صواب

خطأ

## الاختبار الفصلي

س 1 : استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة تعتمد على

التجاهل والتراخي

الاقناع

المعلومات

العقوبات والجزاءات

س 2 :الرؤية

لا علاقة لها بالتغيير وفقا نموذج روبنسون

لا تدفع ولا تفرض التغيير وفقا نموذج روبنسون

تفرض التغيير ولا تدفع إليه وفقا نموذج روبنسون

تدفع وتفرض التغيير وفقا نموذج روبنسون

س 3: نمط سلطات التغيير من داخل المنظمة التي تكون من خلال كافة المستويات الادارية مع جعل القرار

النهائي من اختصاص الادارة العليا فقط يسمى:

التفويض

الاستبداد

المشاركة

الاستبدال

س 4: يشار الى (المساومة) بالكلمة الانجليزية

Bargaining

Growth

Participation

Involvement

س 5: يركز التغيير على خدمة العملاء وليس المؤسسة أو العاملين

صواب

خطأ

س 6: المغير المادي يبحث عن

المعنى

الحقائق

الاساليب

الامكانات

س 7: التغيير....

يتأثر بالوقت المتاح

لا يتأثر بالوقت المتاح لا

علاقة له بالوقت المتاح

جميع ما سبق



س 8: تصلح معالجة مقاومة التغيير بالقوة القسرية اذا كان سبب المقاومة هو شعور الخوف من

استبداد قادة التغيير:

صواب

خطأ

س 9: يمكن لمقاومة التغيير ان تكشف عن نقاط الضعف بالمنظمة

صواب

خطأ

س 10: مقاومة التغيير لا تأتي بأية نتائج ايجابية

صواب

خطأ

س 11: المغير العقلاني يبحث عن

المعنى

الحقائق

الاساليب

الإمكانات

س 12: المغير المنفذ يبحث عن

المعنى

الحقائق

الاساليب

الإمكانات

س 13: المقصود بمفهوم استراتيجية التغيير هو التغيير الاستراتيجي

صواب

خطأ

س 14: يشار الى (القوة) بالكلمة الانجليزية

Globalization

Uncertainty

Strength

Growth

س 15: استراتيجية العقلية الميدانية تعتمد على:

العقوبات والجزاءات

المعلومات

الاقناع

التجاهل والتراخي

س 16: وسيط التغيير:

من العوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة لا يعتبر من العوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة لا علاقة له بالعوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة لا شيء مما سبق

س 17: نموذج لإدارة التغيير يبدأ بمرحلة الشعور بالحاجة

Kotter

Kurt & Lewin

Ivancevich

Havelock

س 18: لا يمكن لمقاومة التغيير ان تكشف عن عدم فعالية منظومة الاتصالات بالمنظمة

صواب

خطأ

س 19: على قادة التغيير تجاه مقاومة التغيير هو مقاومة مقاومة التغيير

صواب

خطأ

س 20: تصاح معالجة مقاومة التغيير بالمشاركة اذا كان سبب المقاومة هو ضعف الاقتناع

صواب

خطأ

س 21: غالباً يكون المستشارون مثالا على سلطة التغيير من:

المنافسين

الجهات الحكومية

خارج المنظمة

داخل المنظمة

س 22: يشار الى معدل (الدوران) الوظيفي بالكلمة الإنجليزية:

Opportunity

Crisis

Threats

Turnover

س 23: يصلح معالجة مقاومة التغيير بالتفاوض عندما يكون سبب المقاومة الخوف من عدم القدرة على

اكتساب المهارات الجديدة

صواب

خطا

س 24: يشار الى (التغيير) بالكلمة الانجليزية

Refreezing

Unfreezing

Change

Development

س 25: تصلح معالجة مقاومة التغيير بالتفاوض اذا كان سبب المقاومة هو تضرر بعض الفئات بسبب

التغيير

صواب

خطأ

س 26: الانسان عدو ما يجهل

صواب

خطأ

س 27: مقاومة التغيير أمر سلبي يجب مقاومته والقضاء عليه بشكل كامل

صواب

خطأ

س 28: العولمة من العوامل التي تدفع الى التغيير

صواب

خطأ

س 29: نموذج إدارة التغيير الذي يبدأ بمرحلة التهيئة واذابة الجليد هو نموذج:

Kurt& Lewin

Kotter

Ivancevich

Havelock

س 30: يشار الى (عدم التأكد) بالكلمة الانجليزية

Growth

Strength

Uncertainty

Globalization

س 31: استراتيجيات القوى القسرية تعتمد على

المعلومات

العقوبات والجزاءات

التجاهل والتراخي

الاقناع

س 32 :نموذج إدارة التغيير الذي يبدأ بالمرحلة (صفر)التي تصف الاهتمام بالتغيير ثم المرحلة الأولى التي تؤسس العلاقة بالمستهدفين بالتغيير هو نموذج

Ivancevich

Kotter

Kurt & Lewin

Havelock

س 33 :تصلح معالجة مقاومة التغيير بالقوة القسرية عندما تفشل الاساليب الاخرى او يستحيل تطبيقها

صواب

خطأ

س 34 :يصلح معالجة مقاومة التغيير بالتدريب والدعم عندما يكون سبب المقاومة نقص المعلومات

صواب

خطأ

س 35 :يشار الى (التهيئة واذابة الجليد) بالكلمة الانجليزية

Development

Refreezing

Change

Unfreezing

س 36 :المغير المتأمل يبحث عن

المعنى

الحقائق

الاساليب

الامكانيات

س 37 :يعتبر انخفاض معدل التسرب الوظيفي من مؤشرات وجود حاجة شديدة الى التغيير

صواب

خطأ

س 38 :سلطة فريق ادارة التغيير تكون من

داخل المنظمة

داخل أواخر المنظمة بحسب الحالة

داخل وخارج المنظمة في نفس الوقت

خارج المنظمة

س 39 :أفضل سلطة للتغيير يجب أن تكون من

داخل المنظمة

خارج المنظمة

بحسب الحالة

داخل وخارج المنظمة

س 40 :يشار الى (النمو) بالكلمة الانجليزية

Growth

Involvement

Participation

Bargaining

س 41 :مراحل نماذج ادارة التغيير

لا علاقة لها ببعضها البعض بخصوص المراحل والخطوات

تتشابه ببعض المراحل والخطوات

لها نفس المراحل والخطوات

تختلف في جميع المراحل والخطوات

س 42 :الجهة المستفيدة من التغيير

لا شيء مما سبق

لا تعتبر من العوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة

تعتبر من العوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة

لا علاقة لها بالعوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة

س 43 :تغيير الافراد يتناول تغيير الرغبة وليس القدرة

صواب

خطأ

س 44 :تصلح مواجهة مقاومة التغيير بالمشاركة عندما يكون الوقت ضيق للغاية

صواب

خطأ

س 45 :يعتبر المنافسين :

من بين القوى الداخلية الدافعة للتغيير

من بين القوى الخارجية الدافعة للتغيير

من القوى غير الدافعة للتغيير

ليس من القوى الدافعة للتغيير

س 46 :مفهوم التطوير أوسع من مفهوم التغيير

صواب

خطأ

س 47 :نموذج إدارة التغيير الذي يبدأ بمرحلة وجود قوى التغيير هو نموذج

Kotter

Havelock

Kurt & Lewin

Ivancevich

س 48: يعتبر العملاء:

من بين القوى الداخلية الدافعة للتغيير  
من بين القوى الخارجية الدافعة للتغيير  
من بين القوى غير الدافعة للتغيير  
ليس من بين قوى التغيير

س 49 : مفهوم مقاومة مقاومة التغيير أنسب من معالجة مقاومة التغيير؟

صح

خطأ

س 50: يعتبر العاملين:

من بين القوى الداخلية الدافعة للتغيير  
من بين القوى الخارجية الدافعة للتغيير  
من بين القوى غير الدافعة للتغيير  
ليس من بين قوى التغيير

س51: تصلح معالجة مقاومة التغيير بالقوة عندما تكون المقاومة لاغراض شخصية بحتة؟

صح

خطأ

س52: يشار الى (المشاركة) بالكلمة الانجليزية؟

Bargaining

Growth

Participation

Involvement

س53: يشار الى (الاندماج) بالكلمة الانجليزية

Growth

Bargaining

Participation

Involvement

س54: جمعيات حماية المستهلك:

من بين القوى الداخلية الدافعة للتغيير  
من بين القوى الخارجية الدافعة للتغيير  
من بين القوى غير الدافعة للتغيير  
ليس من القوى الدافعة للتغيير

س55 يشار الى (التهديد) بالكلمة الانجليزية :

Crisis

Turnover

Opportunity

Threats

س56: يشار الى مرحلة ( التثبيت والتدعيم ) بالكلمه الانجليزيه ؟

unfreezing

development

development

refreezing

س57: يشار الى (التطوير) بالكلمة الإنجليزية

Refreezing

Change

Unfreezing

Development

س 58: يشار الى (الفرصة) بالكلمة الإنجليزية:

Crisis

Turnover

Opportunity

Threats

س59: يشار الى (العولمة) بالكلمة الإنجليزية

Uncertainty

Globalization

Growth

Strength

س 60: يشار الى (الأزمة) بالكلمة الانجليزية

Turnover

Crisis

Threats

Opportunity