



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
إدارة أعمال - المستوى السابع



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوفي

# ملزمة مقرر إدارة التغيير والتطوير

المستوى السابع - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

دكتور المقرر : أ.د محمد سرحان المخلافي

اعداد :

مريم عبدالرحمن

عادل الذرمان

تشتمل الملزمة :

المحاضرات النصية + الواجبات + الاختبار الفصلي للفصل الاول ١٤٤٠ هـ

شكراً لكم من أعماق القلب على ثقافتكم بنا

## همسات وكلمة ختامية

### الهمسة الأولى:

أيها الطالب العزيز الكريم.. أولى هذه الكلمات، وفي مقدمة هذه الهمسات لا أجد أفضل من أوصي به نفسي وإياك بـ " تقوى الله تعالى {، ومن يتق الله يجعل له مخرجاً }، {ومن يتق الله يجعل له من أمره يسراً}، {ولقد وصينا الذين أوتوا الكتاب من قبلكم وإياكم أن اتقوا الله، فباتقوا الله تسهل الأمور وتيسر، وتفرج الضوائق ولا تتعسر.

### الهمسة الثانية:

إعلم - رعاك الله - أن العلم بالتعلم، والتفوق بالجد والاجتهاد، والنجاح بالمذاكرة والمثابرة، والوصول إلى المعالي بالحرص والتعب.. والإستعداد الجيد قبل الامتحان من أهم ما يساعذك على بلوغ ذلك، فمن زرع البذل والعطاء حصد النجاح والتفوق - بإذن الله. -

### الهمسة الثالثة:

إبدأ المذاكرة والإستعداد للإمتحان مستعيناً بالله وحده، ودع عنك كلمة " سوف " فإنها سبب لفشل الناجحين إن تمكنت منهم، واحرص على فترات من الراحة، وتجنب السهر وكثرة الإرهاق فإنهم يؤذيانك ..

### الهمسة الرابعة:

إعلم أن التوفيق من عند الله، والنجاح بيده سبحانه وحده، فأكثر من طلبه ذلك.. وتعرف إليه في الرخاء واليسر يعرفك سبحانه عند الشدة والضيق

### الهمسة الخامسة:

تجنب القلق والانزعاج وكثرة الوسوس، وعليك بالإكثار من ذكر الله فإنها تطرد كل ذلك

### الهمسة السادسة:

قبل أن تجاوب على الأسئلة.. تأن في قراءتها، فالتأني من الله، وابدأ بالأسهل منها، واذكر ربك إذا نسيت، {وإذا استصعب عليك سؤال فاستغفر الله كثيراً، وردد: ( اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، وأنت تجعل الحزن إن شئت سهلاً )، وقد كان شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - إذا استغلق عليه فهم شيء يقول: يا معلم إبراهيم علمني ويا فهم سليمان فهمني .

### الهمسة السابعة:

الغش ظاهرة سلبية، وفعل سيء، ومن أسبابه: ضعف الإيمان وغياب التربية، وعلاجه: تذكر الوعيد الذي ورد في ذلك: ( من غش فليس منا .

### الهمسة الثامنة:

قال تعالى: {وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا، {فنجاح الدنيا مرتبط بنجاح الآخرة، بل من سعا إلى طاعة ربه وفلاح آخرته أتته الدنيا وهي راغمة.

### الهمسة التاسعة:

أخيراً.. ( ... ) وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا. وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلِ الشَّيْطَانِ )، فإرض بما يقدره الله ويكتبه، والعاقل اللبيب هو الذي يستفيد من تجاربه.

أسأل الله عز وجل لك الفوز والفلاح في دنياك وآخرتك.. كما أسأله أن يجعل هذه الامتحانات برداً وسلاماً عليك.. وفقني الله وإياك.

لا تنسوننا من صالح دعائكم  
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

أخوكم / عادل الزرمان e7sas

## النقاط المهمة

- ابرز نقاط البث المباشر الثالث من العضوة المبدعة **ran mori** :
  - الاختبار سهل جدا وبسيط
  - الدكتور يكرر بشكل كبير على قضية الفهم العام للمادة والمعنى العام لها لا تحفظوا ابدا
  - مطلوب في اسماء العلماء مثل لوين ، كوتر ، مطلوب نموذج الجبل الجليدي (غير مطلوب اسم العالم ولكن النموذج مهم ) اما بقية النماذج اسماء العلماء غير مطالبين فيها
  - لا يوجد تخفيض للفصول فكل الفصول مطلوبة والاختبار موزع على جميع الفصول من كل فصل شوي اسئلة مثلا سؤال ، سؤالين
  - الفرق بين التغيير والتغير
    - التغيير هو يكون مخطط له ويكون داخل المنظمة
    - التغير هو يكون خارج المنظمة بضغط او اكراه نحن نتكيف معه لمواجهة (
  - من هو القائد التحويلي ؟
    - هو ذلك القائد الذي يعمل على نقل المنظمة من حال الى حال او ينقل المرؤوسين الى مرتبة الرؤساء او يرفع من مستوى دافعية وحاجات المرؤوسين (الكلمة المفتاحية هي تحول او يغير او يدفع او يؤثر )
    - اسئلة الاختبار النهائي سوف تكون مشابهة لأسئلة الفصلي والواجبات وسوف تتضمن منها في النهائي ١٠ % فقط للاسف
    - الجداول هي فقط للفهم وليس للحفظ مثلا المقارنة بين القائد التحويلي الحقيقي والقائد المزيف او الكذاب او المحتال (فقط علينا نأخذ الفكرة ونفهمها ) اذا اي شيء فيه ايجابي معناه قائد تحولي حقيقي اما السلبي يكون مزيف
    - الجداول الدكتور راح يجيب عليها رؤوس اقلام
    - بعض من الاسئلة التي وردت في البث
      - (١) نموذج ماكينزي هو نموذج في التغيير ، التنظيم ، التخطيط
      - (٢) نموذج لوين المرحلة الاولى فيه (تثبيت التغيير، احداث التغيير ، اذابة الجليد)
      - (٣) اخر مرحلة في نموذج كوتر ( تثبيت التغيير اوتجذير ثقافة التغيير ، تقويم التغيير ، اذابة الجليد)
      - (٤) نظرية كايزرين هي ( في مصر ، اليابان ، هند ، السعودية)
      - (٥) معنى الإدارة بالتجوال ( الادارة من داخل المكتب ، من موقع الحدث ، من البحر
      - (٦) الصراع التنظيمي المدرسة التقليدية تراه (خير ، شر)
      - (٧) الصراع التنظيمي المدرسة الحديثة تراه (الصراع عند مستوى معين مقبول ، غير مقبول
      - (٨) في نموذج الجبل الجليدي الادارة تعرف عن الاخرين 10% ، 90%، 100%
- في المراحل بصفة عامة نركز على المرحلة الاولى والاخيرة
- لا يكفي الاعتماد على الفصلي في الجزئية الاوى وانما المذاكرة تكون شاملة للمنهج

e7sas

## مقدمة

### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذا المحاضرة ينبغي ان تكون قادرا على :

- تعرض خطة المقرر
- تبين اهمية المقرر للدارسين في حياتهم المهنية و العامة
- تشرح حتمية التغيير و التطوير
- تسرد طرق الاستفادة العملية من المقرر
- تبين طبيعة المادة العلمية
- تتواصل لتحقيق اعلى استفادة ممكنة من المقرر
- تستخدم جهة و بريد التواصل لحل المشكلات الفنية و الاكاديمية

### مقدمة عامة حول:

- التعريف بخطة سير المقرر
- اهمية المقرر للدارسين في حياتك المهنية و العامة
- حتمية التغيير و التطوير
- طرق الاستفادة العملية من المقرر
- الكتاب المقرر و طبيعة المادة العلمية
- طرق التواصل لتحقيق اعلى استفادة ممكنة من المقرر
- جهة و بريد التواصل لحل المشكلات التقنية
- جهة و بريد التواصل لحل المشكلات الاكاديمية

### وصف المقرر

يأتي هذا المقرر ليعرف بالمفاهيم الاساسية في ادارة التغيير و التطوير التنظيمي و التعريف بأهميته في المنظمات و ابعاده و عناصره و اسبابه ( العوامل الداخلية و الخارجية ) في ظل التقلبات الحديثة في بيئة الاعمال المعاصرة ، و مجالاته و علاقته بالرضا الوظيفي و الصراع التنظيمي ، كما يهدف الى تعريف الطالب بمدخل التغيير و التطوير التنظيمي و نماذج التغيير و استراتيجياته في المنظمات و عوامل فشل التغيير مع التأكيد على عوامل مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها بالإضافة الى المعوقات التي تواجه هذه العملية . كما يشمل المقرر على عدد من نماذج التغيير و ادارته و نماذج ادارة الصراع التنظيمي في المنظمات .

### اهداف المقرر

يهدف هذا المقرر الى تعريف الطالب بالمبادئ و المفاهيم و المعارف الاساسية لإدارة التغيير و التطوير التنظيمي و تمكينهم من المهارات اللازمة في كيفية احداث التغيير المنشود و ادارته بفعالية تامة في منظمات الاعمال .

و على وجه الخصوص ، يهدف المقرر ما يلي :

- تعريف الطالب بماهية التغيير و إدارة التغيير و التطوير .
- تطوير قدرات الطالب على كيفية تخطيط و تنفيذ التغيير على مختلف المستويات
- احاطة الطالب بكيفية ادارة التغيير و التطوير في المنظمات
- تعريف الطالب بأهم مصادر التغيير و التطوير
- ان يتعرف الطالب على معوقات و تحديات التغيير و التطوير التنظيمي خاصة مقاومة التغيير
- تعريف الطالب بأهمية التعامل مع الغير ، و كيفية قيادة التغيير التنظيمي
- معرفة الطالب بأهم نماذج التغيير و التطوير التنظيمي و ادارته
- التعرف على كيفية تطبيق ثقافة التغيير في المنظمات بالسعودية و الدول العربية
- ان يتعرف الطالب على النظريات و المبادئ الاساسية في التطوير التنظيمي
- ان يعرف الطالب الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي و ربط ذلك بحالات عملية في بيئة العمل
- ان يتعرف الطالب على معوقات و تحديات التغيير و التطوير التنظيمي

### توصيف محتوى المقرر

- |  |   |
|--|---|
| • مقدمة  | • انماط قيادة التغيير                                       |
| • مفهوم التغيير                                | • استراتيجيات تمكين التغيير                                 |
| • مراحل و نماذج ادارة التغيير                  | • الثقافة التنظيمية و العمل المؤسسي بين التمكين و الاستمرار |
| • التغيير و التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال | • التغيير و التطوير التنظيمي باستخدام نظرية كايزن اليابانية |
| • مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي            | • المدخل المنظومي و ادارة التغيير                           |
| • ادارة مقاومة التغيير و آليات التعامل         | • القيادة التحويلية ( قيادة التطوير )                       |
| • قيادة و مقاومة التغيير                       | • رؤية المملكة ٢٠١٣   |
| • معوقات التغيير                               |   |
| • قيادة التغيير و التطوير                      |   |
| • من هم قادة التغيير ؟                         |   |

النجاح يحققه فقط الذين يواصلون المحاولة بنظرة ايجابية للأشياء

E7sas

## مفهوم التغيير

( ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم )

الوظيفة الرئيسية للقيادة هي احداث التغيير و القيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة و عناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير  
جون كوتر

### نتائج التعلم المقصودة :

- بعد دراسة هذه الوحدة ينبغي ان تكون قادرا على ان
- توضح معنى التغيير و اهميته و ادارته
- تستعرض اهداف التغيير و التطوير المنظمي
- تفرق بين المصطلحات المتلازمة للتغيير و التطوير المنظمي
- تحدد عوامل التغيير و حتميته
- تقارن بين ادارة التغيير و قيادة التغيير المنظمي
- تناقش مدى الحاجة الى قادة للتغيير التنظيمي
- تلخص مكونات \ معالم التحولات التنظيمية

### مقدمة :

يعتبر التطوير و التغيير المنظمي في المنظمات من اهم العمليات التي يجب على القادة الاداريين و المشرفين فهمها و ادراكها و تبنيها و ذلك لضمان اداء فعال و ناجح ، و تتبع اهمية التطوير و التغيير المنظمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات و التغييرات المستمرة و السريعة ، ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب ، بل على بيئة المنظمة الادارية ايضا و في شتى النواحي ( العديلي ، كما ورد في الأغا (٢٠١٠) )

### مفهوم التغيير التنظيمي :

#### من الناحية اللغوية :

- معنى التغيير في معجم المعاني الجامع
- غير: (فعل)
- غير يغير ، فهو مغير ، و المفعول مغير
- غيره: جعله على غير ما كان عليه { ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم }
- غير الشيء: بدل به غيره
- غير الحديث: غير مجراه و بدله
- غير جلده: تحول تغيير
- غير مساره: توجه وجهة غير التي كان يقصدها
- غير نغمته: بدل اسلوبه في الكلام

## اما في القرآن الكريم

فقد وردت كلمة التغيير في اربعة مواضع هي :

قال تعالى { لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ }

قال تعالى { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ }

قال تعالى { وَأَلْضَلْنَاهُمْ وَأَلْمَمْنَا لَهُمْ وَآمَنَنْتَهُمْ وَآمَنُوا بِمَا ضَلَّ اللَّهُ بِهِنَّ وَلَأْمَنَّا بِالَّذِينَ كَفَرُوا هُمْ وَلَوْلَا تَوَسُّلُ الْبَنَاتِ أَلَمَطٌ بَلَدًا قَلِيلًا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا }

قال تعالى { مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَعْوَرَةٌ مِّنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ }

معنى التغيير اصطلاحا :

هناك اشكالية في تعريف مفهوم التغيير بين عدد من الكتاب و الباحثين و قد تعود هذه الاشكالية الى التداخل اللغوي بين بعض المفاهيم و مشتقاتها ، فهناك على سبيل المثال تداخل بين معنى التغيير و التغير . و لربما تتضح الصورة اكبر من خلال ما سيتم عرضه في هذا الجزء التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفعالية ، و عليه فالتغيير يعد عملية نتعلم فيها و نكتشف الامور بصورة مستمرة " روبنسون"

و يتعين ان تكون ادارة التغيير ذات فاعلية ، اي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تمتلك القدرة على التأثير على الاخرين ، و توجيه قوى الفعل في الانظمة و الوحدات الادارية المستهدف تغييرها

- يعنى شيئاً مختلفاً عن الحالة الراهنة ، خروجاً عن الوضع الراهن . التغيير ينطوي على الانتقال من حالة واحدة الى حالة اخرى – بفترة انتقالية
- عملية التحول من الواقع الفردي للفرد ، او المؤسسة ، الى واقع اخر منشود يرغب في الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة ، بأساليب و طرق معروفة ، لتحقيق اهداف طويلة و قصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد او المؤسسة او كليهما معا
- الاصلاح الشامل المنظم المنسق ، وفق قيم و فلسفة و مفاهيم و اساليب و طرق علمية ذات اهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق
- التغيير هو عملية تشمل سلوكيات الافراد ، و هياكل التنظيم ، و نظم الاداء و تقويمها، و التكنولوجيا ، وذلك بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة
- التغيير بأنه تعديل او تعديل المنظمة ككل او بعض جزائها او مكوناتها نتيجة للتغييرات الداخلية و الخارجية للمنظمة
- عرف Frensh التغيير بأنه جهد و نشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و تحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة و فعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الهيكل التنظيمي و جعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي و تحديات السوق

- التغيير التنظيمي هو جهد مخطط و مدروس للتدخل في اسلوب عمل المنظمات بهدف احداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية ، هدفه تحسين الاداء في بيئة العمل و تنمية قدرات العاملين و تحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث ادارات مؤهلة و قادرة على التعامل مع المستجدات ، و ضمان التطور و التميز

### السمات و الخصائص المميزة للتغيير التنظيمي

- التغيير امر حتمي لا مفر منه
- التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه
- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة
- قد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط او توجيه ، او قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه و توجيهه نحو اهداف مقصودة و محدد مسبقا
- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات احداث التغيير
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة و تحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها
- لا تقتصر مسؤولية التغيير على القيادة العليا للمنظمة فقط ، و انما تمتد لتشمل كافة المستويات الادارية و الوحدات التنظيمية بالمنظمة

### اهداف التغيير

- التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية او خارجية
- احداث التطوير المنظمي في المنظمة
- الاثنان معا . اي التكيف مع الظروف المحيط ، و احداث تطوير في بعض جوانب التنظيم الاكثر اهمية
- ويشير (Pattanayak & Mishra , 2009 ,57) ، الى هدفين مهمين من اهداف عملية التغيير المنظمي هما :
  - منح العاملين في المنظمة فرصة اظهار اقصى طاقة يملكونها على العمل و الانتاج
  - العمل على رفع قدرة المنظمة و فاعليتها في تحقيق الاهداف المنشودة

### و هناك اهداف كثيرة منها :

- تحقيق التوازن بين المنظمة و بيئتها و تطوير سلوكيات العاملين بها
- تحسين و تطوير طبيعة العمل و الانشطة في المنظمة لتحقيق الاهداف بصورة افضل
- تعديل سلوك العاملين للتعايش مع التغييرات الحاصلة كالانتقال من الحل الفردي الى الحل الجماعي ( فرق العمل )
- ادخال التكنولوجيا الحديثة الى المنظمة و اجراء التعديلات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التقني في المنظمة
- تقوية العلاقات و التعاون بين العاملين في المنظمة
- تطوير و اجراءات العمل في المنظمة بما يساعد على تبسيطها و تسريعها
- زيادة مقدرة العاملين على الابداع
- رفع درجة قدرة المنظمة على التأقلم مع بيئتها
- جعل المنظمة اكثر استعدادا للتكيف مع البيئة الحاضرة و المرتقبة
- احداث تغيير شامل في المعارف و المهارات و الاتجاهات و العمليات و الانماط السلوكية و تصميم الوظائف و هيكلية المنظمة
- تحقيق التكامل الامثل بين الاهداف الفردية و الاهداف التنظيمية



**اما جون شيروود فيرى ان اهداف التغيير المنظمي هي :**

- اشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات الادارية في المنظمة
- ايجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي تعاني منه المنظمة بشكل صريح ، وعدم التكتم عليها او تحاشي مناقشتها
- توفير المعلومات اللازمة لصانع او متخذي القرار بشكل مستمر و دون تشويه
- ايجاد التوافق او التطابق بين الاهداف الفردية و الاهداف الخاصة بالمنظمة ، و بالتالي تعاضم درجة الانتماء للمنظمة و اهدافها
- ايجاد علاقات تبادلية تكاملية بين العاملين كأفراد و كجماعات ، و تشجيع روح المنافسة ضمن اطار روح الفريق الواحد ، مما يعظم من فعالية الجماعات و الافراد
- تعاضم استيعاب عمليات الاتصال و اساليب القيادة و الصراعات و اسبابها من خلال تعاضم الوعي بدينامية الجماعة
- مساعدة المشرفين على تبني اساليب و انماط ادارية اكثر ديمقراطية في الاشراف
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتي ، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكمل لها (العسكري )

**و يحدد ( عامر ) عدد من اهداف التغيير التنظيمي كما يلي :**

- الارتفاع بمستوى الاداء تحقيق مستوى عال من الدافعية و درجة عالية من التعاون ، و اساليب اوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع و تحقيق التكاليف المنخفضة
- احياء الركود التنظيمي و تجنب التدهور في الاداء ، و تحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية
- التخلص من البيروقراطية و الفساد الاداري
- خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها و تنمية الولاء لدى العاملين
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة و فعالية الاداء و حسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة ، و الموارد ، و الطاقة ، و رأس المال
- تطوير قيادات قادرة على الابداع و رغبة فيه
- خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة العامة و تنمية الولاء لدى العاملين
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة
- يجب ان يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية و الاداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الامثل بين الاهداف الفردية و الاهداف التنظيمية
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو ( حسين و علاوي ، ٢٠١٠ )
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء و النمو و التكيف مع البيئة المحيطة
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من اجل انجاز الاهداف
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
- تشجيع الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية و الرضى الوظيفي
- الكشف عن الصراع و ادارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الافراد و المجموعات في المنظمة
- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدل الادارة التقليدية

- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها
- زيادة قدرة المنظمة على الابداع و التعلم
- بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الابداع

### مفهوم ادارة التغيير

- عرف **Ricardo** ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم و تنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي ترفضها البيئة الخارجية
- يرى **Ushman** ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية
- ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة و البعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد و مواكبة التطور و تمكينها من حل مشاكلها و مواجهة تحدياتها
- يعرف جبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات و المتطلبات و الاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة و عناصرها
- تعرف ادارة التغيير بأنها " فلسفة لإدارة مؤسسة تتضمن التدخل المخطط لأحد او بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير ( ابو بكر وحيد ، ٢٠٠١ )
- و يعرف العطيات ادارة التغيير بأنها " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الادارية و الادراكية لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية ، قانونية ، مادية ، و زمنية ) بكفاءة و فعالية للتحويل من المواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الافراد و المؤسسات بأقصر وقت و اقل جهد و تكلفة
- 

### يذكر (Nickols , 2010) ان هناك اربعة تعاريف اساسية لإدارة التغيير و هذه التعاريف الاربعة

- ١- مهمة ادارة التغيير : اولا يشير تعريف ادارة التغيير على انها " مهمة ادارة التغيير " و يمكن توضيح ادارة التغيير اولا بأنها الاداة التي من خلالها تصنع التغييرات بطريقة مخططة و مداره بطريقة سليمة ، ثانيا تعني ادرة الاستجابات تجاه التغييرات نفسها و التي يكون للمنظمة بعض السيطرة عليها . كما تشمل ايضا ادارة اثر التغيير على الافراد
- ٢- مجالاً للممارسة المهنية : ادارة التغيير هي مجالاً للممارسة المهنية حيث تدير المنظمة عملية التغير العامة و التي وضعت من قبل وكلاء التغيير المهنيين
- ٣- هيئة المعرفة : ادارة التغيير هي اطار ( مجموعة ) من المعارف التي تتكون من نماذج و اساليب و تقنيات ، و ادوات ، و مهارات و اشكال من المعارف الاخرى التي تدخل في صنع اي ممارسات من ممارسات التغيير
- ٤- آلية التحكم : تعني ادارة التغيير و مراقبة و رصد للمعايير و المتطلبات ، و العمليات و الاجراءات التي من خلالها يمكن احداث التغيير الفعال في النظام الروتيني لأي منظمة

اما **Bennis** فيعرف ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار و الاتجاهات و القيم و الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية .

و يمكن القول ان ادارة التغيير هي عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة و تنسيق مدروس ، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية و الامكانيات المادية و الفنية المتاحة بالمنظمات

التفرقة بين المصطلحات المتلازمة للتغيير

تغيير	تغير
تحويل	تغير
تطوير	تغير

**فالمصطلحان :** " تغير " و " تغيير " يوحيا بحدوث عملية تحول او تحويل في الظاهر من وضع الى وضع اخر لموضوع محور الحديث . و عليه فلا بد من تحديد المصدر الذي يحدث عملية هذا التحول . فاذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت عملية " تغير " ، اما اذا حدثت بصورة ارادية مقصودة كانت عملية " تغيير "

**التحول يعني :**

حدوثه في اربعة محاور متناغمة و متكاملة و مترابطة هي :

- التحويل الاول : اعادة تشكيل عقل المنظمة
- التحويل الثاني : اعادة بناء جسم المنظمة
- التحويل الثالث: اعادة احياء بيئة المنظمة
- التحويل الرابع : اعادة تجديد (بعث) روح المنظم

التغيير و التحول

"التغيير " هو مصطلح شمل يشير الى العملية او النتيجة التي اصبحت مختلفة عما كانت عليه في الوضع في السابق ، في حين ان " التحول " هو نوع معين من التغيير.

**التحول التنظيمي** يعني ان هناك تغيير في بعض الخصائص الاساسية للمنظمة (Tolbert &Hall , 2010) بما في ذلك تغيير في الرسالة ، القيم الاساسية ، السلطة ، الحالة ، الثقافة ، الهيكل ، الاستراتيجية ، النظم ، الاجراءات ، انماط التفاعل ، و توزيع الافراد و السلطة

**التغيير و التطوير**

الفرق بين التغيير و التطوير التنظيمي

- **التطوير المنظمي** هو استجابة للتغيير ، استراتيجية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات و المواقف ، و القيم و هيكل المنظمات بحيث يمكنها ان تتكيف مع افضل التكنولوجيات الجديدة ، و الاسواق ، و التحديات ، و المعدل المذهل للتغيير نفسه
- **التطوير المنظمي** " عملية مخططة و مقصودة و تهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية و كذلك تحسي قدرتها على حل مشكلاته "
- **التغيير التنظيمي** هو عملية تحويل او تبديل كلي او شامل يستهدف المنظمة كلها ، هو استجابة مخططة او غير مخططة للظروف البيئية الداخلية و الخارجية ، يشمل المنظمة ككل دون حصر او استثناء ، يركز على اساليب و تقنيات اخرى مثل الاساليب المالية و المحاسبية و الاساليب التقنية و الاحصائية

- بينما **التطوير التنظيمي** هو عملية تحويل او تبديل جزئي ، فهو نشاط طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة ، **ينصب عادة على مجالات اربعة وهي**

١- المجال التكنولوجي

٢- البعد الانساني

٣- المجال الوظيفي

٤- المجال الهيكلي

و يعتمد على اساليب مثل تقنيات و تشكيل السلوك – تدريب الحساسية و قياس و تقييم الاداء –

من خلال ما سبق يلاحظ انه لا يوجد مضمونا موحدا ولا منهجية محددة ولا تركيز على مدخل بعينة للتطوير او للتغيير التنظيمي لدى كثير من الكتاب ، فهو تحسين و تطوير عند احدهم و تجديد عند الاخر ، و تغيير عند ثالث ، و تغيير و تطوير عن رابع ، و هكذا

### حتمية التغيير المنظمي و اسبابه و مؤشرات

ان التحولات السريعة و الهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و على جميع الاصعدة المحلية و الاقليمية و العالمية خلقت مزيدا من الضغوط و افرزت كثيرا من التحديات امام المنظمات الحكومية و الخاصة من اجل مواجهتها و حتمية التعامل معها دون ان يكون هناك مجال للاختيار او المهادنة.

و على المستوى الفرد ، نحن نعيش في عالم يشهد تغييرا لا مثيل له ، قادر لأن يغير من حياتنا في المنزل و في العمل ، حيث يكاد لا يمر علينا اسبوعا او شهرا دون ان نقرأ عن ظهور تطور تكنولوجي جديد هنا او هناك

و لذا يمكن القول ان التغيير نفسه يعد واحدا من حقائق الحياة ، فالحياة نفسها تتحول ، وهو المستقر الوحيد في عالم يتسم بالتغيير ، فهو سمة من سمات العصر. فيعد التغيير قانون الوجود . يمكن القول ان الشيء الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك ان التغيير حال مستمرة تحصل بفعل طوعي او غير طوعي ، عن قصد او بغير قصد ، بتخطيط مسبق او بصورة عفوية او بحكم الظروف .

✓ انخفاض الارباح و عدم قدرة المنظمة على المنافسة

✓ انخفاض الحالة المعنوية للعاملين

✓ كثرة التسرب و الاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات

✓ كثرة شكاوي العملاء و العاملين في المنظمة

✓ كثرة الغياب و تقشي ظاهرة التأخير و التسبب التنظيمي

✓ كثرة اللجان و الاجتماعات ، و ارتفاع حجم الاعمال المكتنية

✓ التأخر في اتخاذ القرارات ، و الفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية

✓ المركزية و انعدام التفويض و ضعف الثقة في الموظفين

✓ الفشل في اكتشاف قدرات و مهارات العاملين

✓ الروتين الاداري و ضعف الابداع و قلة المبادرات الفردية و الجماعية

**العوامل و القوى الضاغطة لإحداث التغيير**

فهناك عدد من المسببات الجوهرية و التي تحتم على المنظمات احداث التغيير اللازم ، و لذا من الاهمية بمكان التعرف على تلك الاسباب التي يفترض ان تدفع المنظمة الى احداث التطوير و التغيير المنشودين في مكوناتها الاساسية استجابة لتغيرات و معضلات محيطها بها ، و انه لا يمكن حل هذه المشاكل او معاصرة التغيرات المحيطة ما لم يتم احداث تغييرات جوهرية في المنظمة

ومن هذه المسببات ما يلي:

١- **التغيير او الاختفاء عن الانظار** : يعد التغيير اداة تكتيكية من اجل ان تحافظ المنظمات على البقاء ، اذا كانت المنظمة لا تواكب التكنولوجيا المتغير ، و مطالب العملاء ، و العمليات الفعالة ، فإنها سوف تفقد قدرتها التنافسية او البقاء على قيد الحياة .  
ينبغي على كل منظمة ان تحدث تغييرا – ليس فقط من اجل البقاء ، ولكن ايضا من اجل ان تحافظ على اتصالها بعالم يتصف بالمنافسة الشديدة ، و ثبات عملية التقدم و الاتصال السريع .

في كتابه ( تعليم الفيل الرقص ) يرى ( Belasco , 1990 ) ان تحويل المنظمات بطيء جدا كخطوة الافعال التي لا تنتقل الا اذا احست بتهلكة كإضرار النار امامها ، اذ لا بدد من إضرار النار بدون حرق الخيمة ، فالنار هي التي تحرك الفيل ليجري و يحمي نفسه ، و نحن نرى ان التغيير في المنظمات يحدث ببطء شديد ، و لذلك فإنه من الواجب علينا اشعال الحريق حتى يحس الافراد داخل المنظمات بوجوب التغيير .  
حتمية تحول الانسان و المنظمة من خلال قولهما بأن الفرق الوحيد بين الانسان و المنظمة هو ان حياة الانسان تنتهي دائما بالموت ، اما المنظمة فيمكن ان يكتب لها الخلود في دنيا الاعمال و لا تموت ابدا ، اذا كانت جيناتها ( مديروها ) و كروموسوماتها ( انظمتها ) الاثني عشر قادرة على التحول الى الافضل في اطار بيئتها ومناخها التنظيمي . فالإنسان كائن بيولوجي اودع الله " سبحانه و تعالى" فيه عوامل نموه و قوته و ضعفه ، و عوامل بقائه و فناءه ، و المنظمة ايضا كائن بيولوجي ( حيوي ) لها عوامل قوتها و ضعفها ، و عامل استمرارها او فناءها .

**٢- القوى الداخلية و الخارجية :****المجموعة الاولى – القوى (المؤشرات) الداخلية :**

- تغيير في اهداف المنظمة ، و رسالتها و اغراضها
- ادخال اجهزة و معدات جديدة
- ندرة القوى العاملة
- ادخال نظم معالجة معلومات متطورة
- الاندماج مع منظمات اخرى
- تدني معنويات العاملين
- ارتفاع معدل دوران العمل الوظيفي
- حدوث ازمة داخلية طارئة

اما كوتر ( Kotter , 1995 ) فقد نظر الى اهمية التغيير في المنظمات من زاوية اخرى ، حيث يرى اهمية التركيز على التغيير مع التركيز على نجاحه لتجنب الاخطاء التي يمكن ان تحدث في المنظمة ، مثل:

- شعور غير مكتمل تجاه حالات الطوارئ للوضع الحالي للمنظمة (المنافسة بين المنظمات لا يمكن ان تنتظر ، الاسواق مارة في طريقها ، و تقدم تكنولوجيا بوتيرة سريعة )
- عدم وجود فريق قيادي قوي ، و الذي سوق يؤدي التغييرات و سيشرح اعضاء المنظمة نحو التغيير ، فضلا عن عدم وجود رؤية و سياسة لتبلورها او لتجسيدها .

- جمود التحول او انتقال الرؤية لأعضاء الفريق
- انتقال كمون الرؤية لأعضاء الفريق
- الادوار الضيقة التي لا تترك اي مساحة للفكر و الفعل
- عدم تحقيق اهداف قصيرة الاجل ، حتى يتسنى للأعضاء التمتع بالتشجيع اللازم لهم ، و كذا رؤية نقاط الضعف و قدرات التغيير في المنظمة
- التغييرات التي لا تتماشى حنبا الى جنب مع فلسفة المنظمة . فلا يوجد اي حال تحتم على المنظمة ان تغير قيمها الاساسية عندما تجرى تغييرات في السوق و لكن ينبغي ان تغير السوق لكي تبقى وفيه لقيمها .

**كما يرى (ماهر) ان المنظمة تواجه من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ، ومن امثل هذه التغييرات :**

- تغييرات في الآلات ، و المنتجات ، و خطوط الانتاج و غيرها من الاساليب الفنية
  - تغييرات في الاساليب و الاجراءات و معايير العمل
  - تغييرات في وظائف الانتاج و التسويق و التمويل و الافراد
  - تغييرات في اساليب التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة
  - تغييرات في علاقات السلطة و المسؤوليات و المركز و النفوذ
- و كما تشير ( ماركيلان ، ٢٠١٣ ) ، هناك سبب اخر يجعل المنظمات تقرر اجراء تغييرات ، و يرجع ذلك الى طريقة التفكير القديمة بشأن طبيعة المنظمات و الادارة – العقلية القائمة على طريقة التفكير النيوتنية – الكاريزمية ، و هذه هي الفكرة التي فيها السيطرة على السفينة و توجيهها.

و عليه يمكن القول ان التغيير قد ينشأ بسبب عوامل داخلية في المنظمة ، فمثلا الانتاجية المنخفضة الصراع ، الاضراب ، التخريب ، معدل الغياب المرتفع ، و معدل الدوران العالي ، ما هي الابعض من تلك العوامل التي تعطي اشارة للقيادة العليا بضرورة احداث التغيير المنشود.

- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة
- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية و الاجتماعية فسلوكيات الافراد قد تعرضت للتغيرات السريعة و ذلك نظرا لحدوث تغييرات السريعة لاتجاهات و مدركات و دوافعهم و شخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة
- كثرة الغياب و تفشي ظاهرة التأخير و التسبب التنظيمي
- كثرة اللجان و الاجتماعات ، و ارتفاع حجم الاعمال المكتتبية
- التأخر في اتخاذ القرارات ، و الفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية
- المركزية و انعدام التفويض و ضعف الثقة في الموظفين
- الفشل في اكتشاف قدرات و مهارات العاملين
- الروتين الاداري و ضعف الابداع و قلة المبادرات الفردية و الجماعية

و يمكن القول ان هذه العوامل او المتسببات هي التي تحكم على المنظمة بضرورة التكيف و التغير و الا سيكون مصيرها التخلف و التقادم ثم الفشل

## المجموعة الثانية العوامل الخارجية

ومثل هذه الضغوط الخارجية قد تكون

- سياسة
- اقتصادية
- اجتماعية
- تكنولوجية
- قانونية
- بيئية (ماكميلان ، ٢٠١٣)

تفرض الثورات المترامنة و التغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد و المنظمات ضرورة مواكبة التغيير و الاستعداد الدائم له ، ومن اهم تلك الثورات ما يلي :

- ثورة المعرفة و المعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث و التدريب و التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي و المستمر
- الثورة الاقتصادية : و التي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات ، و زيادة الارتباط و المنافسة بين اقتصاديات الدولة المختلفة
- الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب و صناعة البرمجيات
- ثورة العولمة : التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية و المكانية و حولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية و السياسية و الاقتصادية و الاعلامية
- الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ، و دور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث و الحفاظ على الحياة المائية و البرية
- اصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة
- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
- تغييرات سريعة في اسعار المواد
- المنافسة الشديدة

و يضيف (Szilagyi & Marc,2007) عددا من قوى التغيير الخارجية ، مثل :

- التجارة الدولية
- التحولات الصناعية
- التحولات السكانية
- تدخل الحكومة في التجارة و تنظيمها
- التقنية

كما يعتقد (Lufthansa) ان اهم هذه القوى هي :

- التنافس الحاد بين المنظمات
- الاوضاع الاقتصادية
- العولمة وما تحمله من تحديات تستدعي التغيير المنظمي ( حريم ، ١٩٩٧ )

ايضا من الجوانب الخارجية التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي : ( عبد الباقي ، ٢٠٠٣ )

- الانفجار الكمي و النوعي في المعلومات و المعرفة
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد او الترتيب النوعي للكفاءات و ذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل و نظم التعليم و التنمية و التدريب
- التغيير و التطور السريع للسلع و الخدمات حتى تلاحق التطور و التغيير المستمر و السريع في رغبات و حاجات المستهلكين ( تغيير الاذواق)
- زيادة الترابط و التداخل بين مشروعات الاعمال نظرا للترابط و التداخل بين دول العالم و ليس ادل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الاعمال متعددة الجنسيات و ايضا مشروعات الاعمال الدولية

#### العوامل مجتمعة ( داخلية و خارجية )

كما تشهد المنظمات ايضا تغييرات مستمرة ترجع الى عامل التغيير في بيئتها الداخلية و الخارجية معا ، و عليه ينبغي على تلك المنظمات ان تستجيب لمثل تلك التغييرات ( الداخلية و الخارجية ) اذا ما اريد لها البقاء و الديمومة ، و حتى لا تتعرض للتغيير الاجباري غير المرغوب فيه . فالمنظمات يمكنها اما ان تستجيب لهذه الاسباب او تكون تلك الاسباب امامها .

#### و تشمل هذه الاسباب المشتركة

- الازمة : التي تزيد الشعور و الادراك بضرورة التغيير . بمعنى ادراك ان الامور يجب ان تتحرك من مكانها و تتغير
- الرؤية : ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير
- الفرصة : ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية و يحقق وضع افضل . بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من ايدينا
- التهديد : التي سيؤثر سلبا على المنظمة ، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة
- ثغرات الاداء: عدم تحقق اهداف المنظمة بعيدة المدى و القصيرة المدى ، او ان احتياجات المنظمة لم يتم الايفاء بها . فالتغييرات تعد مطلوبة لسد هذه الثغرات . التكنولوجيا الجديدة تحديد تكنولوجيا جديدة و اساليب اكثر كفاءة و اقتصادا لأداء العمل
- تحديد الفرص : يتم تحديد الفرص التي تحتاجها المنظمة و السعي من اجل زيادة قدرتها التنافسية في السوق
- رد فعل تجاه الضغوط الخارجية و الداخلية : الادارة و الموظفين ، و لا سيما اولئك في النقابات في كثير من الاحيان يمارسون الضغط من اجل التغيير و هناك ايضا الضغوط الخارجية التي تأتي من مجالات عدة ، بما في ذلك العملاء ، و المنافسة ، و تغيير اللوائح الحكومية ، و المساهمين ، و الاسواق المالية ، و العوامل الاخرى في البيئة الخارجية للمنظمة .
- عمليات الدمج و الاستحواذ: تحدث عمليات الاندماج و الاستحواذ عدة تغييرات في عدد من المجالات غالبا ما تؤثر سلبا على الموظفين ، فمثلا عندما يتم دمج منطمتين بوظائف غير متجانسة فإن هذا يؤثر على الموظفين و ينتج عنها وظائف زائدة عن الحاجة



- **تغيير من أجل التغيير :** في كثير من الاحيان تشرع المنظمة تعيين رئيس تنفيذي جديد . ولكي يثبت القائد لأعضاء مجلس المنظمة اه يفعل شيئا ، فإنه سوف يقوم بإجراء تغييرات فقط لمصلحتهم الخاصة
- **يبدو ذلك جيدا :** و هناك سبب اخر يدفع المنظمة لأن، تقوم ببعض التغييرات هو ان المنظمات الاخرى المماثلة لها تقوم بعمل ذلك ،مثل دوائر الجودة القديمة و اعادة هندسة المنظمات ، حيث يبدو ذلك جيدا ، و بالتالي فإن المنظمة تحاول تقليد نفس الشيء
- **التخلي المنظم:** تكون مثل هذه التغييرات كنتيجة للتخلي عن الانخفاض في الاداء و تخصيص الموارد في مجال الابتكار و فرص عمل جديدة

و يمكن القول ان عوامل التغيير الخارجية متعددة حيث يمكن توحيدها في عدد من المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:



**خصائص ادارة التغيير :**

- ١- **الاستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة و واقف عليها و مقبولة من قوى التغيير
- ٢- **الواقعية** : يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، و ان يتم في اطار امكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها
- ٣- **التوافقية** : يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- ٤- **الفعالية** : يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة ، أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، و توجيه قوى الفعل في الانظمة و الوحدات الادارية المستهدف تغييرها
- ٥- **المشاركة** : تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي ، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعي للقوى و الاطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير
- ٦- **الشرعية** : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية و الاخلاقية في ان واحد . لا بد ان تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من اجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير ، كما انها تتبنى المبادئ الاخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر اعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات و مكاسب للمنظمة
- ٧- **الاصلاح** : أي يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- ٨- **الرشادة** : يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة و العائد ، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع
- ٩- **القدرة على التطوير و الابتكار** : يتعين على التغيير ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و الا فقد مضمونه
- ١٠- **القدرة على التكيف السريع مع الاحداث** : ان ادارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط ، و لكنها ايضا تتوافق و تتكيف معها

**اهمية التغيير :**

١. **اهمية التغيير للموظفين** : الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف
٢. **اهمية التغيير بالنسبة للعملاء** : جودة السلع و الخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر
٣. **اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات** : تحقيق الاهداف بالفعالية و بكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة

**ادارة التغيير ام قيادة التغيير ؟**

" تعني الادارة عمل الاشياء بطريقة صحيحة ، تعني القيادة عمل الاشياء الصحيحة "

يتساءل كوتر : هل تمر منظماتك بعملية تغيير ؟ و هل ترى ان منظماتك بحاجة للتغيير و تخاف من الفشل ؟

ربما يكون السبب انك تحاول ادارة التغيير بدلا من قيادته. التغيير يقاد ولا يدار (Kotter , 1996)

مقارنة بين ادارة التغيير و قيادة التغيير

يفرق عالم الادارة (Kotter) بين ادارة التغيير و قيادة التغيير في مناح عدة ، و نجد هنا انه من المفيد ان نقارن بين ادارة التغيير و قيادة التغيير منا هو مبين في الجدول التالي:

ادارة التغيير	قيادة التغيير
تسهل عملي التغيير	تمكن \ تخول الاجراء الذي يسمح للتغيير من الانطلاق
ترفع من مستوى كفاءة التغيير	قيادة ملهمة للتغيير
تراقب و تسيطر على عمليات و جهود التغيير	تتطلب التغاضي عن تحمل المخاطر
الهدف هو تقليص \ تقليل الانحرافات و اثار التغيير	قوة دافعية ، رؤى و عمليات كوقود للتغيير
تجري تغييرات صغيرة في وقت واحد او تنفيذ التغيير في سلسلة من الخطوات يمكن التحكم فيها	الشروع في التغيير على نطاق اوسع
هي المعنية بالنظام ، الوقت و الميزانيات	استجابة لحاجة ملحة للتغيير
دمج تغيير في الوضع الراهن	تبتكر و تضع رؤية جديدة
تشجيع الناس على التكيف مع التغيير	تمكين الناس لخلق \ انشاء التغيير
في كثير من الاحيان ، امتلاك المهارات اللازمة لإدارة التغيير تتم بممارسة عملية التغيير عدة مرات ، و ذلك من خلال استخدام بعض ادوات و تقنيات التغيير . امتلاك	تتطلب قيادة التغيير مهارات القيادة . و هذه المهارات هي اكثر صعوبة في التحديد وقد تستغرق وقتا اطول لتطويرها . مثل معرفة
المهارات اللازمة لقيادة التغيير يعني تطوير مجموعة اخرى من كفاءات التغيير معا	الاعمال ( داخليا و خارجيا ) ، و بناء الثقة ، و الابلاغ عن الرؤية الملهمة ، و تشجيع الابتكار
يحدد ما الذي يجب عمله ، و تخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه ، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعية	يحدد ما الذي يجب عمله ، و تخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه ، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعية

## طبيعة العلاقة بين ادارة التغيير و قيادة التغيير

تعد قيادة التغيير واحد من اهم و اصعب مسؤوليات القيادة (Yuki , 2002) و يرى بعض المنظرين ان التغيير هو روح القيادة وما سوى ذلك يعد شيئاً ثانوياً ، فقيادة التغيير مطلوبة لإعادة حيوية المنظمة من جديد ، و تسهيل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل مستمر ، فالمنظمة يجب ان تبقى الحركة من مرحلة الى اخرى اكثر فعالية و نجاحا و ملائمة لمتغيرات الحياة .

الشكل التالي يبين طبيعة العلاقة بين القيادة و الادارة ، و النتائج على المدى القصير ، و نجاح عملية التحول

القيادة	<p>يمكن لجهود التحول ان تنجح لفترة من الوقت ، و لكن غالباً ما تفشل بعد ان تصبح النتائج قصيرة الاجل خاطئة او غير منتظمة</p>	<p>جميع جهود التحول الناجحة للغاية تجمع بين قيادة جيدة مع ادارة جيدة</p>
صفر	<p>جهود التحول تذهب اي مكان ( تتبعثر و قد تتبخر)</p>	<p>نتائج قصيرة الاجل ممكنة التحقق ، لا سيما من خلال خفض التكاليف او عمليات الدمج و التملك . و لكن تواجه برامج التحول الحقيقي صعوبة الشروع في العمل ، و نادراً ما يتحقق التغيير الرئيسي طويل المدى</p>
	صفر	الادارة +

إذا أردت أن تسرق ضحكات ولحظات سعيدة من الزمن ، فأجلس مع طفل صغير أو شيخ كبير

فالأول لا يعرف شيئاً عن الدنيا والثاني اكتفى منها

e7sas

## انواع التغيير و التطوير التنظيمي

### نتائج التعلم المقصودة :

- بعد تناول هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على ان :
- ✓ استعراض انواع التغيير و التطوير المنظمي
  - ✓ تصنيف انواع التغيير وفقا لطبيعته و ابعاده المختلفة
  - ✓ التمييز بين مجالات التغيير
  - ✓ تحديد مستويات التغيير

### انواع التغيير و التطوير المنظمي

#### اولا: تصنيف انواع التغيير وفقا لنوع التعلم :

يصنف التغيير وفقا للتعلم الى

#### ١- التغيير من الدرجة الاولى ( التعلم احادي الحلقة او التعلم البسيط) .

يميل التغيير من الدرجة الاولى الى تغيير الاشياء بشكل ظاهري او بطريقة محدودة ، فقد يتعلم الفني المتخصص استخدام احدى العمليات الجديدة التي تجعل مهمته اكثر سهولة ، و ربما يؤدي الى تحسن الانتاجية و زيادتها ، و لكن بوجه عام ، فإن طريقة تفكيره بشأن المهمة التي يقوم بها ربما لم تتغير الا بقدر ضئيل جدا و هذا يعرف بتعلم احادي الحلقة او التعلم البسيط ، فهذا الفني قد اكتسب مهار جديدة ، و لكن تفكيره و سلوكه لم يتغير حقا . يتضح من احد الامثلة الشائعة جدا على هذا النوع من التغيير عندما تقرر الشركات تحسين خدماتها المقدمة للعملاء ، و تقوم بالتركيز على موظفي الاستقبال . فهذه الشركات تقرر انها تستطيع تحسين خدمة العملاء من خلال تقديم تحية هاتفية اكثر ودية و ترحيبا . فعندما يقوم العميل بالاتصال للاستفسار عن امر ما ، يكون الرد عليه بطريقة جديدة

#### ٢- التغيير من الدرجة الثانية ( التعلم ثنائي الحلقة )

يترك التغيير من الدرجة الثانية اثرا مهما على الناس و على المنظمات ، و هذا النوع من التغيير يحدث فرقا جذريا ، و بذلك يحل النوع الثاني ، و هو التعلم الثنائي الحلقة ، وهذا يعني ان الناس لم يتوقفوا عن حد تعلم طريقة مختلفة لإنجاز الاشياء ، و لكنهم تعلموا ايضا طريقة تفكير و تعامل و تصرف مختلفة بشكل كبير ، الى ان يتحول الناس ، و يغيروا من نماذجهم العقلية و وجهات النظر الداخلية بطريقة تكفل وجود جوانب تبصر جديدة و نظرات ثاقبة .

#### ثانيا : تصنيف التغيير من حيث العمق و المضمون

يصف التغيير عميق المستوى اول التحول ، نوع التغيير الذي يغير الناس ، و يغير منظماتهم تغييرا جذريا . هذا هو التغيير من الدرجة الثانية ( المستوى الثاني ) و التعلم ثنائي الحلقة في العمل في جميع ارجاء المنظمة ، يصف بعض الكتاب هذا النوع من التغيير بأنه التغيير المتجدد او التجديد الذاتي ، و هذا التغيير لا يؤثر فحسب على طريقة تفكير الجمع داخل المنظمة و سلوكهم ، و لكن يؤثر ايضا على هيكل المنظمة و بنائها

**ثالثا : تصنيف التغيير من حيث حدوده****النوع الاول : التغيير المغلق :**

هو نوع من التغيير او التغييرات التي يسهل ادراكها و التعرف عليها و فهمها ، و تحتوي على مقدار من القدرة على التنبؤ فهو مغلق اي محدد من جميع الجوانب

**النوع الثاني : التغيير ذو النهاية المفتوحة الفريد :**

يعد التغيير ذو النهاية المفتوحة فريدا ، و ذلك لأنه لم يحدث بهذه الطريقة من قبل ، و لذلك لا يستطيع المديرون او القادة ربطه ربطا مباشرا بخبرات الماضي ، ولا يستطيعون ادراك او معرفة اي روابط بين السبب و الاثر ، فهذا النوع من التغيير يختلف اختلافا كبيرا عن التغيير المغلق ، و كذلك التغيير المحدود ، و من الصعب للغاية معرفة النتائج المحتملة لهذا النوع من التغيير ، و ينطوي هذا التغيير على التعلم ثنائي الحلقة ، و يحقق التحول او التجديد

**رابعا : تصنيف التغيير من حيث السرعة**

و يمكن تصنيف التغيير من حيق السرعة ، فهناك :

- التغيير التدريجي و التغيير السريع ( الجذري الثوري ):
- هناك مدرستا فكريتان حول انماط تنفيذ التغيير .

**الاولى** هي مدرسة فكرية تؤمن بالتحول التدريجي ، و **الاخري** مدرسة فكرية تؤمن بالتحول الثوري

١- **التغيير التدريجي** : المدرسة الفكرية الاولى تؤمن ان نمط التغيير التدريجي اكثر فعالية و كفاءة و طويل الامد . كما يعتقد منسبيرج (Mintzberg , 1987) ان العديد من التغييرات الاستراتيجية هي استراتيجيات ناشئة فعليا ، ا تلك التي تتطور تدريجيا على مدى فترة طويلة من الزمن .

٢- **التغيير الجذري الثوري** : المدرسة الفكرية الثانية تعتقد ان الناس يدركون بالفعل ان التغييرات تحدث تدريجيا في اعمالهم اليومية و التي تعد ظاهرة تعلم مستمر في المنظمات . لذلك ، اية تغييرات تدريجية يكون اثرها قليلا جدا على النتائج الاجمالي للمنظمات . فالتغيير الحقيقي لا يمكن ان يتحقق الا من خلال نمط التغيير التحولي او الجذري واسع النطاق القائم على العلاج بالصدمة ، اليابانيون على سبيل المثال ، عادة يعتقدون بالتغيير المرحلي كما هو ايضا في امريكا ، بينما يؤمنون في الاتحاد الروسي بالتغيير المتطرف الراديكالي في سياق انماط ادارة التغيير .

**خامسا : التغيير وفقا لـ " تطور عملية اعادة التصميم " :**

في السنوات الخمس عشرة الماضية ، ظهر خمس منهجيات لتطوير و تحسين المؤسسات (Oden , 1999)

- ١- نظام الرقابة ( في نفس الوقت ) ( JIT ) Just – in – Time
- ٢- الجودة الكلية ( TQM ) Total Quality management
- ٣- الحسين المستمر للعملية ( CPI ) Continuous Process Improvement
- ٤- كمبيوتر متكامل الصنع ( CIM ) Computer Integrated Manufacturing
- ٥- اعادة هندسة الاعمال التجارية ( BPR ) Business Process Reengineering

**الثلاثة الاولى** من تلك المنهجيات غالبا ما يشار اليها " المنهجيات المرحلية او المستمرة " نظرا لكونها تميل الى تحسين النظام القائم دون اعادة تصميمه بشكل جوهري .

**المنهجتين الاخيرتين** غالبا ما يشار اليها " الراديكالية او منهجيات اختراق التحسي " نظرا لأنها تغير التصميم الاساسي لهذا النظام من خلال عملية تحسينها

**الفروق بين التطوير التدريجي و التطوير الجذري**

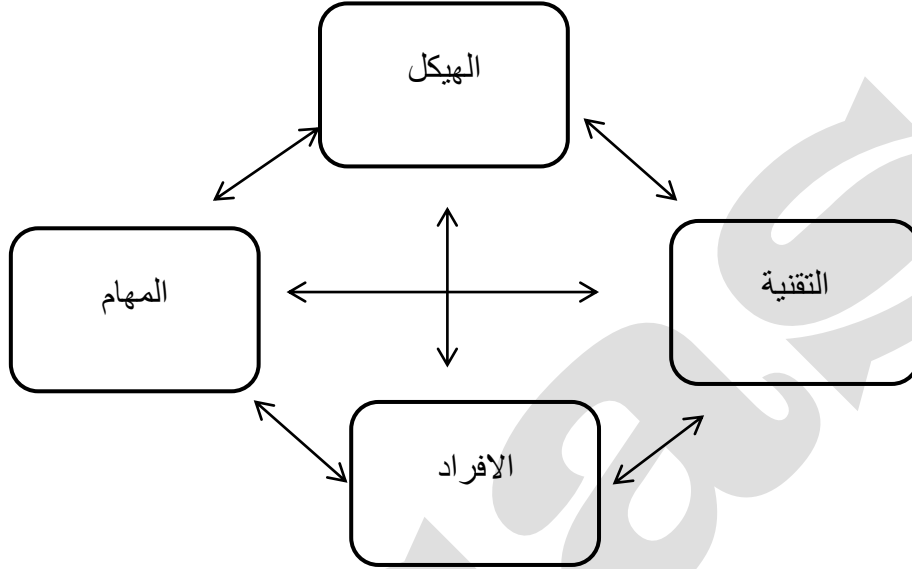
التطوير الجذري	التطوير التدريجي
ان التحسين الراديكالي او الجذري عموما يمر بمراحل منفصلة	مبادرات التحسين التدريجي عملية تراكمية ، و تمر عبر عدة عمليات متزامنة
التحسينات الجذري غالبا ما يستغرق وقتا اطول بكثير	التحسين التدريجي غالبا ما يستغرق وقتا اقل بكثير
تحسينات تصل الى ١٠٠% او اكثر	تغيير تدريجي بنسب متدرجة
الثورة ، و ليس تطور في الطرق الحالية للقيام بالاعمال	تحسينات تصل الى ٢٥ في المائة او اكثر
تغيير جذري على نطاق واسع	تطور في الطريقة الحالية للقيام بهذه الاعمال

**الاختلافات بين التطوير التدريجي و التطوير الجذري**

مستوى التغيير	مرحلي	ثوري - جذري
نقطة البداية	العمليات الحالية	من الصفر
تكرار التغيير	مرة واحدة و بشكل مستمر	مرة واحدة
المدة المطلوبة	قصير	طويل
المشاركة	من اسفل الى اعلى	من اعلى الى اسفل
الكدة النموذجية	ضيق ، في اطار الوظيفة	واسع ، عبر كل الوظائف
المخاطر	متوسطة	عالية
الممكن	المقاييس ، تكنولوجيا المعلومات	السلوك ، تكنولوجيا المعلومات
نوع التغيير	فني تقني	فني تقني   سلوكي

**سادسا: تصنيف التغيير من حيث مداخل التغيير :**

كما انه من الممكن النظر الى التغيير من زاوية اخرى كالنظر اليه من خلال مداخل التغيير كما هي عند (Leavitt, 1975) الاجزاء المتداخلة للتغيير



- ١- **مدخل التغيير الهيكلي (البنائي) :** من مداخل التغيير المنظمي مدخل او استراتيجي التغيير الهيكلي ( البنائي ) : عن طريق التجديد التنظيمي حيث من الممكن جدا احداث التغيير على مستوى ادارة او جماعة او المنظمة بأكملها بطرق متعددة و مختلفة . فالأساليب الهيكلية تحدث عملية التغيير من خلال التوجيهات الرسمية و الاجراءات و السياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية و طرق اعداد الميزانيات و القوانين و اللوائح .
- ٢- **مدخل التغيير التقني :** ركزت المداخل التقنية على بحوث العمليات ، و نظم معالجة المعلومات ، و على انسياب العمل الذي يتحقق عن طريق اعادة تصميم العناصر المادية ( المكتب المعدات ) ، و طرق العمل ومعاييرها .
- ٣- **مدخل تغيير الافراد :** يهتم مدخل تغيير الافراد بتعديل الاتجاهات و الدافعية و المهارات السلوكية للأفراد ، و التي يمكن تحقيقها عن طريق ادوات معينة ، مثل البرامج التدريبية الجديدة ، و اجراءات الاختيار ، و اساليب تقويم الاداء .

و يرى (Leavitt , 1975) ان احداث تغيير في واحد من هذ المجالات :

- سيؤثر على المجالات الاخرى . فالتغييرات التي تجري على الهيكل لتسهيل انجاز المهام ( مثلا ) لا تتم في فراغ اذ لابد ان يعمل الافراد في التنظيم الهيكلي الجديد مستخدمين عمليات فنية او اجراءات او معدا ما ، و احيانا لا يتلاءم الافراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه .
- و على ذلك يتعين على قائد التغيير ان يستوعب جيدا نواحي التداخل بين هذه الاساليب لدراسة التكاليف الاقتصادية و السلوكية للتغيير و مزاياه .



**سابعا: تصنيف التغيير من حيث مدى التغيير**

تختلف اعتقادات الباحثين و علماء التغيير و التطوير المنظمي في تحديد مديات التغيير ، فقد يأخذ التغيير مدى بسيط و ينتهي بتغييرات جذرية شاملة ، كما ان لكل اسلوب من اساليب التغيير سمة تسمى سرعة التغيير و عمقه ، فمن الممكن ان يبدأ التغيير بتغييرات جوهرية او بتغييرات جزئية تتطور مع الزمن الى تغييرات جوهرية .

**لماذا هذه التشعبات في انواع التغيير؟**

**تعوذ هذه الاختلافات الى عوامل عديدة منها ( المخلافي ، ٢٠١٧ )**

- ١- **الوضع السائد في الجهاز الاداري :** عندما يكون هناك ظاهر للتخلف في المنظمة و اختناقات التغيير متعددة و متداخلة و المتهاونون الاداريون متأمرين على تجميد الاوضاع داخل المنظمة ، فإن الضغط على خلخلة سلاسل التخلف تتعاظم اكثر على متخذي القرار ، و تصبح عملية التغيير و التطوير مرشحة للتصعيد بصورة اسرع من المتوقع ، ومن ثم قد يحدث التغيير استجابة لمثل تلك الضغوط ، وقد تكون تلك التلبية متضمنة في تغيير بسيط او تغيير شامل و عام
- ٢- **الفلسفة التي تؤمن بها السلطة ( الدولة ام المنظمة ) :** هناك حكومات تؤمن بإحداث ولو الحد الأدنى من التغيير بحيث لا يتجاوز مده ادخال بعض الاساليب الحديثة و التقنية في بعض المنشآت ، كإدخال بعض التعديلات اليسيرة في اجراءات العمل ، و ينطبق هذا ايضا على نوع القيادة في المنظمات وما اذا كانت قيادات تقليدية ام قيادات (راديكالية ) تبحث عن تغييرات جوهرية و شاملة في البنية التنظيمية و في غايتها و عناصرها و اساليبها

**ثامنا : تصنيف التغيير من حيث المدى و السرعة معا :**

كما يمكن تصنيف التغيير من حيث مدى التغيير المطلوب ، و السرعة التي من خلالها يتحقق التغيير . كما هو مبين في الآتي :

**يلاحظ ان هناك اربعة انواع للتغير :**

- ١- **التحول :** ينطوي على تغيير ثقافة المنظمة . وهو تغيير اساسي لا يمكن معالجة الوضع المطلوب تحويله ضمن النموذج التنظيمي القائم
- ٢- **اعادة الاصطفاف :** لا ينطوي على اعادة تقييم الافتراضات المركزية و المعتقدات الاساسية
- ٣- **تغيير تدريجي :** وهذا النوع من التغيير التدريجي يأخذ فترة طويلة من الوقت ، ولكن نتائج هذا النوع من التغيير تحول المنظمة بحيث تصبح مختلفة اختلافا اساسيا عند الانتهاء مما كانت عليه قبل التغيير .
- ٤- **تغيير الانفجار الكبير :** من المرجح ان يكون التحول قسريا و ينتج عنه ردود افعال و عادة يتم التعامل معها باستخدام المبادرات المتزامنة على عدة جبهات ، و غالبا يتغير الانفجار الكبير في فترة قصيرة نسبيا من الزمن.

كما يمكن تصنيف انواع التغيير وفقا لمجالاته . ولا يوجد حصر للمجالات التي يمكن ان تشملها عملية التغيير .

المجال	انواع التغيير
وفقا للمجال و النشاط	تغيير اقتصادي – سياسي – اجتماعي – تشريعي – فكري
وفقا للنطاق	تغيير شامل كامل – تغيير جزئي محدود
وفقا للزمن	تغيير قصير الاجل – تغيير متوسط الاجل
وفقا للمرحلة	تغيير اولى ابتدائي – ثانوي نهائي – تكميلي
وفقا للضرورة و اللاحاح	تغيير حتمي ملح عاجل – تغيير يمكن ارجاءه ( غير عاجل )
وفقا للمضمون و العمق	تغيير هيكلي عميق المضمون – تغيير شكلي سطحي
وفقا لدرجة التعقيد	تغيير معقد متشابك و متداخل – تغيير بسيط
وفقا للوصول	تغيير اصوله و دوافعه خارجية
وفقا للفلسفة	تغيير اصوله و محفزاته خارجية

كما يمكن ايضا تحديد اهم المجالات فيما يلي :

- ١- مجال الفلسفة العامة للمنظمة :  
وهي تمثل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المنظمة و تتحكم في حركة عناصرها المختلفة
- ٢- مجال غايات المنظمة :  
و تشمل الاهداف بعيدة المدى التي وجدت المنظمة من اجلها
- ٣- مجال اهداف المنظمة :  
و تتمثل في الاهداف الفرعية و المرحلية التي تمكنها من الصل الى غايتها العليا بعيدة المدى
- ٤- مجال سياسات المنظمة :  
وهي مجموعة القواعد و الاجراءات التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها المرحلية
- ٥- مجال عناصر المنظمة : و تشمل :  
- العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة و التي تشمل :  
  - العناصر المادية ( موارد ، اموال ، تجهيزات )
  - العناصر القانونية ( قوانين ، انظمة ، لوائح ، تعليمات )
  - العناصر البشرية ( كما و كيفا )
  - العناصر المعنوية ( قيم ، عادات ، تقاليد )
- العناصر الوظيفية للمنظمة : و تشمل :  
  - وظائف المنظمة
  - طبيعة هذه الوظائف و اوصافها و مواصفاتها
  - المستويات الوظيفية
  - حجم الوظيفة

- مدى تعقيد الوظيفة

- عناصر العلاقات : وهي التي تحدد علاقات المنظمة ، و تشمل :

- العلاقات الداخلية : افقية و عمودية ، مع البيئة الداخلية
- العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية ( محلية او دولية )

٦- مجال اجراءات العمل و اساليبه :

وهي تلك التي تؤدي الى تحقيق السياسات المحددة في المنظمة .

و يمكن القول ان المنظمة قد تحدث تغيرا في المجالات العريضة التالية :

١- الرسالة ، الرؤية و الاستراتيجية :

ينبغي على المنظمة ان تسأل نفسها باستمرار " ما الاعمال التي تقوم بها وما ينبغي ان تكون ؟ " الاجوبة على مثل هذه الاسئلة يمكن ان تؤدي الى تغييرات في رسالة المنظمة ( الغرض من وجودها ) ، رؤيتها للمستقبل ( ما ينبغي ان تبدو عليه المنظمة ) ، و استراتيجياتها التنافسية .

و يطلق على هذا النوع من التغيير :

**التغيير الاستراتيجي :**

يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ، و يعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة و اهداف و فلسفة المنظمة تجاه النمو و الجودة و الابتكار ، و ايضا قيم العاملين و احتياجات المستفيدين

- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية و الموارد الداخلية للمنظمة ، و الامكانيات و الثقافة و الانظمة السائدة
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية و الخارجية بالمنظمة
- اشار كل Nadler & Kotter الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية و الاهداف و القضايا الاستراتيجية للمنظمة

٢- التكنولوجيا :

يمكن للمنظمات ان تغير التكنولوجيا الخاصة بها لزيادة الكفاءة و خفض التكاليف

٣- التغييرات السلوكية – الانسان :

ممكن توفير التدريب للمديرين و الموظفين لتقديم معارف ومهارات جديدة ، او يمكن استبدال الافراد او تقليص عددهم ، كنتيجة للأزمة المالية الاخيرة ، قام العديد من المنظمات بعملية تقليص موظفيها مما ادى الى خلق بطالة ضخمة و التي مازالت حتى يومنا هذا .

٤- تصميم الوظيفة المهمة :

ممكن احداث تغييرات في الطريقة التي يتم تنفيذ العمل من خلالها مع اجراءات و اساليب جديدة لأداء العمل

٥- الهيكل التنظيمي :

يمكن للمنظمات ان تغير طريقة بنيتها التنظيمية كي يكون هيكلها التنظيمي اكثر استجابة للبيئة الخارجية الخاصة بها

**عاشرا: تصنيف التغيير وفقا للمنهج :**

يصنف التغيير وفقا للمنهج المطبق الى التغيير المخطط و التغيير غير المخطط

**التغيير المخطط :** من الممكن ان يكون التغيير مخططا بصورة مسبقة ، او تترك دون تخطيط الى ان تتضح المسائل المتعلقة بالتغيير

و يمر التغيير المخطط عبر ثمانية مراحل ( جاب الله ، ١٩٨٨ ) كما هي في ( الشيخ سمير ، ٢٠٠٠ ) كما يلي

- ١- الاحساس بوجود فجوة في الاداء
- ٢- شعور الادارة بالحاجة الى التغيير
- ٣- تهيئة المناخ الملائم للتغيير
- ٤- تشخيص المشكلة
- ٥- البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لإحداث التغيير
- ٦- اختيار الاستراتيجية الملائمة
- ٧- تنفيذ عملية التغيير
- ٨- تقييم النتائج و تعديل الاستراتيجية عند الضرورة

**التغيير غير المخطط :**

هو ذلك النوع من التخطيط الذي يحدث تلقائيا كاستجابة طبيعية او عشوائية لمعالجة مشكلة معينة ، او نتائج سلبية غير متوقعة ، و قدر يكون هذا النوع من التخطيط مفيدا او ضارا و مدمرا ، وفي مثل هذه الحالات يكون الاتجاه السائد هو فرض التغيير بالقوة ، و حمل الناس على قبوله بالرغم من شعور هؤلاء الناس بالإحباط ، و معارضتهم للتغيير

( Szilagyi & Zarc , 2007 )

**احدى عشر : تصنيف التغيير من حيث المستوى**

هناك عدد من المستويات للتغيير ، منها :

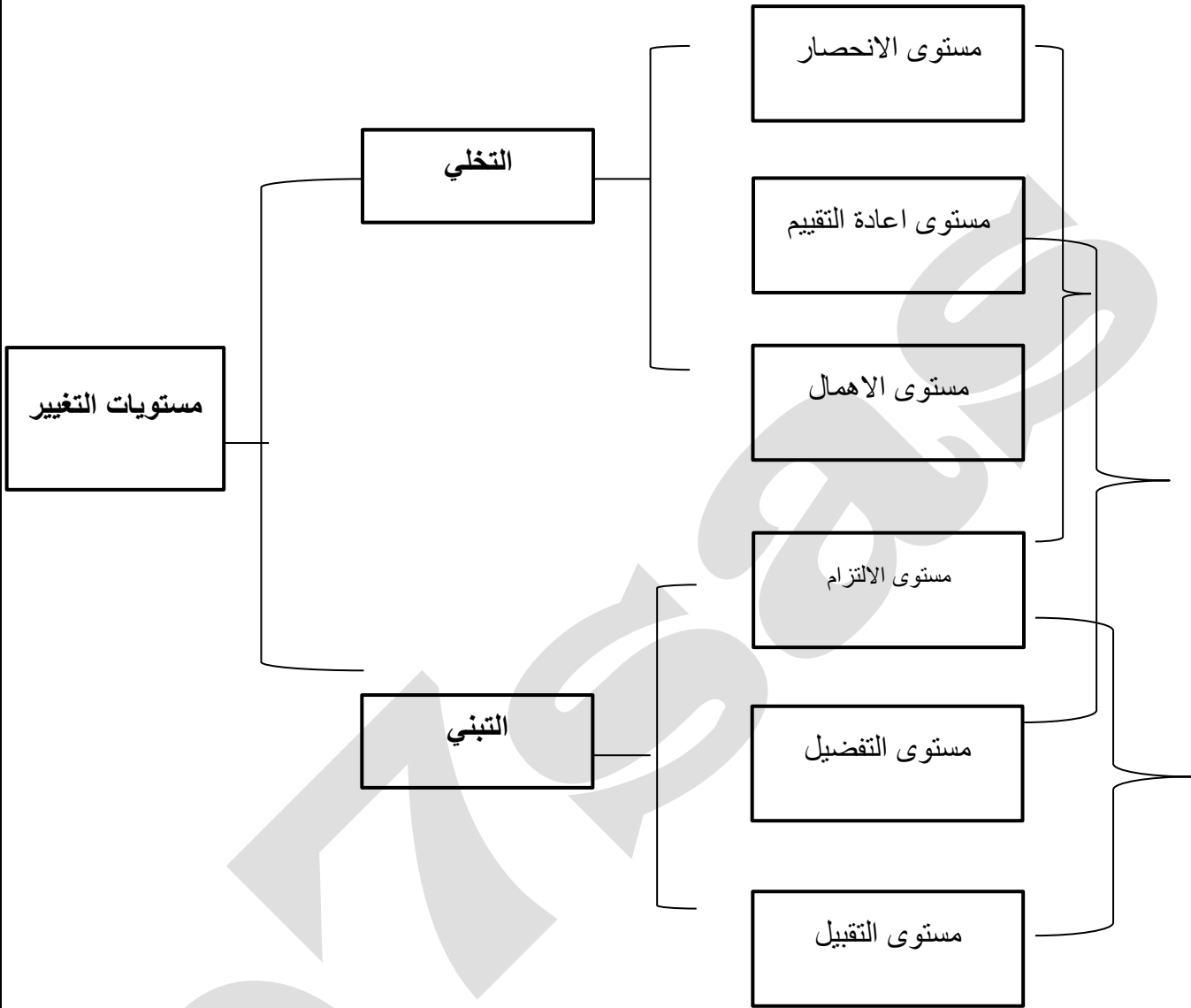
**مستويات التنبئي و التخلي في عملية التغيير :**

تنطوي عملية التغيير على مستويي اساسيين هما التنبئي و التخلي

**المستوى الاول : مستوى التنبئي :** و يقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المنظمة احداث التغيير باتجاهها ، و تحدث عملية التنبئي بالترج من مستوى تقبل القيمة الجديدة الى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيمي

**المستوى الثاني : مستوى التخلي :** و نقصد به التخلي على قيم معينة من قيم التنظيم و يتم هذا التخلي عبر اهمال في البداية لهذه القيمة ، ثم اعادة توزيع هذه القيمة و اعطاءها وزنا ضعيفا ، فانخفاض و ضيق مجال عمل هذه القيمة

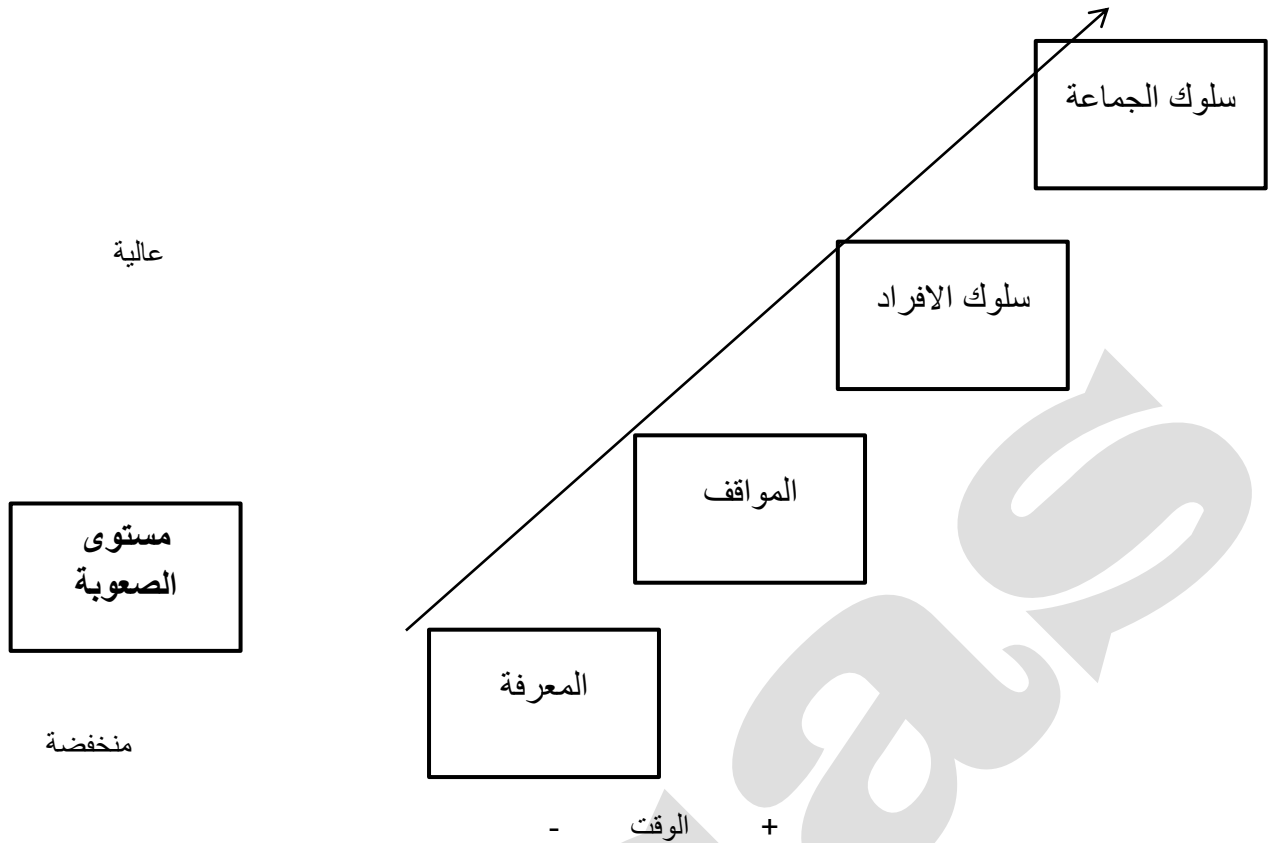
كما هو موضح في الشكل التالي :



تقسيم هرسى وبلانشارد :

يرى كل من هرسى و بلانشارد ان الاسهامات الجوهرية للعلوم السلوكية قد قدمت العلم و المعرفة بشكل ممتاز و لكن دون احداث التغيير الفعال في السلوك الانساني ، فهما يران ان هناك اربعة مستويات اساسية من التغيير :

- ١- تغييرات في المعلومات
- ٢- تغييرات في الاتجاهات او المواقف
- ٣- تغييرات في سلوك الافراد
- ٤- تغييرات في اداء المجموعة او المنظمة ( انظر الشكل )



و يمكن عرض هذه المستويات كما يلي :

• **المستوى الاول : التغييرات في المعلومات و المعارف :**

تعد التغييرات في مجال المعلومات و المعارف من اهن انواع التغييرات الممكن احرازها بسهولة و يسر ، فمن الوارد جدا ان تحدث تغيرا مقصودا من خلال قراءة كتاب او مقالة او موضوع ما او حتى سماع شيء جديد من شخص يتمتع بالاحترام و التقدير

• **المستوى الثاني :التغييرات في الاتجاهات و المواقف :**

يختلف الى حد ما احداث تغيير في الاتجاهات و القيم ،سواء اكانت تلك الاتجاهات او القيم سلبية ام ايجابية ، لدى الافراد عن احداث تغيير في المعرفة ، و السبب بسيط جدا ، وهو ان بنية الاتجاهات او المواقف تتباين عن بنية المعلومات ، كون الاتجاهات تتكون بروج وجدانية ، و هذا ما يفسر لنا ان اضافة عنصر العاطفة في تكوين الاتجاهات يعل عامل التغيير اكثر تعقيدا مقارنة باحداث تغيير معلومات الافراد

• **المستوى الثالث : التغييرات في سلوك الفرد :**

احداث تغييرات في سلوك الفرد يكون اكثر تعقيدا من احداث في الاتجاهات او في المعرفة بمستوى الدلالة ، فقد يكون لدى قادة التغيير معرفة مسبقة حول المزايا الممكن تحقيقها من تعظيم مشاركة المرؤوسين في صنع

• **المستوى الرابع : التغيير في سلوك الجماعة او المنظمات :**

كما سبق القول سلفا ان التغيير في سلوك الفرد شديد التعقيد او الصعوبة ، و قد يصبح اكثر اشكالا او صعوبة عندما نطمح احداث تغيير على مستوى المجموعات او المؤسسات ، من المحتمل جدا احداث التغيير بفعالية عالية في السلوكيات القيادية ، و لكن احداث التغيير المنشود

لمستوى مشاركة المرؤوسين من خلال احداث تغيير على صعيد المنظمة بأكملها ربما يكون أكثر صعوبة ، و عمليا ليس أكثر من اضاءة الوقت ، لأن في هذا المستوى من التغيير يتطلب العمل اصلا على احلال و تغيير كل ما هو معتاد من العادات و التقاليد و الاتجاهات و القيم التي قد تكدست و ارتقت على مر السنين

### الثاني عشر :انواع التغيير من حيث البساطة :

و يمكن القول ان هناك تغييرات اخرى وفقا للبساطة و التعقيد ، مثل :

#### ١- التغيير التطويري :

يعد التغيير التطويري ابسط نوع من انواع التغيير : فهو يحسن مما هو جار حاليا في المنظمة بدلا من ايجاد شيئا جديدا . فيمكن تحسين المهارات الموجودة ، و العمليات ، و اساليب ، و معايير الاداء ، او الظروف ، و تعظيم المبيعات او الجودة ، و تدريب الاشخاص على رفع مستوى فعالية الاتصال ، ادخال تحسينات بسيطة على عمليات العمل ، و تطوير الفريق و جهود حل المشكلات ، فجميعها تغييرات تطويرية

#### ٢- تغيير الانتقالي:

يستبدل التغيير الانتقالي ما هو موجود بشيء جديد تماما ، وهذا يتطلب تصميم و تنفيذ " حالة جديدة " . و يجب على المنظمة و في وقت متزامن تفكيك او التخلي عن الطريقة القديمة في العمل بينما يتم وضع الحالة الجديدة في مكان الحالة القديمة . يمكن ان تعبر هذه الرحلة بالمرحلة " انتقالية " او كمشروع يدار و يدعم بشكل فعال التوجه الجديد من خلال الادوات التقليدية لإدارة التغيير

### القوى الدافعة للتغيير :

#### ١- القوى و العوامل الداخلية :

لها تأثيراتها داخل المنظمة ، و تفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من اشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من اشكال رد الفعل

#### • وعي و ادراك المديرين للتغيير :

يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية ، خاصة و ان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات

#### • زيادة طموحات و حاجات الافراد :

مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع افضل

#### • نمو المنظمة و تطورها :

تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها و استراتيجياتها و اساليبها بغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة

#### • الرغبة في تحسين كفاءة و قدرة المنظمة

#### • الرغبة في تكامل المنظمة :

قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما بحل الصراع و الاختلاف الاداري بين الاقسام محل التعاون و التنسيق المستمر

- **التغيير في الادارة العليا :**

قد يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية

- **تمس الجوانب المادية و الانسانية و الفنية**

- **وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :**

- انخفاض الانتاجية
- انخفاض اداء الموظفين
- الانخفاض الحاد في الحصة السوقية
- تسبب العاملين

- **٢- القوى الخارجية :**

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل او المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة و تؤثر في قدراتها على تحقيق اهدافها

- **التغيير في ظروف السوق :**

يؤدي تغيير حاجات و رغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها و تحسين جودة منتجاتها و تغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم و رغباتهم

- **ازدياد حدة المنافسة :**

لقد اصبح النافس قائما على اسس جديدة كادخال التكنولوجيا الحديثة ، و استخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها و خدماتها

- **التطور التكنولوجي:**

استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية ، و زيادة الانتاجية و تحسين النوعية .

جميل من الإنسان أن يكون شمعة ينير درب الحائرين، ويأخذ بأيديهم ليقودهم إلى بر الأمان

متجاوزاً بهم أمواج الفشل والقصور.

e7sas



## عوامل فشل التغيير

## نتائج التعلم المقصودة :

بعد تناول هذا الوحدة الفصل ينبغي ان تكون قادرا على ان :

- تشرح عوامل فشل التغيير في المنظمات
- تعرض مراحل ردود الفعل تجاه التغيير
- تستعرض الاسباب المختلفة لمقاومة التغيير
- تستعرض اساليب \ صور مقاومة التغيير

## عوامل فشل التغيير :

## المقدمة :

تعد ادارة التغيير المنظمي من الاعمال الفاشلة ، على مدى العقدين الماضيين ، فقط حوالي ثلاثين في المئة من مبادرات التغيير في المنظمات الامريكية اسفرت عن نتائج ايجابية (Brickman , 2008 , Warrick . 2009) في معظم الحالات ، تؤدي برامج التغيير الى تدهور خطير لثقة الموظف ، تخفيض الانتاجية ، و خدوش للثقافة التنظيمية و خسارة مالية كبيرة ، ( in Kotter , 1996 , Curtis & White , Courtney Desmond A , 2011) 2002 لماذا اذن تفشل غالبية مبادرات التغيير المنظمي ؟

تعددت العوامل المسؤولة عن فشل التغيير بين الكتاب و الباحثين حيث لا يوجد اتفاق شامل حول تلك العوامل او الاسباب ، و يمكن عرض منها ما يلي :

## اولا : الازخاء القاتلة للتغيير عند كوتر :

يرى (Kotter , 1994-1998) ان هناك ثمانية اخطاء شائعة ترتكب اثناء جهود التغيير المنظمي و التي عادة ما تكون هي المسؤولة عن فشله . انظر الجدول

المعنى	الخطأ
فيتم السماح بمرور الاشياء المعقدة بإسهاب و تراخي شديد . فالتغيير يتطلب الى احساسا بالعجلة . و المنظمة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود لإحداث التغيير ، فيصيبها الوهن العضلي و التراخي و عدم الاهتمام و اللامبالاة	الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي و حدوث نوع من التراخي
الفشل في خلق تحالف او ائتلاف كاف و جوهري و فعال و متين و عامر لتوجيه التغيير و قيادته في المنظمات . فيحتاج التغيير الى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم و خبرتهم و علاقاتهم ، لتحويل عملية التغيير من اقوال الى افعال	غياب التحالف القوي بين الادارة و الافراد
الاستخفاف بقوة الرؤية و اهميتها . بدون رؤية تتحول جهود التغيير الى قائمة من المشروعات المربك و غير المتوافقة و المستهلكة للوقت و التي تسير في اتجاهات متضادة او التي تسير بغير هدى	افتقاد الرؤية
الفشل في ابلاغ الرؤية بشكل واضح و دقيق التغيير الكبير يتطلب اناس راغبين في التضحية و قادرين عليها . و لكن الافراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم	عدم توصيل الرؤية
السماح للعوائق او العقبات لإعاقة الرؤية بوقوفها سدا منبعا امام تحقيقها . و التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الافراد . و تفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس . و توجد عقبتان اساسيتان : بيروقراطية الشركة و نظامها القائم و وجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير	العقبات الادارية
الفشل في التخطيط ، و عدم تحقيق اي نجاح او تقديم اي انتصار على المدى القصير ، و هذا يفقد قوة الدفع اذا لم تكن هناك اهداف في الاجل القصير كي يتم تحقيقها و الاحتفال بذلك و الاستناد اليها كأدلة عملية على افضلية التغيير ، و بدون انتصارات في الاجل القصير فان الناس يفقدون الايمان و ينضمون الى صفوف المقاومة السلبية للتغيير	عدم تحقيق نجاحات سريعة
بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن اغراؤهم لإعلان النصر مع اول تحسن كبير في الاداء . ثم يتراخي تركيزهم و التزامهم و تعود المنظمة الى ممارسات الماضي	سرعة اعلان النصر الكبير
اهمال العمل لتثبيت التغييرات التي تتحقق بشكل متين و مستقر و نهائي و حازم في جذور ثقافة (Culture) المنظمة . يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هي الطريقة الي نؤدي بها العمل هنا " . فاذا لم يتأصل التغيير و يترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يموت في المهد	عدم وصل التغيير الى جذور ثقافة المنظمة

**ثانيا : تحديات كبيرة امام التغيير :**

تحت عنوان : لماذا يعد " تنفيذ التغيير " تحد كبير ؟ ، حددت جامعة فكتوريا الكندية في عام (2013) عدد من الاسباب الوجيهة التي تتحدى التغيير منها :

١- مقاومة الافراد للتغيير : سوف تظهر اقوى المقاومة من قبل الافراد الذين عادة يتساءلون : لماذا التغيير ؟ " الجهل بالتقاؤل" يتبعه " التشاؤم" و سيختار الافراد راحة الالفة على القلق الذي يأتي مع المجهول

٢- العيش في حقبة من التغيير الابدي | المليء بالاضطرابات: نعيش اليوم مع اضطرابات متزايدة مقارنة بما كان قبل (20) عاما .في الواقع نحن تجاوزنا فقط عتبة الاضطراب الابدي . علينا ان نتوقع المزيد من التغيير . و يمثل اليوم اقل قدر من الغموض مما سوف نواجه مستقبلا . لذا ، نحن بحاجة الى وقف الافتراض القائل بأننا بعيدا عن الاشياء المستقرة

٣- التركيز بشكل مغالى على الافراد : المغالاة في محاولة جعل الناس يشعرون بالارتياح اثناء اجراء التغيير الكبير ، و الحقيقة هي انه سوق لن يتغيروا جذريا . دور قائد التغيير هو عدم جعل الناس يشعرون بالسعادة ازاء التغيير بل مساعدتهم على النجاح على الرغم من انزعاجهم . ليس من الضروري ان يحبوا ما حدث لهم ، انه من الضروري ان يحدثوا التعديلات التي سوف تسعدهم على تحقيق النجاح في البيئة الجديدة

٤- التركيز بشكل مبالغ فيه على تنفيذ التغيير و تثبيته : المغالاة في التركيز على تنفيذ التغيير و تثبيته و على عائد الاستثمار المتوقع من التغيير

٥- نفاذ الموارد اللازمة للتعامل مع التغيير : ان ما تسببه الازمات المالة من مشاكل للمنظمات يعد تحد كبير امام التغيير المنظمي

**ثالثا: عوامل تعود للمنظمة The**

و هناك اخطاء اخرى مسؤولة عن فشل التغيير ، منها :

١- التغيير و ليست القيادة : ومن اسباب فشل التغيير كما يرى كوتر (Kotter) هو الافراط في الادارة على حساب القيادة . ان معظم المديرين اصحاب الخبرة لا يلعبون دور قائد التغيير ، لكنهم يجيدون دور المدير بشكل جيد . فهم يقومون بالتخطيط و وضع الموازنات و التنظيم و ادارة شئون الافراد و الرقابة و حل مشكلات العمل اليومية ، و هذه المهام تدخل في صميم العملية الادارية التي تحقق لهم اهدافهم العاجلة . اما حين يتعلق الامر ببرامج التغيير فإن مهارات الادارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم ، بل ان العكس هو الصحيح

٢- **الحاجة الى تغيير كل شيء مرة واحدة** : الظاهر ان التغيير ينبغي ان يحدث بين عشية وضحاها تعد السبب الاساسي وراء العديد من فشل برامج التغيير . نظرا لان الحاجة الى التغيير كثيرا ما لا يمكن التنبؤ به ، فإنه يميل الى ان يكون رد فعل و متقطع ، و جزئي او فرعي . فكثيرا ما يحدث التغيير بسبب حالة او ازمة تنظيمية ، بالرغم من ان نجاح ادارة التغيير يرحب فيه كضرورة من اجل البقاء على قيد الحياة فالنجاح في بيئة اليوم التنافسية العالية و المتطورة باستمرار شيء هام للمنظمة . اوضح كل من Balogun and Hop Hailey 2004 ان معدل فشل التغيير يبلغ حوالي ٧٠ في المائة من جميع برامج التغيير المستهله . ان معدل النجاح الرديء يدل على عدم توفر اطر اساسية صالحة في كيفية تنفيذ و ادارة التغيير المنظمي ، وما هو متاح حاليا للاكاديميين و الممارسين يعد مدى واسع من النظريات و المنهج المتناقضة و المربكة . و هناك اسباب مختلفة لمقاومة التغيير الجوهرى في المنظمات ، ومن اهم تلك الاسباب كما نص عليها كوهن ١٩٩٣ في ( المخلافي ٢٠١٧ ) ما يلي :

٣- **البيروقراطية و الاستقرار** : يتساءل ( كوهن ، ١٩٩٣ ) مؤلف كتاب ( ادارة الجودة الكلية في الحكومة ) : لماذا يصعب ادخال ادارة الجودة الكلية في المنظمة ؟ لماذا يقاومها الافراد و لماذا تقاوم المنظمات التغيير ؟ . و يرى ان من اسباب مقاومة التغيير من قبل المنظمات هو بيروقراطية المنظمة نفسها ، فالبيروقراطية صممت للسماح لمجموعة كبيرة من الافراد ان تفكك المهام المعقدة الى عناصر اساسية صغيرة ، وهذه تتطلب معايير تشغيل اجرائية تقود الى الانتاج من خلال مجموعة من العلاقات الرسمية و غير الرسمية التي تنشأ بمرور الوقت ، حتى تصبح تلك الاجراءات و العلاقات في المنظمة ذات قيمة من خلال اعضائها بناء على وظائفهم ، و ليس ناء على ما يقومون به ، و بناء على ذلك فإنه يحدث انسجام بين الافراد و اسلب العمل في المنظمة ، كما يشعر الافراد بالأمان في مهامهم و بانتمائهم لتلك المهام ، و من ثم فهم يقاومون اي تغيير يعكر ما هم في من ترتيب و نظام و انسجام متمسك بالصدقة و الراحة

٤- **بيئة منظمة** : المنظمات الحكومية في كثير من الاحيان مفيدة بحكم النظام الذي يحكمها و الذي غالبا ما يكون سياسيا يعكس ما هو موجود في القطاع الخاص . فليس لها مطلق الحرية في احداث تغييرات تنظيمية شاملة مثل تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، و لا في اهدافها ولا في اختيار عملائها . فالخيارات امام المنظمات الرسمية عادة ما تكون محدودة و محددة سلفا من خلال النظام الرسمي

٥- **الثقافة التنظيمية** : ان ما يسود في المنظمة من قواعد و قيم و معتقدات و معايير و اتجاهات و سلوكيات و علاقا رسمية او غير رسمية تعد من العوائق التي تحول دون التغيير في المنظمة . فعلى سبيل المثال فإن من بين تلك القواعد الثقافية السارية في المنظمات تلك التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير اطلاقا ، او تلك التي تحث على عدم الاختلاف مع المدير اطلاقا ، او تلك التي تحث على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء ، او تلك التي تضع قيودا على قدرة المدير على تقديم المكافآت او العقاب او الفصل في اطار قواعد و انظمة الخدمة المدنية .

٦- **البناء التنظيمي المقتن** : عادة ما تكون بنية التنظيم و اجراءات العمل في المنظمات الرسمية مقننة ، و من ثم فإن اي تغيير في بنية التنظيم او في اجراءات العمل يصطدم فيما يعرف بالوضع المستقر . فالناس غالبا ما تقاوم التخلي عن الاستقرار من اجل التغيير ، حيث ان الاستقرار يريح النفس و يطمئنها و يحمل الامن و الامان .

#### و هناك من اشار الى ان هناك اهم ستة عوامل لفشل التغيير :

١. استعداد غير كاف من اجل التغيير
٢. عدم وجود خطة منهجية لتغيير المنظمة
٣. توقعات حلول سريعة
٤. التركيز على نشاط التغيير بدلا من النتيجة
٥. سوء الادارة في عملية التغيير
٦. عدم التطابق بين خطة التغيير و سياق المنظمة (Yang , Zhuo & Yu , 2009)

**رابعا: مزالق التغيير :**

و هناك عدد من المزالق التي تؤدي الى فشل التغيير . ان ردود الفعل التالية تمثل ردودا لملاحظة التغيير او لتغيير مساره . كيف يمكن ان نتجنب الفشل عند محاولة تغيير المنظمة ؟ السر هو ان نعرف مسبقا ماذا و اين توجد المزالق ز امثلة من هذه المزالق ، مقتبسة من " قيادة التغيير " (O'Toole , 1995) و تشمل :

- ١- تناسب حل المشكلة : كم من المرات شاهدت حلا تم تنفيذه لحل مشكلة ما لم تكن موجودة او مشكلة لم يتم تعريفها بشكل صحيح ؟
- ٢- الفشل في التغلب على الوضع الراهن : المنظمات الكبيرة و المعقدة لا ترغب في تغيير مناهجها . فهي تستغرق قدرا هائلا من الطاقة الشخصية للقائد الاستراتيجي في تحريك الامور الى الامام . الناس يفضلون الشيطان الذي يعرفونه على المجهول الذي لا يعرفونه
- ٣- المصالح الذاتية و الرضاء او الارتياح : التغيير قد يكون جيدا للبعض ، او حتى بالنسبة للنظام بأكمله و لكن ما لم يرى الناس كيف يتم النظر تجاه المصالح الذاتية الخاصة بهم ، فإنه من المرجح ان لا يدعمون عملية التغيير ، و اكثر احتمالا سيعملون على افشال عملية التغيير برمتها . لن يتم تغيير الناس اذا هم مقتنعون تماما بالوضع الراهن.
- ٤- عدم النضج : التغيير يحدث فقط عندما يتم استيفاء بعض الشروط المسبقة . فالقائد الاستراتيجي الحكيم يختار الوقت المناسب للتغيير ، ما لم يفعل ذلك سيفشل التغيير
- ٥- نقص الثقة بالنفس: ان هذا الافتقار الى الثقة بالنفس يمكن ان يوجد لدى القائد ، فضلا عن القيادة . في مواجهة التحديات و المتطلبات الجديدة ، كثيرا ما نتساءل هل نحن على مستوى هذا التحدي ؟ التدريب و التطوير لمهارات و قدرات جديدة سوف يساعد على تعزيز الثقة بالنفس
- ٦- صدمة المستقبل: اذا كان الافراد يشعرون بالإرهاق بسبب التغيير الكبير ، الاحتمال الكبير انهم سيقعون في ممارس دفاعية و محاربة التغيير . تبادل المعلومات و تحديد مواعيد التغيير بطريقة معقولة سيساعد على الحد من الصدمة .
- ٧- الشعور بعدم الجدوى : تغييرات كثيرة قد تكون سطحية ، مستحضرات التجميل وهمية او مصممة فقط بهدف جعل السلطة التنفيذية تبدو جيدة و جميلة الوجه مما يجعل التغيير يبدو كما لو كان لتحسين الامور . الناس تتسابق في تقديم الاقتراحات ، و لكن لا يحدث اي شيء حقا على الواقع
- ٨- الافتقار الى المعرفة : مع بداية التغيير ، تجد ان المنظمة و القائد الاستراتيجي غير مجهزين بالمعرفة اللازمة حول البيئة او المنظمة
- ٩- العناد : كن حذرا حول ما تسأل عنه لأنك قد تحصل عليه ، و اكثر . فقد يبدو التغيير و كأنه فكرة جيدة ، و لكن من الافضل ان تعرف حول النتائج المستهدفة و المحتملة المقصودة و الغير المقصودة للتغيير .
- ١٠- تسلسل الأنا : يتطلب التغيير ان يعترف الافراد بالحالة السابقة او الموقف الخطأ، او على الاقل الاعتراف بأن الحالات او المواقف الماضية لم تعد ذات صلة في الوقت الحالي . اذا كان غرورهم متشابك بشكل تسلسلي مع مواقعهم الوظيفية ، فإنه من المحتمل ان لا يتحركون الى الامام
- ١١- التفكير قصير الاجل : من الصعب على الناس تأجيل رضاهم او اشباعهم . فالأفراد بما في ذلك القادة يريدون الحصول على نتائج فورية من التغيير . تأكد من بناء رشاي صغيرة ، مكاسب بسيطة و سريعة على المستوى الفردي حتى ولو انك في نهاية المطاف يمكنك تحقيق مردودا كبيرا فلا تستهين من تحقيق مكاسب بسيطة للأفراد
- ١٢- اضطرابات و عمى الثلج :
- ١٣- التفكير الجماعي او التوافق الاجتماعي يعد هو القاتل الحقيقي للتغيير . حيث يخشى الناس من اي خطة للتغيير يمكن ان تقسم المنظمة الى مخيمات خصومة ، و بالتالي تدمير التماسك الاجتماعي . و من الحكمة ان يكون هناك محامي للتغيير يرد على استفسارات الافراد حول الحاجة للتغيير و اتجاه ذلك التغيير .

- ١٤- **الصلابة الخشبية** : عدم القدرة على التعلم من الخبرة و الاشياء المفضلة عند عرض اوضاع المنظمة على ضوء مفاهيم مسبقة ، تعد ظاهرة طبيعية تحدث لدى قادة الاستكبار و المتعجرفين ، و قادة خدمة المصالح الذاتية
- ١٥- **التفكير الشوفيني** : الطريقة التي تفعل بها انت ذلك صحيحة " الطريقة التي يفعلون بها ذلك خاطئة مئة بالمئة "
- ١٦- **مغالطة للاستثناء** : قد يعمل التغيير في مكان اخر ، لكن نحن مختلفون تماما
- ١٧- **التغيير عظيم جدا** : الطبيعة لا تمضي بسرعة فائقة . في بعض الاحيان لا ينبغي على المنظمات ان تمارس التغيير السريع . التغيير المرهلي المتراكم يكون اسهل في التنفيذ ، و اسهل للناس قبوله
- ١٨- **لا دائرة انتخابية للتغيير** : اقترح ميكا فيلي ان سلطة الاقلية للحفاظ على الوضع الراهن اكبر من سلطة الاغلبية التي تسعى الى احلال بديل غير مؤكد
- ١٩- **استبدال العادات** : نحن دائما نفعل ذلك الشيء بهذه الطريقة نحن لن نتغير ولا يمكنك ان تغير فينا ، و فقا لفولتير " من الصعب ان تحرر الحمقى مجانا من سلاسل يقدسونها "
- ٢٠- **التوازن** : التغيير المستمر لا يعد طبيعيا ولا صحيا . انها لفكرة جيدة ان توزع التغييرات بين فترات من الاستقرار النسبي

#### خامسا : طبيعة التغيير نفسة :

ومن اسباب فشل التغيير حينما تتصف التغييرات نفسها بأنها :

- ١- تخفض مستوى المهارات و الكفاءات في الوظائف
- ٢- تخفض من مكانة الموظف
- ٣- تهدد بنية العلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين
- ٤- تهدد الامان السيكولوجي و الوظيفي
- ٥- لا يفهمها الموظفين بشكل جيد
- ٦- تؤثر على طرق عمل الاشياء
- ٧- تنتهك العادات السلوكية او القيم
- ٨- تقلل من المعلومات المتدفقة الى الموظفين
- ٩- تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي
- ١٠- تجعل الفرد يشعر بعدم الكفاءة العالية
- ١١- تقليل السلطة و التأثير على الاخرين
- ١٢- تقليل الخصوصية الفردية
- ١٣- اظهار ضعف الفرد
- ١٤- تخسر الموظف اكثر من المكاسب

**سادسا : طبيعة قوى الموقف :**

كما نحب ان نشير هنا الى ان علم النفس الاجتماعي كيرت ليفن (K.Levin) قد اسهم اسهاما عظيما في توطيد اسس تدقيق و فحص قوى الموقف التي تحكم اتجاه التغيير ، تلك الاسس التي تضمنتها طريقته المعروفة باسم " تحليل قوى الموقف " (Force – Field , Analysis) ، حيث تضمنت العوامل المشجعة على التغيير ، و العوامل التي تقاومه كما هو مبين في الشكل

عوامل تشجيع على التغيير ←	عوامل تقاوم التغيير →
<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة المحسنة</li> <li>فوائد كبرى للتنظيم</li> <li>تحكم اكثر و تنبؤ عال</li> <li>فتح فرص عمل</li> <li>الوقوف في وجه المنافسين</li> <li>تقديم تكنولوجيا متطورة</li> <li>خلق فرص تعليمية افضل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخوف من الفشل ممكن و غير معروف</li> <li>تغييرات اولية ربما تكون غير مستساغ</li> <li>حماية الاهتمامات و القوى الموجودة</li> <li>احتمال تدمير العلاقات السائد بين الافراد</li> <li>فقدان التكاليف العالية اللازمة</li> <li>التناقض مع الاجراءات القائمة و السياسات و الممارسات</li> <li>البناء البيروقراطي</li> </ul>

**العوامل المؤثرة في اتجاه التغيير كما يراها (Levin)****سابعا :مقاومة التغيير :**

**تعرف مقاومة التغيير بأنها :** عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الافراد . فإذا كان التغيير يعد امرا حتميا ، فمقاومة الناس له يعد ايضا امرا حتميا . و تعد مقاومة التغيير ظاهرة عامة للأفراد و المنظمات ، فالإنسان بطبعة يميل الى مقارعة تغيير اوضاعه المستتبه نظرا لما قد يسببه التغيير من ازعاج و قلق و توتر نفسي ، لأنه لم يتأكد من النتائج المترتبة على التغيير ، و لذا فهو يخاف مما سيحمله التغيير من المجهول (David and Andrzej , 2001)

**و يمكن ان تعرف مقاومة التغيير بأنها :** كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات او التحولات التي قد ستحصل ، او التي حصلت بالفعل في المنظمة ، لقناعتهم بأن هذا التغيير يشكل تهديدا لأهدافهم او لمصالحهم الذاتية ، او الجماعية .

كما يمكن القول ان المقاومة هي استجابة حتمية لأي تغيير كبير قد يحدث في المنظمة . العديد من المؤلفين ان سبب فشل العديد من مبادرات التغيير يمكن إرجاعه الى مقاومة التغيير .

فيقول البرت اينشتاين النفوس العظيمة دائما تواجه معارضة عنيفة من العقول المتواضعة

**اسباب مقاومة التغيير :** السؤال المطروح هنا الان هو : لماذا يقاوم الناس التغيير؟

ان دراسة ادارة التغيير ، و بناء استراتيجيات له ، تتطلب الاجابة على سؤال مهم فحواه :الى اي درجة يقاوم الناس التغيير في المنظمات ، وما هي اسباب هذه المقاومة ؟

**تعددت الاسباب المسؤولة عن فشل التغيير و التطوير المنظمي . ويمكن عرض بعض منها كما يلي:****تصورات مسبقة خاطئة تجاه التغيير :**

وكما يشير ماكميلان (2013) ، ذكرت الابحاث و الكتابات المتعلقة بالتغيير مجموعة من الاسباب وراء هذه المقاومة المتوقعة، و تتضمن :

- ١- فقدان القدرة على التحكم
- ٢- فقدان الوجه
- ٣- حالة كبيرة من عدم اليقين
- ٤- الخوف من الفشل او انعدام الكفاءة
- ٥- الافتقار للتشاور
- ٦- الشك

**الاستثناء بسطة التغيير :**

قد تستأثر القيادة العليا وحدها بسطة التغيير، فهي التي تمارس معظم \ كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير المنظمي ، كتنظيم و تنظيم عمليات التغيير ، و اصدار القرارات المتعلقة بذلك معتمدين على خبراتهم الذاتية او بالمعلومات و التقارير التي ترد من رؤوسهم .

ان الاستثناء بسطة التغيير و التنظيم لا شك لها ردود افعال لدى المرؤوسين ، الجدول التالي يبين سلطة التغيير و مستوى الرضاء و المقاومة سلطة التغيير و التطوير المنظمي داخل المنظمة و مستوى رضاء الاخرين و المقاومة

مستوى الابداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضاء	معايير التقييم
						من يقوم بالتغيير
منخفض	منخفض	منخفض	محتمل ان تكون مرتفعة	مرتفع	متوسط	القيادة العليا
مرتفع	مرتفع	مرتفع او متوسط	متوسطة	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسط تميل الى الارتفاع	محتمل ان تكون مرتفعة	منخفضة او متوسطة	متوسط	التفويض



**اسباب مختلفة لفشل التغيير :**

هناك اسباب مختلفة لمقاومة التغيير الجوهرى في المنظمات ، ومن اهم تلك الاسباب ما يلي :

**عند Larry:**

و يقدم (Larry) قائمة بأسباب مقاومة التغيير كما يلي :

- ١- عندما تكون اهداف التغيير غير واضحة
- ٢- عندما يكون الاشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه
- ٣- عندما يكون اقناع الاخرين بالتغيير يعتمد على اسباب شخصية
- ٤- عندما يتم تجاهل تقاليد و انماط و معايير العمل
- ٥- عندما يكون هناك اتصال ضعيف او مفقود عن موضوع التغيير
- ٦- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير ، او تهديد للمصالح الشخصية
- ٧- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير
- ٨- عندما يرتبط التغيير بأعباء و ضغوط عمل كبيرة
- ٩- عندما تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد منه
- ١٠- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية
- ١١- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير
- ١٢- عندما يكون هناك اقتناع عن الوضع الحالي
- ١٣- عندما يكون التغيير سريعا جدا
- ١٤- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة
- ١٥- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير

**عند (Connor) :**

١. عدم الثقة
٢. الاعتقاد بأن التغيير ليس مهما
٣. الاعتقاد بأن التغيير غير محتمل الحدوث و النجاح
٤. التهديدات الاقتصادية
٥. التكلفة المرتفعة
٦. الخوف من الفشل
٧. فقدان المكانة و القوة
٨. التهديد للقيم و المثاليات
٩. الاستياء من التدخل



**عند Kotter and Schlesinger**

هناك اربعة اسباب لمقاومة الناس للتغيير :

- ١- المصلحة الذاتية الضيقة . بعض الناس يهتمون بتطبيق التغيير لأجل انفسهم ، و كيف يمكن ان يؤثر التغيير على اهتماماتهم الخاصة ، بدلا من الاخذ بعين الاعتبار الاثر الذي يمكن ان يكون له نجاحات باهرة في اعمال المنظمة
- ٢- سوء الفهم . ويحدث ذلك بسبب مشاكل في تبادل المعلومات ، عدم كفاية المعلومات نفسها
- ٣- تسامح اقل تجاه التغيير . هناك بعض الناس شغوفون جدا لتحقيق الامان و الثبات و الاستقرار في اعمالهم
- ٤- تقييمات متباينة للموقف . بعض الموظفين قد يتباينون في الرأي حول الاسباب الداعية للتغيير و فوائد و خسائر عمليات التغيير

**عند Shermerhorn et al :**

اشار Shermerhorn et al ان هناك اسباب متباينة لمقاومة التغيير الاساسي في المنظمات ، ومن اهم تلك الاسباب ما يلي :

- ١- الخشية من المجهول
- ٢- الحاجة للأمن و الاستقرار
- ٣- عدم الاحساس بالحاجة الى التغيير
- ٤- تهديد المنافع و المزايا المكتسبة
- ٥- التفسيرات المتفاوتة
- ٦- التوقيت السيء
- ٧- العوز في الموارد

**عند الاعرجي :**

- التغيير ممكن ان يؤدي الى تغييرات ايجابية او تغييرات سلبية في المنظمات . فمقاومة التغيير السلبي تعتبر مقاومة ايجابية ، اما مقاومة التغيير الايجابي فتعتبر مقاومة سلبية .
- كما ان المقاومة الايجابية من شأنه ان تزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي او حتى الغائها
- و يمكن ان تكون هذه المقاومة مستمرة او ظاهرة
- و السرية في المقاومة الايجابية قد تحتل موقعا اكثر ضمانا و ربما اكثر فعالية في الحد من او حتى احباط عملية التغيير السلبية ، و هنا يمكن ان تكون المقاومة الايجابية باحدى الطرق الآتية :
- ١- عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير الإداري او الاستجابة بصورة مضللة او منتقصة اثناء مرحلة الاعداد او الامتناع عن تنفيذ كل او بعض فقرات الخطة اثناء مرحلة التطبيق
- ٢- استعمال بعض الرؤساء الاداريين المقاومين سلطاتهم و صلاحياتهم في تكليف الموظفين التابعين لهم و المكلفين من قبل مستويات قيادية اعلى بواجبات تخص اعداد و تنفيذ الخطة بواجبات اضافية خارج نطاق عمليات اعداد او تنفيذ الخطة او اصدار اوامر بنقل هؤلاء الموظفين الى اماكن نائية عن محلات عملهم في الخطة او نقلهم الى وظائف اخرى .

- ٣- شروع بعض الرؤساء الاداريين المقاومين حال سماعهم بأخبار اعداد خطة تغيير اداري من قبل قيادات اعلى . بإعداد و تنفيذ برامج تغيير ادارية خاصة بهم و ذلك بقصد صرف الانظار عن الخطة الاصلية و بقصد امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها او بقصد خلق ازدواجية و تشويش في عمليات التغيير الاداري
- ٤- تقديم مغريات و امتيازات خاصة من قبل بعض الرؤساء الاداريين المقاومين الى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير الاداري من قبل قيادات اعلى لتشجيعهم على ترك واجباتهم هذه و قبول مناصب وظيفية اخرى ( الاعرجي ، ١٩٩٥ ) .

### و يذكر الاعرجي ، كما هو وارد في (المخلافي . ٢٠١٧) اسباب اخرى لمقاومة التغيير الايجابي :

١. التصور الخاطى بعدم وجود تخلف اداري في الجهاز المقصود
٢. الاعتراف بوجود تخلف اداري و لكن عدم القناة بإمكانية معالجته عن طريق اعداد و تنفيذ برنامج او خطة تغيير اداري
٣. الاعتراف بوجود تخلف اداري و الاعتراف بإمكان معالجته بإعداد و تنفيذ خطة او برنامج للتغيير الاداري . و لكن عدم القناة و تنفيذ هذا البرنامج او الخطة .
٤. التصور بأن القائمين بإعداد الخطة او البرنامج التغييري و المكلفين بتنفيذها قد يلحقون بعض الضرر بمصالح قائمة لأسباب شخصية او غير شخصية .
٥. تصور البعض بأنهم اعرف بالتغييرات الايجابية المطلوبة .
٦. التصور بأن البرنامج او خطة التغيير الاداري ما هي الا نتاجات فكرية اكااديمية
٧. البعض الاخر يقاوم التغيير لأنه يتطلب منه مجهودات فكرية او بدنية اكثر من السابق .
٨. الجهل بموضوع التخلف الاداري و برامج و خطط التغيير الاداري و اللامبالاة بصدها بصورة عامة .
٩. سلوك القائمين على اعداد الخطة او برنامج التغيير الاداري او القائمين على التنفيذ قد يكون سببا للمقاومة .
١٠. وجود علاقات شخصية سابقة ذات طابع سلبي بين القائمين على الخطة و بين العاملين
١١. تصور بعض المسؤولين الرسميين في الجهاز الاداري المعني بأن القائمين على اعداد و تنفيذ الخطة يمثلون سلطة جديدة يمكن ان تسلب منهم سلطاتهم
١٢. التصور بأن الخطة ستؤدي الى الاضرار ببعض مكتسباتهم الوظيفية
١٣. عدم رغبة بعض العاملين و القادة في الجهاز الاداري المعني في تغيير سلوكهم الذي اعتادوا عليه لفترة طويلة و تبني انماط سلوكية جديدة .
١٤. عدم تفهم او قناعة الموظفين ببرنامج او خطة التغيير الاداري
١٥. سوء ادارة عملية تنفيذ خطة او برنامج التغيير الاداري
١٦. طوال الفترة الزمنية بين تاريخ القيام بالمسح الميداني الخاص بإعداد الخطة او البرنامج و بين تاريخ البدء بالتنفيذ قد يؤدي الى احباط العزائم و زعزعة الثقة بعملية التغيير
١٧. عدم ظهور نتائج تطبيق البرنامج بالسرعة التي يظنها البعض ، يؤدي الى فقدان الثقة .

### و هناك اسباب اقتصادية تركز عادة على واحد او اكثر من الآتي :

- ١- الخوف من البطالة بسبب التكنولوجيا .
- ٢- الخوف من تقليص ساعات العمل وما يتبع ذلك من دفع اقل
- ٣- الخوف من الاحالة الى التقاعد بمعاش منخفض
- ٤- الخوف من سرقة العمل و تقليص الحوافز

**مراحل مقاومة التغيير :**

تختلف ردود الافعال بين الناس تجاه التغييرات و المفاجئة منها خاصة ، و الواقع ان مقاومة التغيير تمر عبر مراحل معينة ، فهناك عدد من النظريات \ النماذج التي تظهر لنا مراحل ردود الافعال تجاه مقاومة التغيير ومنها ما يلي :

**نظرية جوردين (Gorgen ,L.1982)**

تمر ردود الافعال تجاه التغيير بعدة اطوار ، هي :

- ١- الصدمة : شعور لاذع بعد التوازن ، و عدم المقدرة على التصرف
- ٢- عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية السبب و موضعيته في شروق التغيير
- ٣- الذنب : وهو احساس الفرد بأنه قام بذنب ما يتطلب استدراكا
- ٤- الاسقاط : وهو قيام فرد بتوبيخ فرد اخر على التغيير الذي حدث
- ٥- التبرير : وهو قيام الفرد بوضع علل للتغيير
- ٦- التكامل : وهو قيام الفرد باحتواء التغيير و تحويله الى مزايا يستمتع بها الفرد او النظام
- ٧- القبول : وهو عبارة عن امتثال الفرد او تحمسه للوضع الجديد بعد التغيير ( في: ماهر ، ١٩٩٧ )

**نموذج يوكل (Yukl):**

يرى يوكل ان هناك اربع مراحل لرد الفعل ، هي :

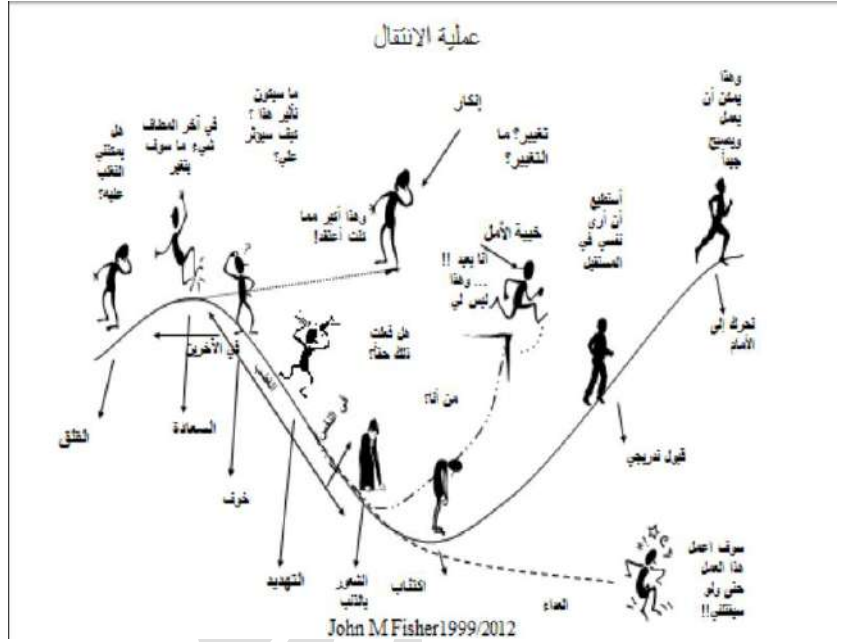
- ١- الرفض او النكران : فرد الفعل الاولي هو الرفض او النكران لضرورة التغيير
- ٢- الغضب : المرحلة الثانية هي الغضب ، ثم البحث عن شخص ما تصب الغضب عليه و تلومه
- ٣- الحزن او الحداد : يوقف الافراد مرحلة الرفض ، حيث يعتقدون ان التغيير اصبح حقيقة واقعة لا محالة . و هنا يتم الاعتراف من قبل الافراد بما تم فقده ، ثم يعلنون حزنهم و حدادهم عليه .
- ٤- التكيف : و يعني قبول الافراد بالتغيير و التعايش معه ( Yukl , 2002 ) .

و هنا ينبغي ملاحظة ان فترة كل مرحلة من مراحل ردة الفعل و قسوتها تختلف من شخص الى اخر الى حد كبير ، فإدراك هذه المراحل يعد هاما و لازما لقادة التغيير الذين يجب عليهم ان يتعلموا الجلد و المساندة ، اذ بعض الناس يحتاجون الى مؤازرتهم على تجاوز مرحلة الرفض ، و يحتاجون للأخذ بهم بطريقة بناءه في مرحلة غيظهم ، كما ان الحزن او البؤس يحتاج الى الامل و التأقلم بنجاح قبل ان يصبح كآبة قاسية عليهم

**نموذج التحول الفردي عند فيشر:**

قدم فيشر نموذجة : تغير الشخصية – منحى الشخصية الانتقالية عام ١٩٩٩ ، و لاحقا طور هذا النموذج في عمله مستندا على النظرية البنائية فيما يتعلق بمنظمات تقديم الخدمات في جامعة ليستر ، انكلترا ، حيث تن تنقيحه مرة اخرى في نوفمبر ٢٠١٢

تمر عملية التجول الشخصي عند فيشر بعدة مراحل



و هي :

#### المرحلة الاولى : القلق :

الوعي بأن الاحداث تقع خارج نطاق التفاهم او التحكم للفرد . و يعتقد فيشر ان المشكلة هنا ان الافراد لا يستطيعون رسم صورة كافية للمستقبل . و السبب ان ليس لديهم ما يكفي من المعلومات تسمح لهم بالتوقع و التصرف بطريقة مختلفة داخل المنظمة الجديدة . انهم غير متأكدين من كيفية تفسير الاداء على نحو كاف في العمل و الاوضاع الاجتماعية الجديدة .

#### المرحلة الثانية : السعادة :

و تتمثل في وعي و اعتراف بوجهة نظر الطرف الاخر و مشاركتها مع الاخرين . و يكون اثر ذلك ذو شقين : على المستوى الاساسي ، هناك شعور من ان شيئاً ما سيتغير ، و لا يستمر كما كان من قبل . ما اذا كان ينظر الى الماضي سلبياً او ايجابياً ، لا يزال هناك شعور بالترقب ، و ربما الاثارة ، على احتمال حدوث تحسن .

و على الصعيد الاخر ، هناك ارتياح من معرفة ان بعض من افكارك عن النظام القديم تعد صحيحة بشكل عام ، بغض النظر عن كيفية نظرنا الجيدة للوضع الراهن ، هناك شيء ما غير مرضي حول هذا الموضوع ، و ان شيئاً ما سيجري القيام به حيال ذلك.

في هذه المرحلة نحن عموماً نتوقع الافضل و نتوقع مستقبل مشرق ، و نضع نظامنا البنائي في معمعة التغيير و من ثم نرى انفسنا نحقق النجاح . احد المخاطر في هذه المرحلة الشعور بأن العقد او الاتفاق النفسي غير مناسب . فنحن قد ندرك او نضع تصور اكبر للتغيير ، او نعتقد اننا سنحصل على المزيد من التغيير مما عليه الحال في الواقع .

تحتاج المنظمة الى ادارة هذه المرحلة و ضمان ادارة التوقعات غير الواقعية بشكل جيد مع اعادة تعريفها من خلال شروط و تعبيرات و لغة المنظمة نفسها ، دون التفریط او تنفير الفرد .

**المرحلة الثالثة : الخوف :**

الوعي بحدوث تغير وشيك و عرضي في نظام السلوك الاساسي للفرد . سوق يحتاج الناس التصرف بطريقة مختلفة ، و هذا سيكون له تأثيرا على كلا من تصورهم الذاتي لأنفسهم و رؤية الاخرين لهم من الخارج . ومع ذلك و بصورة رئيسية ، هم يرون تغييرا طفيفا في تفاعلاتهم الطبيعية و يعتقدون بأنهم سوف يعملون في كثير من الاشياء بنفس الطريقة ، فقط سيكون الاختيار للقيام بالعمل الاكثر ملاءمة ، و الجديد منه فقط

**المرحلة الرابعة : التهديد :**

الوعي بإجراء تغيير شامل وشيك في هياكل السلوكيات الاساسية للفرد . هنا يتصور العملاء ان تغييرا كبيرا في نمط الحياة وشيك الحدوث ، و الذي سوف يغير جذريا خياراتهم المستقبلية و كذا تصور الاشخاص الاخرين عنهم . انهم غير متأكدين بشأن احتمال ما سيفعلونه و قدرتهم المستقبلية على افعال او رد الفعل ، فهم في بيئة جديدة و غريبة تماما ، حيث لم تعد تلك البيئة تطبق " النظام القديم " ولا الجديد الذي قد تم تأسيسه حتى الان

**المرحلة الخامسة : الشعور بالذنب :**

الوعي بالموقع الذاتي من خلال ما تصوره الفرد لنفسه ، حالما يبدأ الشخص استكشاف تصوره الذاتي ، كيف انه تصرف في الماضي و بحثه في تفسيرات بديله لذلك التصرف فإنه سيبدأ في اعادة تعريف احساسه بالذات . عموما ، ينطوي هذا على تحديد ما هي معتقداتهم الاساسية ، ومدى قربهم من مقابلتها . الاعتراف بعدم ملاءمة اعمالهم السابقة و الاثار المترتبة بالنسبة لهم كأشخاص يمكن ان تسبب الشعور بالذنب كونهم يدركون اثر سلوكهم .

**المرحلة السادسة : الاكتئاب :**

تتميز هذه المرحلة بنقص عام في الدافع و الارتباك . يشعر الافراد بعدم التأكد بشأن ما يخبئه المستقبل ، و كيف تحقيق الانسجام مع العالم المستقبلي . تمثيلاتهم | صورهم غير ملائمة ، و تقويض لشعورهم الاساسية الذاتية ، و النتيجة لذلك تركهم و عدم الاحساس بالهوية و لا توجد رؤية واضحة لكيفية العمل .

**المرحلة السابعة : خيبة الامل :**

الوعي بأن القيم و المعتقدات و الاهداف الخاصة بك غير متوافقة مع القيم و المعتقدات و الاهداف الخاصة بالمنظمة .. المخاطر المرتبطة بهذه المرحلة هي ان الموظف يصبح غير متحمس و غير مركز و غير راض على نحو متزايد ، و تنسحب تدريجيا من العمل ، اما عقليا ( فقط الانشغال بالاقترحات ، و القيام بالحد الأدنى من العمل ، و تقويض نشاط التغيير بانتقاده او بكثرة التشكي ) او جسديا من خلال تقديم استقالته

**المرحلة الثامنة : العداء :**

استمرار الجهد للتحقق من صحة التوقعات الاجتماعية التي ثبت بالفعل فشلها . و المشكلة هنا هي ان الفرد لا يزال مستمرا اجراء العمليات التي قد فشلت مرارا و تكرارا في تحقيق ولو نتيجة ناجحة واحدة ، ولم تعد جزءا من اي عملية جديدة او اضافية الى طريقة عمل جديدة . يتم التجاهل العمليات الجديدة في احسن الاحوال و تقوض بشكل نشط في اسوأ الاحوال

## المرحلة التاسعة : الابتكار :

هذه المرحلة يتم تعريفها بعد القبول بأي تغيير ، و ينفي انه سيكون هناك اي تأثير على الفرد . يبقى الناس يتصرفون كما لو لم يحدث التغيير ، باستخدام الممارسات و العمليات القديمة و تجاهل ادلة او معلومات مخالفة لما يعتقدون . يتضح من منحنى التحول انه من المهم بالنسبة للفرد فهم الاثر الذي سوف يكون للتغيير على انظمة بناء الشخصية الخاصة به ، و قدرته على التصور الذاتي الخاص به . اي تغيير ، مهما كان صغيرا ، لديه القدرة على التأثير على الفرد ، و قد يولد الصراع بين القيم و المعتقدات الحالية ومنها غير المتوقعة .

هناك خطر واحد على الفرد و الفريق و المنظمة و يحدث عند استمرار الفرد في تشغيل مجموعة من الممارسات التي ثبت دائما فشلها ( او ادت الى نتيجة غير مرغوب فيها ) في الماضي ، و التي لا تساعد في توسيع و بلورة نظرتهم للعالم الذي من حولهم .

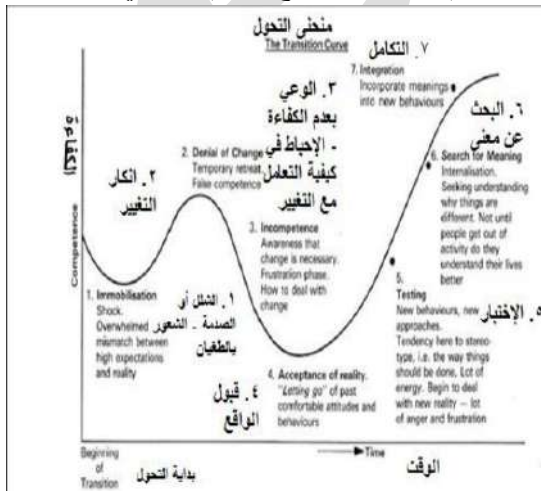
و هناك مجال اخر للخطر الا وهو " الابتكار " حيث ينكر الافراد دائما ان يكون هناك اي تغيير على الاطلاق . و يمكن لكل ما تقدم ان يخلق اثرا ضارا على المنظمة في محاولة تغيير الثقافة و التركيز على منسوبيها .

## نموذج " منحنى الانتقال " : تصف ( Lewis and Chris Parker )

منحنى التحول الذي يتضمن سبع مراحل يمر بها الشخص عند الترقية . و يمكن لهذا العمل كنموذج ان يساعد قادة التغيير في ايجاد شعور او معنى لتجارب اخرى للتغيير الناجح او الفشل في مواقف مشابهة . لاحظ ان بعض التغييرات تكون ايجابية و بعضها الاخر سلبية . و علاوة على ذلك ، هناك بعض التغييرات تكون مخطط لها ، و بعضها غير مخطط لها . على سبيل المثال ، الزواج عادة تجربة مخططة و ايجابية ، حين الوفاة المفاجئة لقريب او صديق تكون تجربة سلبية و غير مخطط لها .

اذا تم تطبيق النموذج على كل مهمة و مسؤولية جديدة و التي يواجهها قائد التغيير ، سيكون على الارجح في مراحل مختلفة على المنحنى تبعا للمهمة او المسؤولية في السؤال.

يمكن ايضا تطبيق نموذج منحنى التحول على الصعيد التنظيمي . و تعتمد عملية التغيير على المنظمة بوجه عام ، و لكن اذا كانت اجزاء من المنظمة لديها استجابات مختلفة للتغيير – على سبيل المثال ، اعتمادا على قربها من ذلك – عند اذن سوف تكون تلك الاجزاء على نقاط مختلفة في منحنى التحول . و هذه سمة مشتركة بين المنظمات الكبيرة او المنظمات المنتشرة جغرافيا ، و يمكن لذلك ايضا اضافة تعقيدا للمنظمة من خلال رحلتها مع التغيير . ان فهم عملية الانتقال او التحول سيساعد قادة التغيير او مديره على التعامل بفعالية اكثر مع المراحل الخاصة بالتغيير في منظماتهم ، كما ان ذلك سيوفر البصيرة لاستحداث و ادارة التغيير المنظمي . ومن ثم ، يعمل النموذج كداعم شخصي ، فضلا عن اداة لمساعدة الآخرين الخوض في تجربة تغيير كبير في المنظمة . انظر الشكل



اداة لمساعدة الآخرين الخوض في تجربة تغيير كبير في المنظمة . انظر الشكل

**المراحل السبع للنموذج : وفقا لـ (Lewis and Parker , 1981) المراحل السبع هي :****المرحلة الاولى : الشلل او الصدمة – الشعور بالطغيان - :**

توصف المرحلة الاولى برد الفعل من قبل الشخص ( او المنظمة ) حيث يتم في البداية مواجهة ضغط الاصبع على الزناد لغرض التغيير . فتنشأ صدمة او مفاجأة من عدم التطابق بين الطريقة التي يراها القائد للأشياء او للأمر ، و الطريقة التي في الواقع .

**المرحلة الثانية : انكار التغيير :**

التقليل الى بعد مرحلة الصدمة تأتي فترة الحرمان و التي من خلالها يشكل الفرد استنتاجه حول الوضع الجديد بغية التقليل الى الحد الأدنى من الخبرات المتنافرة في المرحلة الاولى . هذا التبرير او الاستدلال في الاحداث يؤدي الى تعاضد في احساس معنى الافراد بالكفاءة ، فيكسبون شكلا من اشكال السيطرة الفكرية على الوضع .

**المرحلة الثالثة : الوعي بعدم الكفاءة و الاكتئاب ، الاداء السطحي ، الاحباط . و صعوبة في التغلب على ذلك :**

تجلب المرحلة الثالثة معها زيادة وعي بالمستوى الحقيقي لكفايات و اختصاصات الفرد فيما يتعلق بالمستوى المطلوب منه . تعد هذه المرحلة هامة حيث يصبح الفرد منخرطا عاطفيا في الحالة ، و في هذا الوقت كثيرا ما يتسم الشور بالإحباط او الارباك .

**المرحلة الرابعة : قبول الواقع ، ترك الماضي و قبول الوضع الراهن :**

في هذه المرحلة يتوقف التحرك نحو الانخفاض في الكفاءة و الثقة عندما يدرك و يسلم الفرد بواقع الوضع الجديد . و هذا هو ادنى نقطة كما هو مبين ذلك في الشكل . انه يتطلب التخلي عن المواقف و السلوكيات التي قد تصبح مريحة و ملائمة او فعالة فقط قد تصبح مريحة و ملائمة او فعالة فقط للوضع القديم . قد يحدث هنا ظهور مشاعر الاكتئاب كنتيجة لعدم معرفة ما ذا يتم وضعة في المكان السليم بدلا من المواقف و السلوكيات القديمة .

**المرحلة الخامسة : الاختبار ، محاولة تطبيق النهج و السلوكيات الجديدة :**

التحديد لسلوكيات جديدة تليه مرحلة بدء اختبار لتلك السلوكيات . قد تكون هذه السلوكيات الجديدة فعالة و تحقق النتيجة المرجوة و لكن في اوقات اخرى ، قد يحتاج الافراد العمل بجد لممارسة او " لصقل " قدراتهم الجديدة

**المرحلة السادسة : الاكتئاب :**

التعلم من النجاح و الفشل يساعد الفرد . على بدء البحث عن " معنى " في ظل الوضع الجديد .

**المرحلة السابعة : التكامل ، تضمين معان جديدة في السلوكيات الجديدة و المحسنة :**

تتميز المرحلة الاخيرة بملكية فردية لتلك السلوكيات المكتسبة مؤخرا ، و بالتالي يزيد من احساسهم بالقدرة و الكفاءة الى مستوى اعلى مما كان . اتصبح طرقهم الجديدة جزء من انشطتهم اليومية في تسيير الامور و ادماج الفرد في نظراتهم الى العالم المحيط و ردود الفعل الطبيعي . هناك القليل او لا تنافر بين توقعات الاوضاع و ادراك الفرد للقدرة الخاصة للأداء



**صور و اشكال مقاومة التغيير :**

من اجل فهم المنطق وراء مقاومة التغيير في المؤسسات ، من الضروري النظر الى انواع المقاومة التي اقترحها (Hambrick and Cannella , 1989 , Cited in Burke , 2008) على وجه التحديد ، قد تكون المقاومة عمياء او سياسية او ايدولوجية (Yilmaz & et al , 2013)

**١- المقاومة العمياء :**

هناك عدد قليل من الناس في المنظمة يتصفون بالخوف و التعصب من التغيير بغض النظر عما قد يكون هناك من نتائج لردود افعالهم الغير محسوبة تجاه التغيير

**٢- المقاومة السياسية :**

يعتقد اعضاء التنظيم المقاومين سياسيا للتغيير انهم سيخسرون شيئا ذا قيمة عند تنفيذ التغيير ، مثل فقدان السلطة ، و الموقع الوظيفي ، و دورهم في التنظيم و الوضع الحالي ، و حجم الميزانية ، وربما حتى التعويضات الشخصية

**٣- المقاومة الايدولوجية :**

الناس المفكرون و ان تختلف آرائهم حول التغيير المنظمي . البعض قد يعتقد الشرفاء يمكن دحقا ان التغيير المقترح في وقت سيء ، ببساطة لن ينجح ، و \ او سوف يسبب المزيد من الضرر اكثر من التحسين نفسه . و هذا هو القول ، ان مقاومة التغيير قد تصدر من قبل اختلافات فكرية في المعتقدات الحقيقية ، و في المشاعر او الفلسفات . فقد يشعر البعض ان التغييرات المقترحة في المنظمات هي الشيء الخطأ القيام به ، حيث تنتهك قيم المنظمة الراسخة .

**٤- المقاومة المنطقية :**

تنشأ هذه المقاومة بسبب اختلافات فلسفية حول رؤية التغيير و مدى منطقيته ، او بسبب اختلافات جوهرية حول كيفية التكيف مع النوع من المقاومة تعد من الاكثر صعوبة و الاشد ضراوة من حيث قدرة قائد التغيير على التعامل معها .

**٥- المقاومة العاطفية :**

تنشأ هذه المقاومة كردة فعل تجاه تغيير الطرق المألوفة في تنفيذ الاعمال . هذا النوع من المقاومة يعد الاكثر شيوعا في المنظمات ، و فرص تحويلها الى قوة داعمة للتغيير كبيرة (Kohen , 2005) (في : الفائز ، ٢٠٠٨) . و هناك صور اخرى لمقاومة التغيير كما هي عند الخضير (2003) ، و المشاركة في (الفائز ، ٢٠٠٨) و هي :

**٦- الرفض و المقاومة العنيفة :**

يستخدم هذا الاسلوب عندما ترى قوى المقاومة ان التغيير ليس من صالحها ، او انه سوف يهدد بقائها ، مستخدمة في ذلك اعنف الاساليب و أقسامها مثل : التجسس على الموظفين و اشاعة القلق و الخوف بينهم ، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيس الى اهداف فرعية جانبية ، و يتشقى بينهم الاحقاد و الصراعات ، و يسبب الخسارة للمنظمة .

**٧- تعطيل قوى التغيير :**

عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ الى المهادنة بهدف ارجاء التغيير و تعطيله الى اطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه ، او الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم ، و هنا يمكن ان تلجأ قوى المعارضة الى اساليب التشكيك في ضرورة التغيير و نتائجه و فوائده و في امكانية القيام به

**٨- تأخير سرعة التغيير :**

قد تتجه القوى المقاومة الى ابطاء سرعة التغيير من خلال عدة اساليب مثل : استنزاف كافة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية ، او توجيه الموارد المالية الى اغراض اخرى هامشية كإقامة الاحتفالات و المهرجانات .



**اولا : القوى المعارضة للتغيير :**

تعد هذه القوى من اخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير في المنظمات ، و تقف ضده و تسلك لتعطيله و افشاله و تصيد اخطائه عندما تكون مصالحها الخاصة تتعارض مع قوى التغيير

**ثانيا : القوى الراضة لعملية التغيير :**

تصف هذه القوى رفضها لكل شيء ، و ليس فقط للتغيير ، بل انها رافضة احيانا لذاتها و وجودها ، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها .

**ثالثا: قوى التحجيم :**

و هي القوى التي تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه و ذلك بأساليب متعددة مثل القوانين و القواعد و الاعتراضات

**رابعا : قوى المحافظة على القديم :**

و هي قوى ترتبط بكل ما هو قديم ارتباطا وجدانيا و عاطفيا فتميل اليه باعتباره المفضل لديها ، و عادة يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا و عاطفيا بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة ، و مواقف محببه

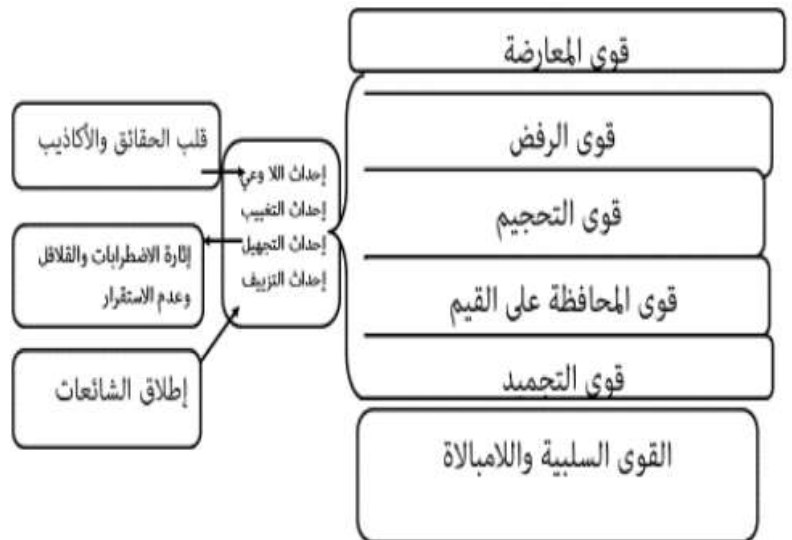
**خامسا : قوى التحجر و التجمد :**

و هي قوة منغلقة على ذاتها ، ترفض غيرها ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية ، تحركها فقط رغبتها الذاتية و احتياجاتها الشخصية

**سادسا : القوى السلبية و اللامبالاة :**

و يقصد بهذه القوى الهامشيون الذين يعيشون على هامش الاحداث ، دون اهتمام او تفاعل معها ، فهم يسبغون وفق التيار السائد ، و من ثم فإنهم سلبيون تماما و كأنهم مسلوبو الارادة او عديمي الرؤية و الاحساس .

الشكل الاتي يلخص لنا انواع القوى المقاومة للتغيير كما هي عند خضير (2003)



كما صنف (Kruger) اواع الناس المتشابكة في التغير و اللذين يؤثرون في تشكيل عوائق التغيير الى :

- ١- المناوون او الخصوم :  
و لديهم على حد سواء اتجاهات عامة سلبية تجاه التغيير ، و سلوك سلبي تجاه تغييرات شخصية محددة
- ٢- المناوون او الخصوم المخفيون :  
ومثل هؤلاء يمتلكون اتجاهات سلبية عامة تجاه التغيير بالرغم من انهم يبدوون و كأنهم مناصرون او داعون للتغيير ، و لكن في الامور السطحية فقط . و هؤلاء هم الاشخاص النفعيون او الانتهازيون ( المخلافي ، ٢٠١٠ )  
وقد تأخذ مقاومة التغيير مظاهر و صور اخرى ( حريم ، ١٩٩٧ ) مثل
١. المقاومة العنيفة :  
كالإضرابات و المظاهرات و اعمال الشغب و التخريب
٢. المقاومة الصامتة :  
كضعف الاستجابة لأوامر التغيير و الدعم الخفي لعناصر الرفض
٣. الحياد السلبي :  
كالانصياع لأوامر الاقوى في المنظمة مهما كان مصدرها ، سواء من قوى التغيير او من قوى الرفض
٤. القبول الحذر:

قد يكون القبول الحذر هنا جزئيا او كليا كما تظهر مقاومة التغيير من قبل الاخرين على شكل صور متعددة منها الصراعات ( الهواري ، ١٩٩٩ ) و تتمثل في :

- أ- صراع بين قوى الاستقرار و قوى التغيير
- ب- صراع بين الرغبة في عدم قبول الواقع و حقيقة الواقع
- ت- صراع بين الخوف من المستقبل و الامل في المستقبل
- ث- صراع بين دور القائد كعامل محافظ على استقرار المنظمة و دوره كعامل تغيير

ومن الاشكال الشائعة ايضا في مقاومة التغيير (Kreitner & Kinicki) الاتي :

- ١- قيام الفرد بالتهجم على اي فكرة او رأي جديد
- ٢- توجيه العديد من الاسئلة من قبل الفرد ، بعضها ليس لها صلة بالتغيير
- ٣- يلعب الفرد دور الصامت و لا يتقوه بشيء
- ٤- يظهر الفرد انه منزعج و غير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح
- ٥- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة الى مناظرة فكرية
- ٦- يعتقد الفرد و يصر بأن التغيير ليس عادلا
- ٧- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة ، حتى و ان كانت النتائج ليس لها صلة بالتغيير
- ٨- يقلل الفرد من الحاجة الى التغيير
- ٩- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الامر اي تغيير (في: حريم ، ١٩٩٧)

و يبرز ( Kreitner & Kinicki ) علاقة نوع التغيير المطلوب و المخطط بشدة و قوة مقاومة التغيير ، ففي حالة التكيف (Adaptive) ) مثل ادخال اسلوب عمل مألوف ) تكون مقاومة التغيير منخفضة ، و تزداد سدة في حالات التغيير الابداعي (Innovative) ( ا ادخال اسلوب جديد بالنسبة للمنظمة ) ، و تبلغ المقاومة ذروتها و اشدها في حالة التغيير الابداعي الجذري (Radical Innovative) ( ادخال اسلوب جديد بالنسبة لنشاط او مجال عمل المنظمة )

### ايجابيات مقاومة التغيير :

هناك عدد من القيادات و المنظمات لا زالت تفترض ان مقاومة التغيير تعد سلبية و ضارة في كل الاحوال و في كل زمان و مكان مما يدفعها الى التعقيم عليها او اخفائها عن الابصار ان لم تستطع المنظمة بالفعل كبحها او استئصالها من جذورها . وفي الفكر الاداري المعاصر اختلفت الرؤية لعدد من السلوكيين تجاه مقاومة التغيير ، فلم تعد سلبية او ضارة في كل الاحوال او المواقف من وجهة نظرهم . فهم يبرزون بعض الايجابيات و الفوائد التي تصاحب عملية مقاومة التغيير بل يدعون الى وجوب الاقرار بوجودها و التطلع الى استثمارها لصالح المنظمة . و من وجهة النظر هذه ، لا يقتصر الامر على وجوب الاعتراف به بل اثارها و تشجيعها الى الحد الممكن السيطرة عليها و المؤكدة لمنافعها بدلا من حال الجمود او الخنوع او الامتثال لها . و لذلك يرون هؤلاء ان مقاومة ليست الا خرافة بعيدة عن الصحة و هي ليست حتمية او انها تكمن في طبائع البشر و فطرتهم ، و الاصح عندهم اعتبارها مواقف طبيعية و ضرورية للأساليب الخاطئة في فرض التغيير من الاعلى و تجاهل المستويات التنفيذية المعنية بتنفيذ التغيير و ترجمة خطته و قراراته ( الكبيسي ، ٢٠١٧ )

### ماهي المقاومة الجيدة ؟

يرى الكبيسي (٢٠١٧) ان المقاومة قد تختلف عندما تصدر المقاومة عن تحليلات عقلانية ، و تعتمد المنطق او تقدم المعلومات الموثقة ، او تدل على ان التوقعات التي تطرحها هي غير ذلك التي تصدر عن اعتبارات عاطفية و وجدانية او انعكاسا لتجارب شخصية سابقة غرست الخوف في النفوس و عدم الثقة بكل ما هو جديد لدى بعض الافراد او الجماعات ، كما انها تختلف عن المقاومة التي تنطلق من الاعتزاز بعبادات و قيم اجتماعية او اخلاقية او دينية و تعبر عن صدق النوايا و عن الاعتزاز و الولاء للأنماط السلوكية التي اعتادت عليها الغالبية و اصبحت كالثوابت لدى عامة الناس . و هذه كلها تختلف عن المقاومة التنظيمية التي تستتر بالأفكار السياسية و بالمصالح الحزبية او تستمد زخمها و موقفها من الصراع بين الشرائح و الفئات المتصارعة عمل القفز لمواقع القوة و الهيمنة عمل المنظمات .

**و كقائد للتغيير ، يمكنك عرض مقاومة التغيير باعتبارها مشكلة ، عقبة ، او مطبات مليئة بالألغام ، شيء سلبي او شيء يجب التغلب عليه ، شيء يجب سحقه او التخلص منه .** اشار (Scherer) الى ان هناك جانب ايجابي لمقاومة التغيير و على اولئك الذين يريدون قيادة جهود التغيير الناجح الترحيب بالمقاومة ، بل احتضان مقاومة للتغيير .

**و يشير ( John , 2009 ) الى ان مقاومة التغيير تخدم عدة اغراض هامة :**

- ١- تختبر المقاومة مدى التزام قيادات التغيير بالتغيير بنفسه . هل هم جادون فعلا بالتغيير؟ في بعض الاحيان ليس كذلك
- ٢- غالبا ما تستند المقاومة على وجهات نظر صحيحة الهامة و قائمة على الحقائق التي يجب ان تسمع و تفهم و ان تؤخذ في الاعتبار اذا اريد للتغيير تحقيق النجاح فهناك دائما تقريبا قيمة في وجهات النظر المختلفة . بالرغم من ان مقاومة التغيير لا ولا ينبغي ان تعطي املاءات لقائد التغيير لغرض القيام به ، الا انه ينبغي على قائد التغيير اتخاذ كامل الأسباب و يضعها بعين الاعتبار و يعكس كل ذلك في تصرفاته

- ٣- يمكن للمقاومة ان تخلص الافكار السيئة التي لم يتم فحصها بدقة او التي قد تكون ناتجة عن ردود افعال متهورة لأحداث خارجية .  
على اقل تقدير ، بعض العيوب في الافكار الكبرى يمكن تحديدها او التعرف عليها من قبل مقاومة التغيير
- ٤- المقاومة قد تبطئ وتيرة التغيير الغير لازمة ، من خلال منح الافراد و المنظمة الوقت الكاف مما يمكنها من وضع البنية التحتية و الانظمة اللازمة لدعم الوضع الجديد ، بعد تغيير الواقع
- ٥- توفر المقاومة متنفسا لمشاعر الناس بسبب الضغط الشديد الحاصل من التغيير . فهي صمام الامان و مريحة و مفيدة في هذا الجانب .  
ان اغلاق صمام الامان هذا قد يسمح للضغط بالتعاظم دون داع ، و ربما يصل الى مستويات متفجرة .  
ان مقاومة التغيير ليست سيئة كما انها ليست بالضرورة دائما مشكلة .  
المقاومة هي دليل على اهتمام الناس حول شيء يريدون حمايته . بدلا من صنع الحيل ، او قمع المقاومة ، حاول ان تعمل على فهم الاسس التي تستند عليها المقاومة . القيام بذلك فعلا يمكن ان يقود الى تحسين فرص جهود التغيير للنجاح المنشود .  
وهناك اهمية خاصة لمقاومة التغيير (John , 2009) ، و هي ان هناك فكرة واضحة : ان مقاومة التغيير هي ايضا للدفاع عن المنظمة . ومن ثم يمكن عرض مقامي التغيير باعتبارهم المدافعين الحقيقيين عن المنظمة و مصالحها .

#### و كمدافعين ، لديهم ثلاثة فضائل هامة

١. سرعة فورية لاكتشاف اي تهديدات حقيقية للمنظمة التي تفرضها التغييرات التي تبذل
٢. من المرجح بصفة خاصة ان يكون لديهم ردود سلبية على التغييرات التي تنال من استدامة المؤسسة الموجودة
٣. حساسون بشكل خاص تجاه التغييرات التي تشير الى ان وكلاء التغيير اما لا يفهمون او هم غير مباليين للقيم الاساسية للمنظمة .  
في دفاعهم عن الوضع الحالي للمنظمة ، يتم توفير قدرا كبيرا من المعلومات و التي تعد مفيدة جدا لقائد التغيير

#### و يلخص السلوكيون ايجابيات مقاومة التغيير بما يلي :

- ١- تنبه و تلفت النظر الى نقاط الضعف و الخلل بالتغيير المقترح
- ٢- تسهم في اجراء التصحيح و المراقبة اسد ثغرات قبل وقوعها
- ٣- تعبر عن اهتمام و حرص الفئات المقاومة في المشاركة
- ٤- تشجع الادارات على البحث عن طرق افضل لإحداث التغيير
- ٥- تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم الإقناع الاخرين بمواقعهم
- ٦- و قد تلتقي اراء المؤيدين و المعارضين على طول افضل تجنب المنظمة العديد من ان الاثار السلبية و الاخطاء التي كان يمكن وقوعها لو لم تكن هناك مقاومة للتغيير ( الكبيسي ، ٢٠١٧ )

و لذى يمكن القول ان مقاومة التغيير الظاهرة لا تعتبر دائما سلبية ، فقد تسهم في تنشيط التنافس و خلق الصراع الايجابي بين الافراد و الوحدات الادارية المختلفة و تعمق الفهم حول التغيير و تظهر الطاقات و الخبرات و القدرات و الاتجاهات و تعمل على استقطاب القوى الفاعلة للمساهمة الفاعلة في عملية التغيير و تجعل القائمين على التغيير اثر دقة و استعدادا و تهيئة له ، كما تجعلهم اكثر مرونة و ادراكا لإثارة على العاملين في المدى القريب و البعيد ، و توسع اساليب التفكير و تساعد على اكتشاف نقاط القوة و الضعف في العمل ، و تطرح البدائل الواقعية التي قد تجنب المنظمات الخسائر و المطبات التي قد تنجم عن التحويلات التي لا تتفهم وجهات النظر المتباينة .

و يمكن القول ان على قادة التغيير عدم التسرع في سحق مقاومة التغيير او الاستنتاج بسرعة هزيمتها او التغلب عليها اصبح شيء بحكم المضمون . فالنظرة السطحية المخفية يمكن ان تكون خادعة قد تذهب المقاومة و المقاومين ببساطة على السطح مرة اخرى في وقت لاحق ، وربما في لحظة قد تكون غير مناسبة بالمره .

في الختام ، يمكن القول ان نجاح قادة التغيير في جهودهم الرامية للتغيير يكمن في الحصول على مساندة الاخرين لتبني التغيير و هذا لن يتحقق الا اذا اثبتوا هؤلء القادة قدرتهم على احتضان مقاومة التغيير ، و تقدير الجوانب الايجابية للمقاومة ، مع وضع تلك الجوانب الايجابية للمقاومة للتطبيق في خدمة التغيير الذي يقاوم

إن الأدب يؤدي إلى تغيير إنساني يجعل الإنسان أكثر رفقاً وأكثر رحابة ويعمل على زيادة معرفة النفس البشرية، كما يجعل الإنسان يفهم الآخرين قبل الحكم عليهم

e7sas

## مداخل ادارية لمواجهة عوامل فشل التغيير

### نتائج التعلم المقصودة :

بعد تناول هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على ان :

- ١- تستعرض عدد من النماذج الهادفة الى التعامل الايجابي مع عوامل فشل التغيير
- ٢- تناقش استراتيجيات توفير الظروف المواتية لدعم التغيير و مساندته
- ٣- تطور خطوط عامة ارشادية للاهتمام بالأفراد لغرض الحد من مقاومتهم

### مقدمة :

تعد مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي واحدة من اكثر المشاكل المحيرة و العنيدة التي يواجهها قادة المنظمات و رجال الاعمال . قد تأخذ المقاومة عدة اشكال : الانخفاض المستمر في الاداء او الانتاج ارتفاع معدل التسرب الوظيفي او انتهاء الخدمة و ارتفاع معدلات طلبات النقل ، الخلافات المزمنة ، و العداء المتجهم ، و بطبيعة الحال ، فإن الكثير من الاسباب تعرقل عملية التغيير ، حتى اشكال هذه المقاومة بساطة يمكن ان تكون مزعجة لقادة التغيير .

لا يمكن اغفال اثر قوة \ القوى المعيقة للتغيير على نجاح و فعالية التغيير ، و بخاصة اذا كانت قوة \ القوى الداعية للتغيير ليست بالمستوى المطلوب في قوتها امام قوة \ القوى المعيقة للتغيير ، و قد تتزايد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة مما يهدد فعلا نجاح التغيير في تحقيق اهدافه المرغوبة لدى قيادة المنظمة ، ومن هنا لا تستطيع قيادة المنظمة ان تقف متفرجة على مقاومة الافراد للتغيير بل ينبغي عليها ان تتخذ كافة الاجراءات و الطرق المحتملة – على الاقل بتخفيف حدة مقاومة التغيير اذ لم يكن اجتنائها من الوجود كليا ، لأن من شأن ذلك افساح الطريق امام احداث التغيير بسهولة و يسر مما يضمن تحقيق الاهداف المرغوب تحقيقها على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة بكاملها ( المخلافي ، ٢٠١٧ ) .

و هناك عدد من النماذج و الاستراتيجيات تهدف الى التعامل الايجابي مع عوامل فشل التغيير ، نذكر من اهمها ما يلي :

### نموذج المراحل الثمان للتغيير

قام ( Kotter , 1998 ) في تطوير نموذجا خاصا لتنفيذ التغيير مكون من ثمان مراحل ، مع تباين كيفية مواجهة عوامل فشل التغيير من خلال تلك المراحل مؤكدا ان تلك المراحل لديها القدرة العالية لقهري قوي مقاومة التغيير . و يعزي كوتر اسباب او عوامل فشل التغيير الى ثمانية اخطاء تمارسها القيادة ، و كل خطأ من تلك الابخاء الثمانية مرتبط بشكل محكم مع احد من تلك المراحل الثمان . فهي المسؤولة اولا و اخيرا عن فشل التغيير المرغوب فيه . بين Kotter ان من اهم اسباب فشل مبادرات التغيير في معظم المؤسسات يرجع الى عدم ادراك المدراء لوجوب المرور بهذه المراحل الثمانية و القفز على بعض المراحل بهدف اختصار العملية و الاستعجال بإعلان تحقيق الانتصار في وقت مبكر ، و بالتالي تكون النتيجة فقدان الزخم و القوة و تدمير جهود التحول و التغيير بالكامل .

## الجدول التالي (٧-١) يبين تلك الاخطاء الثمانية التي تفشل التغيير مع ما يحاذيها من مراحل تنفيذ التغيير

المرحلة	الايخطاء
الاحساس بضرورة التغيير : فالتغيير يتطلب احساسا بالعجلة . و الشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود و لا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير . عليك ان تخلق احساسا و ادراكا بوجود حاجة ضرورية و ملحة للتغيير . فاذا لم تجد ازمة ، عليك ان تصنعها . و لا مانع من ان تسمح بخسارة مالية مؤقتة و مفتعلة من اجل شد الاحزمة و استشارة الطموح	١. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي و حدوث نوع من التراخي
خلق تحالف : يحتاج التغيير الى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم و خبراتهم و علاقاتهم لتحويل عملية التغيير من اقوال الى افعال . اخلق تحالفا او ائتلافا لتوجيه التغيير و تنفيذه .	٢. غياب التحالف القوي بين الادارة و الافراد بشكل كاف
تطوير رؤية و استراتيجية للتغيير : دون رؤية تنفسح جهود التغيير الى قائمة من المشروعات المربكة او المقلقة و غير المتوافقة و المستهلكة للوقت و التي تسير في اتجاهات متضادة او التي تسير بغير هدي . طور رؤية مستقبلية لكيفية احداث التغيير و ادارته . طول استراتيجية لتحقيق تلك الرؤية	٣. افتقاد الرؤية او بأهميتها
التبليغ بالتغيير : التغيير الكبير يتطلب اناسا راغبين في التضحية و قادرين عليها . و لكن الافراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم . بلغ رؤية التغيير للآخرين و ادعهم للمشاركة	٤. عدم توصيل الرؤية للآخرين بشكل واضح
التمكين : التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الافراد . و تفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس . و توجد عقبتان اساسيتان : بيروقراطية الشركة و نظامها القائم ، و وجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير . مكن قاعدة عريضة من الناس لإزاحة العوائق من امام التغيير	٥. العقبات الادارية امام تنفيذ الرؤية
تحقيق نجاحات على المدى القصير : تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات او اعادة هيكلة الاعمال ، قوة الدفع اذا لم تكن هناك اهداف في الاجل القصير كي يتم تحقيقها و الاحتفال بذلك و الاستناد اليها كأدلة عملية على افضلية التغيير . و بدون انتصارات في الاجل القصير فإن الناس يفقدون الايمان و ينضمون الى صفوف المقاومة السلبية للتغيير . او احداث نجاحات في التغيير على المدى القصير	٦. عدم تحقيق نجاحات سريعة
توسيع نطاق التحول بالصلابة و الاستمرار : الاعلان عن اي نجاح او انتصار في حال تحققه في وقت مبكر جدا يؤدي الى تراخي العاملين بتركيزهم و التزامهم و تعود المنظمة ممارسات الماضي . احرص على التماسك بصلابة مع الاستمرار في التقدم في التغيير . الانتصارات في الاجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة و زخم الدفع . و لكن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له اثرا عكسيا فيقود الى تثبيط الهمم و يوحى للعاملين بأن التغيير المنشود قد تم تحقيقه ، خاصة اذا صاحب ذلك احياء من قبل الادارة اثناء الاحتفال بالإنجازات مظهرا الارتياح التام لما تم تحقيقه ، فقد يعبر ذلك عن رساله خاطئة للعاملين معناها " نشكركم على روعة و عظمة ادانكم ، يمكنكم ان تستريحوا الان " حينئذ يفقد الافراد احساسهم بالعجلة و يقللون من جهودهم . و غالبا ما تستفيد قوى	٧. سرعة اعلان النصر الكبير
تثبيت التغيير : توقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا " فإذا لم يتأصل التغيير و ترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يموت في المهد . ثبت التغيير ليصبح عمل مؤسسي و كأساس او طريقة جديدة في ثقافة المنظمة	٨. عدم وصل التغيير الى جذور ثقافة الشركة



## نموذج الطرق الست للتغيير

طور كل من (Kotter and Schlesinger , 1979) نموذج الطرق الست للتغيير لمنع او تقليص او اعاقه مقاومة التغيير في المنظمات . جدول التالي يوضح الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة مقاومة التغيير عند (Kotter and Schlesinger) و المواقف التي تستخدم فيها المزايا و العيوب لكل منها كما عرضها (Szilagy & Wallace , 2008)

الاستراتيجية	المواقف التي تستخدم بها	المزايا	العيوب
التعليم و التبليغ	عدم توفر المعلومات او انها غير صحيحة او دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير سيساعدون على تنفيذها	تستغرق وقتا طويلا اذا كان عدد المعنيين بالتغيير كبيرا
تستخدم هذه الطريقة عندما لا تجد معلومات و تحليلات كافية او تتوفر و لكنها غير صحيحة يؤكد (Kotter and Schlesinger) على ان الطريقة المثلى لقهر مقاومي التغيير هي ان تنور الآخرين مسبقا عن مجهودات التغيير المقصود . فإعلام الافراد و الاتصال بهم من خلال قنوات الاتصال المتعددة تساعد المرؤوسين على بلورة ايجابية و موضوعية تجاه الجهود التي تبذل في عملية التغيير المنشود . ان عملية التواصل شبه الدائم يقلل من الوشايات الملققة و التي عادة لا يوجد لها اي اساس من الصحة ، تجاه التغيير و التي تؤثر عادة على مسارات التغيير الجاري			
الاستراتيجية	المواقف التي تستخدم بها	المزايا	العيوب
المشاركة و الارتباط	عندما لا يمتلك المبادرون بالتغيير المعلومات الكافية لتخطيط التغيير بينما يمتلك المقاومون قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملتزمين بالتغيير ، و اي معلمات لديهم عن التغيير سيتم تضمينها في خطة التغيير	قد تكون مضيعة للوقت اذا صمم المشاركون تغييرا غير ملائم
المشاركة و الارتباط : تستخدم هذه الطريقة عندما لا يمتلك قادة التغيير المعلومات الكاملة لغرض وضع خطط التغيير ، بينما يمتلك مقاومي التغيير معلومات وفيرة عن المنظمة و مجرياتها ، ومن ثم اتاحة الفرصة لمثل هؤلاء للمشاركة في جهود التغيير فإنه من الممكن جدا ان يؤمنوا بالتغيير ومن ثم يدعمونه بدلا من محاربتة و تتم عملية المشاركة بعدة طرق مختلفة كتشكيل لجان و فرق العمل في التخطيط للتغيير وفي عملية تنفيذه . و يجب على قادة التغيير ان يكونوا يقظين بما فيه الكفاية في عملية اشراك المرؤوسين في تخطيط و تنفيذ أنشطة التغيير كون عملية اقحام المرؤوسين في ذلك لا تخلو من المشاكل و المخاطر المحتملة ، ففي حالة عدم ادارة العملية بالشكل السليم ، سوف لن تؤدي الى وجود حلول خائبة فحسب بل قد تحول انخراط الآخرين بجهود التغيير برمته خاصة عند تطبيق التغيير بصورة سريعة			
الاستراتيجية	المواقف التي تستخدم بها	المزايا	العيوب
الدعم و المؤازرة	المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا ينفذ اي اسلوب اخر لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن ان تأخذا وقتا اطول ، و مكلفا ، و قد يفشل
تستخدم هذه الطريقة عندما يناهض الاشخاص التغيير المنظمي بسبب معضلات التناغم او التكيف مع التغيير . يؤكد (Kotter and Schlesinger) ان هذه الطريقة فعالة جدا في قهر مقاومة التغيير بالرغم من بساطتها ، فمن خلال هذه الطريقة يستطيع قادة التغيير التغلب على قوة المقاومة كليا من خلال تقديم الدعم و المساندة لهؤلاء الذين يمرون في اوقات متأزمة ، فعليه ان يكن شهما في تقديم الدعم المعنوي و المادي للأفراد عند تنفيذ التغيير ، و يمكن ان يشمل الدعم ، مثلا توفير فرص لتدريب الافراد من اجل صقل ملكاتهم على استخدام الاساليب و الطرق الحديثة للأداء . كما يمكن ان يقدم الدعم المعنوي ن خلال الاصغاء باهتمام لما يقوله الآخرين حول معضلات او استياء من العمل			



العيوب	المزايا	المواقف التي تستخدم بها	الاستراتيجية
من الممكن ان تكون مكلفة	اسلوب سهل مقابل تجنب مقاومة كبيرة	حينما يتعرض شخص او جماعة للخسارة بسبب التغيير و يكون للجماعة قوة كبير للمقاومة	التفاوض و الاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عندما يتعرض فرد او جماعة للخسارة كنتيجة للتغيير ، و في نفس يمتلك لذلك الفرد او تلك الجماعة قدرا هائلا من القوة لمقاومة التغيير بشراسة ، كأن يكون مقاومي التغيير في ذروة قوتهم او يتبوؤون وظائف في مواقع القوة داخل المنظمة تمكنهم بسهولة من مناهضة التغيير . و هنا ينبغي على قادة التغيير التفاوض مع مقاومي التغيير باغرائهم بحوافز مغرية مقابل معيشتهم للتغيير او على الاقل توفيقهم عن المقاومة ، فمثلا يمكن لقائد التغيير ان يتوصل الى اتفاق مع مقاومي التغيير بإعطائهم بعض المزايا الاضافية النقدية او الوظيفية او الرعاية الطبية او حق الرضا لبعض عناصر التغيير التي تهدد بعض من مصالحهم الشخصية ، او منحهم عروض بترك المنظمة مع الاحتفاظ بحقوقهم المكتسبة كاملة مقابل تفاديهم اثار التغيير ، و هذا كله مقابل احداث التغيير المنشد تغيير في احد عناصر المنظمة او كلها

العيوب	المزايا	المواقف التي تستخدم بها	الاستراتيجية
من الممكن ان تظهر مشكلات في المستقبل عندما يشعر الافراد انهم يستغلون او يحاربون	من الممكن ان تكون حلا سريعا و غير مكلف لمشكلات مقاومة التغيير	حينما تفشل الوسائل الاخرى او تكون عالية التكاليف	المناورة و الاستقطاب

تستخدم هذه الطريقة طرق و وسائل سرية للتأثير على الافراد بصورة مقصودة او انتقائية في بعض المواقف عندما تكون طرق اخرى تكتيكية غير قادرة على العمل او عالية التكلفة ، فمثلا يمكن المناورة في اسناد ادوار جوهرية لبعض الافراد او الجماعات الراضية للتغيير في تخطيط و تنفيذ التغيير المرغوب فيه بأن يختار قائد التغيير عدد من قادة مقاومة التغيير للعمل معهم كزملاء جدد في مسيرة جهود التغيير التي يطمح تحقيقها ، كما يمكن لقائد التغيير اعطاء مثل هؤلاء القادة دور رمزي في صنع القرارات ولو بالشكل الصوري بشرط عدم تهديد جهود التغيير نفسه .

كما ينبغي على قادة التغيير في عملية الاحتواء هذه ان يصدروا اشارات و تلميحات لموازرة الافراج الذين اصبحوا جزء من جماعة وضع الخطط و ادارة التغيير حتى و ان كان هؤلاء الافراد يبحثون فقط عن الظهور من خلال مواقعهم الجديدة بدلا من تقديم اسهامات حقيقة في عمليات التغيير . ومع هذا اذا شعر هؤلاء القادة الجدد بأنهم قد خدعوا ، فإنهم قد يدفعون بشراسة اكبر مقاومة التغيير مما لو كانوا بعيدين عن قيادة جهود التغيير نفسه

العيوب	المزايا	المواقف التي تستخدم بها	الاستراتيجية
محفوفة بالمخاطر اذا ما تهيج الناس من القائمين على التغيير	يمكن التغلب على اي مقاومة سريعا	حيث السرعة تكون مطلوبة للتغيير و يمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة و سلطات واسعة	الاكراه الضمني و الصريح

تستخدم هذه الطريقة لفرض التغيير عندما يكون اخر العلاج هو الكي خيار اخير . فتشمل هذه الطريقة استخدام القوة بحق كل من تسول له نفسه بمقاومة التغيير ولو في مواقف معينة دون الاخرى . فعلى قائد التغيير ان يطلب من مقاومي التغيير قبول التغيير دون قيد او شروط ، و اذا لم يقبلوه فسوف يواجهون عقوبات رادعة كفقدان الوظيفة او الطرد منها او الحرمان من الترقية ، او النقل من الوظيفة الى وظيفة اخرى .

## استراتيجيات توفير الظروف المواتية للتغيير

مما يساعد على تنفيذ التغيير المنظمي بفعالية ، مع تجاوز مقاومة التغيير بشكل جيد هو حشد و تنظيم الامكانيات المادية و البشرية بما في ذلك القوى الداعمة للتغيير . فينبغي اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لخلق المواقف المواتية للتغيير متضمنة كافة الطرق و الوسائل الملائمة لإضعاف قوى الرفض ومقاومة التغيير

## ١- تطوير " رؤية " جذاب للتغيير

الرؤية تعبير له اكثر من مدلول ، فهي تحمل في طياتها تحييرا كبيرا حولها ، فليس من الواضح تماما ما اذا كانت الرؤية : تصريحا يمكن تحريرها بعبارة ، او اقتراحا لأهداف استراتيجية ، او عرضا للقيم ، او صرخة تشكل رؤية فاعلة . و يمكن القول بأنها صورة مفترضة لحالة مستقبلية فريدة مرغوب للمنظمة ، و التي تعطي معنى للجهد الفردي و تحفز الناس للعمل سويا ، و تعكس ما تريد المنظمة ان تصير اليه مستقبلا . اي ان يصبح وضع المنظمة افضل من الوضع الحالي .

فهي الحلم الاكبر التي تتمنى ان تصل اليها المنظمة و قد يستغرق تحقيق هذا الحلم مدة زمنية طويلة . فالرؤية هي :

- ١- صورة ضمنية و مفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه
- ٢- هي طموحات و آمال المنظمة في المستقبل ( التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد و الظروف الحالية ) ، و ان كان من الممكن الوصول اليها و تحقيقها على الامد الطويل
- ٣- هي حلم مستقبلي واقعي لما ان يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية
- ٤- هي اطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود
- ٥- هي وتر انفعالي يحفز الناس للعمل و الالتزام و تبني عليها

## الرسالة

فينبغي ان يكون بيان الرؤية ملهما يتحدى قدرات الافراد و يحفزهم لشحذ همهم و استجماع قواهم لإحداث تغييرات جوهرية من اجل انجاز مستقبل افضل للمنظمة .

و يمكن القول ان الرؤية تركز علة ما تعنيه الفعاليات و الانشطة للآخرين ، اي ان جوهر الرؤية هي رسالتها للمنظمة مع التركيز اكثر على بعض من عناصرها . و لذا يمكن القول ان صياغة الرؤية عادة تصف غاية المنظمة فيما يتعلق بنوع الفعاليات و الانشطة المطلوب احرازها للعملاء او للراعين . فالرؤية الموقفة تطلعنا ليس فقط ماذا تعمل المنظمة و لكن ايضا لماذا تستحق ان تفعلها .

كما ان الرؤية الناجحة تعمل من ملخص او بيان الرسالة و التي تعرض عرضا مفعما بالحياة ، و مثيرا و محضرا للعواطف المتقدمة ، و منبها للإبداعية من اجل انجاز الرؤية . فالرسالة قادرة على تبليغ صورة حول ماذا يمكن تحقيقه ، و كيف يمكن تحقيقه ؟

**و ينبغي ان تشمل الرسالة على :**

- المناطق و العملاء المستهدفون
- و الخدمات الاساسية المتقدمة من المنظمة
- اقتناء التكنولوجيا المتقدمة
- التعهد بالبقاء و النمو
- التنظيم الذاتي للمنظمة
- الصورة العامة المرغوبة

**القيم**

اما القيم فهي المبادرة الاخلاقية و الفكرية التي تؤكد عليها المنظمة في جميع ممارساتها و عملياتها و تعاملاتها داخل و خارج المنظمة و التي تعزز المنظمة نحول تحقيق رسالتها و رؤيتها و اهدافها الاستراتيجية . و من امثلة تلك القيم الشفافية و النزاهة و العمل كفريق و الصدق و الامانة الخ .

اما فيما يخص بيان القيم فهو عبارة عن قائمة تشمل القي الرئيسية ، و التي تعد هامة للمنظمة . فتشير القيم عادة الى طريقة معاملة الزبائن او اعضاء المنظمة بشكل عام و الكفايات الاساسية التي تمتلكها و معايير التميز التي تتفرد بها . فتنضم قائمة القيم عادة عدد من المواضيع العامة تستهدف ارضاء العميل ، مع احراز التميز في تقديم منتج او خدمة مبتكرة و تنمية امكانات العاملين بالمنظمة و ما تسهم به المنظمة تجاه المجتمع .

و كمثل لرؤية و رسالة و قيم جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل ( الدمام سابقا )

الرؤية : جامعة رائدة تحقق التميز محليا و اقليميا و عالميا

الرسالة : تقديم خدمات معرفية و بحثية و مهنية ابداعية بشراكة مجتمعية فاعلة

القيم : الانتماء ، الاتقان ، روح الفريق ، الشفافية ، النوع ، الابداع ، المسؤولية الاجتماعية .

اما فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية فهي النتائج الملموسة و المطلوب تحقيقها عادة خلال مدة محددة ، فهذه الاداء يعبر عنه على شكل مستوى مطلق من الاداء

و تجدر الاشارة الى انه ينبغي ان لا تكون طموحات الرؤية مرتفعة اكثر من اللازم لدرجة تبدا و كأنها ضرب من السراب الذي قد يستحيل تحقيقه ، يحلق في سماء التجريد و يصيب الافراد باليأس . كما ان تلك الطموحات ينبغي ان لا تكن اقل من اللازم مما يجعل الهمم تقتر و لا تستشير التحدي اللازم للأداء المتميز ( الزنقلي ، ٢٠١٣ ) .

فالرؤية الواضحة ( الهواري ، ١٩٩٩ ) تفيد في توجيه و تنسيق القرارات و الافعال ذات العلاقة بعمليات تنفيذ التغيير الشامل في المنظمة ، فالرؤية هي اساس اي تغيير و بدون رؤية فإنه يكون من الصعب احداث تغيير

## جودة الرؤية المرغوبة

- ١- يشترط توفر عدد من السمات الاساسية لرؤية ناجحة ، مثل :
- ٢- ان تكون طموحة ، حيث ينبغي ايصالها للعاملين على مستويين : المستوى العقلي و الادراكي و مستوى العواطف و المشاعر لدى الافراد .
- ٣- ان تتسم بنفس الخصائص التي تتسم بها الرسالة الجيدة للمنظمة مثل الوضوح و البساطة و دقة التعبير و الایجاز و الواقعية و الموضوعية و القابلة للتحويل الى خطط و سياسات و برامج عمل .
- ٤- ان تصور مستقبلا افضل فاعلمون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه و ليس شيئا متوفر لديهم الان
- ٥- ان يتم اختيار الكلمات بعناية و ان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية خافتة و لكن صادقة و مخصصة حتى تثير الطموح لدى من يطلع عليها كي تدفعه الى العمل تجاه تحقيقها
- ٦- يشارك في صياغتها عدد كبير من المعنيين
- ٧- تعتمد على دراسة لواع و تحليل البيئة المحيطة
- ٨- ان يؤمن بها جميع المعنيين
- ٩- تلبى متطلبات المجتمع المحلي

## فقد اورد الهواري ( ١٩٩٩ ) ثلاثة مطالب جوهرية يجب توافرها في الرؤية

- ١- لابد ان تكون الرؤية قوية ( شجاعة طموحة ) فهي لابد ان تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جدا (١٠٠-٥٠%) زيادة مثلا ، و ليس مجرد نتائج حدية
  - ٢- لابد ان تنتج الرؤية طاقة و تعاطفا و التزاما و ليس قلقا و ارتباكا .
  - ٣- لابد ان تكون الرؤية قابلة للتحقيق ، و تعتبر مرشدا لكل نشاط في المنظمة
- و يرى (Yokel , 2002) انه من الضروري ان تتوفي الرؤية عدد من الخصائص كي تكن رؤية ناجحة ، منها :

- ١- ان تكون الرؤية بسيطة و نموذجية ، تعكس صورة لمستقبل مرغوب فيه
- ٢- ان تناشد الرؤية قيم و مبادئ و مثل اعضاء المنظمة و كذا الاخرين المبتغى دعمهم لها
- ٣- ان تسند الرؤية على المزايا بعيدة المدى و ليس قريبة المدى
- ٤- ان تكون الرؤية عند مستوى الحدي وفي نفس الوقت مقبولة و مستوعبة
- ٥- ان تكون ذات فحوى و جدير بالثقة ، فلا ينبغي ان تكون رغبة او حلم غير قابلة للإحراز
- ٦- ان تكون مستقبلية و قائمة على حقيقة الحاضر
- ٧- ان تكون متضمنة افتراضات سليمة حول الاشياء الهامة للمنظمة
- ٨- ان تركز بشكل كاف على توجيه القرارات و الافعال بما يسمح بظهور الابداعية في الاستراتيجيات لتحقيقها
- ٩- ان تكون مبسطة بشكل كاف كي تسمح بنقلها للآخرين بكل وضوح و دقة في اقل وقت ممكن

## ارشادات لتطوير الرؤية

ينبغي ملاحظة ان تطوير رؤي ناجحة لا تعتمد على القائد الاول فقط في المنظمة . فهي تتطلب الى مساهمات عدة من مختلف الافراد داخل و ربما خارج المنظمة .

و يقدم لنا (Yuki , 2002) في المخلافي (٢٠١٧) توجيهات اولية لمساعدة قادة التغيير في تطوير ( رؤية ) ، و تلك التعاليم قائمة على نظريات القيادة و نتائج الابحاث التجريبية و الرؤى العملية .

### ١- استدع المعنيين الاساسيين

من غير المحتمل ان يملك القائد المعرفة المطلوبة لتطوير رؤية قادرة على محاكاة كل المعنيين المطلوب دعمهم لتحقيق تغيرات جوهرية في المنظمة . حتى عندما تكون الافكار الاولى صادرة من القائد ، فإنه من المستحب جدا استدعاء المعنيين الاساسيين في تنقيح تلك الافكار الى رؤية واضحة قادرة على مخاطبة اكبر عدد ممكن من المعنيين ومناشدهم ، مثل المالكين و التنفيذيين ، والعملاء المستثمرين و اتحاد العمال .

و ينبغي ان تكون نقطة البداية مع العاملين التنفيذيين القدامى لما لديهم من تصور و معرفة واسعة اساسية لدعم الحاجة الى التغيير ، فمن الممكن ان يطلب منهم اعداد بيان للرؤية يوصف فيه ما يرونه في دورهم المستقبلي و المثالي في المنظمة .

فبيانات الرؤية الشخصية تتضمن حقيقة قيم مشتركة و تصورات معنية حول كيفية نقل المنظمة من مرحلة الى مرحلة اخرى. فاكتشاف القيم المشتركة عادة يتطلب وقتا كبيرا و جدا مضنيا ومع ذلك لا يضمن النجاح ، فمثلا اذا كان هناك عدم اتفاق حاد حول الصفات المميزة لمنظمة مثالية ، فإنه سيكون من الصعوبة بمكان التوصل الى رؤية تتجاوز هذه الاختلافات ، فهنا بعض الاساليب الفنية من الممكن استغلالها للوصول الى رؤية مشتركة حول ما ينبغي ان تكون عليها المنظمة ، فمثلا يمكن للقائد ان يطلب منهم كتابة مقالة في مجلة تصف المنظمة كما يحلو لهم رؤيتها في وقت محدد في المستقبل ، ومن الاساليب الفنية ايضا " لعب الدور" فيمكن توجيه طلب الى نصف عدد الموظفين للقيام بمقابلة النصف الاخر بتوجيه اسئلة اليهم حول ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة في عشر سنوات قادمة .

كما يمكن الطلب من المرؤوسين وصف منظمة خيالية قادرة بفعالية على منافسة منظمات اخرى رائدة في سوق محدد ، و سوف ترى ان الجماعة تقوم بتحديد ما تختلف به هذه المنظمة عن المنظمة الخيالية ، ثم يبدؤون التفكير في الطرق و الوسائل القادرة على سد الفجوة .

### ٢- حدد الاهداف الاستراتيجية

من الاسهل للقائد ان يحصل على موافقة على اهداف الاستراتيجية ، مما لو اراد الحصول على موافقة حول الرؤية ، فالمناقشة الجماعية للأهداف الاستراتيجية تبصرنا بالقيم و المثاليات للأفراد ، فأول خطوة يمكن للقائد تباعها هي ان يطلب من الافراد تحديد ادااف محددة للاداء ، تلك التي تحمل التحدي امام رسالة المنظمة و في نفس الوقت تكون ذات صلة بها ، يلي ذلك طلب المجموعة مناقشة اهمية صلة الاهداف المتنوعة بالمنظمة و سبب اهمية كل هدف .

### ٣- تحديد العناصر ذات العلاقة بالقيم السابقة

حتى في حالة التغيير الكامل في المنظمات فإنه من المفيد الاحتفاظ ببعض العناصر ذات القيمة الخاص ، فيمكن النظر في القيم و المثاليات التي يمكن استمرارها في المستقبل المنظور بحكم استمرار صلتها بالمنظمة ، فأحيانا القيم التقليدية المهمة من الممكن استخدامها كأساس لبناء رؤية جديدة

يجب ان تكون الرؤية الناجحة ماثوقة و صادقة بالإضافة الى كونها جذابة و مغرية فالناس يتشككون في الرؤية التي تحمل وعودا كثيرة ، ثم تبدأ دلائل استحالة تحقيقها بالظهور . فقائد التغيير يواجه فعلا مهمة صعبة في بناء رؤية تحمل روح التحدي و في نفس الوقت قابلة التصديق ، فالرؤية السليمة او النبيلة غالبا ما تتطلب الى استراتيجيات مبتكرة ، و الاستراتيجيات المبتكرة عادة ما تكون محفوفة بالمخاطر بالإضافة الى وجود صعوبة في تقييمها لكونها لم تختبر بعد

#### ٥- قم بعملية تقييم و تنقيح للرؤية بشكل مستمر

الرؤية الناجحة من الممكن ان تتطور مع الزمن ، و بمجرد تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الرؤية يتعلم الناس اكثر حول ما يمكن تحقيقه و ما لا يمكن تحقيقه ، و بمجرد تحقيق بداية النجاح تجاه تحقيق الرؤية ربما تكتشف امكانيات جديدة و تلك الاهداف التي ينظر اليها تاليها بواقعية تصبح اهدافا ممكنة التحقيق ، و بالرغم من استمرارية الرؤية يعد شيئا مرغوبا الا انه ينبغي على القائد ان يستمر في البحث عن طرق اخرى تجعل الرؤية اكثر جاذبية و اغراء و اكثر مصداقية . فالمراجعة الشاملة للاستراتيجية ربما ينتج عنها افكارا لرؤية جديدة و ليس العكس

#### الخطوط التوجيهية لصواب تنفيذ التغيير

قد يمكن القول انه من العب التنبؤ بكل ما يمكن توقعه من مشاكل معاكسة لتنفيذ التغيير المنشود في كل مستويات المنظمة .

و الحقيقة ان التنفيذ الناجح للتغيير قد يتطلب نطاقا واسعا من السلوكيات القيادية ، و التي يمكن توحيدها في تشكيلتين متميزتين ، و في نفس الوقت متشابهتين من الاعمال ، و هي :

#### المجموعة الاولى – العناية بالأفراد :

و نقصد هنا تحفيز الناس و دعمهم و ارشادهم بمختلف مشاربهم بما في ذلك الافراد الداعمين لداعمين للتغيير كون جميعهم سيحتاجون للدعم و التشجيع حتى يستمر تحمسهم تجاه التغيير المنشود . فالتغيير بشكل دائم يحمل معه الاجهادات و الالم و الارق للأفراد ، خصوصا عندما تكون هناك فترة مرحلية طويلة للتكيف مع المستحدثات المستجدة .

و هناك خطوط عامة ارشادية لكيفية العناية بالأفراد

Kotter , 1996 . Nadler et al , 1995 . Yukl , 2004

#### ١- اخلق حالة من الشعور بالحاجة العارضة للتغيير

عندما يسير التغيير في المنظمة بشكل بطيء جدا فإن ذلك لا يساعد على الاحساس بوجود شدة او ازمة حقيقية ظاهرة للعيان ، و لذلك تجد ان كثير من الافراد يخفقون في ادراك ضرورة و اهمية الحاو للتغيير ، و لا يستوعبون ايضا المهددات او المعضلات الخفية داخل المنظمة ، فإذا كان لدى الافراد احساسا ضعيفا بالمشكلات فيعد الامر هنا مهما للقائد لتقديم معلومات ذات العلاقة و تقديم المساعدة اللازمة للأفراد في مهامهم . في الحقيقة تبرز هنا اهمية القائد الجوهرية في اقناع الأفراد الرئيسيين في المنظمة بمدى الحاجة الى احداث التغييرات الضرورية بدلا من التركيز على التأقلم و المزاي المرتقبة من التغيير.

#### ٢- هيء الافراد للتكيف مع التغيير

حقيقة لا يمكن التغاضي عنها وهي انه حتى عندما يكون التغيير مجديا و مطلوبا في المنظمة فإن الامر يقتضي من الافراد المتأثرين به التأقلم الذي قد يكون شاقا بالنسبة لهم ، فاذا كان الافراد غير قادرين على التعامل مع ضغوط و الآم التغيير ، فقد يصبحون في حالة من الكأبة و العصيان ، حتى وكلاء التغيير انفسهم و المتحمسين ليسوا محصنين من التعقيدات ذات الصلة بجهود التغيير على المدى الطويل .

و هناك وسائل عدة لمساعدة الآخرين على التأقلم منها عقد ورش عمل لمثل هؤلاء تدور حول كيفية التعامل مع الضغوط و القلق و الاكتئاب ، كما يمكن تشكيل فرق ارشادية لمساعدة الافراد على ما يحدث لهم من تمزق او اقعاد بسبب التغيير ، كما يمكن للقائد ان يعمل على تشجيع الاخرين على تبادل المشورات مع بعضهم البعض .

### ٣- ادعم الناس في التعامل مع ألم التغيير

من المسلم به انه مع تنفيذ التغيير هناك عدد من الافراد يقاسون فعلا من الشعور بالألم الشخصي لخسارتهم بعض الاشياء المتعودين عليها و المتعلقين بها الى حد كبير . و من الممكن تقديم العون و المساعدة لمثل هؤلاء الافراد لتجاوز الحزن و البؤس و الحنق بسبب خسارتهم بعض العناصر الوجدانية او العاطفية في المنظمة الغابرة

### ٤- اتحت الفرص لإحداث تقدم مبكر

لكي تفوز المنظمة بثقة الافراد او المجموعات تجاه التغيير المطلوب فعليها ان تعرض لهم فرص نجاح اكيدة في خلال المرحلة الاولى من تنفيذ خطة التغيير . فعندما يلاحظ الغير مقتنعين او المشككين بنجاح التغيير في مراحل الاولى ادلة دامعة من قصص النجاحات سيصبحون بالتاكيد من المؤيدين و المتحمسين للتغيير .

و يمكن تيسير تحقيق مثل هذا الهدف بتقسيم المهام المطلوب تحقيقها الى جزئيات صغيرة ، او الى اهداف قصيرة المدى ، التي تبدوا امام الاخرين غير صعبة الانجاز ، ومن ثم سيستوعبون ان جهودهم لن تخفق في تحقيق النجاحات ، و ان اي خسارة او فشل متوقع سوف لن يكون ذا اهمية كبيرة اليهم . و عندما تنجح هذه الخطة و تتحقق الاهداف سيسنشعر المرؤوسين بنكهة تجربة النجاح ، و هذا سيعمل بالتاكيد على تعزيز الثقة بأنفسهم بدرجة كبيرة ، و عند اذن ستجدهم فعلا اكثر تهيؤا لتحقيق نجاحات و انتصارات اكبر و اعرق بأي اسلوب و ثمن كان .

### ٥- ابلي الناس عن مدى تقدم التغيير

عادة ما تثير التغييرات الكلية القلق و الضغوط لدى الافراد المتأثرين بها ، و من هنا على القائد ان يستوعب ان عدم اشتمال الاستراتيجيات على اي نوع من انواع التغيير و النجاحات في المراحل الاولى سيجعل الافراد يستعلمون عن المجهودات التي بذلت ، و هل ذهبت عبثا ام لا ؟ و هل الامور استهلكت العودة الى الخلف . فالثقة بالتغيير تعزز و تقوى لدى الافراد طالما عرفوا ان خطة التغيير المنشودة تتقدم بخطى ثابتة الى الامام و بنجاح مطلق.

ومن الطرق التي يمكن ان تعبر عن التقدم و النجاحات هي اعلام الناس بالخطوات التي شرعت ، و بالتحويلات التي تحققت ، و بالتحسينات التي ظهرت من خلال عرض سير الاداء و فعاليته .

و يمكن للقائد ان يبدش النجاحات و التقدم المذهل الذي تم احرازه من التغييرات بإقراره و احترامه لكل فرد ساهم بطريقة مباشرة او غير مباشرة في تحقيق تلك الانجازات الهائلة ، فهذه المهرجانات قد تتيح الفرص لرفع مستوى التفاؤل و تشييد الولاء و تقوية الهوية مع وحدة المنظمة . فالإقرار بإسهامات و انجازات الافراد في التغيير يبرز مكانة و دور كل فرد في الجهود الجماعية المبذولة ، و يجعلها اكثر شفافية في عيون الاخرين



**٦- اظهر التزاما مستمرا تجاه التغيير**

كون قائد التغيير هو الراعي الاول للتغيير في المنظمة فينبغي عليه ان يواصل تقديم الدعم و الرعاية و الاهتمام و الاقرار بالتغيير المنشود منذ بدايته حتى نهاية . فقد تجد **وهن في الحماسة و الدعم** تجاه التغيير عند ظهور بض المشاكل ، مما يؤدي الى بزوغ التراجع و التآني و عد الثقة بسير عملية التغيير مما يرفع من صوت التكلفة و التضحية مقابل التغيير .

و حقيقة ان الافراد ينظرون الى قائدهم كدلالة للتقيد المستمر تجاه تطبيق رؤية و رسالة و اهداف التغيير المنشود . فأى علامة تشير الى ان التغيير لم يعد هاما او محتملا يخلق لدى الافراد الاحساس بأن التغيير قد **انقضى** ، و وقتئذ يفتتح فقدان الدعم للتغيير في مقابل زيادة عدد قوى المناهضة او المعارضة للتغيير مع تزايد و تيره قوتها بمرور الوقت . و عليه فإن تقديم الاهتمام المستمر من قبل قائد التغيير يدل على مدى التزام القائد بنفسه تجاه التغيير منذ البداية الى النهاية . فعليه بشكل متصل تشجيع الرؤية و تقديم الدعم الدائم خاصة عندما يطلب ذلك ، موجهات التغيير ، مظهرا تفاؤله بأن المعوقات و المصاعب سيتم التغلب عليها عاجلا ام اجلا ، كما ان عليه ان يأبى بالحلول البسيطة للتعامل مع المشاكل الآتية ، و لا سيما عندما تكون هذه الحلول غير متجانسة مع مجهودات اهداف و اغراض التغيير المطلوب

**٧- مكن الافراد من تحقيق الرؤية**

اهم عنصر من عناصر او سلوكيات القيادة التحويلية هو تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية ، و يتم ذلك من خلال التفويض في صنع القرارات و الوسائل و الآليات المناسبة التي يطلبها العمل ، و هذا يعني ان يمنح القائد السلطة المناسبة للمرؤوسين ليقرروا لأنفسهم احسن اسلوب لتنفيذ الاستراتيجية او لتنفيذ الاهداف المرجوة بدلا من ارغامهم على ما يجب عليهم عمله بشكل مفصل . ومن ثم تصبح مهمة القائد خلال فترة التنفيذ تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين و مساندهم ، و تقديم التشجيع اللازم لهم ، و مدهم بما يستلزمونه من مصادر مادية او بشرية تساعدهم على التنفيذ ، كما ينبغي على القائد في هذه المرحلة توجيه مجهودات التغيير و تنظيمها في كل الوحدات الفرعية في هيكل المنظمة

**المجموعة الثانية – الاعمال السياسية او التنظيمية**

حدد (Beer 1988 , Connor 1995 , Kotter 1996 , Yukl 2002) عدد من الخطوط العامة التي تمكنا من الوصول الى افضل طريقة للتعامل مع المسائل السياسية و التنظيمية اثناء عمليات تنفيذ التغيير في المنظمة ، منها

**١- حدد من سيعارض او سيسهل التغيير**

من المفيد ان يتعرف قائد التغيير على حجم عدد المناصرين و المعارضين المحتملين للتغيير

**٢- ابني تحالفا واسعا لدعم التغيير**

تقبل التغيير من قبل الافراد ليس سهلا ، كما ان مهمة اقناعهم للمشاركة في التغيير و تقديم الدعم و المساندة له ليس بالمهمة اليسيرة .

فيتطلب التغيير الناجح جهودا متضافرة من قبل الافراد جميعها خاصة من قبل الذين يمتلكون مصادر القوة لتيسير او عرقلة التغيير . فمن المهم جدا على قائد التغيير ان يشيد ائتلافا من داخل و خارج المنظمة و على مختلف كل المستويات و الاصعدة للمنظمة



على القائد التأكد من الافراد الذين يحتلون مواقع رئيسية و هامة في التنظيم و يحتمل عدم نجاحهم في اعمالهم يجب استبدالهم فور ، فترك هؤلاء في مواقع اعمالهم يعد خطرا حقيقيا على التغيير ، لان المناوئين للتغيير يتحنون اي فرصة يتم استغلالها لمقاومة التغيير ا حتى الانقراض عليه . فقد يستغلون اي نفوذ سياسي لإعاقة التغيير . فعلى قائد التغيير التصرف السريع لإزاحة مثل هؤلاء المعارضين و الذين يمثلون رموزا حقيقية للنظام القديم . فالتخلص من هؤلاء يعني اشارة قوية لمدى جدية القيادة في التغيير المنشود

#### ٤- استخدام فرق العمل لإرشاد التنفيذ

عندما يتطلب التغيير الى بعض التعديلات في البنية التنظيمية بين الوحدات الفرعية للمنظمة فإن تشكيل فرق العمل المؤقتة غالبا ما تكون ذات جدوى في هدي و تنفيذ تغيير جوهرى في المنظمة ، الا انه ينبغي على قائد التغيير تحديد مهام لكل فريق مع التأكد من ملاءمة تلك المهام لمسؤولياتها ، مع تعيين رئيس لكل فريق عمل يؤمن و يفهم و يدعم الرؤية الجديدة للتغيير و يمتلك من المهارات و القدرات اللازمة لإدارة الفريق بينما في ذلك ادارة الاجتماعات و الصراعات و مساعدة الاخرين في حل المشكلات بطريقة ناجحة

#### ٥- احداث تغييرات مثيرة و رمزية

ينبغي على قائد التغيير ان يصنع تغييرات مهيجة تحمل في طياتها معنا او رمزا تؤكد من خلاله التزام لقائد التغيير تجاه الرؤية الجديدة

#### ٦- ابدأ التغيير على نطاق محدود

في المنظمات الصغيرة ينبغي ان يتم تغيير الاجزاء المتداخلة و البسيطة في المنظمة و في وقت واحد كلما كانت الفرصة سانحة ، لذلك فإن اثار التغيير ستدعم بعضها البعض ، كما ان تغييرات النظام نفسه سوف لن يؤثر على مجرى التغيير بشكل كبير ، الا انه في المنظمات الكبيرة ذات الوحدات الفرعية المتداخلة و المتشعبة قد لا تنفع هذه الطريقة لتنفيذ التغيير ، و اذا كان هناك من ضرورة في اجراء تغيير اساسي في المنظمات ذات الوحدات المترابطة و الواسعة الارتباط فيمكن اجراء التغيير على اساس الوحدة

#### ٧- غير العناصر ذات العلاقة المتداخلة في بنية تنظيم المنظمة

قد يتطلب تنفيذ التغيير المنظمي اجراء بعض التغييرات البنوية للمنظمة لكي تصبح المنظمة بوحداتها المختلفة اكثر تجانسا مع التغيير ، فمثلا قد يشمل التغيير طريقة تنظيم الانشطة او الاعمال في عدد من الوحدات الفرعية و نمط العلاقة بين السلطة و مصادر المعلومات و قوات انسياب الشغل و التنظيمات و قنوات الاتصال و تدفق المعلومات و نظم المكافآت و معايير الاداء الرسمية و معايير انتقاء الموظفين و ترقيةهم ، و على قائد التغيير ان يدرك انه من المتوقع مقاومة تغيير البنية التنظيمية الجديدة ، و في هذه الحالة عليه تشكيل بنية تنظيمية غير رسمية حتى يدرك الافراد ان هناك حاجة فعلية للتغيير (Beer , 1988)

#### ٨- لاحظ مدى تقدم التغيير

على قادة التغيير التعرف على مدى تقدم التغيير وفق الخطة المحددة للتنفيذ من خلال الحصول على تغذية الراجعة من الميدان مع تجميعها و تحليلها لغرض تقييم مدى تقدم التغيير من عدمه . كما ينبغي ملاحظة و تعقب مدى تقدم التغيير في عملية التنسيق بين عناصر متعددة في عملية التغيير . فينبغي على قائد التغيير العمل للحصول على المعلومات الدقيقة و الانية كي يتعرف بكل دقة عن مدى اثار التغييرات على الافراد و الاجراءات و الاداء ، مستخدما وسائل متعددة كالمقابلات مع الاشخاص الذين يشغلون مراكز مهمة في المنظمة و ذات صلة مباشرة بالتغيير

**استراتيجية قيادة المرؤوسين من خلال التغيير المنظمى**

هناك عدد من الاستراتيجيات التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار ومنها ما يلي :

**١- التغيير يقاد و لا يدار**

يؤكد كوتر (Kotter, 1996) على القول بأنه اذا كانت شركتك تمر بعملية التغيير ، او بحاجة للتغيير ، و تجد نفسك مرتعبا من الفشل ، فربما يكون السبب انك تحاول ادارة التغيير بدلا من قيادته ، فالتغيير يقاد و لا يدار

كما يرى كوتران هناك حاجة الى قيادة بدرجة عالية من الكفاءة و الجودة ، بدلا من الادارة ، حتى ولو كانت هذه الادارة تتسم بالتفوق و الامتياز ، و لذلك يتطلب القيام بتغيير اي مؤسسة في المقام الاول و قبل كل شيء ، قادة يفهمون عملية تغيير العمل و قادرين على تنفيذه .

لا جدال بأن ادارة التغيير الفاعلة تعد من المتطلبات الجوهرية لنجاح التغيير في اي منظمة . فالإدارة الكفؤ تعد من الشروط الاساسية لوقاية جهود التغيير و دفعه الى الامام ، الا ان القيادة فقط هي الفادرة على جعل التغيير شامخا من خلال توطيده في ثقافة المنظمة . فهناك صعوبة في احداث التغيير او تحويل المنظمات الحديثة من خلال جهود فردية في الادارة كون تعد تلك من المنظمات المعقدة حتى و ان كانت تلك الجهود متميزة . في الحقيقة تحتاج تلك الجهود الى جهود بيئة من اجل احداث التغيير المنشود . فالقيادة هي العمل الحاسم لنجاح التغيير او لفشله ، و ليست الادارة ، و هذا هو الذي يميز لنا القيادة عن الادارة

**٢- التحدي**

يشير (Jose , 2005) كما هو في (المخلافي ، ٢٠١٧) الى ان واحدا من اكثر شروط القيادة الفاعلة اهمية اليوم هو شرط القدرة على قيادة المرؤوسين ( المستخدمين ) من خلال التغيير المنظمى ، فالقادة اما ان يكونوا حساسين جدا لهذا الشرط او عديمي الاحساس جدا . فأولئك الحساسون جدا يعرفون ما هي الاعمال الملائمة و يتصرفون وفقا لذلك ، اما اولئك الذين هم عديمو الحساسية تجاه هذا الشرط فأنهم حائرون مربكون و محبطون ، و مع ذلك فهم لا يرغبون الاعتراف بذلك ، و لذا تجدهم يتصرفون على نحو غير ملائم . واحد من اكثر الاعمال غير الملائمة التي يمارسونها يتمثل في انهم يستهلوا عملية التغيير و بعد ذلك تدهم ينقلون قيادة تلك العملية الى شخص اخر ، و الاسوأ من ذلك الى مجموعة ما . و عليه تصبح القيادة غير مشغولة بأمر التغيير . هذا النوع من القيادة يؤدي الى نتائج عكسية على المرؤوسين ، فيصبحون محبطين بالتغيير ، و اقل انتاجية في وظائفهم ، او لا يتقبلون عملية التغيير .

اما القائد الحساس جدا لشرط القيادة الفاعلة فتجده مرتبطا ومنهمكا بعملية التغيير ، و يأخذ في حسابه ثلاثة عوامل ضرورية

**أ- العنصر الانساني للتغيير التنظيمي**

ب- الحاجة المهمة للتركيز على الاسباب الداعية للتغيير و النتائج المرغوبة من التغيير

ت- اولوية تعشيق المرؤوسين في عملية التغيير و انهماكهم في من خلال جذبهم و اغرائهم به

## ٣- القيادة من خلال : الارتباط ، التركيز ، التشويق

وضع (Jose , 2005) في ( المخلافي ، ٢٠١٧ ) استراتيجية للتعامل مع المرؤوسين من خلال التغيير المنظمي و التي تتمثل في :

- الناس و التغيير : القادة الفاعلون يفهمون جيدا ان الناس يستجيبون للتغيير بشكل مختلف . يصنف (Jose , 2003) الناس الذين يواجهون التغيير المنظمي الى ثلاثة اصناف :
- اولئك الذين ينزعجون عادة من التغيير . و هؤلاء هم الافراد المهددون من التغيير على وجه العموم ، و يميلون الى ان ينفصلوا عن اولويات المنظمة ، و قد لا يثقون بالقيادة ، و لا يظهرون ولاءهم للمنظمة ، و قد لا يؤمنون بالتغيير ابدا ، او حتى يشعرون بالارتياح تجاهه . و قد تصل نسبة مثل هؤلاء في المنظمات ١٠ – ١٥% من المرؤوسين
- اولئك الذين يحبون التغيير او يقبلونه برغبة بدون تردد او مع قليل من التردد . مثل هؤلاء عادة ما يدعمون قيادة المنظمة دون ادنى شك ، كما انهم يرتبطون ارتباطا حسنا بأولويات المنظمة ، و يظهرون مستوى عال من الولاء لمنظمتهم بالرغم من ان البعض لا يستطيعون المجاهرة بولائهم و التزامهم ذلك امام الجمهور بسبب ضغط زملائهم المناوئين للتغيير . و تشكل هذه الفئة ما نسبته ٢٥% من المرؤوسين في المنظمات
- اولئك الذين يرغبون مساندة التغيير متى ما فهموه . هذه الفئة هي الفئة الراغبة بقبول التغيير متى ما اقتنعت به . فأعضاء هذه الجماعة يريدون ان يفهموا لماذا التغيير يعد ضروريا ( اسباب التغيير ) ، و ما سيعني التغيير للمنظمة ، اي ما هي النتائج المرغوبة و المطلوبة من التغيير . وهم عموما يقدمون الدعم الصادق لقيادة المنظمة و يثقون بهم متى ما اقتنعوا بالتغيير و ما يحمله من معنى لهم . و اعضاء هذه الجماعة عادة ما يكونون مرتبطين بأولويات المنظمة . و تصل نسبة مثل هؤلاء ٦٠ – ٦٥% من المستخدمين في المنظمات

## التركيز على الاسباب و النتائج المطلوبة و ليس على ما سيكون :

احدى المخاطر التي يجب على قادة التغيير تفاديها هي استنفاد الكثير من اوقاتهم بطريقة مغالى فيها في تبليغ الاخرين حول ما ستكون عليه المنظمة بمجرد الانتهاء من عمليات التغيير ، و القليل جدا من اوقاتهم تخصص لتوضيح ضرورة التغيير ومدى الحاجة اليه ، او قد لا يخصصون اصلا اي قدر من اوقاتهم لذلك . ولكي تتطور عملية التغيير و تتقدم الى الامام بدرجة من الحماس و الحيوية و النشاط ، يجب ان توضح لجهة معارضة للتغيير الاسباب الاساسية و الداعية للتغيير بشكل دقيق و مفصل . و السبب في ذلك ان حوالي ٧٥% من المرؤوسين في اغلب المنظمات سوف لن تؤمن بالتغيير بسهولة دون فهم اسباب عدم ملاءمة حالة الوضع الراهن . و يصبح هذا صحيحا بشكل خاص مع المرؤوسين الذين لديهم الاستعداد او الرغبة لقبول التغيير اذا اقتنعوا بالاسباب و اصبحت مفهومة و واضحة لهم ، و ادركوا ما تحمله تلك التغييرات من معان بالنسبة لهم ، و اين موقعهم من عملية التغيير تلك

**- تعشيق المرؤوسين :**

المرؤوسون عموما يريدون ان يكونوا جزءا من عمليات التغيير بمجرد ان يفهموا بأن التغيير المنظمي سيحدث ، و ان وظائفهم سوف تكون محمية او مصانة . و لأجل تعزيز هذه الفرضية لدى المرؤوسين على قائد التغيير ان يتخذ الاجراءات التالية لتعشيق المرؤوسين في عملية التغيير :

- ١- منذ البداية الاولى . ساعد المرؤوسين على فهم دورهم و مساهماتهم في المراحل المبكرة من التغيير ، و ماذا تعني نتائج التغيير بالنسبة لهم كأفراد ، و كيف ستقدهم تلك النتائج ، مع التأكيد على ضمان ان قادة التغيير الآخرين يمارسون نفس الشيء في المنظمة .
- ٢- اسس عددا من الادوار في عمليات التغيير . لأكبر عدد ممكن من الافراد ، و عليك بشكل مستمر ان توضح تلك الادوار بشيء من التفصيل لمناهضي التغيير
- ٣- ارتبط بأكبر عدد ممكن من المرؤوسين . من خلال اقامة علاقات شخصية ومحادثات فردية معهم بقدر المستطاع
- ٤- اخلق فرص امانة و سهولة الوصول امام المرؤوسين . الذين لم يقتنعوا بعد بأهمية الحاجة للتغيير لعرض انفسهم و التعبير عن آرائهم ، مع تقليص الوقت المكرس تجاه خلق مثل هذه الفرص
- ٥- اعمل كل شيء ممكن و معقول . لضمان سرعة عملية التغيير . فعمليات التغيير المنظمي التي تأخذ مددا طويلة تؤدي الى خلق مشاكل معنوية جديدة ، فتخفض معدلات الاداء ، و تحسن من فرص مقاومة التغيير مما يجعل موقف معارضي التغيير يزداد زحما ، و هذا يؤثر على عمليات التغيير سلبا
- ٦- عزز اسباب التغيير و النتائج المطلوبة منه بشكل مستمر . و ابق ملتزما بالكامل بعملية التغيير وكن حازما في قيادتك

**طرق اخرى :**

و هناك طرقا اخرى للتقليل من مستوى مقاومة التغيير ، يمكن لقادة التغيير ممارستها ، منها :

- ١- اشراك الاطراف المعنية في التخطيط للتغيير طالبا منهم تقديم اقتراحاتهم و ادماج افكارهم
- ٢- تحدد بوضوح الحاجة الى التغيير بإبلاغ القرار الاستراتيجي شخصيا و بشكل مكتوب
- ٣- تلي " احتياجات الناس " من المنخرطين في عملية التغيير . تعطيل فقط ما يحتاج منها الى تغيير . مساعدة الناس على الاحتفاظ بالصدقات ، قواعد و معايير المجموعة حيثما كان ذلك ممكنا
- ٤- تراعي المرونة في التغيير التدريجي حيثما كان ذلك ممكنا . هذا سوف يسمح للناس باستكمال الجهود الحالية و استيعاب سلوكيات جديدة على طول الخط . السماح للموظفين بإعادة تحديد ادوارهم اثناء تنفيذ التغيير
- ٥- وجود الانفتاح و النزاهة . لا تترك فرص للناس بالعودة الى الوضع القائم . اذا لم تكن ات و مؤسستك جاهزة لإنذار انفسكم للتغيير ، فلا تعلن استراتيجيته
- ٦- التركيز على الجوانب الايجابية للتغيير بشكل مستمر . كن غاية في تحديد ما الذي يمكن عمله
- ٧- تقديم برامج التدريب التي تنمي المهارات الاساسية مثل مهارات الاتصال ، بناء فرق العمل و احترام الذات

و بالإضافة الى الاجراءات السابقة يقترح الاعرجي (١٩٩٥) ، ما يلي :

- ١- اشعار العاملين و القادة بأنهم هم اصحاب برنامج التغيير
- ٢- الحصول على تأييد القيادات المسؤولة
- ٣- جعل احد اهداف البرنامج اختزال العبء على العاملين
- ٤- تطعيم البرنامج بأكثر قد ممكن من القيم السائدة بين العاملين
- ٥- الحرص على عدم المساس بضمانات العاملين و استقلاليتهم
- ٦- جعل البرنامج نتاج اتفاق متبادل بين العاملين و المسؤولين
- ٧- الاخذ بعين الاعتبار المرفوعة من قبل العاملين
- ٨- الحرص على تنمية علاقات تعاون و ثقة متبادلة بين فريق التغيير و بين العاملين
- ٩- جعل البرنامج مرن قابل للتغيير و التبديل
- ١٠- الربط بين نتائج البرنامج المتوقعة و بين الاهداف و المصالح الخاصة للعاملين ( في : المخلافي ، ٢٠١٧ )

## خيبة أمل

عندما تتفانى في إرضاء الغير وتسعى للوصول إلى سعادة الناس لتستفيق

على واقع مرير ودمعه في كل عين

e7sas

## احداث التغيير و التحول ( نماذج و استراتيجيات احداث التغيير المعاصرة )

### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذه الوحدة ينبغي ان تكون قادرا على ان :

- شرح النماذج المعاصرة للتغيير و التحول
- تطبيق اسلوب تحليل المجال لـ Lewin
- تطبيق نموذج الابعاد الاثني عشر ( Warner Burke , 2002 )
- استعراض مراحل \ استراتيجيات تنفيذ التغيير
- استعراض سياسات التغيير التنظيمي
- تحليل استراتيجيات التغيير المنظمي
- التمييز بين الاستراتيجيات و النماذج ذات الصلة بالتغيير التنظيمي

### مقدمة :

يعد قرار اختيار التغيير واحدا من اصعب القرارات التي تتخذها المنظمات . و غالبا ما يتطلب هذا القرار مواجهة عدد من التناقضات الاساسية و التي يمكن ان تكون هي اساس او نواة الهوية الشخصية للأفراد او الهوي التنظيمية للمنظمة .

ان القدرة على التغيير و التطوير المنظمي الناجع يمكن ان تصبح عاملا حاسما لبقاء و استمرارية المنظمة . فلم يعد التغيير مجرد عمل عشوائي او صدفي يقوم به اصحاب الخبرات او الذين يمتلكون فن الادارة و القيادة فقط ، بل يعد عملا علميا و تخصصيا لا يمكن القيام من قبل اي فرد دون المامه بالمعرفة العلمية اولا ، خاصة تلك المرتبطة بالنماذج و المنطلقات الرئيسية ثم تلي الخبرات او الممارسات الميدانية التطويرية ثانيا

### اولا : نماذج التغيير

#### لماذا النماذج و النظريات لإحداث التغيير ؟

فيرى ( الكبيسي ، ٢٠١٤ ) ان التطوير علم و فن و مهنة ولا يمكن التطفل و الادعاء من قبل البعض بأنهم خبراء او مستشارون في هذا الميدان لمجرد انهم قرأوا عنه او سمعوا به او عايشوا احد تجاربه او عملوا مع بعض خبراته لفترة وجيزة . فمجال التغيير و التطوير المنظمي يستوجب لمن يمارسه ان يحصل على رخصة مزاولة هذه المهنة في المنظمات المعاصرة حكمه حكم من يحصل على ترخيص مزاولة المهنة في الطب او الهندسة او التدريس او المحاسبة او في مجال من مجالات ممارسة المهن الاخرى التي تتطلب الحصول على ترخيص ثم متابعة و تقييم و تجديد بشكل دوري .

و يعد الإمام بالأطر و النماذج العلية حول التغيير و التطوير المنظمي و أساليبه و مداخله في مقدمة ما ينبغي توفره لدى الراغبين للعمل في هذا المجال ، فهناك العشرات من النماذج المنهجية و السلوكية التي يجب الاطلاع عليها و التعرف على منطلقاتها الفكرية و آلياتها العلمية لتكون بمثابة المرشد و الدليل في كل مراحل عمليات التغيير و التنظيم المنظمي . كما ان ظهور عدد من النماذج لإدارة و قيادة التغيير و التطوير المنظمي قد ادى الى تسهيل عملية ادارة و قيادة التحولات او التغييرات المطلوبة في المنظمات .

و يرى ( الكبيسي ، ٢٠١٤ ) الى ان نماذج التغيير و التطوير تتم باختزال الواقع التنظيمي المراد تطويره من خلال عرضه كصورة مصغرة و مجسدة بشكل يوضح ما هو عليه من قوى فاعلة و علاقات تبادلية وما ينبغي فعله من اجل احداث التحول الى المستقبل المدر او للحالة المستهدفة على سبيل المثال او التقريب

**كما ان معرفة النماذج التطويرية بعمق سيسهم بوجه عام في تحقيق ما يلي :**

- ١- تسهل و تبسط فهم الظواهر و الموضوعات و المشكلات المراد بحثها
- ٢- تساعد على اشتقاق الفرضيات و اختبارها و اعادة صياغتها
- ٣- تعد بمثابة اطار منهجي و منطقي للتفسير و التحليل و التركيب
- ٤- هي وسيلة ابداعية لترجمة المعرفة الصريحة و الضمنية الى نظريات
- ٥- كما انها منطلقا لإجراء مزيدا من الدراسات و البحوث الميدانية و اثراء المعارف و ترجمتها الى سياسات و استراتيجيات مستقبلية لتحسين نوعية الحياة عبر تطوير السلوكيات و بناء المنظمات

**لماذا تعدد النماذج ؟**

و الواقع ان تعدد نماذج التغيير المنظمي مرتبط بتعدد مداخل و مدارس الفكر الاداري الذي شهد تطورات تاريخية افرزت العديد من النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات علمية للكشف عن اسرار نجاح و فاعلية المنظمات على اختلافها .

فمنها من ركز على الادارة العلمية لزيادة الانتاج و الربحية من منظور اقتصادي ، ومنها من ركز على البعد الانساني و السلوك التنظيمي ، و الظروف الواقعية ، كما ركزت النظريات الحديثة على بعد النظام الاجتماعي ... الخ ، و يبغى على قائد التغيير و التطوير المنظمي ان يختار النموذج الملائم للتطبيق ، و من بين هذه النماذج الشهيرة نورد اهمها كما يلي :

**نموذج كورت لورين :**

تصور نظريات و مفاهيم عمليات التغيير نموذجا نمطيا للظواهر التي تظهر منذ بداية التغيير الى نهايته ، و لعل افضل من قدم عملا باكرا في نظريات " عمليات التغيير " التنظيمي هو لوين كرت (Lewin Kurt , 1947, 1951) بما يسمى نظرية المجال في العلوم الاجتماعية ، او نظرية ( تحليل القوى الميدانية او تحليل القوى المؤثرة ) .

و يستخدم هذا النموذج كأداة فنية لتشخيص المواقف او الظروف لا سيما في تخطيط و تنفيذ برامج ادارة التغيير في المنظمات . كما تعد هذه النظرية وسيلة قوية للحصول على نظرة عامة و شاملة عن مختلف القوى المؤثرة على مشاكل التغيير المحتملة في التنظيم ، و تقييم مصدر تلك القوى و مدى قوتها .

و يؤكد هذا النموذج على اهمية البحث عن المتغيرات المسؤولة عن تحديد الفاعلية و الكيفية التي تيم بها التغيير ، و مراحل و خطوات عملي التغيير المنشود في المنظمات بنجاح ، اذا ما طبق النموذج و مراحل بصورة سليمة .

و قد توصل لوين الى سبع خطوات اساسية لأي عملية تغيير تنظيمي هي :

- ١- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة
- ٢- استشارة خبير تطوير تنظيمي
- ٣- جمع المعلومات بواسطة الخبير و تشخيصها
- ٤- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص
- ٥- وضع خطة عمل مشتركة و تنفيذها
- ٦- احداث التغيير المتفق عليه
- ٧- تقويم النتائج

**فرضيات النموذج :**

بنى (لوين) نموذجية في التغيير المنظمي على عدة افتراضات لخصها ( كني و كريتتر ) بما يأتي :

- ١- ان عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد ، كما تتضمن استبعاد اتجاهات او سلوكيات او ممارسات تنظيمية حالية
- ٢- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير
- ٣- ان الافراد هم محور التغييرات المنظمة مهما كان نوع هذه التغييرات ( في البناء التنظيمي او العمليات الجماعية او نظم الحوافز ، او تصميم العمل ) ، و يتطلب التغيير من الافراد ان يتغيروا
- ٤- ان مقاومة التغيير امر طبيعي ، حتى في التغييرات المرغوب فيها
- ٥- يتطلب التغيير الفعال تعزيز السلوكيات و الاتجاهات و الممارسات التنظيمية الجديدة و تدعيمها ( حريم ، ١٩٩٧ )

**التغيير و قوى التوازن | التعادل:**

بنى نموذج تحليل المجال على فكرة اساسية هي ان القوى ، الاشخاص ، العادات ، الاتجاهات ، هي قوى دافعة للتغيير ، و هي ذاتها تعد قوى معيقة للتغيير ، فهي قادرة للعمل على صعيد الفرد او المنظمة ، و قادرة لأن تبدو بثوب القوى الداعمة للتغيير ، او التي ربما تعارض اي مبادرات للتغيير . فالمخطط الخاص بتحليل المجال يساعد مطبقي التعرف على كيفية شد الحبل بين قوى معارضة و قوى مؤيدة للتغيير تجاه مسألة او قضية معينة .

و الفكر الاساسية هي ان كل القوى ( المؤيدة و المعارضة ) تباشر عملها فورا عند طرح امر معين في المنظمة . فنظرية المجال تعد طريقة مناسبة لـ :

- ١- البحث عن قوة التوازن المنخرطة في مسألة التغيير
- ٢- تحديد اللاعبين الاكثر اهمية و الجماعات المستهدفة للقيام بالحملة اللازمة لقضية او موضوع التغيير
- ٣- تحديد المعارضين و المناصرين او حلفاء التغيير
- ٤- تحديد كيفية التأثير على الجماعات المستهدفة



فقبل الشروع في اي استراتيجية للتغيير يبدو انه من الملائم اولا تحديد من هو ضد التغيير و من هو مع التغيير . فمباشرة القيادة في تنفيذ استراتيجيات التغيير دون اجراء اي تحليل مسبق بشكل عميق سيجدون انفسهم قد جرفهم السيل دون ان يعرفوا الدوافع من هذ الجرف .

### كيفية استخدام اسلوب تحليل المجال :

هناك عدد من الخطوات ينبغي اتباعها عند تطبيق النموذج و هي :

**الخطوة الاولى :** صف الموقف او الظرف الحالي .

**الخطوة الثانية :** صف الموقف او الظرف المرغوب فيه

**الخطوة الثالثة :** حدد الى اين سيتجه الوقف او الضرف الحالي في حالة عدم اتخاذ اي اجراء او فعل عمل ما .

**الخطوة الرابعة :** اعد قائمة بكل القوى الدافعة تجاه الموقف او الظرف المرغوب فيه

**الخطوة الخامسة:** اعد قائمة بكل القوى الراضة للتغيير تجاه الموقف او الظرف المرغوب فيه

**الخطوة السادسة :** استجوب و ناقش كل القوى ، هل هي شرعية صحيحة ؟ هل ممكن تتغير القوى ؟ اي القوى تعد حاسمة ؟

**الخطوة السابعة:** خصص درجة لكل مجموعة من القوى مستخدما مقياسا رقميا ، مثال ( ١ = ضعيف الى ابعده حد ، ١٠ = قوي الى ابعده حد )

**الخطوة الثامنة :** ارسم بيانا للقوى و ذلك بوضع القوى الدافعة في الجانب الايسر ، و القوى المعيقة في الجانب الايمن

**الخطوة التاسعة :** قرر ما اذا كان التغيير قابلا للتطبيق و النمو و التطور ، و مدى امكانية حدوثه ومشاهدته على الواقع

**الخطوة العاشرة :** ناقش كيف ان التغيير يمكن ان يتأثر بواسطة تناقص قوة قوى الضد او الاعاقه من خلال زيادة قوة القوى الدافعة تجاه التغيير

**الخطوة الحادي عشر :** تذكر دائما ان زيادة القوى الدافعة او تخفيض القوى المعيقة ربما تزيد او تخفض من قوى اخرى ، او حتى تؤدي الى خلق قوى اخرى جديدة

كما يقترح كل من (Hersey & Blanchard . 1982) بعض المسالك العامة المحتمل استخدامها عند تطبيق النموذج ( تحليل قوى الموقف \ مجال تحليل القوى) و تطوير استراتيجية التغيير ، و هي

١- حينما تكون قوة القوى الدافعة للتغيير اكبر من قوة القوى المعيقة في موقف ما ، يتمكن قادة التغيير من دفع عملية التغيير الى الامام مع قهر القوى المعيقة له

٢- حينما تكون قوة القوى المعيقة للتغيير اقوى من قوة القوى الدافعة للتغيير ، فيكون امام القادة بالتغيير احد الخيارين ، لا ثالث لهما: ( أ) ايقاف جهود التغيير ، واعيين بتعسر التنفيذ . (ب) مواصلة جهود التغيير ، و لكن عليهم العمل على ابقاء القوى الدافعة للتغيير في موقف التغيير خلال هذه المتابعة . كما عليهم احداث التغيير خطوة بخطوة ، سواء بتغيير كل قوة من القوى المعيقة للتغيير على حدة ، لتصبح من القوى الدافعة للتغيير ، او بتكبير قوى اعاقه التغيير ، بحيث لا تصبح من عوامل اعاقه التغيير في ذلك الظرف او الموقف

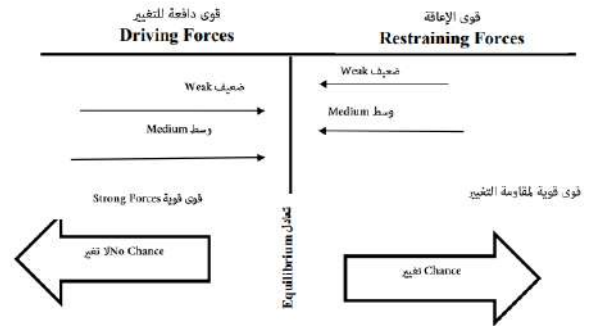
٣- حينما تكون قوة القوى الدافعة و قوة القوى المعيقة للتغيير متساوية في موقف من مواقف التغيير، فيتمكن القادة من دفع القوى الدافعة للتغيير الى الامام . في نفس الوقت عليهم المسعى لإلحاق قوى الاعاقة الى قوى التغيير او على الاقل كبح بعض ، اذا لم يكن كل قوى الاعاقة بحيث تصبح عديمة القوة او الحركة

و بعد ان يقرر قادة التغيير زيادة قمة القوى الدافعة للتغيير او ازالة او كبح القوى المعيقة للتغيير ، ام الشروع في كليهما، فعليهم فوراً مباشرة التغيير نفسه .

### مثال توضيحي على النموذج

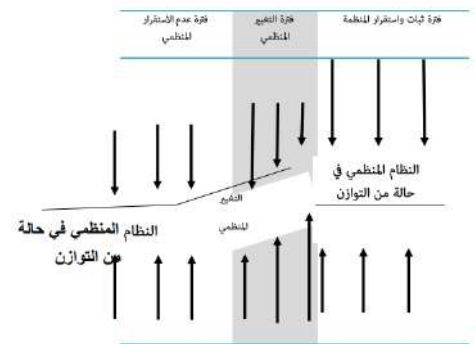
و بشكل اساس ، يفترض هذا النموذج ان الحالة الحالية الاجتماعية او التنظيمية تعبر عن حالة من التوازن تنتج عن التكافؤ الحاصل بين قوتين متناقضتين ، فهناك قوى التغيير ، " القوى الدافعة " للتغيير، و هذه القوى يقابلها قوى اخرى تدعو لقهق التغيير او الابقاء على الوضع الراهن بدون تغيير ، فقد تقيد او تمنع هذه القوى اي عمل يؤدي الى التغيير ، و تدعى هذه القوى بالقوى الرادعة او المتحفظة .

يعتقد (Lewin) ان المنظمات تمثل بحد ذاتها نظم ، لا يكون فيها موقف او الظرف الحالي للمنظمة ساكناً بل يكون في حالة التوازن الديناميكي ، لقوى تعمل في اتجاهات معاكسة ، و لكي يتم احداث اي نوع من انواع التغيير المنظمي ، يجب ان تتفوق القوى الدافعة على القوى المعيقة او الكابحة للتغيير ، و هذا التحول بين الحالتين ( السابقة و الجديدة ) يغير من وضع حالة التعادل . فعندما يكون هذان المجالان من القوى في حال تكافؤ كما يشير الشكل التالي يكون لدينا نوع من التوازن ، اي لا تغيير .



قوى حفل التغيير (Owens, 1995, p. 231)

و هذا يعني انه عندما يكون مجموع قوة القوى الدافعة يساوي مجموع قوة القوى المعيقة يتحقق التعادل او التوازن ، و عندما تستبعد واحدة من هذه القوى او تضعفها ، فإن التوازن يختل و يظهر التغيير ، كما هو مشار في الشكل



شكل تأرجح المنظمة بين الاستقرار وعدم التعادل بسبب التغيير

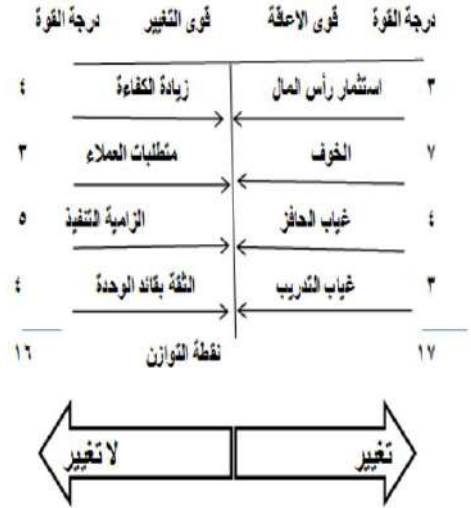
(Owens, 1995, p.232)

في (المخلاقي، ٢٠١٧، ص ١٧)

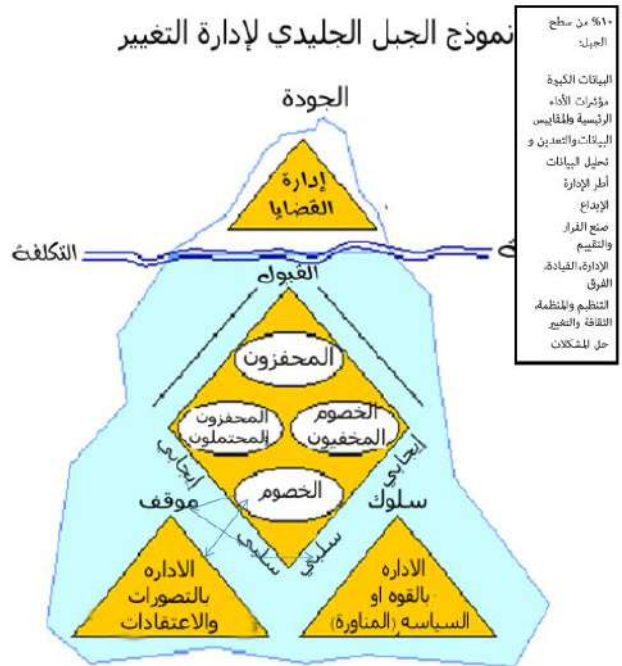
و يرى كل من هرسي و بلانشرد (Hersey & Blanchard , 1982) ان القوى المعيقة او القوى الدافعة للتغيير قد تكون قوى بشرية او مادية او حتى معنوية : فمثلا عندما يتعلق الامر بالتغيير من اجل تطوير اداء جماعة من جماعات العمل فإن ضغط الرئيس و الحوافز و العائد النقدي و التنافس ربما تكون امثلة من القوى الدافعة . اما القوى المعيقة في تعمل على عرقلة او تقليل قوى القوى الدافعة، فالعداء و الحقد و الصيانة الرديئة للمعدات و الادوات ربما تمثل قوى معيقة للتغيير .

ومن هنا يمكن القول ان التوازن بين تلك القوى ( بنوعية ) قد يرتفع او يتناقص من خلال ما قد يحدث من تغيير في الارتباط بين القوى الدافعة و القوى المحلية .

بتطبيق الخطوات السابقة ، الخطوات التي ينبغي اتباعها عند تطبيق النموذج يمكن الوصول الى (شكل) الآتي كمثال :



نموذج الجبل الجليدي لإدارة التغيير



أتمودج الجبل الجليدي لإدارة التغيير- (Kruger)

**المبادئ الاساسية لنموذج الجليدي:**

تشمل النظرية عدد من المفاهيم و المبادئ الاساسية :

**قمة الجبل و اسفل الجبل :**

قسم كروجر جبله الى مستويين رئيسيين ، و لكل مستوى عناصره الفرعية كما يلي:

**المستوى الاول:** قمة الجبل ( اي فوق سطح الماء) وهو الجزء الظاهر . و الذي يتضمن التكلفة و الجودة و الوقت وهي عوامل : ادارة القضايا

**المستوى الثاني:** ما تحت سطح الجبل الجليدي ( اي تحت سطح الماء )

و ينقسم هذا المستوى بدوره الى :

أ- **الناس المتشابكة في التغيير :** بعضهم ظاهر و بعضهم خفي

و صنف Kruger انواع الاس المتشابكة في التغيير يشكلون عوائق التغيير الى اربعة الوان ، هي :

١- **المنافسون او الخصوم :** و لديهم على حد سواء اتجاهات عامة سلبية تجاه التغيير ، و سلوك سلبي تجاه تغييرات شخصية محددة . و

هنا تظهر الحاجة لوضع هؤلاء المنافسون او الخصوم تحت المراقبة و السيطرة من قبل ادارة التصورات و المعتقدات لتغيير آرائهم

و تصوراتهم بقدر المستطاع

٢- **المحفزون :** و هم من ناحية اخرى الذين يمتلكون اتجاهات ايجابية عامة تجاه التغيير ، و في نفس الوقت فهم ايجابيون بصورة محددة

تجاه تغيير محدد ذو علاقة بهم شخصيا و بصورة حصرية . فهم ينتهزون فرصة الحصول على منافع او فوائد او تفضيلات من

التغيير ، و بناء عليه سوف يدعمون هذا التغيير مستقبلا

٣- **المنافون او الخصوم المخيفون :** ومثل هؤلاء يمتلكون اتجاهات سلبية عامة تجاه التغيير بالرغم من انهم يريدون و كأنهم مناصرون

او داعون للتغيير ، و لكن في الامور السطحية فقط . و هؤلاء هم الاشخاص النفعيون او الانتهازيون ، وفي هذه الحالة تكون ادارة

تغيير التصورات و المعتقدات مدعومة بالمعلومات ( ادارة الربيع ) مطلوبة لتغيير اتجاهاتهم

٤- **المحفزون المحتملون :** و هؤلاء هم من نوع المحفزين و لكنهم كامنون ، اي غير مرئيين او ظاهرين ، و لديهم اتجاهات ايجابية

عامة تجاه التغيير ، و لكن لأسباب معينة تجدهم غير مقتنعين بعد ببعض التغييرات المحددة حصريا . في هذه الحالة ، نمط ادارة

المناورات السياسية مع القوة يبدو انه النمط الملائم للتطبيق .

**ب- الجزء الخفي ، و يتضمن :**

- **القيم و المعتقدات :** و تتضمن ادارة التصورات و المعتقدات و التي تتطلب من قيادة التغيير فهم كل من تصورات و معتقدات الناس

، فتصورات و معتقدات الناس يجب النظر اليها و اخذها بعين الاعتبار من اجل التغلب على حواجز او عوائق التغيير

- **القوة و النفوذ :** و تتمثل في الادارة السياسية للقوة و النفوذ لأولئك الذين يشاركون في التغيير و يحتاجون الى اقناع طفيف ، فالقوة و

السياسية تلعبان دورا قيما في هذا الخصوص .

و لذا يمكن القول ان هناك ثلاثة انواع من انواع ادارة التغيير الجليدي و التي يجب ان تنفذ للتغلب على حواجز او عوائق التغيير و هي :

- ١- ادارة القضايا في قمة الجبل
- ٢- ادارة التصورات و المعتقدات
- ٣- الادارة السياسية للقوة و النفوذ

وفقا لـ (Kruger) فإن عددا من قيادي التغيير يفكرون فقط في قمة الجبل الجليدي :التكلفة ، الجودة ، الوقت ، و كلها تنصب فيما يسمى بإدارة القضايا ، و التي اطلق عليها ايضا مسمى ( ادارة الربيع او العائد ) .

و الواقع ان نوع الادارة المطلوبة لتنفيذ التغيير يعتمد التعرف على طبيعة نوع الاعاقات التي يمكن توقع ظهورها ، و وفقا للنظرية ، يعتمد تحديد ذلك على ( المخلافي ، ٢٠١٧ )

١- نوع التغيير المطلوب: يتمثل التغيير في احد المسارين التاليين:

- مسار تغيير الاشياء الصلبة : مثل نظم المعلومات ، الاجراءات ، و هي التي تلامس سطح الجبل
- مسار تغيير الاشياء الناعمة : و تتمثل في القيم ، القدرات ، و تعد ايضا عويصة و عميق و صعبة الفهم بدرجة اكبر من الاشياء الصلبة او الخشنة

#### منهج التغيير :

وفقا للنظرية ، التعامل مع التغيير يتم وفقا للمنهج الملائم للحالة :

- ففي تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء يكون هناك حاجة لتطبيق ما يسمى بالقوة الناعمة او بالأدوات الناعمة اللينة مع تحويل المعتقدات و القيم و الاتجاهات
- بينما يكون هناك حاجة للإدارة السياسية ( التسييس التنظيمي ) بأساليبه المختلفة ، كالمراوغة او الدبلوماسية و المجاملة مثلا ، و هذا هو المدخل الملائم لذلك بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر و مكشوف .
- اما فيما يتعلق بالتغييرات التي يظهر بعضها و يكمن الاخر فيقتضي التعامل بازدواجية الاساليب التي يعبر عنها بلغتنا " سدودوا و قاربوا " اي مسك العصي من الوسط وفقا لطبيعة الموقف نفسه ( الكبيسي ، ٢٠١٧ )

**استراتيجيات التغيير****هناك نوعان من الاستراتيجيات للتغيير**

أ- تغيير ثوري ، متطرف ، جذري ، و مثير و مفاجئ كما هو الحال في اعادة هندسة عمليا الاعمال التجارية

ب- تغيير ثوري ، متطرف ، جذري ، ربحي او اضافي كما هو الحال عند (Kaizen)

و تتعامل نظرية الجبل الجليدي لإدارة التغيير مع كل من العوائق او الحواجز المرئية ( على السطح ) ، و غير مرئية ( تحت السطح ) للتغيير في المنظمة ، والتي تحاول ان تجبر الادارة على النظر في التحديات الخفية اللازمة لتنفيذ التغيير

طبقا لـ كروجر ان الادارة العامة لديها مهمة دائمة و روح تحدي لتتعامل مع التغيير ، و يتم تنفيذ ادارة التغيير الجليدي بشكل افضل من قبل القادة الذين يقبلون ان الحواجز الاكثر وضوحا للتغيير هي في قمة الجبل فقط مثل التكلفة و الجودة و الوقت ، اي انه بالنسبة للأمور السطحية فالإدارة تستطيع تحقيق النتائج بمستوى عال من اعتبارها اسفل السطح . و الحقيقة ان تلك الحواجز السطحية هي لست سوى غيظ من فيض ، و ان الاقوى و الاكثر تأثيرا من الحواجز تكمن تحتها .

و المشكلة ان معظم المديرين يميلون الى التركيز فقط على الحواجز او العوائق الواضحة مثل التكلفة و الجودة و الوقت في قمة الجبل ، اي ادرة الربح و العوائد و هي قضايا من قضايا الادارة ، بدلا من اعطاء الاهتمام الواف لقضايا اكثر قوة مثل الادراك ، و المعتقدات و السلطة و السياسة في اسفل سطح الماء .

**نموذج التغيير المخطط :**

اقترح كل من (Szilagy & Marc , 2007) نموذج للتغيير المخطط تتسلسل فيه المراحل التي يمكن للقادة اتباعها لإدارة التغيير و توسيع مجال قوتهم .

و يقترح هذا النموذج ان القوى المؤيدة للتغيير تقتحم المنظمة باستمرار ، مما يحدث ضغوطا ملحوظة في اتجاه التغيير ، و يجب على قادة التغيير الاعتراف بهذه القوى ، ثم يقررون ما اذا كانت المشكلة على درجة من الاهمية بحيث تستدعي احداث تغيير في البيئة التنظيمية او التقنية او المهام او الافراد او في مجموعة من التغييرات في كل من هذه الجوانب .

**مراحل التغيير**

و يمر هذا النموذج بعدد من المراحل ، كما يلي :

**المرحلة الاولى – تشخيص الموقف الحالي :**

تبدأ رحلة التغيير بتشخيص الموقف الحالي ، فقبل تنفيذ برامج التغيير ينبغي على قادة التغيير كخطوة اولى ان يبينوا بكل وضوح طبيعة المشكلة و اهداف برنامج التغيير.

و يمكن القيام بالتشخيص التنظيمي من خلال فريق من الادارة العليا ، مستشارين من الخارج ، او فريق عمل يقوم بتشكيل او تصميم برامج ملائم للتغيير يتضمن التغييرات بشكل متكامل : الادوار ، و التكنولوجيات ، و مع استراتيجية للتنافس

و فيهذا الصدد يشير (Yuki , 2002) الى **اهمية مرحلة التشخيص** ، حيث يعتقد ان هناك عددا من المنظمات تقوم بتطبيق برامج عديدة في مجال التغيير الشامل للمنظمة ، مع عدم وجود برهان علمي واحد يثبت لنا درجة فاعليتها . **و الخطأ الشائع الذي يرتكب هو تنفيذ برنامج التغيير الشامل دون تشخيص دقيق للمشاكل** التي تواجه المنظمة لتحديد مدى الحاجة للتغيير ، فبعض برامج التغيير الشامل لا تضمن لنا حلا لمشاكل المنظمة بنفسها ، بل قد تجعل تلك المشاكل اكثر سوء عما هي عليه و مع الاسف تحصل برامج التغيير تلك على الصيت المدوي كما هو الحال مع برامج ادارة الجودة الشاملة او برامج الادارة الذاتية

### المرحلة الثانية – تحديد ادااف التغيير

في هذه المرحلة لا بد من التعرف على اهداف التغيير المنشود اولا و بكل دقة ، كما يتم ايضا تحديد وكلاء التغيير .

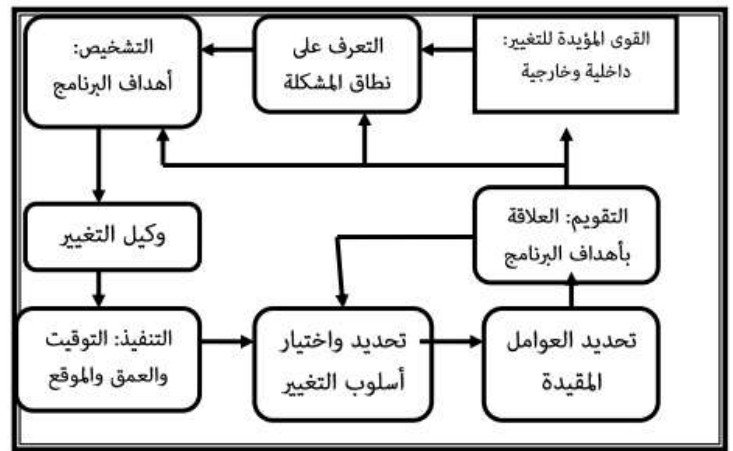
المرحلة الثالثة : تحديد المداخل و الاساليب البديلة

المرحلة الرابعة : اتخاذ قرار باختيار البديل المناسب

المرحلة الخامسة : تقويم البديل المختار

المرحلة السادسة : دراسة المعلومات المرتردة و التصرف وفقا لذلك

الشكل التالي يوضح نموذج التغيير لكل من (Szilagyi & Marc , 2007)



أتمودج للتغيير المخطط (سيزلاقي وجي والاس، ١٩٩١، ص.٥٥٥).

Szilagyi, & Marc, 2007. في (المخلاق، ٢٠١٧).

### نموذج المراحل الخمس للنمو التنظيمي :

من الممكن ان يتباين حجم التغييرات التنظيمية بشكل ملحوظ : من التغييرات الصغيرة ، و التطورية الى التغييرات الكبيرة



- اقل صدمة لأعضاء المنظمة و اقل تعطيلًا لنظام المنظمة ، نظرا لأنها تشمل عادة على تحولات مرحلية صغيرة ، في النظم القائمة و كذا في السلوكيات ، فهي الاسهل في التخطيط و التنفيذ
- قد يكون التغيير مقتعا للناس من حيث الحاجة الى التغيير و التعديل او التبديل ، و عمليات تعزيز النتائج المرجوة

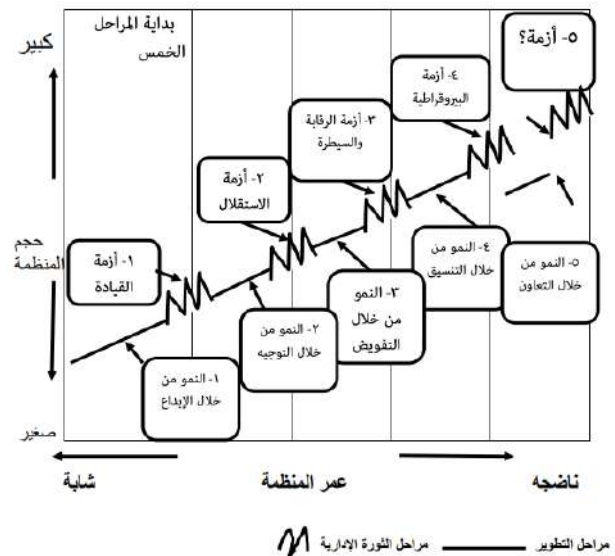
**التغيير الثوري و المخل .** بنظم المؤسسة قد لا يرحب فيه بصورة مؤقتة كي يتم توفير الظروف المواتية لذلك ، فقد يفضل ان تبقى المنظمة و تستمر في وضعها الحالي الى حين يتم ادخال تعديلات كبيرة على تصورات التغيير الجذري بما يتلاءم مع منظور للعالم ، واستراتيجياتها و كيفية تسيير الامور و تحويل المدخلات الى مخرجات تلبى رغبات العملاء .

### ابعاد النموذج :

يستخدم صاحب النموذج خمسة ابعاد رئيسية ، هي :

- 1- **عمرى المنظمة :** اهم بعد مدة حياة المنظمة
- 2- **حجم المنظمة :** بالإضافة الى عمر المنظمة هناك عنصر اخر يؤثر في نمو المنظمة وهو حجم المنظمة ، و يعد من الابعاد المهمة كما يراه ، فيتعاظم الحجم ، تتزايد مشاكل المنظمة كمتوالية عددية : تتعاظم مشاكل التنسيق و الاتصال ، و تصبح الوظائف اكثر تداخلا ، ومستويات الهيكل التنظيمي تتضاعف .
- 3- **مراحل التطوير :** ان المنظمة التي تعيش في ازمان عادة يتطلب الامر ( ٤ الى ٨ ) سنوات من النمو المتواصل دون تعثر او تعطيل او الرجوع الى الوراء
- 4- **مراحل التغيير الثوري :** وفقا لـ (Greiner) ، التطوير السلس ليس حتميا ، لا نستطيع ان نفترض ان نمو المنظمة يتم على خط مستقيم ، و هذا يعني ان تطور المنظمة يمر بفترات عدم استقرار جوهري في حياة المنظمة ، حيث تمتد فترات الاضطراب الكبير بين فترات التطور السلس
- 5- **معدل النمو في قطاع الصناعة :**

مراحل النمو الخمس من التطوير المنظمي كما هي في الشكل الاتي





و يعتقد ان كل فترة من فترات التطور تتسم بنمط اداري مهيم يستخدم لتحقيق النمو بينما كل فترة تطوير ثوري تتسم بمشكلة ادارية مهيمنة يجب العمل على حلها كي يستطيع النمو الاستمرار في نموه . انه من المهم ان نتذكر ان كل مرحلة من مراحل التطور لها ثورتها الخاصة ، و المراحل هي :

### المرحلة الاولى : الابداعية :

ظهور مشكلات و ارتباكات ادارية جوهرية . و المشكلة هنا من سيفقد المنظمة بعيدا عن الارتباكات و حل المشاكل الادارية التي تواجهها ؟ ان الاجابة الواضحة عن هذه الاسئلة هي ايجاد قائد للتغيير يكون مقبولا امام الغير و قادر على لم شمل المنظمة . فوجد قائد فاعل للتغيير مبدع تستطيع المنظمة البقاء على قيد الحياة في المرحلة الاولى ثم تتقدم الى الامام

### المرحلة الثانية : التوجيه

• اثناء هذه المرحلة الثورية يوجد :

- بناء تنظيمي عامل في المنظمة
- اجراءات نظامية محاسبية
- قواعد للحوافز مطبقة
- معايير العمل يتم تبنيها
- الاتصال الرسمي
- قبول معظم المسؤوليات من قبل المدراء لتنفيذ التعليمات و التوجيهات
- بينما يتم التعامل مع مدراء المستوى الادنى كونهم فقط متخصصون وظيفيا و ليس كصناع قرارات او مستقلين في وظائفهم
- يطالب مدراء المستويات السفلى بمنحهم استقلالية و حرية في العمل ، و كنتيجة لذلك تظهر في هذه المرحلة ازمة

### الاستقلالية في العمل

### المرحلة الثالثة : التفويض

- حل ازمة الاستقلالية من خلال تفويض السلطات . ان مرحلة التفويض تساعد على احراز تمدد و توسع من خلال رفع مستوى الحوافز في اسفل سلم الدرجات
- تصبح اللامركزية في العمل متوفرة و لدى المدراء سلطات اكبر و حوافز اكثر
- تواصل اسرع مع العملاء و ضم عدد من العملاء الجدد

ولكن مشكلة عصبية تبدأ في النهاية تحوم في جو العمل ، وفي ازمة الرقابة و الضبط . و السبب ان عدد من التنفيذيين في المستويات العليا يشعرون بفقدانهم القدرة على السيطرة . و كما يقول المثل الحرية تولد الضيق . مما لا شك فيه ان التفويض يعني الاعتراف بأهمية مدراء المستويات الدنيا و لكن ينتج عن ذلك مشاكل كبيرة بعملية الرقابة و الضبط

**المرحلة الرابعة : التنسيق**

في هذه المرحلة ، يتم حل مشكلة الرقابة و الضبط من خلال التنسيق . فتطوير اجراءات للتخطيط الرسمي ، و وحدات لامركزية الادارة تم صهرها من خلال مجموعات العمل ، و تم تقييم النفقات الرأسمالية بشكل كامل ، و وظائف فنية معنية ، مثل معالجة البيانات اصبحت **مركزية** ، بالطبع القرارات التنفيذية اليومية تبقى غير مركزية . تهدف نظم التنسيق الى تحقيق اكبر قدر من التوزيع المناسب للمصادر المتاحة لدى المنظمة .

**و لتحقيق التنسيق بشكل جديد ، ينبغي ان تطبق البيروقراطية مثل الرسمية في العمل ، و فرض قواعد و نظم من قبل الادارة العليا . و لن** عندما تصبح المنظمة كبيرة الحجم ، تتحول السلطة الطبيعية و النظم الصلبة في نهاية الامر الى ازمة تسمى ازمة الخطوط الحمر

**المرحلة الخامسة : التعاون**

**يتم التغلب على ازمة البيروقراطية و الاجراءات الشكلية و الصراعات بين الموظفين و الرؤساء من خلال تعاون بيني قوي .** تركز هذه المرحلة على العفوية في الادارة بشكل كبير من خلال فرق العمل ، و مواجهات مهارتيه بين الفوارق الفردية . و من المعالم البارزة لهذه المرحلة انتهاء الرقابة الاجتماعية و صعود التهذيب الذاتي بين الافراد .

**نموذج هوس Huse ذو المراحل السبع**

قدم (Edgar Huse) في عام ١٩٨٠ نموذجا يتكون من سبعة مراحل وهو مبني على النموذج الاصيلي الذي قدمه (Lewin)

**المرحلة الاولى : الاستكشاف**

يلتقي المسؤولون عن المنظمة و مستشار ( خبير ) ادارة التغيير

**المرحلة الثانية : الدخول**

يقتررب مسؤولي المنظمة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد ، و يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوق يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع ان يحصل عليه منه

**المرحلة الثالثة : التشخيص**

يقوم المستشار ، مستندا على الخلفية التي لديها و تعليمة ، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ، و يحدد استراتيجيه التدخل المخطط

**المرحلة الرابعة : التخطيط**

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفضيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل ، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و اسبابها

**المرحلة الخامسة : خطة العمل**

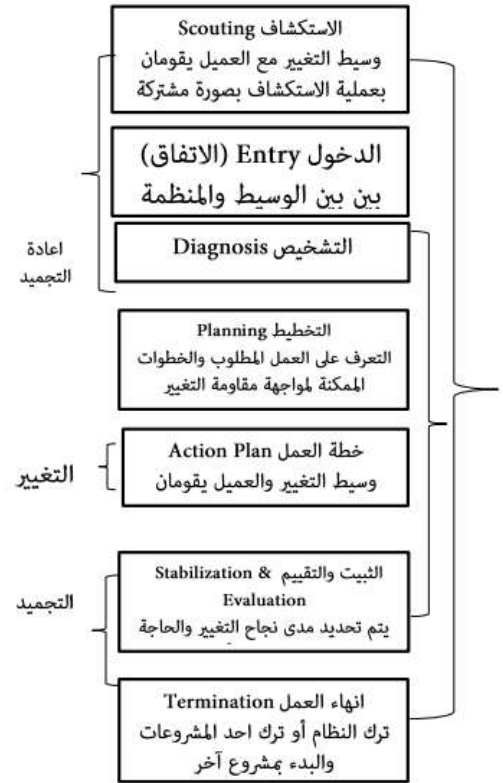
يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها و يمكن ان تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن او في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة ، نجد ان هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي

**المرحلة السادسة : التثبيت و التقييم**

تصبح الممارسات المطبقة حديثا و النظم و ترميم مراحل العمل ، عمل روتيني يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة و عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير و تقاس النتائج بشكل كمي

**المرحلة السابعة : انتهاء العمل**

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال الى عمل اخر ( منظمة اخرى ) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل و بالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة ، و يكون ذلك في ذات المكان ( نفس المنظمة ) ان المراحل الخمس من التطور كل مرحلة تنتهي بفترة ازمة و ثورة تطويرية ، اي انه ينبغي على المنظمة ان تمر بمجموعة من الازمات كي تنمو و تتطور



نموذج Huse

**خامسا: نموذج لبيت وواظسون ووستلى**

يعد هذا النموذج احد نماذج التغيير المخطط و تطوير لنموذج لوين ، حيث تم تعديله من خلال ادخال اضافات عليه ، حيث اصبحت مراحل التغيير تتكون من خمس مراحل ( العطيات ، ٢٠٠٦ ) و هي :

**المرحلة الاولى : اثبات الحاجة للتغيير و تطويرها**

و هي مرحلة ازالة الجمود في نموذج ( لوين ) و تتم من خلال ثلاث المراحل الآتية :

- ١- قيام وكيل التغيير ببيان ضرورة التغيير ، و الحاجة اليه ، و ذلك بتقديم نتائج المقابلات التي اجراها مع العاملين على شكل بيانات تشير جميعها الى وجود مشكلات جوهرية في العمل .
- ٢- القيام بدراسة تلك الحاجة الى التغيير و تأكيد مدى ضرورتها ، و يقوم هذا الطرف بالعمل بين وكيل التغيير وبين المنظمة التي تحتاج الى تغيير
- ٣- ان تدرك المنظمة انها بحاجة الى التغيير، و تقوم بالبحث عن يساعدها في ذلك

**المرحلة الثانية : الدخول في علاقات تعاقدية لإحداث التغيير**

و تتضمن هذه المرحلة تطوير جهود مشتركة ، تعمل بين وكيل التغيير من جهة و بين المنظمة التي تحتاج الى التغيير من جهة اخرى ، و يشير اصحاب هذا النموذج الى نقطة هامة الا وهي ان المنظمات تفضل عادة ان تكون المساعدة من خارج المنظمة و ان تكون متخصصة ، و ترغب في الوقت ذاته في ان تنبثق من جهة ما للمنظمة التي تقوم بمساعدتها ، كي تفهم مشكلاتها و اسبابها ، و تكون حلولها ممكنة التنفيذ . هذا التوازن هام جدا و ضروري من اجل انجاح عملية الاستشارة في التطوير المنظمي

**المرحلة الثالثة : العمل على ادخال التغيير ( مرحلة الانتقال )**

و تتضمن توضيح وكيل التغيير مشكلات المنظمة و محاولة تفهم النظام العام الذي تعمل فيه المنظمة و وضع الاهداف و تحديد غايات تنفيذ التغيير و تحديد اليه التحفيز للتغيير

**المرحلة الرابعة : تعميم التغيير ( مرحلة التثبيت او ازالة الجمود)**

و تتضمن تعميم التغيير و نشره الى اجزاء اخرى من النظام العام لمنظمة ، و المحافظة على مراحل العمل السابقة و تثبيتها في المنظمة . و يسمى ( لبيت و زملاء ) هذه المرحلة " بعملية التوطين المؤسستي " .

ومن اجل ضمان تحقيق هذا النمط المؤسستي الجديد ، على اعضاء التنظيم ان يشاركوا في تخطيط خطوات العمل ، و تنفيذها لتحقيق التغيير . و ان المشاركة تؤدي الى الالتزام بالمعايير الجديدة الموضوعية . و تؤدي الى نشوء دعم هيكلي لعملية التغيير

**المرحلة الخامسة : انتهاء العلاقة التعاقدية :**

و فيها تقوم المنظمة بإنهاء العمل بينها و بين وكيل التغيير اذا كان من خارج المنظمة

**نموذج السببي لأداء المنظمة و التغيير**

هناك العديد من الاسباب التي تحدث التغيير في المنظمات . وهناك عدد من النماذج تحدثت بشكل مباشر عن تلك الاسباب ، و من امثال هذه النماذج نموذج ( التغيير المنظمي و الاداء السببي ) ، و الذي طوره كل من (Warner Burke) عالم جامعة كولومبيا ، كلية المعلمين في نيويورك مع صديقه (Litwin)

**عرض لنموذج (Burke & Litwin , 1992)**

ركز نموذج (Burke & Litwin) على قوى دافعة مختلفة للتغيير مع ترتيبها من حيث الاهمية . و يعبر عنها النموذج بأسلوب تخطيطي ، عارضا اهم عوامل القوى الدافعة للتغيير في الاعلى ، اما على مستوى الطبقات السفلى فتصبح تلك القوى تدريجيا اقل اهمية . يجادل النموذج بأن جميع العوامل تتكامل مع بعضها البعض ( الى درجة اكبر او اقل ) ، و بالتالي فإن اي تغيير في واحدة من تلك العوامل تؤثر في نهاية المطاف على جميع العوامل الاخرى .

يتألف النموذج من الابعاد الاثني عشر (Burke , 2000) مرتبه حسب اهميتها كما يلي :

١- البيئة الخارجية ( مثل الاسواق ، التشريعات ، المنافسة و الاقتصاد )

٢- الرسالة ( المهمة ) و الاستراتيجية

٣- القيادة

٤- الثقافة التنظيمية

٥- الهيكل

٦- الممارسات الادارية

٧- النظم

٨- مناخ وحدة العمل

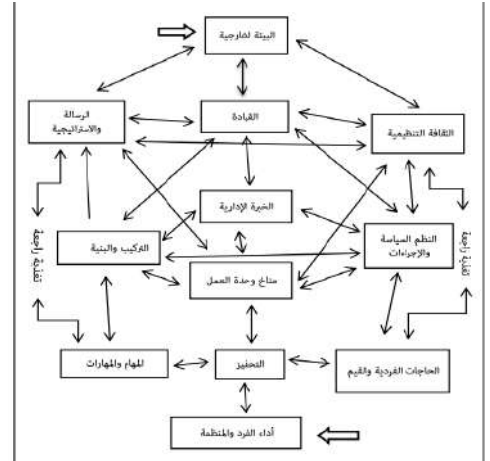
٩- المهام و المهارات الفردية

١٠- الاحتياجات و القيم الفردية

١١- الحوافز

١٢- الاداء الفردي و التنظيمي

الشكل الآتي يعرض لنا تلك الابعاد و كيفية ترابطها و تأثيرها البيئية :



الاسئلة المفتاحية	ابعاد النموذج
ماهي الدوافع الخارجية ؟ وكيف يمكن لهذه الدوافع ان تؤثر على المنظمة ؟ هل تدرك المنظمة هذه القوى الدافعة للتغيير ؟	١ . البيئة الخارجية
كيف ترى القيادة العليا رسالة و استراتيجية المنظمة ؟ هل هناك بيان واضح برؤية و رسالة المنظمة ؟ ماهي تصورات الموظفين تجاه رؤية و رسالة المنظمة ؟	٢ . الرسالة الاستراتيجية
من الذي يوفر التوجيه العام للمنظمة ؟ من هم القدوة او النموذج ؟ ما النمط القيادي السائد ؟ ماهي وجهات نظر الموظفين ؟	٣ . القيادة
ماهي قواعد السرية و العلنية ، و القيم و العادات و المبادئ التي توجه السلوك التنظيمي ؟	٤ . ثقافة المنظمة
كيف تنظم و ترتب الوظائف وكذا الافراد في مجالات محددة ، و مستويات من المسؤولية ؟ ماهي العلاقات الرئيسية في عملية صنع القرار الرئيسي و الاتصال و التحكم او الرقابة ؟	٥ . الهيكل
ما سياسات و اجراءات المنظمة ، بما في ذلك نظم المكافأة و تقييم الاداء ، و ادارة المعلومات و الموارد البشرية و الموارد و التخطيط ، و ما الى ذلك ؟	٦ . النظام
كيف يستخدم المديرين الموارد البشرية و المادية للاضطلاع باستراتيجية المنظمة ؟ ما هو نمطهم الاداري و كيفية ارتباطهم بالمرؤوسين ؟	٧ . الممارسات الادارية
ما الانطباعات الجماعية ، و التوقعات ومشاعر الموظفين ؟ ما طبيعة العلاقة مع زملاء وحدة العمل و تلك الموجودة في وحدات العمل الاخرى ؟	٨ . مناخ وحدة العمل
ما متطلبات المهمة و المهارات و القدرات \ المعرفة الفردية اللازمة لفعالية المهمة؟ ما مدى مناسبة \ ملائمة المنظمة لـ " الوظيفة – الشخص "؟	٩ . المهام و المهارات الفردية
ما قيم الموظفين في عملهم ؟ ما العوامل النفسية التي سوف تثري وظائفهم و زيادة الرضا الوظيفي لديهم ؟	١٠ . الحاجات الفردية و القيم
هل الموظفين يشعرون بدافع اتجاه اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية للمنظمة ؟ من عوامل ١-١٠ اي من العناصر التي تبدو ان يكون لها الاثر الاكبر على الدوافع؟	١١ . الدوافع

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي :

- ١- ان جميع العوامل التي تؤثر معا على وضع المنظمة تؤثر على مستوى الدافعية للأفراد في المنظمة ، و الذي بدوره يؤثر على الاداء العام
- ٢- تتفاعل الابعاد الاثني عشر الرئيسية لنموذج التغيير مع ١ وتؤثر على بعضها البعض . و فهم الربط بين هذه الركائز الداعمة هو مفتاح التغيير الفعال و الاكثر سلاسة
- ٣- يدور هذا النموذج حول تحديد و اقامة علاقة السبب و النتيجة بين اثني عشر بعدا من الابعاد التنظيمية التي تعد مفاتيح التغيير المنظمي

### كيفية عمل النموذج

يضع النموذج النقاط المفتاحية التالية :

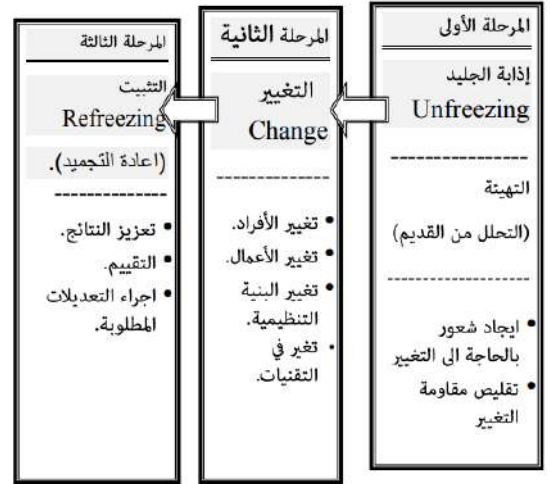
- ١- البيئة الخارجية هي المحرك الاقوى للتغيير التنظيمي
- ٢- تقود التغييرات في صدارة البيئة الخارجية الى تغييرات كبيرة داخل المنظمة : الرسالة و الاهداف و الاستراتيجية و الثقافة التنظيمي و قيادتها
- ٣- التغييرات في هذه العوامل الرئيسية تؤدي الى تغييرات اخرى داخل المنظمة – تغييرات هيكلية و نظم و ممارسات ادارية . هذه هي اكثر العوامل التشغيلية ، و التغييرات فيها قد او قد لا يكون لها تأثير على نطاق واسع في المنظمة
- ٤- هذه التغييرات معا تؤثر على الدافع ، الذي بدوره يؤثر على الفرد و الاداء التنظيمي
- ٥- يصف النموذج اثني عشر متغيرا من متغيرات المنظمات
- ٦- كل من هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها ، و اي تغيير في اي واحد منها يؤثر في نهاية المطاف على الاخرين . ويعد هذا مفيدا في توضيح ليس فقط كيفية اداء المنظمات ، ولكن ايضا كيف يمكن تغييرها .

يستخدم هذا النموذج في :

- ١- تحليل التغيير المنظمي
- ٢- فهم التغيير المنظمي
- ٣- ادارة التغيير المنظمي
- ٤- توقع التغيير المنظمي

### نموذج التغيير عند لوين :

يعد نموذج لوين واحد من اقدم نماذج التغيير التي تم تطويره في مجال التغيير المنظمي ، و الذي قام العديد من العلماء و الممارسين بتطبيقه او تطويره لكي يناسب ظروفهم ، فقد ساعد نموذج "لوين" في احداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات بمختلف مشاربها.



### المرحلة الاولى : مرحلة التحلل من القديم :

تعد مرحلة التحرر من القديم نقطة البداية الاولى نحو احداث عملية التغيير المنشود . و يتم من خلال هذه المرحلة

- اشعار الافراد العاملين بالمنظمة بالعيوب و السلبيات الناتجة عن تقادم التشريعات و القوانين و اللوائح و السلوكيات و عدم قدرتها مواكبة المستجدات المعاصرة او النضال من اجل البقاء و الاستمرار
- تحضير الاجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الاشخاص لعمل شيء ما
- احلال الانماط السلوكية و القيم و الاتجاهات القديمة بأخرى جديدة
- دفع الافراد في المنظمة الى ادراك ان السلوك او الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة ، او انها تؤدي الى تدهور النتائج و الاداء
- اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ، و يتم ذلك بإزالة اي مسببات مقاومة التغيير
- الاحذ في الاعتبار التهديدات الملازمة للتغيير و التي تظهر تجاه الافراد ، و الحاجة الى تحفيز المتضررين من التغيير حتى يتم الوصول الى بلوغ حالة التوازن الطبيعي من خلال قبول التغيير
- اي انه من الضروري جدا ان تكسر حالة التوازن القائم في مجال قوى التغيير في الميدان : فالمنظمة يجب ان تتحلل ، من القديم و عندما يحدث ذلك يكون من الممكن ان يقدم او يعرض التغيير للأخرين
- التهيئة او الاعداد من خلال احداث تبديلات رئيسية في الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و المسالك السلوكية للأفراد ، و الطرق العتيقة في عمل الاشياء داخل المنظمة ، سواء بإلغائها او تبديلها او زرعها بما يسمح بخلق موقف او ظرف جديد لديهم من الاحساس او التهيؤ او الحاجة للتغيير
- اذابة الجليد من خلال رفع درجة سخونة التغيير حتى يصل الحال بأن يتخلى الافراد عن تحفظاتهم تجاه التغيير المرغوب . ففي هذه المرحلة يصل الافراد الى تفهم ان الطرق العتيقة في فعل الاشياء اصحت غير كافية و فاقدة المنفعة بأي حال من الاحوال ( Yukl , 2002 ) ، و من ثم يتولد لديهم دافعا قويا تجاه التغيير المنشود
- إذابة الجليد في هذه المرحلة ، يلزم الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الاداء ، ثم على الادارة العمل على ايجاد الدافعية و ايجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد . و التوصل الى عدم جدوى و فاعلية الاساليب القديمة المطبقة لإنجاز الاعمال



**ومن ضمن اساليب تحرير و اذابة الموقف ما يلي :**

١. منع اي مدعومات او معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل ، و ذلك لإظهار ان انماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها
  ٢. انتقاد التصرفات و اساليب العمل التي تؤدي الى حدوث مشاكل ، وقد يصل الامر بالانتقاد الى زرع الاحساس بالذنب ، و البخس من القدر او الحط من القيمة
  ٣. اشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا و يتم ذلك بإزالة اي مسببات لمقاومة التغيير
  ٤. نقل الفرد من القسم او بيئة العمل التي تشجع اساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة ، و ذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف ، و قد يكون ذلك النقل مؤقتا الى احد الاقسام الأخرى او الى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة
  ٥. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة ، فاذا كان التأخر عن العمل و الغياب و التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية ، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات ، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الانصراف ، و عدد ساعات العمل و الراحة
  ٦. تحقير و اذلال الخبرات و التجارب القائمة من اجل مساعدة الافراد المستهدفين للتغيير ليروا ان مواقفهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم اصبحت لا قيمة لها بعد اليوم ، و من ثم يخلق لديهم حافزا للتغيير
  ٧. ازالة كل الاثار المادية للأشخاص المستهدفين من التغيير و ابعادهم عن كل ما الفوا عليه او اصبح معتادا لهم ، عن مصادر المعلومات و الصلات الاجتماعية
  ٨. تفويض او هدم كل المساعدات او الروافد او المناصرات الاجتماعية
  ٩. تجسير سلوك الافراد بمبدأ الثواب و العقاب : فيكافأ الفرد الذي يتألف مع التغيير و يعاقب الشخص الذي يخالف التغيير و يقاومه
- (Hersey & Blanchard, 1982) .

ومن هنا يمكن القول ان في هذه المرحلة يصبح لدى الافراد قابلية للتغيير بقبولهم بدائل جديدة للأشياء العتيقة ، فعملية التحلل من القديم تتحقق من خلال زيادة قوة القوى الدافعة للتغيير او بتقليص قوة القوى المقاومة للتغيير .

**المرحلة الثانية مرحلة التغيير**

- ١- في هذه المرحلة يتم التدخل لإحداث التغيير المخطط ، حيث يتم تطوير استجابات جديدة استنادا الى معلومات جديدة
- ٢- من الضروري عدم الاندفاع في الاقدام على هذه المرحلة ومباشرة التغيير بسرعة غير معقولة ، دون فسح الوضع القائم كليا او ما يسميه ( اذابة الجليد ) ، لان عدم التروي قد يخلق مقاومة لدى الآخرين تجاه التغيير ومحاربتة
- ٣- يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد افكار و اساليب و مهارات عمل جديدة
- ٤- و يتم اجراء تعديل و تغيير في الواجبات و المهام ، و كذلك في التقنيات و الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا
- ٥- و يكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية : التغيير في انماط توزيع السلطة ، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة
- ٦- التغيير في العمليات الادارية : ويشمل اعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و انماط الاتصالات ، كأن يصبح اسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان و قد يشمل تعديل السياسات و الاجراءات و تعديل معايير اختيار العاملين .
- ٧- المماثلة او المطابقة ( الاندماج ) : تظهر المماثلة او المطابقة عندما يتوفر نموذج او اكثر من نموذج ( مثال) في البيئة المحيطة ، يقتدى به الآخرون و يكون رمزا لهم

٨- التذويت او الاستيعاب :و هذا يعني ان القوى الدافعة للتغيير تدفع لتوليد تغيير خارج الافراد المراد التأثير عليهم ، حيث يقوم شخص اخر بإبراز الفكرة او المشكلة او المقترح او النموذج الخاص بالتغيير المرغوب فيه ، ثم تحدد الاخلاقيات و السلوكيات الجديدة المرغوب فيها وفقا لذلك التغيير المقصود ، فإذا ما اريد للسلوكيات الجديدة الديمومة فهنا يجب ان يقوم الافراد الذين يتم التأثير عليهم بـ ( تذويت) او قبول الدافع و الاسباب الداعية للتغيير . اي ان يتقمص او يتطبع الافراد لأنواع السلوك المستحدثة مع ادماجها في النفس بحيث يضي عليها صفة الذاتية الشخصية لتصبح مبادئ و اساسيات هادية لهم ، و هنا تظهر الذاتية عندما يحط الافراد انفسهم في موقف يستوجب منهم ان يسلكوا سلوكا مستجدا لكي يديروا ذلك الموقف بنجاح تام

### و الواقع ان التذويت يشمل ثلاثة عناصر اساسية ( سيزلاقي و ١٩٩١ )

- ١- **نظام معرفي جديد** : يقوم مصدر التأثير عادة بتوفير اطار نظري كوسيلة لرصد المعلومات التي يتلقاها الفرد من المنظمة و محيطها ، كقيام قائد التغيير باعداد خطة العمل التي ستنبع في مرحلة التغيير
  - ٢- **التطبيق و الاجتهاد** : عند تطبيق النظام الجديد قد يتطلب الامر ادخال تعديلات عليه كلما كان ذلك ضروريا ، كظهور عوامل او ظروف لم تكن متوقعة من قبل ، و بناء على ذلك لابد ان يكون هناك مجال للاجتهاد
  - ٣- **التحقق** : ان اختبار التغيير الجديد عن طريق التجربة الشخصية عامل مهم في عملية ( التمثيل ) ، اذ لابد من اختبار و تجربة التغيير في الهيكل التنظيمي او التقني او السلوك على ضوء الواقع التنظيمي الفعلي
- كما ان التغيير الفعال يتحقق عندما يكون نتيجة لدمج الاستراتيجيتين ( المماثلة و الذاتية او التذويت ) مع بعضها في استراتيجية واحدة للتغيير ( في : المخلافي ، ٢٠١٠ ، ٢٠١٧ )

### **المرحلة الثالثة مرحلة التطبيق و التثبيت للتغيير :**

و في هذه المرحلة (Owens , 1995) يتم اقرار و تثبيت ( اعادة التجميد ) الجديد الذي تم في المرحلة الثانية مرحلة التغيير و العمل على استقراره ، من خلال ادخال الاستجابات الجديدة في الاشخاص المهتمين بالتغيير و ذات الصلة (Armstrong , 2006) بحيث تصبح الاتجاهات و الافكار و المهارات و الطرق و المعارف و الممارسات السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة و محمية .

و على الادارة القيام بالتعزيزات الايجابية و اللازمة لتعزيز التغيير المرغوب فيه ، لكي يبقى التغيير مصاننا و ثابتا و مضمونا بقاؤه على المدى الطويل .

و يمكن مقارنة التغلب على العادات السيئة عن طريق استبدالها بعادات جديدة و افضل . يتعين على الفرد ، وكذا المنظمة ، التحلل من الماضي و الالتزام تجاه اجراء التغيير ، و القيام بما هو ضروري عمله بغض النظر عن اي من المضايقات التي قد تتخرب في هذه العملية .

ان الهدف النهائي هو ان تنجح مع التغيير (Armstrong , 2006) . ان اللازم بعد التوصل الى النتائج و السلوكيات المرغوبة ، تجميد ما توصل اليه ، او يمكن القول ان هذه المرحلة تهتم بصيانة و حماية التغيير الذي تم التوصل اليه ، عن طريق مساعدة الافراد من العمل على دمج الاتجاهات و الافكار و انماط السلوك التي تم تعلمها في اساليب و طرق عملهم المعتادة .

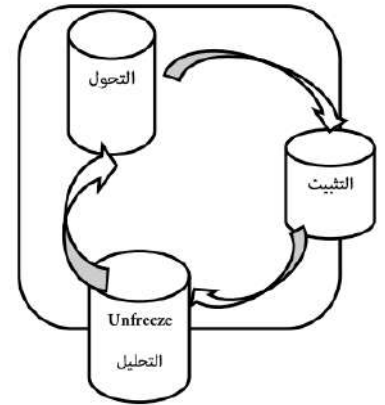
## طرق تطبيق النموذج

يعتقد (Lewin , 1951) انه يمكن تحقيق التغيير من خلال طريقتين :

**الطريقة الاولى :** زيادة القوى الدافعة تجاه التغيير ( مثلا يمكن زيادة الحوافز ، استخدام قوة المنصب لفرض التغيير )

**الطريقة الثانية :** تقليل القوى المعيقة و المقاومة للتغيير ( مثلا يمكن تقليل الخوف من الفشل، او فقدان المصلحة الاقتصادية ، او ازالة المناوئين للتغيير) . فإذا كانت القوى المعيقة للتغيير ضعيفة ، فربما يكفي زيادة القوى الدافعة تجاه التغيير . اما اذا كانت القوى المعيقة للتغيير قوية ، فمن الافضل الاخذ بالطريقتين معا . وما لم تقلص القوى المعيقة ، فإن زيادة القوى الدافعة تجاه التغيير سوف تخلق حالة من التوتر و الصراعات الشديدة على التغيير نفسه ، و استمرارية المقاومة سيجعل الحالة اكثر صعوبة لإنهاء المرحلة الثالثة : **مرحلة تثبي التغيير (Hersey & Blanchard , 1982) :**

وفقا لهذه النظرية ، ينبغي التثبيت بصرامة تامة بترتيب تنفيذ المراحل الثلاث كونها قاطبة هامة لنجاح التغيير ، لأن التغيير يتم اصلا من خلال عملية واحدة فقط و لكن بثلاثة انتقالات تراتبية تمثل دور حياة المنظمة كما هو مبين في الشكل



مراحل عملية التغيير (دورة الحياة الحالية للمنظمة)

(Lewin, 1951, p. 133)

## خطوات التثبيت :

للمحافظة على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من اتباع الخطوات التالية

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير
- بناء أنظمة حوافز تشجع الاقسام و الافراد الناجحين و المساهمين في انجاح عمليات التغيير
- انشاء أنظمة تسجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات

**مشكلة انطفاء التغيير**

كما يمكن القوا ان هناك مخالفة في مرحلة التثبيت : هو ان يحصل انطفاء او خمود للسلوك المستجد مع مرور الوقت ، و لكي نكفل عدم حدوث ذلك ينبغي استخدام التعزيزات بطريقة فعالة وبشكل كاف .

**وهنا من الضروري التأكيد على التدويت .**

فالسلك الجديد الذي برز من خلال التغيير قد اضفى عليه صفة ذاتية ، اي قد ادمج في النفس اثناء تعلمه بحيث اصبح مبدأ هاديا لصاحبة ، و طالما قد حدث ذلك ، فإن مرحلة تثبيت التغيير تصبح عملية سهلة و ميسورة لأن تلك السلوكيات الجديدة قد اندمجت بشكل تلقائي في داخل شخصية الفرد نفسة و بالتالي سيستمر و سيقاوم ما دامت العلاقة بين الفرد المتعلم و الشخص الاصيلي صاحب النموذج او المثال المؤثر لا زالت قائمة و مستمرة ، حتى يحل نموذج اخر محله ، او يحصل على دعم اجتماعي و تعزيز للتعبير عن تقبل الاتجاهات او السلوكيات الجديدة ( المخلافي ، ٢٠١٧ )

**يقول الناجح: دعنى أقوم بالعمل، أما الفاشل فيقول هذا ليس عملى**

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

e7sas

## احداث التغيير و التحول ( النماذج و الاستراتيجيات المعاصرة )

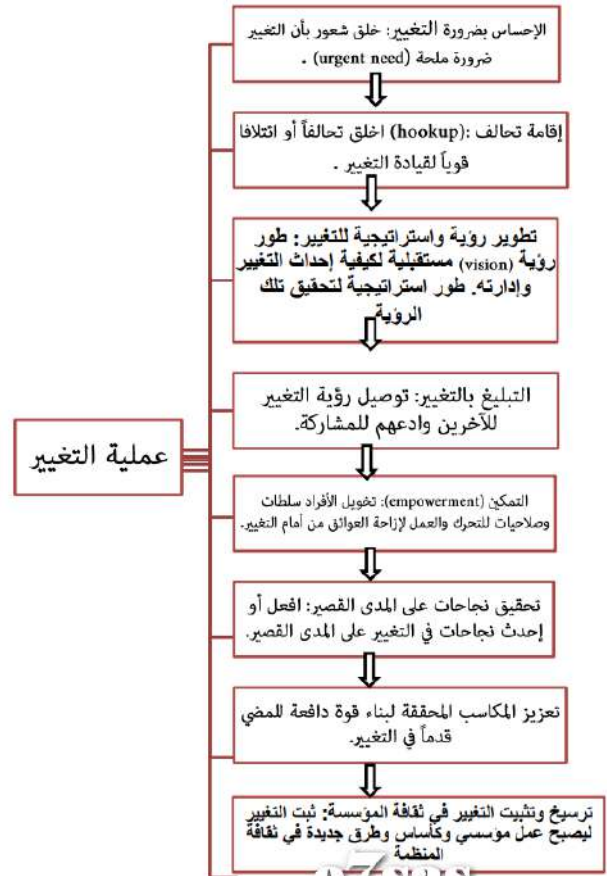
### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذ الوحدة ينبغي ان تكون قادرا على ان

- شرح النماذج المعاصرة للتغيير و التحول
- تطبيق اسلوب تحليل المجال لـ Lewin
- تطبيق نموذج الابعاد الاثني عشر (Warner Burke , 2002)
- استعراض مراحل \ استراتيجيات تنفيذ التغيير
- استعراض سياسات التغيير التنظيمي
- تحليل استراتيجيات التغيير المنظمي
- التمييز بين الاستراتيجيات و النماذج ذات الصلة بالتغيير التنظيمي

### نموذج Kotter

يعتبر البروفيسور جون كوتر من كلية الاعمال في جامعة هارفارد من المفكرين الرياديين في مجال ادارة و قيادة التغيير المنظمي ، و قد طور (Kotter , 1998) نموذج خاصا بمراحل تنفيذ التغيير القائم على تجاربه و ملاحظاته لجهود التغيير في عدد من المنظمات ، ( انظر الشكل ) يبين مراحل التغيير



مراحل التغيير عند كوتر

و هذه المراحل هي :

### المرحلة الاولى : ايجاد شعور بالحاجة الملحة للتغيير :

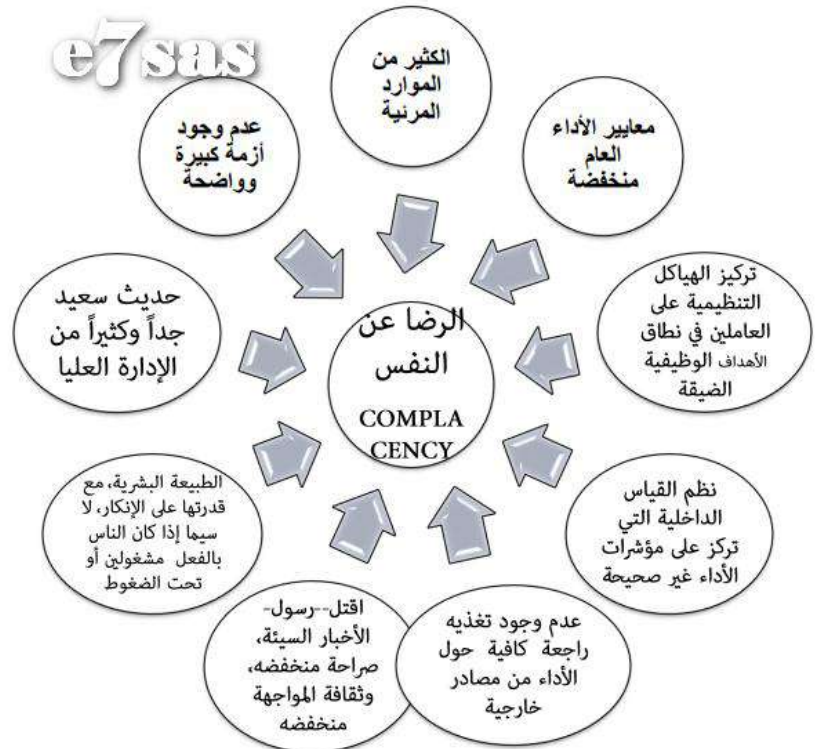
لا يمكن ان ينجح اي تغيير جوهري او اساسي ما لم يكن مستوى الرضا عن النفس منخفضا . خلق احساس بالإلحاح يعد امرا حاسما لكسب التعاون المطلوب من قبل الآخرين . مع درجة رضا عالية ، عادة ما تذهب التحولات الى اي مكان نظرا لأن قلة من الناس تهتم للعمل على تغيير المشكلة . مع الإلحاح المنخفض ، من الصعب ان تجد مجموعة متحدة لديها ما يكفي من السلطات و المصادقية لتوجيه هذا الجهد او لإقناع الافراد الرئيسيين لقضاء بعض من الوقت اللازم لبلورة رؤية للتغيير و ابلاغها للآخرين

و لعل من اهم الاسباب التي تؤدي الى الرضا بالوضع الحالي

- ١- عدم وجود تهديد واضح و صريح للعمل على وضعه الحالي
- ٢- انخفاض و عشوائية المعايير و المقاييس التي يقيم بها المديرون اداء العمل
- ٣- افتقاد و غياب روح الشعور المسؤولية
- ٤- غياب عملية التغذية الراجعة
- ٥- وجود عدد من المديرين ممن لا يهتمون بالمستقبل الذين يعطون الآخرين احساسا كاذبا بالطمأنينة

### مصادر الشعور بالرضاء

و قد حدد كوتر عدة مصادر للشعور بالرضا كما هو مبين في الشكل



## طرق رفع مستوى الإلحاح

- ١- خلق ازمات ولو من خلال السماح بخسارة مالية ، حيث يمكن ان تكون الازمات المرئية مفيدة بشكل هائل في اصطياد انتباه الناس و دفع اعلى بمستويات الحاجة الملحة . القيادات الحقيقية كثيرا ما تخلق مثل هذه الانواع من الازمات المصطنعة بدلا من انتظار حدوث شيء ما . فقد تسبب بعض الازمات المصطنعة خسائر مالية كبيرة للمنظمة ، و لكن من خلالها يستيقظ الناس
- ٢- كشق ضعف المديرين في الامور الرئيسية من خلال المقارنة مع المنافسين ، او السماح للأخطاء بالتعاظم بدلا من تصحيحها في اللحظة الاخيرة
- ٣- القضاء على الفائض من الاشياء الظاهرة للعيان ( مثلا المرافق المملوكة للمنظمة ، غرف الطعام الذواقة )
- ٤- تحديد اهداف عالية للغاية للإيرادات و الدخل و الانتاجية ، و رضا العملاء لدرجة انه لا يمكن تحقيقها من خلال القيام بالأعمال كالمعتاد
- ٥- الوقف عن قياس اداء الوحدات الفرعية المستندة فقط الى الاهداف الوظيفية الضيقة
- ٦- الاصرار على ان المزيد من الناس سيسألون عن طرق او عمليات اوسع نطاقا لأداء الاعمال
- ٧- ارسال المزيد من البيانات حول رضا العملاء و الاداء المالي للمزيد من الموظفين ، لاسيما المعلومات التي توضح نقاط الضعف تجاه المنافسة
- ٨- الاصرار على ان يتحدث الافراد للعملاء غير الراضين ، و غير السعداء من الموردين ، و المساهمين الساخطين و بصورة منتظمة
- ٩- استخدام الخبراء الاستشاريين و غيرها من الوسائل كفرض بيانات ذات صلة اكثر لمناقشتها بصورة صادقة في ادارة الاجتماعات
- ١٠- نشر مواضيع اكثر صدقا بمشاكل المنظمة في صحف تابعة للمنظمة او على مستوى خطب الادارة العليا مع ايقاف الادارة العليا من " الاحاديث السعيدة "
- ١١- تزويد الناس بمعلومات عن الفرص المستقبلية للحصول على مكافآت رائعة عن الاستفادة من تلك الفرص ، مع اظهار عجز المنظمة الحالي للاستفادة من تلك الفرص في الوظائف الرئيسية (Kotter , 2012)

**المرحلة الثانية : تشكيل تحالف قوى لقيادة التغيير :**

هناك اعتقاد بأن التحولات الكبرى غالبا ما ترتبط بأحد الافراد البارزين للعيان . و هذا اعتقاد خطير جدا . و السبب ان التغيير الجوهرى صعب انجازه للغاية ، مطلوب منهما كانت وظيفته قادر على تطوير الرؤية الصحيحة و تبليغها الى اعداد كبيرة من الناس ، و القضاء على جميع العقبات الرئيسية ، و توليد مكاسب او انتصارات قصيرة الاجل، قيادة و ادارة عشرات من مشاريع التغيير ، و ارساء نهج جديد و عميق في ثقافة المنظمة . كما ان اللجان الضعيفة هي الاسوأ من ذلك . هناك دائما حاجة الى اقامة تحالف قوى لقيادة و توجيه التغيير . فواحد من المكونات السليمة للتغيير توفر مستوى من الثقة ، و الهدف المشترك . كما ان بناء تحالف لقيادة التغيير يعد دائما جزء اساسيا من المراحل المبكرة لأي جهد يرمي الى اعادة هيكلة او هندسة المنظمة ، او تجهيز مجموعة من الاستراتيجيات (Kotter , 2012) .



يرى Kotter لا يستطيع بمفرده بغض النظر عن كفاءته القيام بالتغيير . فهو غير قادر بمفرده على :

- ١- تطوير الرؤية الصحيحة
- ٢- ابلاغها الى اعداد هائلة من الناس
- ٣- ازالة كل العقبات الرئيسية من امام التغيير
- ٤- توليد نجاحات قصيرة
- ٥- قيادة و ادارة عشرات من مشاريع التغيير
- ٦- تثبيت الطرق الجديدة بعمق في ثقافة المنظمة

كما يؤكد (Kotter) على اهمية فرق العمل فيصنع القرارات .

وفقا لـ (Kotter) كون لا يستطيع شخص واحد قيادة التغيير بمفرده ، فإن ادارة عملية التغيير في المؤسسة و تكون التحالف الموجه

### خصائص التحالف

يبدو ان الخصائص الرئيسية الاربع الاساسية لتحالف توجيهية فعالة هي :

- ١- **قوة المركز الوظيفي** : بما يتضمن العدد الكافي من اللاعبين الرئيسيين الجاهزين للقيام بالتغيير ، ومن ثم فإن الذين يتم استبعادهم عن المسرح لا يمكنهم عرقلة التقدم في التغيير
- ٢- **الخبرة** : يجب ان تمثل جميع وجهات النظر من حيث الانضباط ، خبرة العمل و الجنسية ، الخ ، ذات الصلة لهذه المهمة ، ولذلك يمكن اتخاذ قرارات ذكية
- ٣- **المصداقية** : يجب ان يكون اعضاء التحالف من ذوي السمعة الحسنة في المنظمة حتى ينظر الى المجموعة باحترام و تقدير من قبل العاملين في المنظمة ، ولذا سوف تؤخذ تصريحات تلك المجموعة بمحمل الجد من قبل الموظفين الاخرين
- ٤- **القيادة** : ينبغي ان يكون للمجموعة قيادة مجربة و داعمة و ثابتة بما فيه الكفاية ، بحيث تكون قادرة على قيادة عملية التغيير

### المرحلة الثالثة : وضع رؤية و استراتيجية

تشير الرؤية الى صورة المستقبل مع بعض التعليق الضمني او الصريح حول لماذا ينبغي ان يسعى الناس الى صنع ذلك المستقبل .

**المهمة الاولى** للتحالف الموجه هي صياغة "رؤية معقولة و واضحة" للجهود التحويلية (Kotter, 1996) بدون مثل هذه الرؤية ، يمكن لأهداف التغيير ان تدوب بسهولة في قائمة مليئة بالارتباكات و المشاريع المتعارضة و التي يمكن ان تأخذ المنظمة في الاتجاه الخاطئ او لا تأخذها الى اي مكان على الاطلاق

و وفقا لكوتر (Kotter , 1996) فإن وجود رؤية فعالة يعد امرا ضروريا في كسر الوضع الراهن و النظر الى ابعد من الاهداف المباشرة للمنظمة .

كما يرى ان وجود رؤية محددة بوضوح هو اسل للموظفين للفهم و التصرف وفقا لذلك ، حتى و ان كانت الخطوات الاولى المطلوبة للتغيير مؤلمة . و قد وجد (Washington and Hacker , 2005) ان المديرين الذين يفهمون جهود التغيير هم اكثر حماسا تجاه التغيير و اقل احتمالا للاعتقاد بأن جهود التغيير سوف تفشل .



في عملية التغيير، الرؤية الجيدة تخدم ثلاثة اغراض هامة :

الغرض الاول : توضيح الاتجاه العام للتغيير

الغرض الثاني : تحفز الناس على اتخاذ اجراءات في الاتجاه الصحيح ،حتى ولو كانت الخطوات الاولى مؤلمة على المستوى الشخصي

الغرض الثالث: تساعد الرؤية على تنسيق اعمال مختلف الناس بشكل ملحوظ و بسرعه و كفاءة

### صفات الرؤية الجيدة

و يحدد (Kotter) الصفات اللازمة للرؤية الجيدة كما يلي :

- ١- القدرة على التخيل : تنقل صورة لما سيبدو عليه في المستقبل
- ٢- مرغوب فيها : تناشد المصالح طويلة الاجل للموظفين و العملاء ، و الآخرين الذين لهم مصلحة في المؤسسة
- ٣- مجدية : تضم اهداف واقعية قابلة للتحقيق
- ٤- مركزة : الواضح ما فيه الكفاية لتوفير التوجيه في صنع القرار
- ٥- مرنة : عامة ما فيه الكفاية للسماح للمبادرة الفردية و الاستجابات البديلة في ضوء تغير الظروف السارية
- ٦- سهلة التوصيل: سهلة توصيلها الى الآخرين ، و يمكن تفسيرها بنجاح في غضون خمس دقائق

### المرحلة الرابعة : توصيل رؤية التغيير لكافة افراد المنظمة

ينبغي على قيادة التغيير ضمان ان العديد من الناس يفهمون و يقبلون الرؤية . احراز الفهم و الالتزام تجاه الوجهة السليمة لا تعد ابدا مهمة سهلة ، لا سيما في المنظمات المعقدة . فتوصيل الرؤية بطريقة غير واضحة و عدم التناسق تعد من الامور المتفشية في كثير من المنظمات و كلاهما يعيق عملية التحولات .

و يحدد (Kotter , 2012) العناصر الرئيسية في التوصيل او الابلاغ الفعال للرؤية كما يلي :

- ١- البساطة : يجب القضاء على جميع المصطلحات الغامضة و الرنانة . لا للثرثرة او للرتانة . استخدام اللغة المعبرة و العبارات الواضحة و توضيح الامور بكل صراحة
- ٢- الحيوية : استخدام الاستعارة و التشبيه ، و المثال : الصورة اللفظية تساوي الف كلمة
- ٣- صور \ منتيات متعددة : الاجتماعات الكبيرة و الصغيرة ، و المذكرات و الصحف ،التفاعل الرسمي و غير الرسمي – كلها فعالة لنشر الكلمة
- ٤- التكرار: ينبغي ان تكون الافكار قادرة على ان تنتشر من قبل اي شخص لأي شخص .

الغوص بعمق في افكار الرؤية يكون فقط بعد ان تم سماع الرؤية من قبل الآخرين مرات عديدة . الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات و المحادثات غير الرسمية ، تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير

- ٥- القيادة بالقوة : ان السلوك المتعارض مع الرؤية من قبل الافراد المهمين في المنظمة يبدد اشكال الاتصال الاخرى . ضرب المثال و القدوة من طرف القائد
- ٦- شرح التناقضات : دون معالجة التناقضات تقوض مصداقية جميع الاتصالات
- ٧- الاخذ و العطاء : الاتصال في اتجاهين دائما اكثر قوة من الاتصال احادي الاتجاه

**المرحلة الخامسة : تمكين الأفراد صلاحيات التحرك و العمل على نطاق واسع**

و لكي يكون التمكين مجديا يتم ، مثلا عمل الآتي :

- ١- **ايصال رؤية معقولة للعاملين :** اذا كان العاملين لديهم شعور مشترك للغرض ، سيكون من الاسهل الشروع في اتخاذ اجراءات لتحقيق هذا الغرض
- ٢- **جعل الهياكل تتوافق مع الرؤية :** عدم محاذات الهياكل و تناسقها يؤدي الى اعاقه العمل المطلوب
- ٣- **تدريب الموظفين :** من دون توفر المهارات و الاتجاهات السليمة و الازمة لدى الموظفين سيشعر الناس باستضعافهم تجاه التغيير
- ٤- **محاذاة نظم المعلومات و الافراد للرؤية :** عدم توفر تلك المحاذاة يعني صنع حواجز امام تحقيق العمل المطلوب
- ٥- **مواجهة المشرفين الذين يقوضوا التغيير المطلوب:** لا شيء يسلب الناس سلطاتهم و قوتهم اكثر مما يستطيع فعله الرئيس السوء

**المرحلة السادسة : تحقيق بعض المكاسب | الفوز على المدى القصير**

للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها ، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب ، حيث يجب:

- ١- ان يلمس الموظفون تلك المكاسب
- ٢- ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد
- ٣- ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه
- ٤- ان اظهر انتصارات على المدى القصير يعني ان جهود التغيير توتى ثمارها
- ٥- ان مثل هذه الانتصارات تساعد التحالف التوجيهي على اختبار الرؤية ضد الظروف الحقيقية مع اجراء التعديلات
- ٦- ان مديري التغيير الساعيين لتنفيذ التغيير ينبغي ان يجدوا ادلة على ان التغيير قد حقق النتائج المرجوة
- ٧- كما ان تحقيق انتصارات على المدى القصير يساعد ايضا على ازالة العقبات التي تحول دون حدوث التغيير عن طريق تعزيز رؤية التغيير في اذهان الموظفين
- ٨- كما ان تحقيق فوزا قصير الاجل يوفر ايضا فرصا للاحتفال و مكافأة أولئك الذين يعملون من اجل التغيير

**المرحلة السابعة : تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدما مع المزيد من التغيير**

سوف تتطلب ادارة التغيير التعرف على مثل هذه النجاحات الاولية من اجل التخطيط لمزيد من عمليات التغيير ، و تكون قادرة على تبرير ولو جزئيا التكاليف قصيرة الاجل التي تكبدتها الادارة من خلال التغيير (Pfeifer et al , 2005) .

فلا مجال للتوقف اثناء التغيير ولو لبرهة بسيطة حيث تبقى المقاومة يقضه تجاه التغيير ، فهي تقتنص اي فرصة للانقراض على التغيير و لإعادة تأكيد نفسها . حتى اذ كنت ناجحا في المراحل المبكرة ، ربما تتحرك اقراص ( لسع) المناهضات من تحت الارض حيث تنتظر فرصة الظهور عندما لا تتوقعها انت . قد تشارك معك كتلة المقاومة للتغيير في احتفال تحقيق بعض الانجازات و قد توحى لك اخذ استراحة تدوق النصر . ما يترتب على هذا الترك يمكن ان يكون خطيرا بشدة . فكلما تسمح بالتوقف ولو قليلا قبل انجاز المهمة كاملة ، فإن زخم قوة الدفع بالتغيير الى الامام يمكن ان تضع ، و قد يتبع ذلك الانحدار بشكل سريع . يجب ان تدفع بالسلوكيات و الممارسات الجديدة الى عمق ثقافة المنظمة لضمان النجاح على المدى الطويل . ما لم فقد يحدث الانحدار ، و حالما يبدأ الانحدار ، إعادة بناء الزخم مرة اخرى يعد مهمة شاقة للغاية .

في بؤادر نجاح التغيير الكبير في الخطوة السابعة ، سوف تبدأ ان ترى :

- ١- اضافة المزيد من الافراد للمساعدة في التغيير
- ٢- تركيز القيادة العليا في اعطاء توضيحات في توحيد الرؤية و الاهداف المشتركة
- ٣- تحقق التمكين لعدد من الموظفين في كل المستويات لقيادة مشاريع التغيير
- ٤- انخفاض مستوى الاعتمادية \ الترابطات بين المجالات
- ٥- الجهد المستمر للحفاظ على مستوى عال من الحاجة الملحة للتغيير
- ٦- اظهار بصورة متسقة ان هناك ادلة على ان الطرق الجديدة تعمل بصورة جديدة

### المرحلة الثامنة : ترسيخ و تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

يعتقد (Kotter , 1995) ان السلوكيات الجديدة تخضع للتدهور بمجرد التخفيف من حدة الضغط من اجل التغيير ما لم تكن متجذرة في المعايير الاجتماعية و القيم المشتركة .

و يستشهد بعاملين اثنين من العوامل الحاسمة لإضفاء الطابع المؤسسي للتغيير في ثقافة المنظمات

- ١- يظهر الموظفين " كيف يمكن للمناهج الجديدة ، و السلوكيات و المواقف في المساعدة على تحسين الاداء
- ٢- التأكد من ان " الجيل القادم من الادارة يجسد النهج الجديد "

و هذا هو السبب في ان التغيير الثقافي يأتي في الخطوة الثامنة لا الخطوة الاولى مثلا . هناك القواعد العامة حول التغيير الثقافي

١. التغيير الثقافي يأتي في الآخر ، وليس في الاول
٢. يجب ان تكون قادرا على اثبات ان الطريقة الجديدة متفوقة عن القديمة
٣. يجب ان يكون النجاح مرئيا و مبلغ بشكل حسن
٤. سوف تفقد بعض الناس في عملية التغيير
٥. يجب ان تعزز القواعد الجديدة و القيم مع الحوافز و المكافآت ، بما في ذلك الترقيات
٦. تعزيز الثقافة مع كل موظف جديد

نبقى على التغيير من خلال انشاء ثقافة تنظيمية جديدة و داعمة و قوية بما فيه الكفاية . الانتلاف وحده لا يمكن ان يجذر التغيير ، بغض النظر عن مدى قوته . و يرى (Kotter , 1996) و (Kotter and Cohen , 2002) ان المراحل الاربع الاولى تساعد على اذابة او ازالة الصقيع المتحجر فوق الحالة الراهنة من اجل التغيير . اما المراحل (٥,٦,٧) فهي مسؤولة عن تقديم عدد من الخبرات و التدريبات الخاصة ، اما المرحلة الاخيرة فتعد المرحلة المسؤول عن تثبيت التغييرات على الواقع في اطار من الثقافة المشتركة ، بحيث تجعل التغييرات ثابتة و راسخة في ثقافة المؤسسة و شامخة و معانقة عنان السماء .

كما يرى (Kotter , 1996) و (Kotter and Cohen , 2002) ان جميع المراحل يجب ان تنفذ بنفس الترتيب المشار اليه و بشكل كامل لضمان تحقيق تغيير ناجح قابل للنمو ، فحذف او تخطي مرحلة من مراحل التغيير دون وجود اساس متين لذلك غالبا ما يؤدي الى خلق مشاكل المراحل المتأخرة من التغيير . فمثلا تحت شدة او وطأة ضغوط ما قد تجد بعض الافراد يستعجلون في اظهار النتائج ، فيتخطون بذلك مرحلة هامة ، هي مرحلة ازالة الصقيع او الضباب من امام التغيير ( المراحل الاربع الاولى ) . ففي هذه الحالة ، قلما تستطيع تأسيس اساس صلب و قوي تنطلق منه لمباشرة احداث التغيير . فالفشل في تعزيز المراحل المبكرة عند التقدم الى الامام ينتج عنه تددد الاحساس بوجود ضرورة ملحة للتغيير ، و بالتالي يتفكك التحالف الخاص بتوجيه التغيير ، فبدون متابعة المراحل من اولها الى اخرها بدقة متناهية سوف لم و لن تصل بالتغيير الى نهايته ، او يكون قادرا على الصمود او البقاء فيما بعد .

المشكلة في جميع المراحل الثمانية التي اقترحها كوتر تنصب في تغيير سلوك الناس ، و ليس في الاستراتيجية ، او الانظمة ، او الثقافة ، و لكن القضية الاساسية هي السلوك ، ما يفعله الناس ، و هذا هو الذي يحتاج الى تغيير جوهري . ف نموذج كوتر ذات الثامن خطوات ، كغيره من النماذج مثل نموذج لوي تعد من النماذج التي تركز على تبسيط الظواهر التي تمكننا من تكوين صورة في كيفية يعمل الناس .

من المثيرة للاهتمام ان نلاحظ هنا كيف ان كوتر قد تمكن من جمع عدد من نماذج التغيير و التحولات في عمليه واحدة تتكون من ثمان خطوات ، في كتابهما " قلب التغيير " (Kotter and Cohen , 2002) . و ترتبط هذه الخطوات الثمان بأربع و ثلاثين منظمة حقيقية موجودة في جميع انحاء العالم (Brisson-Banks V. Claire , 2009)

استخلص كوتر فرضيته القائلة بأن التحسينات التدريجية و التقليدية لم تعد ضامنة لاستمرار و بقاء المنظمات اليوم ، فما بالك اذا كانت هذا المؤسسات تريد النجاح و التفوق ؟ ان ذلك يتطلب الففزات و التدخلات الكبيرة و الجوهرية لاغتنام الفرص و خوض غمار المنافسة في بيئتها عبر مراعاتها للمراحل الثمانية لإدخال التغييرات التنظيمية الطموحة ، فيرى كوتر بنئنا نحتاج للأبطال المتخصصين في كل مرحلة منها و لكن ليس بإمكان اي شخص ان يكون بطلا ، فهؤلاء يتم انتقاؤهم و اعدادهم . و العقدة الاصعب في عملية التغيير عند كوتر هي تغيير سلوكيات البشر داخل المنظمات التي يفترض ان تبدأ بمعرفة ماذا يفعل الناس ؟ و لماذا يتصرفون بطريقتهم هذه ؟ و بعد ما يتم التأثير على مشاعرهم ثم لاحقا عمل افكارهم ، لأنه يرى في تغيير النفوس المدخل ، و هي " قلب التغيير " و اشد فاعلية من تغيير العقول ومع ان كلا منهما مهم لنجاح التغيير الى ان العاطفة هي نقطة الانطلاق و انها مصدر التحول (The heart of change is in our emotions) في ( الكيبسي ، ٢٠١٠ )

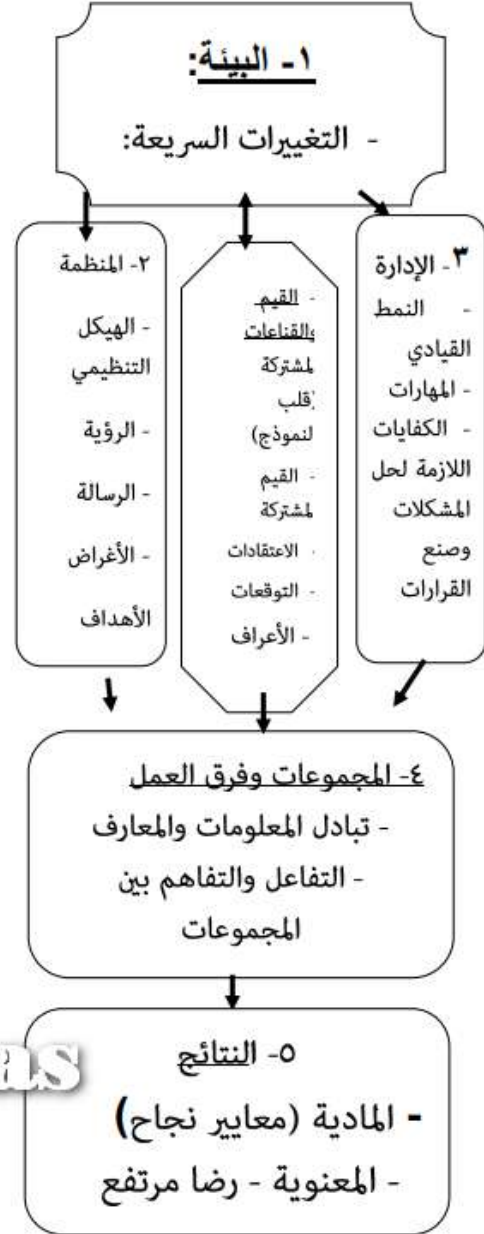
### نموذج كيلمان (Kilman , 1988)

يمكن القول ان نموذج كيلمان (١٩٨٨) يعد من النماذج الهامة في مجال التغيير المنظمي كون يركز النموذج بصورة جوهرية على القيم و القناعات المشتركة لإحداث التغيير المرغوب فيه

و يرى كيلمان ان هذه القناعات تجسد دستورا غير مدون قادرة على شحذ الهمم و حشد و توجيه الطاقات . و الحقيقة ان تلك القناعات المشتركة هي القوة المستترة و المثيرة للمؤوسين تجاه احداث التغيير المرغوب فيه في المنظمة

## ابعاد النموذج

و يتكون هذا النموذج من خمسة ابعاد جوهرية كما هي مبينة في الشكل ، و هي :



أموذج نجاح المنظمات في التغيير لكيلمان (Kilmann, 1988)

(المخلافي، ٢٠١٠، ٢٠١٧)

**البعد الاول: البيئة:** و يتضمن هذا البعد التغييرات السريعة و التي تحيط بالمنظمة ، سواء كانت داخلية ام خارجية

**البعد الثاني : المنظمة :** و يتضمن هذا البعد البنية التنظيمية و رؤية و رسالة المنظمة و كذا اهدافها و خططها و نظمها و قوانينها الادارية و الادائية و المالية ذات الصلة بالموارد المادية و البشرية

**البعد الثالث :الادارة :** و يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية و ما يمتلكه القادة من مهارات و كفايات في تشخيص المعضلات و في صنع القرارات الهامة ، و في نمط التعامل مع المرؤوسين .

**البعد الرابع : فرق العمل و الجماعات :** و يشمل هذا البعد التفاعل الداخلي بين فرق العمل و الجماعات و روح الفريق او الجماعات و عملية تبادل التجارب و المعارف و المشاركة في صنع القرارات

**البعد الخامس :النتائج :** و يتضمن هذا البعد النتائج المادية و غير المادية .

يرى ( كيلمان ) ان المنظمات تحتاج الى برنامج متكامل للتغيير بحيث يتحقق التحول المطلوب للمنظمة . و لكي يكون برنامج التغيير متكاملا ينبغي السيطرة على كل المتغيرات بما في ذلك نقاط القوة ذات الاثر على نجاح المنظمة

و تتمثل نقاط القوة في خمس مجموعات مختلفة ، و هي :

- ١- مسار الثقافة
- ٢- مسار المهارات الادارية
- ٣- مسار روح الفريق
- ٤- مسار الاستراتيجية
- ٥- مسار نظم الثواب و العقاب

على ان تتوافق كل الخطوات العملية مع عوامل و متغيرات المنظمة .

و يعتقد كيلمان ان عملية احداث التغيير المنظمي ينبغي ان تمر بخمس مراحل

**المرحلة الاولى :** انشاء برنامج التغيير

**المرحلة الثانية :** تشخيص المشكلات

**المرحلة الثالثة :** جدولة المسارات

**المرحلة الرابعة :** تطبيق المسارات

**المرحلة الخامسة :** تقييم التطبيق

## نموذج ماكنزي Mckinsey 7s

ابتكر هذا النموذج ريتشارد باسكال (Richard Pascale) و انتوني اثوس (Anthony Athos) و توم بيترز (Tom Peters) و روبرت واترمان (Robert Waterman) و قد طور هذا النموذج في الثمانينات من قبل هؤلاء الاستشاريين، والمعروفين بنموذجهم الخاص في الادارة و المسمى " الادارة بالتجوال " و يستخدم كأداة للتشجيع على اتباع نهج نظم شاملة و متكاملة لتنفيذ استراتيجيات ما . انظر الشكل التالي



و قد سمي هذا النموذج بـ سفن اس 7s و هي تمثل الحرف الاول باللغة الانجليزية لأبعاد النموذج ، و تتمثل تلك الابعاد

## ١- الاستراتيجية Strategy :

التفكير و التخطيط للمدى الأبعد

## ٢- البنية او الهيكل Structure:

اطار العمل الذي تتم فيه ادارة انشطة المنظمة

## ٣- الانظمة System:

الاجراءات و الانظمة الرسمية و غير الرسمية التي تقوم بها المنظمة ، و جميع الانظمة التي توجه اعمال المنظمة

## ٤- الاسلوب Style:

يتعلق بثقافة المنظمة ، اي الطريقة التي تتبعها في تصريف اعمالها ، كما يتعلق بأساليب قيادة المنظمة .

## ٥- الموظفون Staff:

ادارة الموارد البشرية و تهيئة الموظفين للعمل و التطوير المهني و ادارة الاداء و التآلف الاجتماعي بين العاملين

## ٦- المهارات Skills:

كفايات المنظمة و قدراتها ، اي ما الذي تؤديه على افضل وجه

## ٧- القيم المشتركة Shared Values:

و هي المفاهيم التي تسترشد بها المنظمة في عملها ، اي كيفية قيام جميع العاملين في المنظمة " بقلوب و عقول " تقوم بتنفيذ رؤية المنظمة

و الجدول التالي يعرض لنا مكونات الابعاد للنموذج و مفهومها .

خطة او مسار الاجراءات المتخذة استجابة او تحسبا للتغيرات في البيئة الخارجية ، فهي خطة لتوزيع موارد المنظمة المحدودة للوصول الى ما تصبوا اليه المنظمة من اهداف محددة	<b>Strategy</b> الاستراتيجية
كيف يتم رسميا تنظيم الافراد و العمل . انها تتصل بطبيعة التسلسل الهرمي الرسمي ، علاقات الابلاغ \ الاتصالات ، و عوامل التصميم الاخرى التي تتصل بالهيكل الرسمي ( مثلا ، مدى الرقابة ، درجة المركزية )	<b>Structure</b> البنية او الهيكل
العمليات الرسمية و غير الرسمية و الاجراءات المستخدمة لتدفق المعلومات و تسهيل عملية صنع القرار	<b>System</b> الانظمة
وهو يشير الى نمط و اسلوب القيادة لدى القيادات العليا و الوسطى ، كيف يتصرف \ يسلك المديرين . ( اسلوبهم ، ما يولونه من الانتباه الى ... ، كيف يعاملون الاخرين ) في السعي لتحقيق الاهداف التنظيمية ، على مستوى الماكرو ، يعني طبيعة و قوة الثقافة ( الاعتراف و المعتقدات المشتركة ، و القيم ) التي تتطور مع مرور الوقت ، و تؤثر على السلوك	<b>Style</b> الاسلوب
الخصائص الديموغرافية للعاملين ، كيف يتم تطوير الموارد البشرية و كذا تصنيفها مع مرور الوقت	<b>Staff</b> الموظفون
السمات المهيمنة و الكفاءات و القدرات المتميزة التي يمتلكها الموظفين الاساسيين و المنظمة ككل	<b>Skills</b> المهارات
رؤية طويلة المدى و القيم المشتركة التي تشكل ما ينبغي ان يفعله اعضاء المنظمة و ما هو مصير المنظمة . ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة و القيم و الاغراض المشتركة للأفراد العاملين في اية منظمة ، و التي تستهوي قلوب الرجال و تحرك مشاعرهم و التي تجتمع حولها كل اهداف الفرد و المنظمة	<b>Shared Values</b> القيم المشتركة

### قيمة النموذج

تكمن القيمة الحقيقية للنموذج في ضمان ان المديرين يقومون بدراسة جميع النواحي السبع للمنظمة ، بغية تحليل و فهم الحاجة الى التغيير و بهدف المساعدة في احداث عملية التغيير . و يكون النموذج اقل نفعاً و عوناً ، عندما يتم استخدامه مع التركيز على تراكم و تجميع البيانات الكمية ، و عندما يتم التعامل مع العناصر المختلفة بطريقة التجزئة او التقسيم الى اجزاء

### طبيعة العناصر السبع

و يمكن القول ان الفرضية الاساسية لهذا النموذج هي ان العناصر السبعة الداخلية للمنظمة تحتاج الى ان تتماشى مع بعضها البعض اذا اريد للمنظمة ان تكون منظمة ناجحة . و هذه العناصر السبعة تنقسم الى قسمين

أ- عناصر صلابة

١- الاستراتيجية

٢- الهيكل

ب- عناصر ناعمة ( ليونة )

١- القيم المشتركة

٢- المهارات

٣- العاملين



و لكي يكون اداء المنظمة جيدا . يستند هذا النموذج على نظرية

- ١- ان هناك تفاعلا بين العناصر السبعة و بعضها البعض
- ٢- ان العناصر السبع ينبغي ان تكون متحدة و تعزز بعضها البعض كي تستطيع المنظمة تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود امكانياتها
- ٣- التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة

### متى يفشل التغيير وفقا للنموذج ؟

وفقا لهذا النموذج ، ينبغي الاهتمام بالعناصر السبعة جميعها . و اذا فشلت عملية التغيير فإن السبب يعود غالبا الى ان قائد التغيير كونه ركز على عنصر او عنصرين من العناصر السبعة . فهي عناصر مترابطة لا تتجزأ ، و قد يصعب احراز تقدم على صعيد عنصر واحد منها دون تعديل العناصر الاخرى . ومن المفروض ان تتساوى جميعها في احداث الاثر المطلوب . و يصلح كل عنصر منها ان يكون نقطة انطلاق التغيير المنظمي

### اهمية القيم المشتركة

و الحقيقة ان النموذج يعطي اهتماما خاصا للقيم المشتركة ، فهي التي تولد الثقة و تربط التنظيم معا . القيم المشتركة هي ايضا الهوية التي تعرف بمنظمتك في جميع انحاء مجالات اعمالها . يجب ذكر هذه القيم مع الاهداف المؤسسية و القيم الفردية على حد سواء . ان لكل منظمة ، وكل قائد تغيير ، لديها مجموعة مختلفة من القيم التي ينبغي ان تتناسب مع وضع اعمالها

### فوائد تطبيق النموذج

- ١- يستخدم كأداة لتقييم و رصد التغييرات في الوضع الداخلي للمنظمة
- ٢- لفهم كيفية ترابط العناصر التنظيمية
- ٣- للمساعدة في تحديد ما يحتاج الى اعادة ترتيب لتحسين الاداء ، او للحفاظ على اصطفاف | محاذاة الاشياء ( و الاداء ) خلال انواع اخرى من التغيير
- ٤- وسيلة فعالة لتشخيص و فهم المنظمة
- ٥- يوفر التوجيه لعمليات التغيير المنظمي
- ٦- يجمع بين مكونات عقلانية و عاطفية
- ٧- جميع اجزائه متحدة في جزء لا يتجزأ و يجب معالجتها بطريقة موحدة
- ٨- تحسي اداء المنظمة
- ٩- دراسة الاثار المحتملة لتغييرات مستقبلية داخل المنظمة
- ١٠- محاذاة الادارات و العمليات خلال الاندماج او اقتناء اشياء جديدة
- ١١- تحديد افضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة
- ١٢- لتحليل مجموعة متنوعة و واسعة من الحالات

على سبيل المثال

- أ- لتحسين اداء المنظمة
- ب- لدراسة الآثار المحتملة لتغيرات مستقبلية داخل المنظمة
- ت- لتوفيق اساليب الادارة مع العمليات خلال الاندماج او الاستحواذ
- ث- لتحديد افضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة
- ج- الموازنة بين نمط القيادة و بيئة العمل

**عيوب ماكنزي 7s هي :**

- ١- عندما يغير جزء واحد من التغيير ، جميع اجزاء التغيير تتغير ، و ذلك لان جميع العوامل مترابطة
- ٢- يتم تجاهل الاختلافات
- ٣- نموذج معقد الى حد بعيد
- ٤- من المعروف ان الشركات التي تستخدم هذا النموذج لديها اعلى معدل الفشل

**نموذج التغيير لـ ثورلي Thorley's**

يتضمن هذا النموذج خمس استراتيجيات لإدارة التغيير و هي :

- ١- التوجيه
- ٢- التفاوض
- ٣- القلوب والعقول
- ٤- الاستراتيجية التحليلية
- ٥- الفعل – العمل

كل استراتيجية لها مزايا و عيوب لجميع الاطراف المعنية . ان نقطة الانطلاق الاساسية للتغيير هي الاعتراف بالحاجة الى التغيير في المنظمة

**مفهوم هذه الاستراتيجية**

**١- استراتيجية التوجيه او الامر :**

فرض التغيير في حالات الازمات او عند فشل الطق الاخرى . و يتم ذلك عن طريق ممارسة السلطة دون التشاور (Armstrong, 2006) . ام الميزة هنا هي ان التغيير يمكن تنفيذه بسرعة ، و العيب انه لا يأخذ في الاعتبار آراء ، او مشاعر الذين اشتركوا في التغيير (Lockitt , 2004)

**٢- استراتيجية التفاوض:**

تسلم هذه الاستراتيجية ان السلطة او القوة مشتركة بين صاحب العمل و العاملين لحسابه ، و ان التغيير يتطلب التفاوض و التوفيق والاتفاق قبل ان يجري تنفيذه (Armstrong , 2006) . ان استعداد القيادات للتفاوض و عقد الصفقات يعد شيء مهم و يؤثر على التغيير . تعترف هذه الطريقة ان المتأثرين بالتغيير لديهم الحق لأن يكون لهم صوتا في الامور التي ينخرط فيها التغيير ، و من عيوبها انها تتطلب وقت كثير من اجل التأثير على التغيير (Loclitt, 2004)

**٣- استراتيجية القلوب و العقول :**

احتضن كل التوجهات لتغيير المواقف و القيم و المعتقدات للقوى العاملة كلها . يسعى هذا النهج المعياري الى خلق التزام و رؤية مشتركة ، لكنها لا تتضمن بالضرورة انخراط او مشاركة (Armstrong, 2006) . تسمح هذه الاستراتيجية بتوفير الدعم الكامل للتغييرات التي تجربها المنظمة ، و كذا دعم مجموعة مشتركة من القيم التنظيمية و التي من خلالها يشعر الافراد بالرغبة و القدرة على تقديم الدعم للتغيير . مرة اخرى ، و الميزة لهذه الاستراتيجية هي انها تحقق الالتزام الايجابي للتغييرات ، و لكن من عيوبها انها تستغرق وقتا اطول لتنفيذ التغيير (Lockitt, 2004).

**٤- الاستراتيجية التحليلية :**

نهجا نظريا تسلسليا في تحليل و تشخيص للحالة الراهنة ، من خلال تحديد الاهداف ، و تصميم عملية التغيير ، و تقييم النتائج ، و تحديد الاهداف التالية في العملية (Armstrong , 2006)

**٥- استراتيجية الفعل :**

تؤكد الاستراتيجية على المشاركة الكاملة لجميع اولئك المعنيين قولاً و عملاً ، و تتأثر بالتغيرات المتوقعة . من مزايا هذا النهج هي ان اية تغييرات يتم اجراؤها على الارجح تحصل على الدعم نظرا لمشاركة جميع المتأثرين بالتغيير ، و التزام الافراد والجماعات داخل المنظمة ككل ، و الشعور بملكية المنظمة ازاء التغييرات التي تجري ، اما مساوئ هذه الاستراتيجية فتتمثل في الوقت المستغرق قبل اجراء التغييرات (Lockitt, 2004)

**نموذج منحنى جسر الانتقال لـ برديجز Bridges 2009**

يذكر صاحب النموذج (William Bridges , 2013) ان التحول هو عملية نفسية من التكيف تجاه التغيير . و يشدد على اهمية فهم عملية التحولات كونها المفتاح الجوهرى لنجاح المنظمات في صنع التغيير

**المراحل الانتقالية**

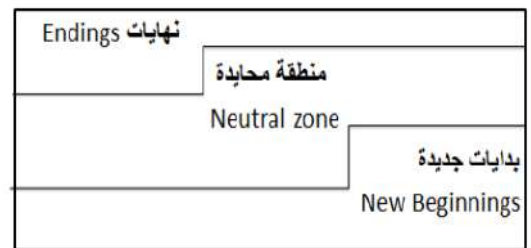
و تتألف المرحلة الانتقالية للتغيير عند (Bridges) من ثلاث مراحل

المرحلة الاولى : النهاية

المرحلة الثانية : المنطقة المحايدة

المرحلة الثالثة : البداية

كما هي مبينة في الشكل التالي ، و من المفارقات ان التغيير يبدأ من النهايات و ينتهي مع البداية



**المرحلة الاولى: مرحلة النهاية :** الناس بحاجة الى التخلي عن الماضي لأول مرة قبلان يتمكنوا من تبني الجديد . فل وداعا للماضي او دع الماضي يمر بكل حلوه و مره ، او وظيفة محددة بذاتها ، الزملاء ، الاصدقاء ، الاماكن ، حتى المدراء او القادة يمكن ان يطالهم التغيير عندما يحدث اعادة الاصطفا في المنظمة

و وفقا لويليام ، اذا تم التركيز على الماضي حيث يوجد اليقين بالأشياء ، فأنتك سوف لن تتقدم ابدا الى الامام او النمو . التركيز على الماضي يسمح لك ان تكون بوضع مريح لأنك تعرف بالضبط ما حدث لك و معتادا على جميع القضايا و العوامل التي حدثت في الماضي . نمو و التنمية او التطوير يكمن في التركيز الخاص على "المستقبل" . فوضع التركيز الخاص بك على المستقبل دون غيره سوف يجلب لك الامل و افضل الاشياء الجديدة .

يحاول كل فرد منخرط في فهم النهايات للوضع الحالي مواجهة طبيعة خسارته المحتملة بسبب التغيير ، فالأفراد عرضه للخوف بشكل واضح . من المهم ان نقرر ان هذا سيؤدي الى ظهور المقاومة . قد يصبح بعض الافراد عالقين في هذه المرحلة . فينصح قائد التغيير بأنه سيوفر لنفسه كثيرا من المتاعب اذا تذكر ان " المهمة الاولى لإدارة المرحلة الانتقالية هي اقناع الناس بمغادرة الوضع القديم المألوف لهم "

**المرحلة الثانية : المنطقة المحايدة :** يبدأ الافراد في استكشاف راحتهم مع التغيير الجديد بين الماضي و المستقبل تقع المنطقة المحايدة . هذه المنطقة يجب ان ندخلها بحذر شديد .

في المنطقة المحايدة لا نركز على الماضي او المستقبل بل نركز على **غموض الوضع** . فالميل الخاص بك في هذه المنطقة هو انك تريد ان تتراجع الى ماضيك ، كونك متعلق بما هو مألوف و ليس في وضع يسمح لك بتوظيف الشجاعة اللازمة للوصول الى الامل و الذي يمكن ان تجده في منطقة المستقبل . اصبح هناك بيئة جديدة ، مسؤوليات جديدة ، القواعد تغيرت ، و هناك اوجه جديدة تعمل معها او ترفع تقاريرك اليها ، كل هذه الامور اصبحت مقلقة كلما ستستكشف او تمارس شيء ما في هذا الجو الجديد ( Bridges and Mitcell , 2000 ) .

انتهت الطريقة القديمة و لكن لم يتم بعد تأسيس طريقة جديدة . **تتميز هذه المرحلة بعد اليقين و الارتباط و الحيرة و عدم الراحة**

**المرحلة الثالثة: مرحلة البداية :** يبدأ الناس تبني التغيير الجديد . تتطلب هذه الفترة التكيف النهائي مع الطرق الجديدة للقيام بالعديد من المهام المختلفة او حتى للمهام المماثلة و لكن تتطلب طرق جديدة للتعامل معها .

في هذه المرحلة يتم ارجاع اليقين . يكتشف الافراد طاقة جديدة ، و اغراض جديدة و هوية جديدة . في طريقة العمل الجديدة يشعر الافراد بالراحة . حيث تبدوا تلك الطريقة هي السبيل الوحيد الممكن ،

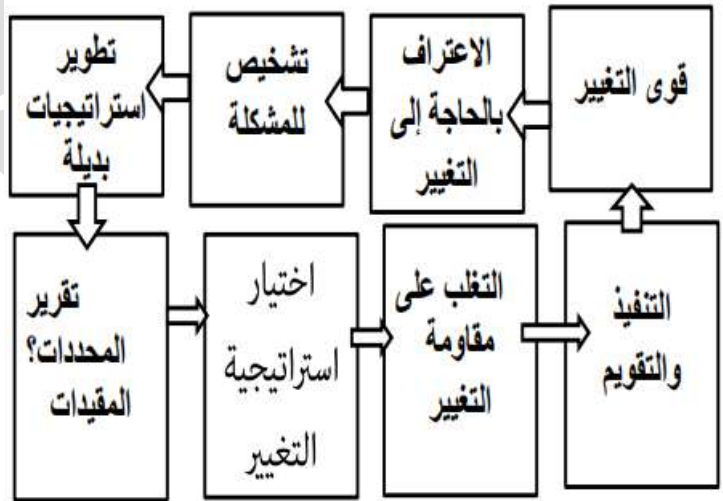
**علما ان هذه المراحل الثلاث قد لا تكون محدد بشكل حاد ، فمختلف الافراد سيمضون قدما في خطى مختلفة**

**المرحلة الرابعة : المرحلة الاخيرة :** في كثير من الاحيان عندما يفقد الاشخاص كل امل ، يتجمد الافراد ، و لا يمكن التحرك الى الامام . فثلاثة من اربعة صفات تجعل هذه المرحلة المطاف الاخير ، الا واحد ، **غير قادر على تجاوز مخاوفه** ، و في نهاية المطاف يترك وحيدا

## نموذج ادارة التغيير عند ايفانوفيتش :

يفترض هذا النموذج وجود ١١ مرحلة من مراحل التغيير المنظمي ، و هذه المراحل مترابطة بتسلسل موضوعي (Ivancevich ,et al 1989) ، و هذه المراحل هي :

- ١- التعرف على قوى التغيير
- ٢- ادراك الحاجة للتغيير
- ٣- تشخيص المشكلة
- ٤- تطوير بدائل لأساليب التغيير
- ٥- التعرف على الظروف الغير مواتية
- ٦- اختيار استراتيجية التغيير
- ٧- مقاومة التغيير
- ٨- تنفيذ ومتابعة التغيير
- ٩- توقيت التنفيذ الملائم للتغيير
- ١٠- نطاق المدى التغيير
- ١١- متابعة التنفيذ



## نموذج الادارة الاستراتيجية للتغيير لـ تولسن :

و يشمل هذا النموذج ستة مراحل كما هو مبين في الشكل ، و هذه المراحل هي :

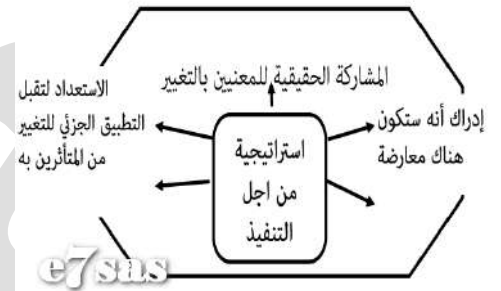
المرحلة الاولى : وهي مرحلة المشاركة الحقيقية للمعنيين بالتغيير

المرحلة الثانية : اعداد خطة عمل للتعامل مع مناوئي التغيير

المرحلة الثالثة : فيها يتم عرض ما سوف تقوم به المنظمة في خطة التغيير

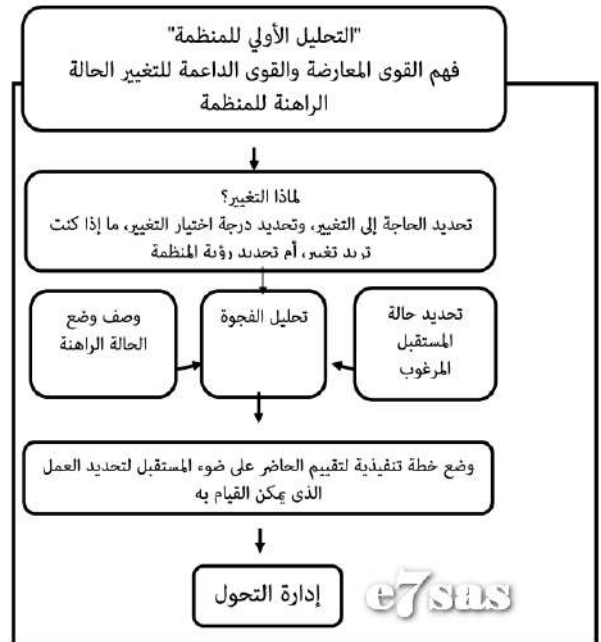
المرحلة الرابعة : يتم تحديد ما ينبغي عمله من قبل جميع الافراد في المنظمة

المرحلة الخامسة و السادسة : ايجاد قيادة متحمسة لإدارة التغيير المنشود



## نموذج عمليات ادارة التغيير

هذا هو النموذج الثاني لـ (Beckhard and Harris) و الذي طور في عام (١٩٨٦) حول كيفية تغيير المنظمات و الذي بني على نموذج (Kurt Lewin) ، كم اهو في الشكل التالي :



**الخطوة الاولى : تحليل اولي للمنظمة ( مع ، ضد ) :**

وفقا لـ (Backhard and Harris) . يتم هنا تحليل القوى التي مع و ضد التغيير و تصبح مفهومه و بدقة . ان الفهم الشاكل للمنظمة و اصحاب المصالح في هذا التحليل سيساعد في عملية التحليل .

**الخطوة الثانية : تحديد مدى الحاجة الى التغيير :**

تحديد الحاجة الى التغيير و ايجاد رؤية تغيير قوية . يفترض العديد من الافراد ان الحاجة الى التغيير يمكن التعرف عليها بسهولة و وضوح ، و يمكن الاستدلال عليها من البيئة . غالبا ما يكون هذا هو الحال . اذا كان الافلاس يهدد المنظمة مثلا ، او اذا انخفضت الارباح ، سوف يشعر الناس في المنظمة بضرورة و اهمية تغيير بعض الامور في المنظمة . ومع ذلك ، ربما بض الافراد قد لا يتقبلون الحاجة للتغيير او قد يعتقدون انهم بحاجة الى تغيير ، او قد يعتقدون ان شخصا او قسما ما هو المشكلة المسبب في المشكلة .

اذا كان الناس حقا غير راضيين عن الوضع الحالي ، فسوف يعترفون بالحاجة الى التغيير ومباشرة البحث عن اجراءات تصحيحية . اذا كان قابلين بالوضع الراهن فهذا يعني رضاهم و قبول الوضع القائم ، ولا يفضلون التغيير ، و بالتالي سوف لن يبحثوا عن اي خيارات اخرى ، مؤمنين بأن لا شيء يمكن القيام به ، او يعتقدون ان تكاليف التغيير ستكون اكبر من الفوائد .

احيانا قد يقع القادة في خطأ افتراضي وهو مجرد انهم مقتنعون بالتغيير ، فإن الاخرين بسهولة سيفهمون و سيقنعون به كذلك .

يلي ذلك مرحلة وصف و تحليل للحالة الراهنة و تحديد مستقبل الحالة و هذا يقود الى اجراء تحليل للفجوات و الوصول لرسم صورة عن الاختلاف بشكل دقيق .

مثلا قد يصل مدير المنظمة الى خلاصة ان الروح المعنوية للأفراد منخفضة . هذا الوصف لا يؤدي بسهولة الى خطط عمل . بدلا من ذلك ، يجب ان تفهم الاسباب الجذرية لمسألة انخفاض الروح المعنوية . لماذا الروح المعنوية منخفضة ؟ هل السبب هو نظام الاجور ؟ هل هو اسلوب الادارة ؟ هل ظروف العمل هي السبب ؟ كل واحد من هذه الاسئلة مفيدة في الانتقال الى السؤال الاخر : فكل سؤال يشير الى مسارات مختلفة من العمل .

يسمح بتحليل الفجوة لقادة التغيير ان يضعون بوضوح السؤال : لماذا هناك حاجة الى التغيير ؟ . ان التحليلات للأبعاد الرسمية و غير الرسمية للمنظمة و مختلف اصحاب المصلحة و المستفيدين من التغيير ، و وكلاء التغيير انفسهم ستساعد على استكمال الفهم العام للوضع الراهن و الثغرات او الفجوات التي تحتاج الى اهتمام دقيق .

و لذا يمكن تلخيص النموذج بالقول ان عملية التغيير تبدأ مع اجراء تقييم لمدى الحاجة الى التغيير . بعد الاعتراف بالحاجة للتغيير ، يواجه قادة التغيير مهمة تحديد و وصف للحالة المرغوب فيها في المستقبل و المغاير للواقع الحالي للمنظمة . يسمح المستقبل المرغوب فيه لقادة التغيير التعرف على الفجوة بين الحاضر و المستقبل و اقترح كيفية سد هذه الفجوة . ان مناقشة كيفية الوصول من الحاضر الى الحالة المستقبلية المرغوب فيها يمثل مرحلة العمل او التنفيذ . الخطوة الاخير في عملية التغيير هي ادارة المرحلة الانتقالية

## نموذج مشاكل التغيير :

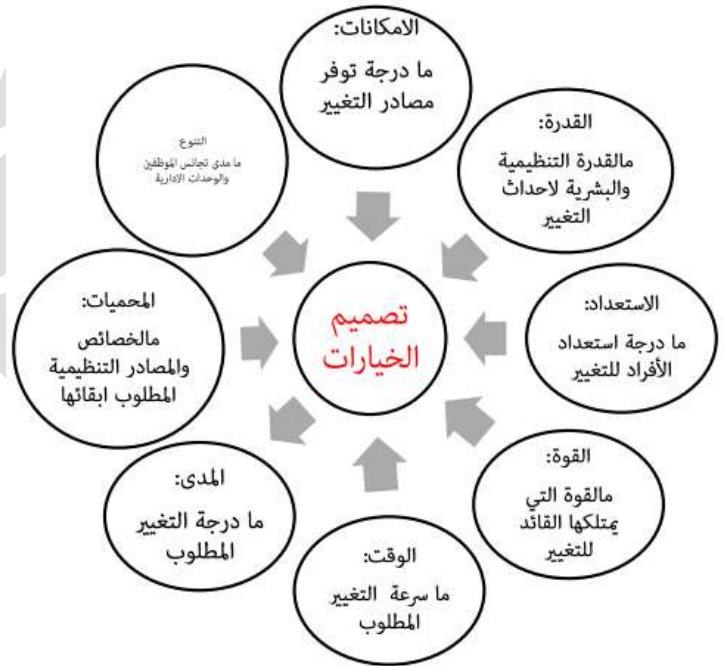
و يرى كل من (Hailey & Blowgun , 2002) نموذج يدعى "مشاكل التغيير " لمهمة تنفيذ اي نوع من استراتيجيات التغيير في المنظمة و التي تحتاج الى النظر و التفحص التام لعوامل و خيارات مختلفة اثناء مرحلة التغيير مثل عوامل الكفاءات و الموارد الحالي و الجوانب الاخرى للمنظمة .

يشير كل من (Blowgun Julia and V .Hope Hailey , 2009) الا ان النموذج قد طبق في عدة حالات دراسية ، كأداة لتحليل المنظمات حيث يمكن استخدام هذه الاداة ببساطة في سياق التغيير .

عندما يكون التغيير في مرحلة الانتقالية ، يعد نموذج مشاكل التغيير افضل نموذج . فهو اداة هامة جدا لتحليل سياق التغيير

## عوامل النموذج

هناك ثمانية عوامل ( انظر الشكل ) . و تلك العوامل قادرة على التعرف على تعقيدات التغييرات و الحاجة الى تصميم التغيير لحالة بعينها .



شكل العوامل السياقية



كما يمكن تحليل تلك العوامل تلك العوامل السياقية كما هو مبين في الجدول التالي :

العوامل	التحليل
الوقت	ما سرعة التغيير المطلوب ؟ هل المنظمة في ازمة ، ام انها تهتم بالتنمية الاستراتيجية طويلة الاجل؟
النطاق	الى اي درجة هناك حاجة الى التغيير؟ هل يؤثر هذا التغيير على المنظمة ككل او جزء منها فقط ؟
المحميات	ماهي اصول المنظمة ، وما الخصائص و الممارسات التي تحتاج المنظمة الى الحفاظ عليها و حمايتها اثناء التغيير ؟
التنوع	هي الفئات و المجموعات المختلفة من الموظفين \ الفنيين داخل المنظمة متجانسة نسبيا او اكثر تنوعا من حيث القيم و المعايير و المواقف ؟
القدرة	ما مستوى القدرة التنظيمية و الادارية و الشخصية لتنفيذ التغيير ؟ هل هناك حاجة لتحسين هذه القدرة قبل ان يمكن البدء في عملية التغيير ؟
القدرات	كم مقدار الموارد التي يمكن للمنظمة استثمارها في التغيير المقترح من حيث النقدية و الافراد و الوقت ؟
الاستعداد للتغيير	كيفية الاستعداد للتغيير من قبل الموظفين داخل المنظمة ؟ هل يدركون الحاجة الى التغيير و لديهم دافع الى ذلك ؟
السلطة	اين تناط السلطة داخل المنظمة ؟ كم من السلطة مطلوبة من قبل الوحدات و لقائد للتغيير ؟

و لفهم النموذج بشكل افضل ، يمكن عرض تلك الابعاد بشيء من التفصيل كما يلي :

- ١- **الوقت** : يمكن ان يكون الوقت المتاح للتغيير مختلف وفقا لاختلاف سيناريو التغيير ، فعلى سبيل المثال ، قد تعاني الاعمال التجارية الخاسرة سيناريوهات مختلفة عن الاعمال التي تيم التخطيط لها من اجل التغيير في المستقبل . فالوقت حقا يهم المنظمة فيما اذا كانت استراتيجية التغيير مقصودة او غير مقصودة ، اي مخطط لها ام غير مخطط لها .
- ٢- **المحميات** : قد يكون التغيير الزاميا في بعض الاعمال ، و لكن هناك بعض جوانب من جوانب المنظمة يتم التحفظ عليها كونها تعد من المصادر الرئيسية للكفاءات لديها . فعلى سبيل المثال ، افترض ان اعمال تكنولوجيا المعلومات المتنامية بسرعة تحتاج لأن تصبح اكثر تنظيما و رسمية ، فالمنظمة تحتاج الى ارضاء موظفيها لأنهم ثروتها و لذا تتجنب فرض التغيير بالقوة
- ٣- **القدرة** : يحدد هذا العامل ما اذا كان قائد التغيير لديه الخبرة لإدارة التغيير من عدمه
- ٤- **السعة** : يحدد هذا العنصر ببساطة مقدار حاجة التغيير الى الموارد البشرية و النقدية و الوقت لتحقيق اهداف المنظمة . اذا كان ذلك يتطلب مزيد من الوقت في الحالات العاجلة ، قد لا تذهب سياقات التغيير لصالح الاهداف التنظيمية
- ٥- **الاستعداد للتغيير** : ينظر هذا العامل ما اذا كان الافراد على استعداد تام للتغيير من عدمه . و ينظر ايضا الى العامل التحفيزي الذي قد يوجه العاملين نحو التغيير . فإذا كان الامر كذلك يمكن ان يكون التغيير ممكنا فقط من خلال تحفيز الموظفين
- ٦- **السلطة او القوة** : يحدد هذا العنصر قاعدة السلطة في المنظمة . يمكن ان تتأثر عملية التغيير بالتنوعات المختلفة لأساليب الادارة اذا كانت المنظمة تدار من خلال النمط اوتوقراطي فسوف يكون هناك تغييرات اقل بينما اذا كانت الادارة لا مركزية ، عند اذن سيجد الموظفين من المرونة ما يكفي مما يمكنهم من التكيف مع عملية التغيير . كما يقيس هذا العامل مسافة السلطة بين الموظفين والادارة . فاذا كانت المسافة اكبر يعني ان هناك اتصالات اقل ، مما يؤدي الى بطء في اتخاذ القرارات

## استراتيجيات تنفيذ التغيير :

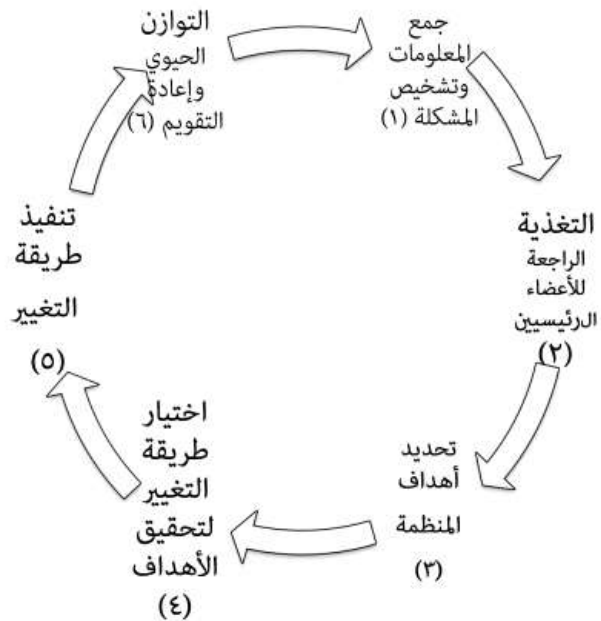
يقصد بالاستراتيجية هنا بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق اهدافها ، او هي الاسلوب الذي يستخدم للتعامل و التكيف مع التغيير المنشود للمنظمة .

هناك عدد من الاستراتيجيات ذات الصلة بالتغيير منها ما يلي :

## مساهمة (Hitt et al , 1979) استراتيجيات التغيير المنظمي

يقترح (Hitt et al , 1979) استراتيجية للتغيير تتجلى في الخطوات الاتية :

- ١- جمع المعلومات و الحقائق: يتم في هذا البعد جمع المعلومات و الحقائق حول اوضاع المنظمة لمختلف وحداتها التنظيمية الرئيسية و يمكن استخدام عدد من الوسائل كالأستبيانات و الرصد و المقابلات مع افراد المنظمة بمختلف مستوياتهم و مشاريهم الوظيفية لغرض التعرف على اوضاع الوحدات التنظيمية و الوقوف على حقيقتها
  - ٢- التغذية الراجعة : و تشمل تبادل المقترحات حول المعلومات بين الاعضاء الاساسيين في المنظمة ، و التعرف على درجة ولائهم تجاه المنظمة من خلال التعرف على اتجاهاتهم و احساسهم و قيمهم تجاه منظماتهم و تجاه وحداتهم المختلفة داخل المنظمة ، و التعرف على المشكلات و اختلافات الرؤى ذات الصلة بالأداء و الانتاج
  - ٣- تحديد الاهداف لحل المشكلات : تشمل وضع اهداف محددة تجاه حل الاشكاليات و التعقيدات التي تواجهها المنظمة بشكل عام
  - ٤- اختيار نموذج التغيير المناسب لإحداث التغيير : يتم انتقاء الاسلوب المناسب للتغيير المنشود لغرض تحقيق الاهداف
  - ٥- الجانب التطبيقي : اي البدء في تطبيق من خلال منهج التغيير المقترح
  - ٦- التوازن المنجز : العمل على احداث التوازن ( الحيوي ) لعملية التغيير و احرازه بهدف استقرار المنظمة
- الشكل التالي يوضح الخطوات الاستراتيجية للتغيير المنظمي



## استراتيجيات الابعاد الثلاثة للتغيير الاستراتيجي

في كتابهما الرائع ( ادارة التغيير لأجل نجاح تنافسي ) ميزا ( Pettigrew and Whipp , 1991 ) بين ثلاثة ابعاد رئيسية للتغيير الاستراتيجي ، هي :

- ١- المحتوى : الاهداف ، الاغراض ، المرامي ، اي : (What)
- ٢- العمليات : التنفيذ ، اي (How)
- ٣- المحيط : البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، اي : (Where)

## كيفية نجاح التغيير :

يؤكد الباحثان على اهمية حدوث تفاعل مستمر بين ابعاد التغيير ، فتنفيذ التغيير يعد اداة لإعادة صياغة او تشكيل ما هو مستخدم في عمليات التغيير . فالتغيير الناجح هو نتيجة للتفاعل بين المحتوى و العمليات و المحيط .

و اعتمادا على نتائج ابحاث تقييمية قدم الباحثان ايضا خمسة عوامل مركزية متداخلة و متشابكة و مرتبطة بنجاح ادارة التغيير الاستراتيجي ، و هي :

- ١- تقييم بيئي : رصد و مراقبة و ضبط مستمر لكل من البيئة الداخلية و الخارجية (منافسة) للمنظمة من خلال نظم تعليم مفتوحة
- ٢- مصادر الموارد البشرية
- ٣- الاصول و الالتزامات ( ان جاز التعبير ) . ينبغي ان يعرف الموظفون انه ينظر اليهم على اهم ذو قيمة عالية و نافعة ، و ذو ثقة عالية من قبل منظماتهم .
- ٤- ربط التغيير العملي و الاستراتيجي
- ٥- النوايا و المقاصد تتحول عمليا للتنفيذ مع مرور الوقت ، ترزيم و ترتيب الانشطة و الافعال العملية يعد عملا جبارا و كبيرا و تستطيع ان تفقدنا لاستراتيجيات تغيير جديدة
- ٦- قيادة التغيير ( الدفع بالمنظمة الى الامام ) : اخلق مناخا سليما للتغيير . نسق بين الانشطة ، لاحظ و وجه و تابع ، و طور برنامجا ليس فقط لجهة التغيير ، و لكن ايضا للرؤية الواضحة و للقيم في المنظمة
- ٧- التلاحم الكامل
- ٨- ينبغي ان تكون استراتيجية التغيير متناغمة مع نفسها و متماسكة (اهداف واضحة ) ، منسجمة و متوافقة مع بيئتها ، تقدم حدا تنافسيا قابلا للتحقيق

حدد (Harper , 1993) كما هو ( في :المخلافي ، ٢٠١٧) خمسة انواع استراتيجيات التغيير ، و هي :

- ١- استراتيجيات مسهلة او ميسرة : تركز هذه الاستراتيجيات على اصحاب العلاقة بالتغيير و التباحث معهم في القضايا و الحلول المتبادلة للمشكلات ، و دور وكيل (خبير ) التغيير هو تقديم المعلومات ومصادر متطلبات العمل ، و التعاون مع الجماعات المساهمة في التغيير ، و تنوير الاخرين بالقضايا . كما تكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تكون المشكلة المطلوب حلها واضحة ، والاهداف واسعة ، و اصحاب العلاقة لديهم الاستعداد للتعلم و التغيير بينما تصبح اقل فعالية عندما يكون هناك مقاومة للتغيير ، خاصة من قبل جماعات قوية ، و عندما يكون التغيير واجبا احداث بسرعة
- ٢- استراتيجيات اعادة التقيف و التعليم : تركز مثل هذه الاستراتيجيات على تعليم و تثقيف ذوي العلاقة بالتغيير حول القضايا ، و الخيارات المتاحة ، و التغيير المطلوب احداثه ، و يكون دور قائد التغيير تقديم المعلومات بموضوعية للجماعات المشاركة في التغيير ، و تكون هذه الاستراتيجيات ناجحة عندما تكون مكاسب التغيير واضحة ، و شعور الجماعات المشاركة في التغيير بالخوف من التغيير ، لأنهم لا يمتلكون المعرفة ولا المهارات المطلوبة ، ولكن لديهم القدرة على الاستجابة للتغيير ، بينما تكون اقل فاعلية عندما تكون مكاسب التغيير غير واضحة ، و عدم توفر الشعور القوي المرتبط بالتغيير للتمكن من الدفاع عن التغيير مع نقص المعلومات لإقناع الاخرين بالتغيير.
- ٣- استراتيجية الإقناع : تركز مثل هذه الاستراتيجيات على اقناع ذوي العلاقة بالتغيير لقبول التغيير ، و يكون دور قائد التغيير هو اقناع الاخرين بالتغيير مستخدما الحوار القائم اكثر على العاطفة ، و تكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تكون الجماعات المشاركة تمتلك القدرة على التغيير ، و لكنها غير واعية بالحاجة الى التغيير ، او بفوائد التغيير ، او عندما لا تتوافر المعلومات الكافية للمحاور حول التغيير ، بينما تكون اقل فاعلية عندما لا يتمتع وكيل التغيير بمصداقية لدى ذوي العلاقة بالتغيير ، فهم لا يتقنون بالمعلومات او بالحقائق عند الحوار ، او عندما لا يكونون قادرين على التغيير بسبب عدم توفر المهارات او المصادر اللازمة للتغيير
- ٤- استراتيجيات القوة او الاكراه : في مثل هذا النوع من استراتيجيات التغيير يفرض التغيير على الاخرين بالقوة ، و يكون دور وكيل التغيير هو وضع المعايير و القواعد الخاصة بالتغيير ، و معاقبة من لا يتصرف وفقا للقواعد و المعايير تلك ، ثم يخلق و يمارس حق احتكار المكافآت و صرفها للذين يتبعون و يتصرفون وفق للقواعد دون غيرهم ، و تكون مثل هذه الاستراتيجيات فعالة عندما تكون متطلبات التغيير مدعومة بالقيم الاجتماعية ، و من اغلبية السياسيين في النظام السياسي للبلاد القادرين على معاقبة الخارجين على قواعد و نظم التغيير ، و عندما تكون التغييرات المطلوبة عي تغييرات في السلوك بصفة رئيسية ، بينما تكون اقل فاعلية عندما يكون التغيير معقدا ، و فقدان الصداقة مع المشاركين في التغيير غير مستحب ، او عندما يجب استمرار فرض النظام بالقوة و يكون مكلفا جدا
- ٥- الاستراتيجيات المختلطة : تركز هذه الاستراتيجيات على خلط الاستراتيجيات المشار اليها سابقا بحيث تستخدم بأوقات مختلفة اثناء عمليات التغيير ، و يكون دور وكيل التغيير هو اشتقاق استراتيجية من الاستراتيجيات المشار اليها ، تحدد فيها احتمالية الطريقة المستخدمة و في اي نوع من الظروف ، كما تكون هذه الاستراتيجية فاعلة عندما تتطلب دورة التغيير رفع و تخفيض درجات حرارة التغيير ، بينما تكون اقل فاعلية عندما تكون الاتجاهات و المواقف الخاصة بالجماعات ذات العلاقة بالتغيير تتطلب استراتيجية واحدة فقط

يبدأ الإنسان في الحياة عندما يستطيع الحياة خارج نفسه

E7sas

## التغيير و التطوير التنظيمي باستخدام نظرية الكايزن اليابانية

### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذه الوحدة ينبغي ان تكون قادرا على ان

- تعرض مفاهيم الادارة المرئية و تطورها
- تبين اهداف ومبادئ الادارة المرئية ( وفق كايزن)
- تعرض متطلبات الادارة المرئية
- تفرق بين استراتيجيات الادارة المرئية
- تسرد معوقات و مدعومات الادارة المرئية

### الادارة من موقع الحدث

**مفهوم الادارة المرئية :** بشكل عام يبدو ان هناك نقص في المصطلحات و غياب تعريف للإدارة المرئية (Tezel , 2011) تعتبر الادارة المرئية احد اهم الانماط الادارة الحديثة التي افرزتها الحركة التقديمية التي افرزتها الحركة التقديمية الهائلة في مجال الادارة بالعالم ، و يعتبر هذا النمط الاداري وليد التجربة اليابانية التي تركز على التحسين اداء المنظمة اعتمادا على تقنيات التواصل المرئي بين الادارة و الموظفين لتحقيق الرؤى و الاهداف العامة . و تتفق الادارة المرئية مع فلسفة الكايزن "Kaizen" للجودة اليابانية على مفهوم التحسين المستمر للأداء .

فالإدارة المرئية تعد من الاساليب الادارية الحديثة المستمد فكرته من تحويل الادارة الى سلوك مشاهد (مرأي) بين افراد المؤسسة ، يتجسد من ليست الادارة المرئية اسلوبا لإدارة الازمات او الطوارئ ولكنها منهاج عمل متواصل لإدارة الاحداث اليومية في موقعها و زمانها .

و تكمن القيمة الحقيقية لهذا النمط الاداري من الواقعية و الشفافية و الارتباطات الادارية الرأسية و الافقية في زوايا العمل المؤسسي . و عليه يمكن القول انها تمثل احد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من ارضية الواقع .

فالإدارة المرئية اسلوب و نهج اداري جديد مستمر يمارس في المنظمات و يعتمد على تعظيم التعامل المرئي من مختلف المستويات الادارية ( العليا و الوسطى و السفلى) و تعتبر الادارة المرئية احدى انواع الادارة المرنة التي تساعد اي شخص يلج المكان لأول مرة على معرفة سير العمليات و ادراكها لتقدير العمل بلمحة سريعة .

- "الادارة المرئية تجسيد محض لإدارة التنظيم"

- هي نظام للتحسين التنظيمي الذي يربط الرؤية التنظيمية و القيم الاساسية و الاهداف و الثقافة مع انظمة الادارة الاخرى ، عن طريق المحفزات (المعلومات) ، و التي تعالج مباشرة احد الحواس الخمس الرئيسية : البصر ، السمع ، الشعور، الشم و الذوق البصري .
- الادارة المرئية لا يشير فقط الى القدرة على الرؤية ، ولكن ايضا جميع الحواس الاساسية الاخرى
- هي هدف لجعل اداء كل فريق عمل في كل مجال عمل شفافا ، و كذلك تصور العمليات القياسية \ المعيارية
- هي احد مبادئ الانتاج المتفوقة

- الادارة المرئية كاستراتيجية ادرة تؤدي الى فهم و تحقيق مكان العمل بصريا و ايضا باعتبارها " محاولة" للتأثير من الخارج ، ليس فقط على خطة العمل ، و لكن ايضا على الكفاءة المطلوبة
- مشاركة في الجهود الادارية المختلفة بطرق و درجات مختلفة ، و تزويد الناس بالمعلومات ذات الصلة التي يحتاجونها حول الحدث بطريقة صحيحة و سهلة في الوقت المناسب ، و ذلك باستخدام الاتصالات البصرية ( الحسية )
- الادارة المرئية بأنها منهج اداري تطبيقي يعمل على تحسين جودة العمليات بهدف تقليل التكاليف و تحسين العمليات و تقليل الوقت المستغرق لحل المشكلات وصولا لمحصلات مستهدفة يمكن قياسها لرفع مستوى رضا المستفيدين .
- تعد الادارة المرئية (التي تمثل SO جزءا منها ) منهجية منظمة في مكان العمل تستخدم لإنشاء منطقة عمل جيدة و نظيفة و امانة و عالية الانتاج ، و المحافظة عليها ، و مراقبتها ، و تحسينها

### اهداف الادارة المرئية

- ١- تحسين الاداء التنظيمي من خلال ربط و مراعاة الرؤية التنظيمية و القيم الاساسية و الاهداف و الثقافة مع انظمة الادارة الاخرى و عمليات العمل و عناصر مكان العمل و اصحاب المصلحة ، عن طيق المحفزات التي تناول واحدا او اكثر من الحواس الخمس ( البصر ، السمع ، الشعور ، الرائحة ، الذوق) .
- ٢- انها نهج الادارة الذي يستخدم المعلومات المعطاة للتواصل مع الفاعلين ، بحيث تصبح الاماكن تفسر نفسها بنفسها ، و تتخلى عن نفسها و تضبط نفسها بنفسها . – تحسين نفسها بنفسها –
- ٣- خلق ظروف عمل مفيدة من اجل اكتشاف بواسطة العين المجردة ( ليس من رأى كمن سمع) مكان حدوث الازمة و الهدر و الفاقد في الواقع العملي ، و اتاحة المعلومات في الوقت المناسب و مفهومة بشكل دقيق
- ٤- من خلال تطبيق الادارة المرئية ، يصبح الجميع ، قادرين على ادارة و تحسين و مراقبة و تصحيح العمليات .
- ٥- جعل المشاكل مرئية و ملموسة ، مواكبة الواقع و ملامسته ، تحضير بيئة العمل بأسلوب ملائم
- ٦- الاتصال و التواصل مع الموظفين ، رصد و متابعة الاداء ، توطيد المبادئ و قيم المنظمة في نفوس العاملين فيها
- ٧- تحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية ، بناء الثقة ، الولاء التنظيمي للعاملين فيه ، كسب ثقة العملاء و ولائهم للمنظمة ، حل المشكلات ، التقليل من ضغط العمل ، اشاعة روح المرح في نفوس العاملين في المنظمة
- ٨- تحسين ولاء المستفيد ، و عرض و تحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرارات ، و تخفيض الفاقد او الهدر، و تأمين قوام بيانات تقوم عليها القرارات و سرعة اتخاذها ، و ادارة الوقت بفعالية ، و حل المشاكل بشكل افضل و اسرع ، و تصميم و اعادة تصميم الخدمات ، و تطوير المهارات القيادية و ردم الحواجز و العوائق بين الاقسام و الوظائف ، و تطوير مهارات ادارة الخطط و العمليات ، و تقليل تكاليف تجهيز الخدمات ، و تقلص عدد شكاوي المستفيدين
- ٩- تقديم خدمة ذات جودة فارقة من اجل احراز رضى العملاء و تعظيم ولائهم للمنظمة
- ١٠- تعدد دراية اراء و انطباعات العملاء و قياس مستوى رضائهم عن الخدمات وسيلة عظيمة في مجال البحوث الادارية و التخطيط لتقديم الخدمة و وضع السياسات المتعلقة بها
- ١١- توسعة و تحسين قنوات الوصل بين المستفيد من الخدمة و مقدمها
- ١٢- تمكين المنظمات من القيام بواجباتها بكفاءة و فعالية
- ١٣- احراز مستويات اداء اميز فالوصول الى تجاوز المستوى المتوقع من جودة الخدمة هو الهدف الاساس من تطبيق الادارة المرئية
- ١٤- كسب رضى المستفيد و يعد هذا مبدءا نبيل و اساسي للإدارة المرئية لا بد من تحقيقه
- ١٥- ترشيد عملية اتخاذ القرارات الهادفة لتحسين الاداء

١٦- تطبيق استراتيجيات لتقييم و تطوير اداء عمل المنظمة

١٧- الرفع من معنويات موظفي المنظمة الهادفة الى تعزيز ثقتهم و جعلهم يشعرون بأنهم اعضاء يتمتعون بالفعالية مما يؤدي الى تحسين معنوياتهم و بالتالي الحصول على افضل النتائج و مستوى اداء فاعل في العمل

### وظائف الادارة المرئية

هناك عدد من وظائف الادارة المرئية نوجزها فيما يلي :

١- **الشفافية :** قدرة عملية الانتاج ( او اجزائها) على التواصل مع الناس (Formoso et al , 2002) و يتحقق ذلك من خلال جعل التدفقات العملية الرئيسية مرئية و مفهومة من البداية الى النهاية ، من خلال الوسائل التنظيمية و المادية ، و القياسات ، و العرض العام للمعلومات (Koskela , 2002) و يمكن تلخيص الآثار العملية للشفافية في بيئة العمل على النحو التالي : التبسيط وزيادة التماسك في صنع القرار ، و تحفيز الاتصالات غير الرسمية في مختلف المستويات الهرمية ، و المساهمة في ادخال سياسات اللامركزية ، و المساعدة على توسيع مشاركة الموظفين و الاستقلال في الادارة ، و اكثر فعالية (متداخلة) توزيع المسؤوليات ، و زيادة في معنويات الموظفين ، و زيادة فعالية جدولة الانتاج (Moser and Santos 2002) في المقابل : ان المعلومات موجودة في عقول الناس و على الرفوف

٢- **التهديب \ الانضباط :** جعل عادة من الحفاظ على الاجراءات الصحيحة بشكل صحيح (Hirano, 1995) ، يجب ان يكون اي شخص ، حتى الموظف الذي تم توظيفه حديثا ، عديم الخبرة ، قادرا على التمييز بين الظروف الطبيعية و الشاذة بلمحة سريعة و البدء في اتخاذ الخطوات الصحيحة ، و تطوير صفة بديهة معتادة ، بدون الاعتماد على كيان اخر مقابل : تحذير و توبيخ و الزام العقوبات و فصل الخ

٣- **التحسين المستمر :** التحسين المستمر او (Kaizen) في المصطلحات الحالية هو قدرة ديناميكية للغاية و يمكن تعريفها بأنها " عملية على نطاق المؤسسة من التركيز و ابتكار متزايد مستمر . تخدم الادارة المرئية كقاعدة للتحسين المستمر و التأثير على تحديد حدود ضمان التناسق \ المواصفة القياسية ) ، و ربما الاهم من ذلك تحفز مشاركة الموظفين لإدارة و تحسين الجودة . في المقابل : منظمات ثابتة او التحسن الكبير يقفز من خلال استثمارات كبيرة

### تنفيذ مفهوم التحسين المستمر يتضمن

- أ- التحسين المستمر للمنتجات و العمليات
- ب- اجراء تقييم دوري لمعايير اداء معايير التميز التي سبق تحديدها من اجل تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسينات
- ت- التحسين المستمر للإنتاجية و الفعالية و الكفاءة لجميع العمليات في المنظمة
- ث- تعزيز الانشطة القائمة على الوقاية
- ج- تعليم و تعلم كل موظف كي يكون قادرا على استخدام تقنيات التحسين المستمرة ، مثل :
- أ- حلقات الجودة عند ديمينج Deming P.D.C.A التخطيط \ تنفيذ \ الضبط \ العمل



ح- اعادة هندسة العمليات

خ- تقنيات ابتكار العمليات

د- تحديد الاهداف المتعلقة بالتحسين و التدابير اللازمة لتحقيقها

ذ- التعرف على النتائج التي تم الحصول عليها من قبل موظفي المنظمة بشأن التحسين المستمر و خاصة العمليات

٤- **تسهيل العمل** : محاولة واعية فكرية و \ او فيزيائية لتيسير جهود الاشخاص في المهام الروتينية و المعروفة بالفعل من خلال تقديم مساعدات بصرية متنوعة ، الادارة البصرية تسهل مهام العمل الروتينية للناس من خلال تقديم فهم سريع و صحيح و كلي لمتطلبات وظائفهم ، في المقابل : يتوقع من الناس اداء جيد في وظائفهم دون تزويدهم بأي مساعدات

٥- **التدريب اثناء العمل** : التعلم من الخبرة او دمج العمل مع التعلم و تمكن المعلومات في البيئة من التدريب على العمل ، وهي طريقة فعالة للتعلم ، حيث انه التعلم نفسه مدمج في العمل الفعلي و يساعد الموظفين على التعلم من خلال تراكم الخبرة العملية ، و بالتالي ، فإن التعلم اثناء العمل هو اداة لاكتساب المعرفة الضمنية من خلال تبادل الخبرات . وفي المقابل ممارسا للتدريب التقليدي او عدم تقديم التدريب

٦- **خلق ملكية مشتركة** : شعور الامتلاك و الارتباط النفسي تجاه المنظمة ماديا او معنويا . يتم استخدام الادارة المرئية لإنشاء و تعيين المناطق و فرق العمل . وظيفة اخرى من الادارة المرئية هي انشاء صورة لأصحاب المصلحة (Liff and Posey , 2004) ، في خلق انطباع تنظيمي مرغوب فيه عن الموظفين المحتملين \ الحاليين و العملاء و المساهمين الاخرين ، في المقابل املاءات من الادارة من اجل جهود التغيير و الرؤية و خلق ثقافة ما .

٧- **الادارة عن طريق الحقائق**: استخدم الحقائق و البيانات القائم على الاحصاءات ، هذه الحقيقة خالية من التحيز الشخصي و \ او التجربة الذاتية او فهم الافراد. ان الانفتاح ا الرغبة في مشاركة الافكار و المعلومات عن طيب خاطر و بصراحة و بدقة ، و هو شرط للحصول على ثقة الموظفين في الادارة

- يساعد الواقع النقي بالحقائق المديرين التغلب على الجانب السلبي من السياسة التنظيمية المرتبطة بسوء استخدام السلطة و السرية و يعتبرون بمثابة حاجز امام التحول الديمقراطي بواسطة الكثيرين  
- تساعد الادارة المرئية القضاء على احتكار المعلومات في مستويات ادارية مختلفة ، و تحت الناس على مواجهة حقائق الاداء الخاصة بهم ، في المقابل الادارة عن طريق اصدار قرارات او اراء او احكام ذاتية غير موضوعية او بعبارات غامضة

٨- **التبسيط**: جهود متواصلة في المراقبة ، و المعالجات و الظهور العلني ، و نظم التوزيع و المعلومات على نطاق واسع تجاه الافراد و فرق العمل

- تستخدم المنظمات بشكل اساسي المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات ، لفهم التغييرات و التطورات في بيئتها الخارجية و لتوليد معارف جديدة من خلال التعلم التنظيمي



- تستخدم المنظمات بشكل اساسي المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات ، لفهم التغييرات و التطورات في بيئاتها الخارجية و لتوليد معارف جديدة من خلال التعليم التنظيمي
- تركز الادارة المرئية كنظام على مراقبة المعلومات ذات الجودة ، و ترشيحها و تبسيطها و تقديمها بشكل فعال ، و هو امر ضروري و ملائم و صحيح و فوري و محفز و تقع بالقرب من المكان المناسب قدر الامكان او مدمجة في مكان العمل
- يتوقع من الناس مراقبة و معالجة و فهم النظام على نطاق واسع من المعلومات من تلقاء نفسها

٩- **الاتحاد** : ازالة جزئية للحدود الادارية الرئيسية الاربعة ( عمودي ، افقي ، خارجي ، جغرافي) و خلق التعاطف داخل المنظمة من خلال المشاركة الفعالة للمعلومات .في المنظمة المتبعة اسلس الادارة المرئية ، الحدود العمودية ( الحدود بين الطبقات ) ، الحدود الافقية ( الحدود بين الوحدات الوظيفية ) ، الحدود الخارجية ( الحدود بين المنظمة و العالم الخارجي) و الحدود الجغرافية ( الحدود بين الوحدات التنظيمية المختلفة تقع في مناطق جغرافية مختلفة ) يمكن ان تقلل جزئيا مع تبادل المعلومات و الحوار . ( Ashkenas et al , 1995 ) ، في المقابل تقسيم او تشطي بين الوظائف و الافراد

### استراتيجيات الادارة المرئية :

و يرى Garvin انه لا يمكن ان تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة المرئية الا اذا **طبق ثلاث استراتيجيات** حيوية يمكن تلخيصها فيما يلي : ( فوزي ، ٢٠٠٧ )

١- **استراتيجية وضع قواعد العمل** : ينبغي وضع قواعد للعمل بحيث تكون تلك القواعد واضحة و تخدم رسالة المنظمة بالأسلوب الامثل . كما يحتم ان لا تكون هذه القواعد ثابتة كي يمكن تطويرها و تعديلها او تنقيحها لتصبح بسيطة و فاعلة و تواكب ثقافة السرعة التي تتصف بها النظم العالمية الجديدة . وهذه القواعد تشمل تعيين المهام و طرق ومقاييس الاداء و اساليب المراجعة و التقييم و التقويم من خلال دراسة منطقية ومنهج علمي بسيط و واضح .

### **و تتميز قواعد العمل الهادفة بعدد من الخصائص منها :**

- ١- انها اميز و اسلس طريقة لإحراز المهام
- ٢- تؤدي الى تعاضم خبرة العاملين و اكسابهم المهارات اللازمة للعمل
- ٣- توفر معايير دقيقة و واضحة لقياس الاداء
- ٤- سهولة تطبيقها و تطويرها
- ٥- تزيد من وضوح الاهداف
- ٦- توفر اساسا للمراجعة و التقييم
- ٧- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ

٢- **استراتيجية التطهير** : و تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الهامة التي تقتضي الخروج الى ارض الواقع لتشخيص المشكلات و دوافعها بدقة متناهية حتى يمكن توصيف علاجها المناسب . و بالطبع قد يكون ضمن اساليب العلاج عزل بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل ، و لا يقف التطهير عند هذا الحد ، بل يجب ان يمتد الى الادوات و المعدات و الاساليب و السياسات و الاجراءات . و على الرغم من ان التغيير وسيلة للتطهير الا انه يعد وسيلة حيوية للتطوير المتواصل ، و عليه فيتاح ان يكون التغيير

احد اهم القيم الثقافية الضرورية لمواجهة تحديات المستقبل . و كون الادارة من موقع الاحداث تهدف الى التحسين المستمر ، و عليه فهي ادارة الحاضر لاكتشاف اوجه الضعف ، و ادارة المستقبل لتطوير الاداء

**٣- استراتيجية القضاء على الهدر في الانشطة و الثروات :** تهدف هذه الاستراتيجية الى تضمين السرعة في ثقافة المنظمة . و هناك اشكال كثيرة لإهدار الثروات في المنظمات و قد يكون الهدر بهدف وضع المنظمة برمتها في خدمة الادارة برمتها . و قد يكون هناك عنفا رقابيا على حراك العمل لا يجنى العاملون من ورائه الا التخوف و الشك و التردد و التمهل و التعقد و الاحباط و التعطيل و الذي قد يصل الهدر في الوقت الى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة و مصالح العاملين بها ، و يدفع الى بعض مظاهر الفساد و النفاق الاداري .

و يستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الاساليب و الاهداف و التأكيد على مفهوم الادارة في خدمة المنظمة و مشاركة الاخرين في رؤية المستقبل

### مراحل تطبيق الإدارة المرئية :

تنفيذ الادارة المرئية عملية من ست مراحل :

**المرحلة الاولى التخطيط الاستراتيجي :** تبدأ العملية بتطوير و تنقيح الرسالة و الرؤية و القيم الاساسية للمنظمة . من الاهمية بمكان ان يبين توضيح الاهداف و الاولويات و فهمها ، لأنها تصبح دليلا لكامل الجهد .

و بالتزامن مع هذا الجهد يجب ان يعرف مفهوم الادارة المرئية الى اللاعبين الرئيسيين في المنظمة ، بما في ذلك و لكن ليس على سبيل الحصر ، جميع المديرين و المشرفين و قادة الاتحادات و غيرها من العناصر الرئيسية

**المرحلة الثانية بناء اطار:** بناء اطار لضمان ان المنظمة لديها هكل و انظمة مناسبة لتنفيذ مهمتها بشكل صحيح . عند هذه النقطة ، تبدأ المنظمة في التهيئة للتغيير . يتم تثقيف الاخرين في المنظمة حول الادارة المرئية ، و يتم اجراء التقييمات حول التغييرات اللازمة لتنفيذ العملية

**المرحلة الثالثة خلق فضاءات :** يتم اجراء تحليل متعمق للتصاميم \ المخططات الفيزيائية الذي يجري فيها العمل و عمليات تدفقه ، الى جانب تقييم لنظم الادارة المستخدمة . يتمثل الهدف التحليلي الاساسي في تحديد ما اذا كانت الفراغات الفيزيائية و انماط سير العمل متنسقة مع العمل الذي يتعين القيام به . و يتم اجراء التدقيق اللازم لتحديد ما اذا كان الاثاث و الخزائن و الروف وظيفية وما اذا كانت حالتها متناسقة مع تصميم الهيكل التنظيمي . كما يتم اجراء مراجعة لتحديد افضل مكان للمقاييس التي سيتم نشرها ، و بمجرد الانتهاء من ذلك ، الى جانب خطة لنشر النتائج ، ينتقل التركيز الى معرفة ما اذا كانت انظمة العاملين مناسبة ، مع معرفة بما هو متوقع منهم وما هي مسؤولياتهم

**المرحلة الرابعة التركيز على العملاء و البيانات :** يتحول الاهتمام الان الى لفت الانتباه الى الرسالة و البيانات . هذه المرحلة هي واحدة من اكثر المراحل قوة و اثاره ، مع اضافة اشارات و تلميحات مثيرة للصور الذهنية و مفعمة بالحوية و يبدأ الناس يرون ان شيئا مختلفا للغاية قد بدأ يبرز في المنظمة . و عادة ما تكون المرحلة الاولى في الرسالة \ المهمة من حيث صلتها بالعملاء و اصحاب المصلحة الاخرين ، مع وصف تصور العملاء و العمل الذي تم تعيينه في جميع انحاء المنشأة . كما يبدأ ايضا العمل على شاشات عرض تتعقب تاريخ و تطور المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة و صلة ذلك بالعملاء و اصحاب المصلحة الاخرين . في هذه المرحلة ، يتم ايلاء قدر كبير من الاهتمام لتطوير انظمة البيانات التي ستقوم بإعلام جميع اعضاء المنظمة بالأداء و النتائج ، و يتم تخصيص \ انشاء " غرف عمليات " في اماكن متعددة مثل غرف الاستراحة و الردهات و غيرها – حيث يمكن عرض بيانات الاداء الفردية

www.cofe-cup.net منتديات كوفي كوب  
المرحلة الخامسة التركيز على الموظفين و ضبط التفاصيل: و الان تبدأ المنظمة بالفعل التركيز على انظمة الموظفين و الاشخاص ، و في الوقت نفسه تحويل عناصر الادارة المرئية التي تم تنفيذها في المراحل الاربع الاولى بشكل جيد . يتم نشر البيانات الهامة للفرق ، كما يجب ان تكون البيانات المحددة ذات صلة مباشرة بما يقوم به الفريق ، و ان تتكون من بضع اجزاء فقط من المعلومات التي تيم تحديثها بشكل متكرر قد ر الامكان ، كي لا يشعر الناس بالارتباك ، فينبغي احساسهم بارتباطهم بالبيانات و بفهمهم كيف يؤثر عملهم على النتائج

المرحلة السادسة تجديد العملية : توفر هذه المرحلة وقتا لإجراء تعديلات على النظام . المنظمة الآن مكان مختلف عما كانت عليه عندما تم تنفيذ نظام الادارة المرئية في البداية ، و ربما لم تعد العناصر السابقة ملائمة

و يرى Rock ان الادارة المرئية تترجم في خمس خطوات تنفيذية ( الهذلي ، ٢٠١٦ )

- ١- التدرج الى مواقع الحدث بصفة مكررة و فجائية و بسرعة فائقة بمجرد ظهور مشكلة ما
- ٢- العناية بعناصر الموقع من اجل التوصل الى اصول المشكلة و وضع بدائل ابداعية للحلول
- ٣- اتخاذ التدابير الاحترازية و الفورية للمشكلة
- ٤- استعمال اساليب و طرق متعددة للوصول الى اميز اساليب التشخيص و التطبيق و خدمة
- ٥- عقلنة القرار الاداري في حل المشكلة
- ٦- وضع الحلول الملائمة للمشكلة مع اتخاذ جميع التدابير الكفيلة بتفاد تكرار المشكلة

#### تطبيقات الادارة المرئية :

لا يوجد مفاهيم ومصطلحات شائعة و فريد في تطبيقات الادارة المرئية . البعض يستخدم المصطلحات التي تشير الى نفس المفهوم بشكل او بآخر ، و من هذه المفاهيم و التقنيات التطبيقية للإدارة المرئية ما يلي :

#### **الادارة من موقع الحدث – جمبا كايزن Gemba Kaizen**

ففي الادارة المرئية يتم حل المشاكل التي تم العثور عليها في مواقع العمل Gemba من قبل المديرين باستخدام تقنيات و افكار مختلفة . بشكل عام ، هناك اسلوبان يستخدمهما المديرين

الاسلوب الاول : الابتكار باستخدام احدث التقنيات عالية التكلفة ، و التي تتطلب الكثير من المال

الاسلوب الثاني : هو تطبيق منهج كايزن Kaizen او كايزن اي زيادة مواقع العمل الحقيقية

و تعني التحسين المستمر من خلال البحث عن الحسينات المستمر

ماذا تعني كايزن (Kaizen) : تعني التحسين المستمر و تأتي من الكلمات اليابانية " كاي " Kai" و التي تعني تغيير او لتصحيح و " زن " zen" و تعني الى الافضل وهذا يعني التحسين المستمر

- ادارة الشكلة من المكان حتى يمكن ادارة الزمان بالدقة و السرعة الملائمين للخلاص من جذور تلك المشكلة و العمل على حظر تكرارها في المستقبل ، و عليه فهو اسلوب مستدام يستمد قيمته من ارض الواقع . يستخدم في Gemba . نهج التحسين من اسفل الى اعلى و من اعلى الى اسفل و يصبح مصدرا لتحقيق التحسينات المنطقية و منخفضة التكلفة (Imai , 1997)

- و يتم تعريفه ايضا على انه البحث عن التحسينات المستمرة في المباني ، و المواد و العمل و اساليب الانتاج من خلال تشجيع الاقتراحات و الافكار من قبل فرق العمل في المؤسسات . ان نقطة البداية للتحسين هو القدرة على التعرف عن مدى الحاجة الى التحسين و يأتي ذلك من الاعتراف بوجود مشكلة ، اذ كان لا توجد مشكلة ، ليس هناك حاجة الى تحسين و الرضا عن النفس يعد العدو الاول للتحسين (Dysko , 2012)
- هي فلسفة الادارة التي تولد تغييرات او تحسينات تدريجية صغيرة في طريقة العمل ( او عمليات العمل ) التي تجعل من الممكن الحد من النفايات \ الهدر و بالتالي تحسين اداء العمل ، و بالتالي قيادة المنظمة الى دوامة من التحسن التدريجي
- كايزن Kaizen يعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع – الادارة العليا و المديرين و العاملين .
- انها فلسفة عدم الرضا ابدا عما تم انجازه الاسبوع الماضي ، في (Selot & Suhane , 2015) و يبدأ التحسن بالاعتراف بأن كل مؤسسة تعاني من مشاكل ، و التي تتخلى عن فرض التغيير (Selot & Suhane , 2015) كما يوفر هذا حولا للمشاكل و العمل الجماعي و خفض التكاليف و سهولة التواصل بين الموظفين و الادارة و المستفيدين ، بغض النظر عن الموقع ( Rizkbad , 2018)

و يرى (Rizkbad , 2018) ان نمط جمبا كايزن هي احدى طرق الادارة الحديثة ، وهو اسلوب اداري بسيط في مفهومه و تطبيقه . تعني التحسين المستمر من خلال البحث عن التحسينات المستمرة و يقدم تحسينات تدريجية صغيرة تقلل التكاليف و النفايات او التلف و تزيد الانتاجية

و بشكل عام فان كاي وزين Kai and Zen تعني التحسين المستمر من خلال البحث عن التحسينات المستمرة في المباني و المواد و العمل و طرق الانتاج من خلال تشجيع الاقتراحات و الافكار من قبل فرق العمل في المؤسسات . كما ان هذا المفهوم يوفر حولا للمشاكل و العمل الجماعي و خفض التكاليف و سهولة التواصل بين الموظفين و الادارة و المستفيدين ، بغض النظر عن الموقع

يعتمد Kaizen على اجراء تغييرات في اي مكان يمكن اجراء التحسينات عليه . وهذا بعكس الفلسفة الغربية "اذا لم تكن مكسورة ، فلا تصححها" فلسفة كايزن هي " افعلها بشكل افضل و اجعلها افضل وحسنها حتى لو لم تكن مكسورة لأنه اذا لم نفعل ذلك ، فلا يمكننا منافسة من يفعلون ذلك " (Ford , 2003) كما هو وارد (Daiya , 2012)

كايزن في اليابان هو نظام للتحسين يتضمن الحياة المنزلية و التجارية على حد سواء . كايزن حتى يشمل الانشطة الاجتماعية . انه مفهوم يتم تطبيقه في كل جانب من جوانب حياة الشخص .

كايزن هو نظام ينطوي على كل موظف – من الادارة العليا الى طاقم التنظيف – يتم تشجيع الجميع على طرح اقتراحات تحسين و تطوير ولو صغيرة على اساس منتظم . و هذا ليست أنشطة لمرة واحدة في الشهر ا مرة في السنة بل بصفة مستمرة . فقد يصل العدد من مقترحات التطوير للفرد الواحد في العام ٦٠ – ٧٠ مقترحا مكتوبا و تنفيذ في الواقع العملي من خلال المشاركة الجماعية كما هو الحال في شركة تويوتا .

يصنف (Katsuki , 2008) ان كايزن اكثر من مجرد وسيلة للتحسين لأنها تمثل الصعوبات اليومية التي تحدث في مكان العمل و الطريقة التي تم بها التغلب على مثل هذه الصعوبات

احدى طرق الادارة الحديثة هي طريقة Gemba Kaizen ، موقع العمل الحقيقي وهي اسلوب اداري بسيط في مفهومها و تطبيقها . و تقدم تحسينات تدريجية صغيرة تقلل التكاليف و النفايات و تزيد الانتاجية . و يعني مصطلح Gemba الموقع الحقيقي الذي يضيف قيمة للأنشطة

الرئيسية المسؤولة عن تطوير و انتاج المنتجات . و تركز الادارة من موقع الحدث على العمل الفعلي ، و لفت اليقظة الى الموقع الحقيقي الى الموضوع الحقيقي الذي يمكن من خلاله تعظيم الانتاجية بشكل هائل (Daiya 2012) .

تعني Gemba اليابانية المكان الحقيقي حيث تتم فيه تشكيل جميع الانشطة او الخدمات و التي تضيف قيمة للأنشطة الرئيسية التي تجري و التي تعمل على تطوير و انتاج و بيع المنتجات و تلبية حاجات العميل و الادارة من خلال وضع الاستراتيجية و نشر السياسة لتحقيق هذا الهدف .

### دعائم نظام :

كايزن هو نظام يشمل الجميع – من الادارة العليا الى فريق التنظيف . يتم تشجيع الجميع على طرح اقتراحات تحسين صغيرة على اساس منتظم (Imran, 2011) و يستند كايزن على اجراء تغييرات يمكن اجراء تحسينات في اي مكان . كايزن هو النهج الذي يبدأ

- ١- مع الناس
- ٢- يركز اهتمامه على جهود الافراد
- ٣- يتم تحسين العمليات بشكل مستمر
- ٤- تحسين العمليات سوف يحسن النتائج
- ٥- نتائج محسنة ستلبي رضا العملاء (Bhoi et al . 2014)

و تتمثل الركائز الاساسية لنظام Gemba في منظمة ما في :

- ١- **التدبير المنزلي :** و تعني التدبير المنزلي في أي منظمة احراز الموظفين على الانضباط الذاتي . و تعني اساسا ادارة مكان العمل ، و المعروف ( جيمبا باللغة اليابانية Gemba ) لغرض التحسين . قدم ايماي Imai الكلمة باعتبارها المكان الحقيقي لأداء العملية و اضاف القيمة اليها و نقلها الى العملية التالية .
- ٢- **القضاء على النفايات (مودا) :** مودا Muda كلمة يابانية لها معنى " النفايات " التي يجب ازالتها . و تتمثل في موارد العملية اما الناس او الآلة ، اما اضافة قيمة الى العملية او انها لا تضيف قيمة . و تعرف الموارد التي لا تضيف قيمة الى النظام باسم مودا في اليابان
- ٣- **توحيد المقاييس:** يعني ممارسة افضل طريقة للقيام بالعمل .

و يتم تعيين المعايير من قبل الادارة ، و مع ذلك يجب ان تكون جاهزة لأي تعديل بمجرد تغيير الاعداد . المؤسسات او المنظمات قادرة على القيام بتحسينات جذرية عند مراجعة المعايير بشكل متقطع او متفرق ، و تجميع و تحليل المعرفة حول العيوب ، ثم الهام المجموعات للقيام بأنشطة حل المشكلات . و بمجرد ان تكون المعايير في الموقع و تتم متابعتها ، اذا كان هناك انحرافات ، يدرك الموظفون ان هناك وجود تشابك مما يولد الارتباك .

و يجب على الادارة و الموظفين العمل معا لتحقيق متطلبات كل فئة . و تعد هذه الركائز حاسمة في بناء منظمة فعالة . فهي سهلة الفهم و التنفيذ و لا تتطلب معرفة او تكنولوجيا متطورة . " يمكن لأي شخص – أي مدير ، مشرف ، او أي موظف – ان يقدم بسهولة هذا الكلام المنطقي " .

و لضمان النجاح في هذه الانشطة القائمة على هذه الركائز الثلاث ، هناك اربعة عوامل يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار ، تلك هي :

- ١- الادارة المرئية
- ٢- دور المشرف
- ٣- اهمية التدريب
- ٤- انشاء منظمة متعلمة

### منهج | فلسفة كايزن :

هناك منهجية قياسية لكايزن التي يمكن استخدامها في مجالات مختلفة مثل الهندسة و الصناعة و الادارة و العمليات الداعمة الاخرى في المنظمة . تعرف منهجية كايزن ايضا بأسم حلقات الجودة الخاصة بـ Deming .

و سيتم توضيح منهجية كايزن في الخطوات الخمس التسلسلية التالية (Bhoi et al , 2014):

- ١- اختر عمليات الهدف
- ٢- تأسيس فريق
- ١- ضع اهداف للمشروع و الخطط
- ٢- لاحظ العمليات
- ٣- حلل العمليات
- ٤- اوجد التحسين
- ٥- التنفيذ
- ٦- العرض

### اهداف:

يهدف هذا النمط من الادارة الى الاتي :

- ١- تحسين ولاء المستفيدين ، و تحليل البيانات قبل عملية صنع القرار ، و توفير قاعدة بيانات للقرارات و سرعة اخذها ، و ادارة الوقت ، و مهارات القيادة و ازالة الحواجز بين الادارات و المهام والوظائف
- ٢- تؤدي الى تقليل الاخطاء و المشاكل و سرعة القرار و تحسين الجودة و الازياع و زيادة رضا الموظفين و المستفيدين ، و الوصول الى التمام و الخلو من الاخطاء و تحسين اداء الموظفين ( Rizkbadr , 2018 ) .
- ٣- الوصول الى اهداف المنظمة
- ٤- تحسين الانتاجية و الفعالية و السلامة و الحد من النفايات | الفاقد او الهدر : هدر اقل ، و استخدام مخزون بشكل اكثر كفاءة و كذلك مهارات الموظفين
- ٥- اصح الافراد اكثر رضا ولديهم تأثير مباشر على الطريقة التي تتم بها الاشياء
- ٦- تحسن في التزام او الولاء – يتمتع اعضاء الفريق بحصة اكبر ( حصة او مصلحة في العمل ) في عملهم و يميلون اكثر للالتزام بالقيام بالعمل بشكل جيد

٧- يتحسن معدل التسرب او الاحتفاظ ، الاشخاص الاكثر مشاركة و ارتباطا بوظائفهم الاكثر بقاء في الوظائف

٨- تحسين الكفاءة و المساهمة في خفض التكاليف و المنتجات ذات الجودة الاعلى ، تحسين رضا المستهلك ، منتجات ذات جودة اعلى

مع اخطاء اقل ، تحسين حل المشكلات – النظر الى العمليات من منظور الحل يتيح للموظفين حل المشكلات بروح الفريق

**كما يحقق هذا النمط من الادارة عدد من النتائج الاجتماعية التي من خلال تنفيذ كايزن كما يلي :**

- ١- الحماس لمشاركة نشاط كايزن
- ٢- دعم برنامج كايزن
- ٣- خلق اعتقاد \قناعات بأن التغيير ممكن
- ٤- زيادة اتجاهات \ موقف الموظف تجاه العمل
- ٥- زيادة تمكين الموظف
- ٦- تحسين موقف الموظف تجاه العمل
- ٧- زيادة التعاون بين الوظائف البيئية ، و ذلك بسبب الطبيعة الوظيفية المتقاطعة للفريق
- ٨- دعم انشاء منظمة تعليمية
- ٩- تطوير ثقافة تدعم التحسين على المدى الطويل
- ١٠- خلق شعور " الاستعجال " في مفهوم " افعل ذلك الان " بالإلحاح من اجل التغيير و التحسين
- ١١- فخر الموظف في الانجاز المحرز

#### **الادوار الوظيفية و نظام Kaizen :**

حدد (Mekonnen , 2017) عدد من الادوار الوظيفية للإدارة و العاملين فيها كما يلي :

**دور الادارة العليا :** الادارة العليا مسؤولة عن انشاء كايزن كاستراتيجية قصوى للمنظمة و ايصال هذا الالتزام الى جميع المستويات من خلال نشر سياسة المنظمة و تخصيص الموارد اللازمة لكاييزن من اجل العمل و بناء اجراءات و نظم الانظمة و الهيكل المواتية لكاييزن .

**دور الادارة الوسطى:** مسؤولة عن تنفيذ سياسات كايزن التي وضعتها الادارة العليا ، انشاء و الحفاظ على و تحسين معايير العمل ، ضمان حصول الموظفين على التدريب اللازم لفهم و تنفيذ كايزن و على الموظفين التعلم على كيفية استخدام حل المشكلات و تحسينها

**دور المشرفين :** مسؤولين عن تطبيق منهج كايزن في ادوارهم الوظيفية ، الانخراط في كايزن من خلال نظام الاقتراحات و الانشطة الجماعية الصغيرة ، و ممارسة الانضباط في ورش العمل ، و الانخراط في التطوير الذاتي المستمر ليصبحوا من افضل حلالي المشاكل ، و تحسين الاتصالات في مكان العمل . الحفاظ على الروح المعنوية و توفير التدريب لأنشطة العمل الجماعي .

**دور الموظفين :** مسؤولين عن المشاركة في كايزن من خلال أنشطة العمل الجماعي ، و تقديم اقتراحات كايزن ، و الانخراط في أنشطة تحسين الذات المستمرة ، و تعزيز مهارات العمل باستمرار من خلال التعليم و التدريب و توسيع باستمرار مهارات العمل من خلال التدريب عبر الوظائف البيئية .



**مبادئ تطبيق كايزن :**

مبادئ تطبيق الادارة المرئية من خلال منهج ( كايزن ) من موقع الحدق ضرورة اتباع خمسة مبادئ او خطوات اساسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- عند حدوث مشكلة ، اذهب الى موقع الحدث فوراً و بصفة مفاجئة
  - ٢- التحقق من ( الآلات و الادوات و المسترجعات و شكاوي العملاء ) . و بكل عناصر الموقع
  - ٣- اتخاذ تدابير و اجراءات مضادة مؤقتة على الفور
  - ٤- البحث عن الاسباب الجذرية الحقيقية للمشكلة
  - ٥- توحيد معايير لمنع تكرار المشكلة في المستقبل
- وفقاً لـ ( Gemba , 1994 ) ، يتم تقديم كايزن في كثير من الاحيان في شكل مبادئ توجيهية: سيساعد كايزن في تعليم الناس كيف يمكنهم اداء المهام بطريقة سريعة من خلال التجارب و هذا سيؤدي الى تحديد و تقليل \ ازالة النفايات \ العوادم في العملية و هذا سوف يؤدي الى تحسي العملية المختارة

**و هناك ١٠ مبادئ \ قواعد اساسية لممارسة منهج كايزن كما يراها Gemba**

- ١- تجاهل الافكار التقليدية الثابتة فيما يتعلق بالإنتاج
- ٢- فكر في كيفية القيام بذلك ، و ليس لماذا لا يمكن القيام به
- ٣- لا تجعل اعداء . ابدأ بالتشكيك و طرح الاسئلة في الممارسة الحالية
- ٤- لا تسعى للكمال . اعمل ذل على الفور ، حتى لو كان ذلك في حدود ٥٠ % فقط من تحقيق الهدف
- ٥- صحح الاخطاء مرة واحدة
- ٦- لا تنفق الاموال في تطبيق طريقة كايزن
- ٧- تخرج الحكمة عند مواجهة المشقة
- ٨- اسأل لماذا؟ (٥) مرات ، و البحث عن الاسباب الحذرية
- ٩- البحث عن الحكمة لعشرة اشخاص بدلا من المعرفة من شخص واحد
- ١٠- افكار كايزن لا نهائية لها اي غير محددة

**كما يرى ( Prošić ,2011) ان هناك مبادئ اساسية لكاييزن منها :**

- الاعتماد الكبير على العمل الجماعي ، حيث يتم تقييم وجهة نظر الجميع و النظر فيها ، بما في ذلك مشاركتهم النشطة في شكل اقتراحات تهدف الى التحسين المستمر ، حتى عندما يبدو ان النظام يعمل بطريقة مناسبة .
- تعترف فلسفة كايزن بوجود مجال للتحسين المستمر
- يستخدم النظام دوائر الجودة و مجموعات العمال الذين يلتقون و يعملون معا لحل المشكلات و التوصل الى تغييرات مبتكرة

تستند هذه الميزة لفلسفة كايزن بوضوح على التقاليد اليابانية ، الي تركيز بشكل اكبر على بناء اجماع المجموعة . التركيز على بناء الموارد البشرية ضمن استراتيجية كايزن قد توقع حدوث تطورات ما بعد الحادثة في مجال الادارة و الميزة التنافسية .



لا يعتبر منهج كايزن المشاكل السلبية بل يعتبرها فرصا ايجابية للتحسين. و لتنفيذ التغيير يركز نظام كايزن على المشكلات و التقارير و الاصلاحات . و هذا النهج يشجع مكافئة الموظفين الذي يكتشفون اوجه القصور و غيرها من القضايا في مواقع العمل . و هدف نظام كايزن الى اتخاذ اجراءات معينة لتوليد الاقتراحات ثم تنفيذ تلك الافكار المنتجة في اقرب وقت ممكن (ProŠić, 2011).

### مجالات تطبيق كايزن :

و يتم استخدام طريقة Kaizen في اكثر الاحيان في المجالات التالية : الجودة و الانتاجية و الصحة المهنية (OHS) و التكاليف

و يمكن مراعات القواعد الاجرائية التالية عند التطبيق:

- ١- الاعلان مقدما عن تطبيق طريقة كايزن كحل لمشكلة تحدث و تؤرق الادارة حيث يجب استلام معلومات حول التضمنين في فريق كايزن قبل اسبوع على الاقل لضمان ان يكون لدى العضو وقت كاف لتعريف بنفسه بالموضوع
- ٢- التأكد من ان احد اعضاء فريق كايزن يعمل فقط في المهام و الاهداف التي تنبع من تطبيق طريقة كايزن
- ٣- اختيار اعضاء فريق كايزن من بين الموظفين الذين لا يتأثرون بشكل مباشر بالمشكلة
- ٤- امكانية تحديد وقت التوقف و الوقت المطلوب بشكل واضح للإصلاحات القصيرة في عملية تطبيق طريقة كايزن
- ٥- نقل سريع و فعال للمواد اللازمة لتطبيق التغييرات ، و التي هي هدف فريق كايزن
- ٦- يتم تنفيذ الاهداف و المهام المحددة لحل المشكلة بشكل كامل
- ٧- بعد تطبيق طريقة كايزن ، و تنفيذ التغييرات ، يتم توضع العمليات الجديدة و المزايا المتوقعة لبقية الموظفين (Cierna& Sujova , 2016)

### الخطوات الرئيسية لتطبيق كايزن :

كما يتم اتباع عدد من الخطوات عند تطبيق مفهوم الادارة من موقع الحدث منها

**الخطوة الاولى : بساطة الاداء :** و هذا يعني ان بداية حل المشاكل من اجل التحسين المستمر يبدأ من نقطة موقع المشكلة نفسها بالتعاون مع الافراد العاملين في نفس الموقع ولا تحل من وراء المكاتب

**الخطوة الثانية : الرقابة :** تعد الرقابة افضل طريقة لتقييم المشاكل من خلال امتلاك المعرفة خاصة حول ما يحدث في مواقع العمل و مناقشة الموظفين حول ما يدور في موقع العمل

**الخطوة الثالثة : التخلص من الهدر (الفاقد | النفايات) :** ينبغي البحث عن عوامل الهدر في الموارد و الانشطة مع وضع الحلول المناسبة للتخلص من ذلك الهدر او العادم الضياع في الموارد و الانشطة

**الخطوة الرابعة : تنفيذ التحسين المستمر :** و يتم من خلال متابعة تطبيق كل عناصر و مبادئ المتعلقة بتنفيذ وصيانة التحسينات , (Dysko , 2012)

**و يتضمن تطبيق المستمر للمنتجات و العمليات :**

- ١- التحسين المستمر للمنتجات و العمليات
- ٢- اجراء تقييم دوري لمعايير اداء معايير التميز التي سبق تحديدها من اجل تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسينات
- ٣- التحسي المستمر للإنتاجية و الفعالية و الكفاءة لجميع العمليات في المنظمة
- ٤- تعزيز الانشطة القائمة على الوقاية
- ٥- تعليم كل موظف لكي يكون قادرا على استخدام تقنيات التحسين المستمر
- ٦- تحديد الاهداف المتعلقة بالتحسين و التدابير اللازمة لتحقيقها
- ٧- الاعتراف بالنتائج التي تم الحصول عليها من قبل موظفي المنظمة فيما يتعلق بالتحسين المستمر ولا سيما ما يتصل بالعمليات

**مبادئ التحسين المستمر**

كايزن هي خمسة مبادئ للتعامل مع التحسين المستمر للعمليات ، كل مبدأ له تأثير كبير على تحسين الجودة و الانتاجية

**١- يجب ان تتطور العمليات عن طريق التحسن التدريجي بدلا من التغييرات الجذرية**

من الناحية العملية ، يمكن تنفيذ كايزن من خلال تحسين كل جانب من جوانب العملية في نهج خطوة بخطوة ، مع تطوير مهارات الموظفين تدريجيا من خلال التدريب على التعليم و زيادة المشاركة مما يؤدي الى تحسين الجودة . مع تحسين الجودة ، يلتقي الموظفون سوية لمناقشة العمليات الحالية للمنظمة ، و هم من يقرر الاشياء التي يمكن تغييرها و التي من شأنها تحسين جودة المنظمة و الاداء .

**٢- الموارد البشرية هي اهم اصول الشركة**

يجب ان يمارس كايزن جنبا الى جنب مع " احترام الناس " لا يتج عنه نتائج مثل تسريح الموظفين . اصبحت كايزن ناجحة في كثير من المنظمات بسبب مشاركة الموظفين . فهم يشعرون بأن رأيهم مهم و هذا يعزز معنويات الموظفين . ان ابقاء الموظفين سعداء سوف يجعلهم اكثر انتاجية و رضا عن وظائفهم .

**٣- العمل بروح الفريق الواحد :**

واحد من اكبر مبادئ نهج كايزن هو القدرة على العمل في فرق . يعتبر كل قسم فريقا بحد ذاته و مسؤولا عن اجراء تغييرات صغيرة تؤثر على المؤسسة . يجب على جميع الموظفين من كبار المديرين الى العاملين في الخطوط الامامية مشاركة القيم المشتركة و اهداف العمل و المعلومات . و ينبغي ان تؤدي ادوارهم على النحو الصحيح ، و تعزيز قدراتهم من خلال ممارسة الاستقلالية و الابداع . ستقوم الفرق بعد ذلك بإبلاغ مديرهم من خلال التقارير على ان يأخذ المدير هذه المعلومات الى الادارة و يتم تقييم كامل العمليات و الاداء لنظام كايزن .

**٤- الانضباط | التهذيب :**

لكي يكون كايزن فعلا ، فأن الانضباط ضروري . يتعين على الادارة و كذلك الموظفين ان يؤمنوا بفكرة كايزن و ان يسعون جاهدين لتحقيق الاهداف الصغيرة للوصول الى النجاح الشامل . الالتزام القوي بالانضباط و طريقة كايزن سيثبت نجاح المنظمة.

**٥- تحسين مستمر**

يجب ان يعتمد التحسين على التقييم الاحصائي او الكمي لأداء العمليات . ستؤدي التحسينات الصغيرة الى تحسينات اكبر في جميع انحاء المنظمة بأكملها . هذا هو السبب في ان كايزن يسمى نظام " التحسين المستمر للعملية " او " طريقة التحسين المستمر " . حتى مع التغييرات ، لا تزال هناك اشياء صغيرة يمكن للموظفين القيام بها لتغيير الطريقة التي يعملون بها . هناك اشياء بسيطة يمكنك القيام بها لمساعدة موظفيك على العمل بشكل اسرع و لكي يصبحوا اكثر كفاءة . يجب ان يكون لدى جميع الموظفين اعتقاد راسخ بأن مكان العمل يجب ان يرضى الرغبة في التحسين المستمر و تحسين متطلبات المنتج او الخدمة من كايزن و يتم مراقبتها على اساس مستمر .

**تقنيات كايزن (Kaizen)**

يمكن ان تحقق كايزن تحسنا كبيرا في على مستوى الفرد ، يمكن ان تتحسن المنظمات اضعافا مضاعفة من خلال اعتماد ثقافة Kaizen في المنظمة . انها الطريقة التي يستلهمها كل شخص لتبني هذا المفهوم في المنظمة و تنسيق الافكار و تقاسمها . اذا كانت الافكار مثمرة يتم التعرف على الاشخاص اصحاب تلك الافكار مع منحهم المكافآت اللازمة . مما يلهم كل واحد في المنظمة ليقدم افكار جديدة و تفكير ايجابي . هذه هي التقنيات التي يمكن للمدراء اعتمادها او الاستعانة بخبراء و مستشار القادرين على ابراز الافكار الجديدة من قبل الموظفين و تهيئة بيئة لمواصلة هذه العملية . دوائر الجودة ، خط التوازن ، و S5 و هي بعض من التقنيات المستخدمة لتنفيذ كايزن (Daiya , 2012)

**تقنية اداة S5 و الادارة المرئية**

S5 هي اداة شائعة لإدارة عمليات الاعداد الاداري في بيئة العمل المادية و هي الاداة الايسر لتنفيذ تنظيم مكان العمل و تويده و صيانتها (Kilpatrick , 2003) . الفكرة الاساسية هي توفير ما هو مطلوب في مكان العمل ، في الوقت الذي نحتاجه و اين تكون هناك حاجة الية . و الهدف الاصلي من S5 هو تحسين الكفاءة و جودة المنتج من خلال دفع التغيير الثقافي داخل المنظمة تجاه احد التحسينات المستمرة .

و يمكن ملاحظة ان الادارة المرئية تركز على وضع عنصر او مكون او جهاز في موقع محدد مع وضع العلامات المناسبة و تشفير الالوان . في حين يقوم S5 باستمرار بتحسين مكان العمل عن طريق فرز و ترتيب الاشياء في الموقع المناسب ، و تنظيف ، و توحيد المعايير و الحفاظ على S5 من خلال التدريب و التعليم للموظفين (Joshi 2004) يرى (Galsworth) انه عند تطبيق الادارة المرئية ، يعتبر S5 عادة الخطوة الاولى للإدارة المرئية (Brady , 2014) .

**و يمكن عرض تقنية S5 في الاتي :**

- تعرف عملية S5 بأنها سلسلة من الخطوات و الاجراءات التي يتم استخدامها لترتيب مناطق العمل بأفضل طريقة لتحسين الاداء و السلامة و النظافة
- S5 هو اختصار لـ ٥ كلمات تصف منهجية تطوير اساسية التحسين
- ١- **ابدأ (S1) Sort** : فصل العناصر المطلوبة من العناصر غير الضرورية عن طريق فرز العناصر و التخلص من العناصر نادرة الاستخدام باستخدام العلامات الحمراء
- ٢- **ضع الاشياء بترتيب (S2) Set in order** : احتفظ بمنطقة العمل الخاصة بالعناصر التي تم فرزها و تعيينها في ترتيب العناصر بالفعل و ذلك بتنظيف منطقة العمل

- ٣- **تلميع Shine (S3):** احتفظ بمنطقة العمل التي تم فرزها و تعيينها في ترتيب العناصر بالفعل و ذلك بتنظيف منطقة العمل
- ٤- **توحيد Standardize (S4) :** تأكد من الاتساق بين جميع المستخدمين من خلال تطوير اجراءات للحفاظ على مراقبة اول ثلاثا من S

- ٥- **الابقاء\ الاستدامة (S5) Sustain :** المحافظة على النتيجة و تحسينها من الفرز ، و تصويب \ ضبط النظام ، و تلميع \ فرك و توحيد المرحلة من خلال استخدام تدقيقات الادارة للبقاء منضبطة

يهتم S5 بتغيير السلوكيات . فتنفيذ برنامج S6 يخدم الاغراض التالية :

- ١- ادخال تحسين عمليات منظمة
- ٢- بناء المعرفة و القدرة و الالتزام ، و تمكين الموظفين في العمليات
- ٣- توفير ادارة مع عملية تسمح للموظفين بثقة حل المشاكل التي يواجهونها

#### معالم S5:

- ١- يوفر S5 قاعدة صلبة لجميع أنشطة تحسين العملية
- ٢- يمثل الخطوة الاولى على سلم الادارة المرئية
- ٣- يضع فرق العمل في السيطرة على مناطقهم الخاصة
- ٤- يساعد التركيز على الاساليب و القضاء على النفايات \ العادم او الهدر
- ٥- يساعد على وضع معايير للتخزين ، و التدبير و التواصل المرئي

#### اهداف S5:

- ١- تحسين الانتاجية عن طريق توفير الوقت و المساحة وما الى ذلك
- ٢- تحسين ظروف العمل و زيادة مساحة الارضية
- ٣- تقليل اوقات التنفيذ و اوقات الدورات
- ٤- تأسيس اجراءات التشغيل المعمول بها
- ٥- تحسين التدبير المنزلي عن طريق وسائل بسيطة
- ٦- تحسين اداء فريق العمل و رضا العملاء و معنويات الموظفين
- ٧- تحسين التواصل عبر النطاقات ، اي تحسين الوصول الى المعلومات
- ٨- مستويات محسنة من التواصل . و بالتالي ، فإن النشاطات S5 تصبح ابسط الانشطة في بيئة التعلم ، حيث تمارس بطريقة منظمة ، و لكن الفوائد اكثر من الانشطة التي تستغرق وقتا و جهدا و تكلفة مالية .

**خطوات تنفيذ S5**

عند تنفيذ S5 يجب ان لا يركز الموظفون على التنظيم . بدلا من ذلك ، عليهم ان ينظروا في كيفية تعاملهم مع كل الاشياء التي تأتي اليهم وما يوجد في بيئتهم ، هذا سيساعد في انشاء \ تأسيس مكان عمل . و يتم اتباع الخطوات التالية عند التطبيق

**الخطوة الاولى الفرز او التصنيف (S1) Sort**

التصنيف هو التخلص من ما هو غير مطلوب ، يتم ازالة العناصر غير الضرورية من مساحات العمل . يتم الانتهاء من جميع الاعمال غير المكتلة او ازلتها من المكان . ينشأ الفريق منطقة بعلامات حمراء لحجز العناصر التي تتطلب اتخاذ قرار ، مثل ما اذا كانت العناصر بحاجة الى اصلاحات او استبدال . يتم تنظيف و تنظيم جميع اماكن العمل ، و الخزائن ، و الادراج ، و وضعها في المحتويات ( Fairbanks , 2007) .

هذا يعني التمييز او الفرز بين الاشياء المطلوبة التي لها ( قيمة مضافة ) و البنود غير المرغوب فيها ( غير مضافة ) في مكا العمل و ازالة العناصر غير المرغوب فيها ( Joshi , 2015) .

**الخطوة الثانية ترتيب \ تصويب Set in order\ Straighten**

الخطوة التالية تسمى " ضبط الترتيب " او " تصويب " ، لإبعاد الاشياء التي ترغب في الاحتفاظ بها . اي ضعها في مكان محدد : "مكان لكل شيء و كل شيء في مكانه " ( Young , 2014) . التسوية ينطوي على وضع العناصر في ترتيب التدفق . يتأكد الفريق من ان جميع مناطق العمل و مناطق التخزين و المعدات كانت واضحة المعالم ومنظمة تنظيما جيدا . و التأكد من ان لوحات المعلومات المعيارية قد تم تأسيسها لإدارة البيانات حتى تتمكن من قياس نجاح التغييرات ( Fairbanks , 2007) .

**الخطوة الثالثة تلميع \ تنظيف Shine\ Scrub (S3)**

مع تصنيف كل شيء ترتيبه ، حان الوقت للتنظيف . عندما تقوم بالتنظيف ، تلاحظ الاشياء التي تحتاج الى اصلاح ، هذه الخطوة تسمى " ( Shine \Scrub) " المبدأ هو فحص و تنظيف بيئة العمل . ازالة الاشعارات القديمة و المصقات و المعدات المكسورة ، و الاشرطة اللاصقة و غيرها و تنظيف المنطقة بشكل تنام . ان الاسباب الكامنة وراء ذلك هي المعدات الخطرة او المكسورة ، التي من المحتمل تشكل مخاطر على السلامة ، يتم تحديدها بسهولة و سرعة ( Southern Adelaide Local Health Network,2012)

**الخطوة الرابعة توحيد Standardize (S4)**

الان يمكنك القاء نظرة على ما تم انجازه . سنحتاج الى تكرار هذا التمرين مرة اخرى بشل منتظم من خلال انشاء ارشادات الفرز و التعيين و الترتيب و التلميع و هذا ما يسمى " توحيد " " Standardize " اي بناء ادوات معيارية . فيحدد فرق التحسين السريع ادوار الموظفين و حدد المهام القياسية فيما يتعلق بالحفاظ على المنطقة نظيفة و منظمة . و يتم نشر ادوات الادارة المرئية لتتبع ما اذا كانت المهام قد اكتملت ام لا . يتم اجراء مثل هذه التحسينات دون اي اوراق عمل اضافية ( Fairbanks , 2007)

**الخطوة الخامسة الإبقاء \ الاستدامة (S5)**

من الضروري اتباع تلك القواعد في التوحيد القياسي . الاستدامة تعني الانضباط و الحفاظ على عمليات S5 بصورة مستمرة.

الاستدامة هي الخطوة الاخيرة و الاكثر صعوبة من الخمسة S5 السابقة . يتبع الفريق ارشادات العمل القياسية المنشورة و الاجراءات القياسية للتوظيف و العمل. كما انهم يستخدمون لوحات المعلومات القياسية التي تحتوي على المعلومات الحالية و ذات الصلة . يحتفظ المشرف بالوثائق و التعليمات الحالية . بالإضافة الى ذلك ، فإن المنطقة بأكملها مرتبة و نظيفة و منظمة و لم يتم رصد اي ظروف غير آمنة ، (Fairbanks , 2007)

**فوائد الادارة المرئية وفق نظام Kaizen**

و يرى (ProSiC , 2011) ان ينتج عن كايزن تحسين الانتاجية و الجودة ، و تحسين الامان ، و التسليم الاسرع للمنتج او الخدمة ، و انخفاض التكاليف و زيادة رضا العملاء . علاوة على ذلك ، يجد الموظفون ان العمل اسهل و اكثر متعة – مما يؤدي الى ارتفاع معنويات الموظفين و انخفاض التسرب . و تشمل النتائج ما يلي :

- ١- الحد من النفايات \ العادم في مجالات عدة مثل الجرد ، اوقات الانتظار ، النقل و الاتصالات ، حركة الموظفين ، مهاراتهم ، الانتاج الزائد ، الجودة الزائدة ، العمليات السارية
- ٢- تحسين استخدام الفضاء و جودة المنتج و رأس المال و الاتصالات و القدرة على الانتاج و الاحتفاظ بالموظفين و تحقيق نتائج فورية
- ٣- و بدلا من التركيز على التحسينات الكبيرة التي تحتاج الى رأس المال يركز نظام كايزن على الاستثمارات الابداعية التي تحل باستمرار اعدادا كبيرة من المشكلات الصغيرة . ان القوة الحقيقية لكايزن هي في العمليات المستمرة من حيث اجراء التحسينات الصغيرة عليها باستمرار مما يؤدي الى تحسين العمليات الشاملة و الحد من النفايات \ العادم

**يمكن لـ Visual Management الناجحة الاستفادة من بناء الفرق من خلال :**

- ١- تحسين التواصل في المعلومات الرئيسية
- ٢- تزويد كل شخص في الفريق بنفس الصورة
- ٣- تعزيز التعاون و تشجيع العمل الجماعي و تحسين الروح المعنوية
- ٤- توفير منتدى يتمكن فيه جميع الموظفين من اثاره اي مشاكل تواجههم في العمل
- ٥- مساعدة الفريق على تحديد المشكلات و حلها
- ٦- قياس التقدم و تحديد الاتجاهات و تحليل الاداء
- ٧- التركيز على وضع اهداف التحسين المستمر
- ٨- توفير معلومات الاداء للتحقيق من صحة المعلومات

و يمكن القول ان الادارة المرئية **Visual Management** بتقنية كايزن تعمل بشكل افضل عندما :

- ١- يوجد فهم مشترك من التعاون يعزز التحسين
- ٢- تشجيع القيادة الاخرين و توضح العمل معا
- ٣- تركز الحوافز على تحسين النتيجة الاجمالية للأداء
- ٤- الاهداف ومعايير النجاح محددة بوضوح
- ٥- ممارس العمل يسهل عملية التحسن المستمر
- ٦- يساهم جميع اصحاب المصلحة و ينخرطون في المشاركة الفاعلة
- ٧- رغبة الفرق في تبني الشفافية بشكل ايجابي
- ٨- الالتزام من قبل الجميع
- ٩- استعداد الفرق لتكون صادقة بشكل بناء و مباشرة مع بعضها البعض
- ١٠- هناك التزام من قبل الجميع للتعلم
- ١١- توجد منطقة مخصصة لتسهيل التقاء و توحيد الفرق
- ١٢- تتوفر مهارات التيسير الجيدة لإبقاء الاجتماعات موجزة و مركزة
- ١٣- هنا استعداد للنمو و التعلم من خلال المشاركة

#### عوامل التمكين الحاسمة لنجاح كايزن

هناك عدة اصدارات من عوامل التمكين الرئيسية او عوامل ناجح حاسمة لكاييزن حددها الباحثون السابقون .

#### حدد (Fryer et al , 2007) خمسة عوامل رئيسية لاعتماد كايزن في منظمات التصنيع

- ١- قيادة قوية و ملتزمة من فريق الادارة العليا
- ٢- الاتصالات
- ٣- التعلم و التدريب
- ٤- ثقافة الجودة
- ٥- ادارة العملاء و بيانات الجودة

#### الدراسة التي اجراها (Marin – Garcia et al . 2010) تحدد سبعة فئات رئيسية

- ١- ادارة القيادة
- ٢- الثقافة التنظيمية
- ٣- الاستراتيجيات و الاهداف
- ٤- المعلومات و المقاييس
- ٥- اختيار المشاريع
- ٦- العملية \ البروتوكول
- ٧- الموارد ، و التنظيم

## و في عام (٢٠١١) حدد Garcia-Sabater an Marin-Garcia (2011) عدد من عوامل التمكين

- ١- ادارة العمليات
- ٢- تحفيز العمال
- ٣- المشاركة في الاتجاه و الاستراتيجية
- ٤- ادار القيادة
- ٥- الاعداد الموضوعي و ضرورة القياس
- ٦- جوانب ثقافية

اما (2011). Glover et al. فقد حدد عدد من العوامل الحاسمة لاستدامة النتائج في احداث كايزن و تم تلخيصها في القائمة التالية :

- الدعم الاداري
- صعوبة الهدف
- استقلالية الفريق
- وضوح الهدف
- العمليات الداخلية
- منطقة عمل روتينية
- تجربة فريق Kaizen
- خبرة قائد الفريق
- العوامل المرتبطة بالاستدامة المحددة في الادبيات
  - استخدام منهجية مناسبة
  - وجود ميسر لدعم البرنامج
  - الالتزام و الدعم من المديرين
  - تخصيص موارد محددة لبرنامج التحسين : الاقتصادية ، و الوقت، البيئة ، وما الى ذلك
  - الاستقرار ( غياب التغييرات و النزاعات ومقاومة التغيير)
  - مشاركة او التزام المشاركين
  - العمل بروح الفريق الواحد
  - ابلاغ النتائج الى بقية المنظمة
  - المشاركة
  - التدريب الكافي
  - وضع اهداف ( تتماشى مع الاهداف العامة )
  - الحصول على النتائج و تنفيذها
  - وجود مؤشرات مرتبطة بالنتائج التي تم الحصول عليها



**و قد حدد (Rivera-Mojica and Rivera-Mojica, 2014) العناصر التي تساهم في التنفيذ الناجح لكايزن:**

- التزام و تحفيز الفريق
- دعم من الادارة العليا
- الموارد المخصصة
- القيادة الرشيدة
- تطوير ثقافة كايزن
- وضع اهداف لبرامج التحسين
- استخدام منهجية مناسبة
- توحيد القياس و عملياته
- تنظيم معدات الدعم
- وجود ميسر لدعم البرنامج
- الاتصالات بين الادارات
- حل الصراع بين نهج التحسين و الثقافة القائمة
- موقف الموظف
- التعاون بين الادارات
- التدريب
- التجانس فرق التحسين
- نظام التقييم
- مهارات و خبرات
- وضع السياسات و الاهداف و الهيكل
- توضيح الاهداف و الافكار المشتركة للمديرين

**بينما يرى (Rizkbadr , 2018) ان هناك عدد من المتطلبات الرئيسية لنجاح طريقة جيمبا كايزن منها ما يلي :**

- ١- التزام و دعم الادارة العليا و توفير بيئة تنظيمية ايجابية التي تحفز العاملين على الانتاج
- ٢- لتغيير في ثقافة المؤسسة و في افكار الموظفين نحو تطبيق طريقة جيمبا كايزن من خلال التحفيز و الارشاد و التدريب لجميع العاملين و مشاركتهم في صنع القرار
- ٣- التعليم و التدريب الذي يرفع من مستوى الخبرة المطلوبة للأفراد و اقناعهم بفائدة هذه الطريقة و تطبيقها
- ٤- تفهم السبب و النتيجة ( الاثر) و اتخاذ قرارات مستنيرة على اساس البيانات و المعلومات
- ٥- تركيز جيمبا كايزن على رضا المستفيدين
- ٦- تعريف واضح للمعايير و الاجراءات لتتضمن متطلبات المستفيدين
- ٧- توفر نظام اتصال فعال . العديد من جيمبا يتم انتاج مخرجات كايزن من خلال الفرق
- ٨- ربط طريقة جيمبا Gemba كايزن Kaizen بالموارد البشرية
- ٩- تكنولوجيا المعلومات ، مما يعني تلقياها و تنظيمها و مساعدتها على اتخاذ قرارات فعالة للمؤسسة و لتحقيق الفعالية في العمل على المدراء الفعالين التركيز على جميع احداث مواقع العمل Gemba التي تعطي الصورة الحقيقية للعمل بدلا من الاعتماد على البيانات من خلال التقارير فقط . ينبغي على المديرين زيارة مواقع العمل بشكل متكرر

**معوقات تطبيق الادارة المرئية :**

اشار عدد من الكتاب الى عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة المرئية ، فقد اشار اليها (Mehra et al , 2015)

- ١- **عدم توفر التزام الادارة العليا:** عدم الالتزام من قبل الادارة العليا هو الحاجز الرئيسي لتبني ممارسات الادارة المرئية بنجاح (Mudgal et al , 2010). بدون التزام الادارة العليا ، لا يمكن ان تنجح اي مبادرة الجودة . يجب ان تكون الادارة العليا مقتنعة بأن التسجيل و الشهادات ستمكن المنظمة من اثبات التزام واضح للجودة لعملائها . يجب ان تقدم الادارة العليا دليلا على التزامها

بتطوير و تنفيذ نظام ادارة الجودة و التحسين المستمر لفعاليتها . يعزى نقص الدعم الاداري الى عدم فهم الادارة تماما للهدف الحقيقي لتنفيذ (Attri et al , 2012).

- ٢- **القيود المالية :** القيود المالية هي العائق الرئيسي امام تنفيذ S5 . تتطلب انظمة المعلومات و التكنولوجيا (مثلا) المزيد من الاموال لأنه بدون هذه التطبيقات ، لا يمكن تنفيذ S5 في البيئة الحالية . هناك حاجة الى الاموال لإنشاء برامج التدريب ، و توفير موارد الجودة ، و المدفوعات للخبراء الاستشاريين الخارجيين ، و دفع لمراجعي الحسابات ، و تكاليف الحصول على الشهادات . اذا كان لدى اي منظمة موارد مالية غير كافية ، فلن يكون في قدرتها تنفيذ S5.
- ٣- **عدم وجود الوعي :** عائق كبير لتطبيق S5 ينظر في المنظمات هو عدم وجود وعي حول فوائد S5. يمكن ان يكون عدم الوعي بفوائد S5 عاملا رئيسيا لمقاومة التغيير الى S5. بسبب عدم الوعي بـ S5 ، لا تستطيع المنظمة تحسين الاداء وكفاءة العمل . اذا لم يكون لدى الموظفون في منظمة فهم سليم لـ S5. لن يحققوا اهدافهم و مراميهم . فالفهم الافضل سيساعد في تنفيذ S5 .
- ٤- **عدم توفر التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو لتحديد اهداف S5 و مواصفات الخطة طويلة الاجل لإدارتها . ان الدور الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي ذو اهمية قصوى لأي مفهوم جديد يتم اضافة الطابع المؤسسي عليه و ادماجه في الاعمال الروتينية
- ٥- **عدم توفر الالتزام من قبل الموظفين :** يقوم الموظف بالتحقيق من المواعيد النهائية و نتائج أنشطة التحسين المستمر ، و يقضي بعض الوقت في المساعدة في حل مسببات المشكلة و توحيد المعايير . يتمتع الموظف بمهارات تواصل جيدة و معرفة كافية حول تطبيق S5 . لدى الموظف الثقة في تنفيذ S5 و نتيجته . بدون التزام الموظف ، لا يمكن ان تنجح اي مبادرة الجودة .
- ٦- **مقاومة التغيير و التبني :** الحاجز الرئيسي في تنفيذ S5 هو مقاومة للتغيير ، فطبيعة النفس البشرية لا ترغب التجديد . لتخفيف هذه المقاومة للتغيير ، يجب تثقيف الموظفين على جميع مستويات المنظمة حول اهداف تنفيذ S5 في الوقت المناسب ( Khurana , 2017) يعد التزام الموظف بتغيير البرامج امرا اساسيا كونه من يقوم بالفعل بتنفيذ أنشطة التنفيذ (Hansson et al , 2013) .
- ٧- **عدم التعاون ا عمل الفريق :** يعتمد نجاح اي نوع من الاعمال على العمل الجماعي الفعال للموظفين في جميع مستويات المنظمة . عندما يفشل الموظفون في العمل معا كفريق واحد ، تصبح مبادرات العمل و اهدافها اكثر صعوبة في تحقيقها ، و قد تصبح بيئة العمل المحيطة بها سلبية و تعطيل
- ٨- **نقص التعليم و التدريب:** يجب ان يتم تثقيف و تعليم و تدريب العاملين في المؤسسة بطريقة مناسبة . اذا لم يتم تدريب الموظفين ، يؤثر هذا العامل ايضا على تنفيذ S5 . بدون المعرفة الصحيحة لن يكونوا على دراية بثقافة العمل لهذا البرنامج النوعي و سوف يكون الكثير من المفاهيم الخاطئة في اذهانهم دون تدريب . فهناك حاجة ماسة لتدريب العاملين في المنظمات و بالتالي تحسين الفعالية و الكفاءة لمثل هذه المنظمات . ينبغي تصميم و تنفيذ برامج تعليمية و تدريبية طويلة الاجل لتدريب الموظفين بحيث يمكن اعادة تخصيص الموارد البشرية للوظائف التي تتطلب خبرات تقنية متقدمة (Hung and Chu , 2006)
- ٩- **عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية :** توفر الثقافة التنظيمية حكم السلوك و الموقف . كما ان الثقافة التنظيمية تحفز الموظفين و تساعد القادة على تسريع تنفيذ الاستراتيجية في مؤسساتهم . الادارة العليا قادرة على تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين الاداء و كفاءة العمل .
- ١٠- **عدم وضوح سياسة المنظمة و برنامج S5 :** لدى المديرين و الموظفين عدم وضوح في سياسة المنظمة و اهداف S5 . على المديرين امتلاك المعرفة و المهارات التقنية الكافية لإدارة افراد و توضيح سياسة المنظمة لتحقيق اهداف و غايات المنظمة .
- ١١- **غياب التواصل :** عدم تواصل الموظفون حول نتائج التحسين المستمر ، و الأنشطة التي يجري اتخاذها ، ومع الاشخاص الذين كانوا جزءا من الأنشطة و الاهداف و الخطوات التالية التي يقف عائق امام التغيير. التواصل ضروري جدا في اي منظمة . لذا يجب على الادارات الاتصال مع بعضها البعض للحصول على بعض المعلومات . لذا يجب ان تكون العلاقات بين الادارات جيدة و الا فإنها ستضر بفعالية المنظمة . سيؤدي عدم التواصل ايضا الى عدم مشاركو الموظف .

١٢- **عد مناسبة الرؤية و الرسالة :للتنفيذ الجيد لـ S5** يجب ان يكون لدى المنظمة رؤية و رسالة مناسبة . في اي نوع من المنظمات دون هدف مناسب لن تكون قادرة على الاستفادة من برنامج الجودة . يجب ان تكون المنظمة واضحة في هذا الجانب ، لماذا تقوم بتنفيذ S5 وما هي اهدافها او مراميها

١٣- **عدم توفر قيادة فعالة :القيادة المتعلقة بالجودة هي القدرة على الهام الناس لتحقيق التزام كامل و طوعي و رغبة في تحقيق الاهداف التنظيمية او تجاوزها . القيادة تؤسس الوحدة و الغرض من البيئة الداخلية للمنظمة . S5** قد تفشل بسبب عدم وجود القيادة فاعلة .

١٤- **تضارب مع نظم ادارة الجودة الاخرى:** نظام ادارة الجودة هو اسلوب يستخدم للتواصل مع الموظفين . قد يكون لكل موظف رأي و مفهوم مختلف فيما يتعلق بنظام ادارة الجودة لذلك يحصل تضارب بين رؤى الموظفين . كما تختلف القواعد و النظم من نظام جودة الى اخر .

### الادارة اليابانية مقابل الغربية :

وفقا (Dobi , 2007) كايزن هو عمل الجميع . ان مفهوم كايزن يعد امرا حاسما لفهم الاختلافات بين المقاربات اليابانية و الغربية في مجال الادارة . اذا اردنا تسمية الفرق الاكثر اهمية بين مفاهيم الادارة اليابانية و الغربية ، يمكن القول بدون تردد " كايزن اليابانية " و طريقة تفكيرها الموجهة نحو العمليات مقابل ابتكار الغرب – و التفكير الموجه نحو النتائج - . تتجج العديد من ممارسات الادارة اليابانية ببساطة لأنها ممارسات ادارية جيدة . هذا النجاح لا علاقة له بالعوامل الثقافية . و يعني عدم وجود تحيز ثقافي . ان هذه الممارسات يمكن ان تكون ناجحة في امكان اخرى . و مثلما تملك اليابان شركاتها ليست على المستوى المطلوب و التي من المفترض ان تسقط على قارة التقدم ، فإن لدى الولايا المتحدة ايضا شركات ممتازة تضع معايير جديدة لجودة المنتجات و الخدمات . التمييز ليس في الجنسية . بل في العقلية .

في الغرب ، غالبا ما ينظر الى المشاكل البيئية في الوظائف من حيث حل النزاعات ، في حين مكنت استراتيجية كايزن الادارة الياباني من اتباع نهج منهجي و تعاوني لحل المشاكل متعددة الوظائف . وهنا يكمن واحد من اسرار الادارة التنافسية اليابانية .

جانب اخر مهم من كايزن تركيزه على العمليات . لقد احدث كايزن طريقة تفكير موجه نحو العمليات ، و نظام ادارة يدعم و يعترف بجهود الافراد الموجهة نحو العملية من اجل التحسين . وهذا يتناقض شديدا مع ممارسة الادارة الغربية المتمثلة في مراجعة اداء الناس بشكل صارم على اساس النتائج و ليس مكافأة الجهود المبذولة .

كما يرى (Prošić, 2011) ان هذا الاختلاف في التركيز بين الادارة اليابانية و الغربية لا يسود فقط استراتيجية تحسين الانتاجية نفسها ، بغض النظر عن بيئة العمل ، و لكن مفهوم ضبط الجودة نفسه . عادة ، عندما يتعلق الامر بمراقبة الجودة ، فنحن لا نفكر الا في جودة المنتجات ، ولكن كايزن يفكر ايضا عن جودة العنصر البشري ، و هذا يعني زيادة التركيز على التعليم و التدريب ، فضلا عن المشاركة في عملية مراقبة الجودة لجميع العاملين . هناك بديهية في نظام الانتاجية الياباني الذي يقول " يبدأ ضبط الجودة و ينتهي بها تدريب " و بمعنى اخر ، يتم تكليف الادارة بتحسين ثقافة الاعمال من خلال تطوير الجودة و التحفيز في مجال الموارد البشرية .

## من عرف نفسه لا يضره ما يقوله الناس فيه



## قيادة التغيير عوامل / جدارات / خصائص حاسمة لقيادة تحول رائد

### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذه الوحدة ينبغي ان تكون قادرا على

- تناقش و توضح دور العوامل الحاسمة لقيادة تحول رائد
- تحدد نوع و طبيعة الكفاءات \ الجدارات القيادية لإدارة التغيير الفعال
- تصنف الخصال و الصفات المتقدمة التي تميز قادة التغيير و التطوير المنظمي دون غيرهم
- تشخص جدارات قائد التغيير

### مقدمة :

إذا لم يقدم التغيير بشكل صحيح ، يمكن ان يكون له اثارا سلبية على المنظمة و الافراد ناهيك عن الخسارة التي ستلحق المنظمة فللتغيير قدرة على توليد الشعور لدى الافراد بالاستياء ، و عدم الدافعية ، و الارباك في وقت يكون في الالتزام تجاه المنظمة امر حيوي و حاسم .

و عليه يمكن القول ان هناك عدد من العوامل الحاسمة لقيادة تحول رائد في المنظمات

### ١- الدافعية للتعلم :

تعد قيادة " التحول التنظيمي " حلقة داخلية ديناميكية ، مليئة بالتقنيات و الاستراتيجيات المستخدمة على نطاق واسع و القابلة للتعلم بسهولة ، و التي تعد فاعلة في قيادة الجانب الانساني للتغيير . فتقدم قيادة التغيير المهارات اللازمة لتيسير عملية الانتقال، و التي يجب ان تجعل الافراد يتخلون عن الطرق القديمة من السلوكيات و القيم و الاجراءات و الافكار المتحجرة كونها لم تعد بعد ملائمة للانتقال بنجاح بين القديم و الجديد من خلال الفوضى او الارتباك ، و المشاركة بفعالية في الطرق الجديدة للقيام بهذه الامور . فالقادة الاذكياء هم اولئك الذين يمتلكون مخزنا من المهارات و المعارف المكتسبة من التجربة التي تسمح لهم بإدارة المهام بفعالية و كفاءة عالية

### ٢- منظور القادة للتحولات :

عادة ما تبدا التحولات من قبل الادارة العليا ، و هذا يعني ان القيادات العليا مقتنعة بضرورة التحول . و ليس من المستغرب ان مثل هؤلاء القادة يميلون لرؤية الجوانب الايجابية للتغيير ، سواء بالنسبة للتنظيم او لأنفسهم .

بالنسبة للمنظمة ، يوفر التغيير فرصة للتجديد و اعادة التركيز و التي قد تساعده المنظمة على ان تكون اكثر نجاحا بالنسبة لأنفسهم ( القادة ) ، فان قيادة التحول التنظيمي يمثل التحديات المهنية المثيرة ( Karp & Diefenbach , 2007 )

( Helgo , 2008 )

وهناك وجهة نظر اكثر تشاؤمية وهي ان كبار قادة المنظمة ينظرون بعين العطف تجاه التغيير بسبب المصالح الشخصية القوية و التي تكون على المحك ، قيادة مثل هذه التحولات تسمح لكبار القادة مواعمة الاعمال التنظيمية مع ايديولوجيتهم الشخصية ، من اجل تعزيز مواقعهم في المنظمة ، لزيادة كمية السلطة و القوة و النفوذ لديهم ، و تعزيز مسيرتهم المهنية .

**٣- القيادة الجماعية:**

وجد ان " المنظمات الاكثر نجاحا ليست تلك التي يقودها قائد واحد فقط و يتمتع بالكاريزمية و القوة ، و لكن النجاحات هي نتاج القيادة الموزعة و القيادة الجماعية ، و القيادة المتكاملة \ المتممة " فلا يمكن مثلا الاستهانة بأهمية القيادة الموزعة في احداث التحول التنظيمي

**٤- استجابة الاخرين الى التحولات :**

و تقصد بالآخرين هنا عادة المتلقون للتغيير في نهاية المطاف فمثل هؤلاء يكونوا اقل حماسا و حتى سلبيين تجاه التغيير ، و يمكن ايضا ان نرى مثل هذه المشاعر لدى مديري الوسط و الذين هم المسؤولين عن تنفيذ جدول اعمال التغيير (Karp & Helgo , 2008) . بينما انصار التغيير عادة يؤكدون على الفوائد العقلانية للتحولات ، و محاولة التصدي للتحديات المعرفية التي قد تواجه الافراد في المنظمة ، مثل عدم وجود الدراية و عدم وجود قناعة بأن هناك حاجة الى التغيير ، فالأسباب الرئيسية التي تجعل الناس تقاوم التغيير هي اسباب عاطفية ، في الاساس يكره الناس تعطيل او ازعاج الوضع الراهن ، كونهم يخشون المجهول و يشعرون بقلق تجاه العواقب السلبية المحتملة

و يمكن ايضا ان يشككوا في دوافع و قدرات الشروع في التغيير ، و يشعرون بالاستياء من وجود تغييرا مفروضا عليه

**٥- القادة الممكنون :**

لاحظ كل من (Higg & Rowland 2011) ان تركيز جهود التغيير يجب ان تكون منصبه اكثر على " فعل التغيير مع الناس عوضا عن القيام بالتغيير "

ان هذا النموذج البديل يضمن ان يلعب القادة دور تمكيني في التحول ، و خلق الظروف التي تعمل على تشجيع و تنشيط الناس للمساهمة و النمو في عملية التحول . فعلى القادة تقديم اطار فني فعال من اجل التغيير ، كما عليهم السعي الى اشراك الناس ، و تسهيل عملية صنع معنى للتغيير و احداث التوافق العاطفي مع التغيير .

**٦- تشكيل الهوية و العلاقات في المنظمة :**

على وجه التحديد . اكد (Karp , Helgo , 2008) ، اهمية الحاجة الى قادة التغيير لتسهيل عملية تشكيل الهوية و العلاقات في المنظمة .

يمكن للقادة القيام بذلك من خلال طرق مختلفة ، مثل نمذجة دور السلوكيات المحبذة و اللازمة ، توصيل القيم و الغرض من التنظيم ، و الالتفات الى العلاقات و الاتصالات من خلال القصص و الرموز الي تعتبر مهمة بالنسبة للمنظمة . وضمن هذه البيئة ، تجد ان الناس لديهم الفرصة للخوض في تجربة التعامل مع الغير و الصراع في عمليات التحول ، و من خلال هذا يتم خلق معنى لأنفسهم .

**٧- المحاذاة العاطفية :**

بشكل اساس ، ينظر الى المحاذاة العاطفية ، بأنها جوهر عنصر فعندما يدرك الناس ان هناك مواعمة بينهم و بين جدول اعمال المنظمة ، و هناك هوية جديدة بالنسبة لهم ، ستجدهم على استعداد لقبول التحول ، كونهم قد اصبحوا عاطفيا مستغرقين في التغيير (Dehler & Welsh , 1994) عند اذن تجدهم يبدؤون ببطء تعديل سلوكهم و طريقة ارتباطهم مع انفسهم و مع انفسهم و الاخرين ، و التعاون في تحديد كيفية المضي قدما بالتحول (Dehler & Welsh , 1994, Kuepers , 2011) و بشكل جماعي ، خاصة عندما تكون هناك كتلة حرجة من الناس لديهم الاستعداد للتغيير ، و سوف يحدث التحول على المستوى التنظيمي بسهولة و يسر

**رؤية مشتركة للمستقبل**

توفر الرؤية المقنعة الاتجاه و الاحساس بالهدف و الالهام فعندما يوظف القادة الرؤية بطريقة تناشد حاجة الناس ، فإن الناس يدركون الحاجة الى التغيير و سوف يتحدثون مع اهداف و اغراض المنظمة ، و بالتالي تجدهم مندفعين ذاتيا و بشكل جوهري تجاه تغيير سلوكياتهم (Dehler & Welsh , 1994) . الالهام من ذلك ، ان هذه الرؤية ليست هي الرؤية التي يتم فرضها على الناس ، بل هي الرؤية التي شارك الجميع بتطويرها (McNaughton , 2003)

**٨- وضوح الاستراتيجيات :**

قادة التطوير بحاجة الى ضمان وجود وضوح تام حول استراتيجيات التغيير لتحقيق رؤية المنظمة الى واقع ملموس ، كي يعرف الناس ما الذي يتعين عليهم القيام به ، و كيف سيساهمون فيه بشكل حاسم ، ينبغي اشراك الناس في وضع استراتيجية للتغيير مع تمكينهم بالمهارات و الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية (Gill , 2003)

**٩- ثقافة داعمة و قيم مشتركة :**

تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيرا قويا في كيفية تصرفات الناس ، و في طريقة التفاعل مع بعضهم البعض ، و في كيفية عمل طرق تفكيرهم (Branson , 2008 , Fry & Cohen , 2009) . فقط عندما تدعم الثقافة التنظيمية الرؤية الجديدة يمكن ان يكون هناك تغييرات مستدامة (McNaughton , 2003) . فالقيم تكمن وراء ثقافة المنظمة . فأتثناء التحول ، من المهم على القادة ان يوفر الفرص للمنظمة لتوضيح قيمها و تشجيع الناس على تبنيها في سلوكياتها التنظيمية اليومية الخاصة بهم (Branson 2008) كما يحتاج القادة ايضا ان يكونوا على بنية و وعي تام بالقواعد السلبية التي تؤمن بها الجماعة و التي يمكن ان تقوض جهود التحول (Higg , Rowland , 2010)

**١٠- الدافع و الالهام :** ان الرؤية المقنعة ، و التمكين في عملية التغيير ، و الثقافة الداعمة و المواءمة مع جميع القيم التنظيمية تعمل جميعها على تحفيز و الهام الناس نحو تحقيق التغيير .

**خصائص محددة لقادة التغيير :**

كما توصلت عدد من الدراسات الحديثة الى تحديد عدد من خصال قائد التغيير الفعال ، نوجزها فيما يلي :

**١- الرؤية الموجهة :**

قائد التغيير يعرف جيدا ماذا يعمل ، و كيف يسيطر على الاحداث و توجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق اهداف الادارة ، فهو يتمتع بقدرة على التحمل لمتابعة تحقيق اهدافه في خضم المواقف الهجومية من قبل المعارضين بالرغم من الفشل المحتمل

**٢- رسم اهداف قابلة للتحقيق :**

قائد التغيير يضع اهدافا امام المرؤوسين تمثل تحديا يمكن تحقيقه

**٣- الانفتاح:**

قائد التغيير لديه القدرة على تقبل الجديد ، و التعامل مع الظروف المتغيرة ، و التأقلم مع المواقف غير المعتادة

**٤- حب الاستطلاع :**

قائد التغيير هو شخص متعلم ، يتساءل عن اي شيء يراه امامه في عمله حتى يجد ما يحتاج لمعرفته من اجل متابعة تحقيق اهدافه

**٥- المخاطرة :**

قائد التغيير يتحمل المخاطر المحسوبة او المدروسة عندما يجد ان هناك ضرورة لتحقيق اهدافه ، و عندما يرتكب خطأ ما تجده يتعلم من ذلك الخطأ و يعتبر ذلك فرصة سانحة امامه لاكتشاف طرق جديدة في حياته

**٦- الامانة:**

قائد التغيير يعيش في جو مفعم بالصدق و الامانة و الاخلاص في حياته المهنية و الشخصية و يحوز على ثقة مرؤوسيه و يتصرف باسمهم او نيابة عنهم

**٧- التفاني:**

قائد التغيير يتفانى في عمله ، يعمل دون كلل او ملل لحساب التابعين ، ينذر نفسه كاملة الى المهمة الملقاة عليه عندما تكون هناك ضرورة لذلك

**٨- الرؤية المستقبلية :**

قائد التغيير لديه رؤي و بصيرة مستقبلية واضحة ، فهو قادر على استشراف المستقبل و رسم صورة واضحة عنه ، و من ثم توضيح هذه الصورة لمرؤوسيه بسهولة و يسر

كما خلص عدد من الدراسات – كدراسة (AT&T) الى تحديد عدد من الخصال و الصفات المتقدمة التي تميز قادة التغيير دون غيرهم كما يأتي :

١- النشاط و الحيوية

٢- الحافز

٣- الاستقامة و النزاهة

٤- الثقة بالنفس

٥- الذكاء

٦- المعرفة

٧- مهارات الاتصال الشفوي

٨- مهارات في العلاقات الانسانية

٩- مقاومة الضغوط

١٠- تحمل مواقف عدم التأكد

١١- الابداع

١٢- الطاقة المقدره



كما عرضت دي كامب (2000) في كتابها ( مدير القرن الواحد والعشرين ) ملخصا للمهارات و المواهب المميزة و الرئيسية التي يجب توافرها في المدير ( القائد) الفعال نعرضها كما يأتي :

#### ١- نموذج للموظفين :

يتعين على القائد ان يكون قدوة للآخرين في سلوكه و افعاله ، فعليه ان يمارس و يطبق ما يطلبه او ما يليق به على الموظفين من مواظ او نصائح من خلال سلوكه اليومي ليكون النموذج و المثال للآخرين ، فمن المسلم به ان الافراد يلاحظون بشكل اكبر ما يفعله القائد عما يخبرهم به ان يفعله

#### ٢- الاحساس بالذات :

عليك اولاً ان تكتشف وسائل ادارة نفسك بفاعلية قبل ان تدير الاخرين ، و تقر و تعترف بنقاط القوة و الضعف لديك ، و ان تسيطر على حالتك المزاجية ، فهذا يمثل امراً حيوياً اذا كنت تريد ان تكون النموذج و المثال للآخرين

#### ٣- التعليم المستمر:

من الالهية بمكان ان يقر القادة و يعترفوا بأنهم يتعلمون باستمرار و يتطورون لمواكبة عالم سريع التغيير فمثل هؤلاء المنفتحة عقولهم للأفكار المختلفة و الذين يبحثون دائماً عن الفرص المتاحة ليعتلموا و يتطوروا ، سيحققون النجاح و التقدم

#### ٤- البهجة في التغيير :

قائد التغيير هو الذي تعلم ان يعمل مع التغيير بل و يستمتع به بدلا من مقاومته و معارضته ، فعليه ان يبحث عن وسائل لخلق او احداث التغيير ، مع الايمان بأن التغيير قد يكون هو الشيء الوحيد و المستمر في المستقبل

#### ٥- رؤية واضحة :

لكي يصبح التغيير فعالاً، ينبغي على قائد التغيير ان يكون لديه رؤية او بصيرة مستقبلية واضحة للمنظمة التي يعمل بها . فبدون وجود رؤية واضحة المعالم حول ما هو مطلوب عمله و تحقيقه ، و السبل التي تجعل الافراد يعملون بفعالية اكبر في العمل ، فإنه لن يكون هناك اية اتجاه للتطوير او التغيير

#### ٦- الوعي الكامل للواقع الحالي:

اذا كان ينبغي على قائد التغيير ان تكون لديه رؤية واضحة للمستقبل فهو مطالب ايضا ان يكون على علم و يقين اين يقف الان ، فغالبا ما يزعج بعض القادة ان كل شيء يسير على ما يرام و فجأة تحدث بعض الازمات تكشف المستور . و ينبغي ان لا يرتبط ذلك بفقد ماء الوجه ، اذا لم يعد مقبولاً ان تقول ( انني لم انجح في تنفيذ ذلك العمل حتى الان )

و ينبغي ان يدرك قائد التغيير ان الفرق بين الواقع الحالي و المثال يخلق التوتر و لكنه توتر خلاق ، لأنه يقود الى تغيير ايجابي للاقتراب بشكل اكبر من الرؤية و التصور و لا يعني ابداً ، ولا ينبغي ابداً ان يفهم قائد التغيير ان هذه الفجوة بين الواقع الحالي و النموذج او المثال سبب في تقليل الاهداف التي يريد تحقيقها لأن هذا يؤدي الى نكوص مستمر ، بدلا من التقدم

#### ٧- الاخلاق و القيم :

و لكي نستخدم الواقع الحالي كدافع لتوتر مبدع و ايجابي بدلا من ان يكون دافعا الى اليأس و التخلي عن المحاولة و اعاقا الافراد عن الحركة ، فإنه من الالهية بمكان ان يضع القائد لنفسه مستوى عال من الاخلاق و القيم مثل الاستقامة و الامانة

#### ٨- التفكير المرتب و المنظم :

على قائد التغيير ان يطبق طريقة مختلفة للتفكير الذي يتسم بالترتيب و النظام بحيث يكون واعيا و مدركا بكيفية سير العمليات ، و الفصل بين الاسباب و الاعراض ، و هذا من شأنه ان يحو ثقافة القاء اللوم ، و يعطى منظورا بعيد المدى لرؤية الاشياء على شكلها الصحيح

#### ٩- الاتصال الجيد :

اذا كان القائد غير قادر على التعامل مع الاخرين بكل وضوح ، كعدم القدرة على بناء علاقات طيبة معهم ، او عدم القدرة على اصال الرسالة التي يريدتها بوضوح و بشكل ملائم و مناسب ، سيظل قاصرا في تحقيق المثالية حتى و ان كان يتسم بكل المواهب السابق ذكرها

#### ١٠- التفكير بيجابية :

من المهم ان يكون القائد ايجابيا في نظرته للأشياء ، و ما لم يكن كذلك فسوف يقع بسهولة في مستنقع التفكير السلبي ، و من ثم سيجد نفسه محاطا بالمشاكل و العقبات ، فعليه ان ينظر الى ما هو ممكن ، و يؤمن بأن الاشياء يمكن ان تتغير الى الافضل متى ما توفرت الوسائل المناسبة لذلك

#### ١١- الحماسة :

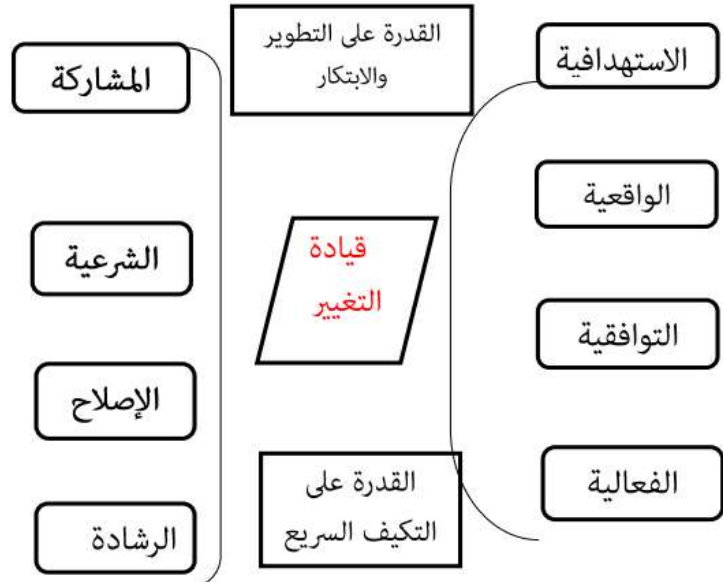
تعد الحماسة الجسر الحقيقي لعبور المواقف بنجاح باهر ، لأنها تتضمن اعتقادا صادقا فيما تقوم به او تقوله ، و عزيمة حقيقية لنجاحة

#### ١٢- الواقعية :

يجب ان نعرف من نكون نحن بالفعل ؟ ماهي الصفات التي تتميز بها دون غيرها ؟ ماهي الشخصية التي نمتلكها ؟ فهناك شخص يتسم بأنه صاخب و مرح ، و اخر هادئ و رزين ، وهناك من يحب المواجهة ، و اخر من يحب البقاء في الخلف . و هكذا فعليا الاعتراف بأن لا احد منا كامل ، فالكمال لله وحده .

كما ينبغي ان تتصف قيادة التغيير ايضا بعدة خصائص و الالمام بها و معرفتها و الاحاطة بجوانبها المختلفة ( كما هي محددة في الشكل التالي

(



خصائص قيادة التغيير (الخضيري، ٢٠٠٣).

و يمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي :

- ١- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجاليا ، بل يتم في اطار حركة منظمة يهدف الى غاية مرجوة و اهداف محددة . ومن هنا ان قيادة التغيير تتجه الى تحقيق هدف ، و تسعى الى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوي التغيير
- ٢- الواقعية : يجب ان ترتبط قيادة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، و ان يتم في اطار امكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها
- ٣- التوافقية : يجب ان يكون هنا قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- ٤- الفاعلية : يتعين ان تكون قيادة التغيير فعالة ، اي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تملك القدرة على التأثير على الاخرين ، و توجيه قوى الفعل في الانظمة و الوحدات الادارية المستهدف تغييرها
- ٥- المشاركة : تحتاج قيادة التغيير الى التفاعل الايجابي ، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الاطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.
- ٦- الشرعية : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية و الاخلاقية في آن واحد، و لما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير ، فإنه يتعين اولا تعديل و تغيير القانون قبل اجراء التغيير، من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية
- ٧- الاصلاح : حتى تنجح قيادة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .
- ٨- الرشد: و الرشد هو صفة لازمة لكل عمل اداري ، و بصفة خاصة في قيادة التغيير ، اذ يخضع كل قرار ، و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد ، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر
- ٩- القدرة على التطوير و الابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و الا فقد مضمونة
- ١٠- القدر على التكيف السريع مع الاحداث: اهتمام قيادة التغيير بالقدرة على الكيف السريع مع الاحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ، و لنها ايضا تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها ، بل و قد تقود و تصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة

و لكي يكون القائد قائدا للتغيير بمعنى الكلمة ، هناك خمس صفات هامة اخرى و التي يجب ان يتصف بها القائد :

- ١- يجب ان يكون القائد ذوي بصيرة او قائد رؤيوي
- ٢- يجب ان يكون القائد شخص يتصف بالنزاهة و الصدق و لديه قيم
- ٣- يجب ان يعرف القائد كيف يتم تحفيز الاخرين بشكل صحيح
- ٤- يجب ان يمتلك القائد القدرة على قيادة التغيير
- ٥- و اخيرا ، يجب ان يكون القائد قادرا على قيادة ثقافة التغيير

في حين ان كل دور من هذه الادوار يعد فريدا من نوعه ، الا انها ايضا مترابطة مع بعضها البعض ، في هذه الجزء من الفصل سنبحث في هذه الادوار القيادية و كيفية صقل المهارات الخاصة بكل دور .

و قد تشمل صفات قائد التغيير :

- ١- القدرة على العمل كوكيل للتغيير
- ٢- الشجاعة لاتخاذ خطوات جريئة
- ٣- القدرة على الثقة في الاخرين
- ٤- خصائص دافعة على التغيير
- ٥- قدرات التعلم الجيد
- ٦- ذات عقلية قوية للعمل في حالات معقدة
- ٧- رؤية واضحة (Abbs & Asghar , 2010)
- ٨- تصميم خارق لإحداث التغيير
- ٩- اصرار
- ١٠- القدرة على التحمل
- ١١- قدرة ذاتية على الزام الاخرين
- ١٢- الذكاء من الدرجة الاولى (Ajayi , 2002)

في كتابة : اطار قدرات التغيير، يصف (Carnall, 2007) ، قيادة التغيير على النحو التالي :

- ١- القادة ذات مصداقية
- ٢- القادة مسألون
- ٣- قادة يمكن الوصول اليهم
- ٤- قادة منفتحون على افكار
- ٥- قادة راعون للأفراد في التغيير

و لذا يمكن القول ان قائد التغيير الناجح يجب ان يكون قادرا على :

- ١- قيادة عملية التغيير
- ٢- تقليل الصراعات و المقاومة خلال التغيير
- ٣- بناء التحالفات و الشبكات من العلاقات ذات الصلة
- ٤- وضع رؤية مرغوب فيها و ترجمتها الى افعال
- ٥- تأمين و ادارة الموارد الضرورية
- ٦- التواصل بشكل فعال
- ٧- خلق و الحفاظ على العلاقات الشخصية و الاجتماعية من اجل الهام الاخرين و تحفيزهم و التأثير عليهم
- ٨- الثقة ، الذكاء العاطفي و المرونة في مواجهة النكسات
- ٩- التفاوض لمعالجة – و التأثير على – السلطة و الديناميات السياسية للمنظمة اثناء تحركها في المرحلة الانتقالية
- ١٠- تحليل العوامل الداخلية و الخارجية للضرورة للتغيير ، و تأثيرها على مبادرة التغيير
- ١١- بناء و الحفاظ على علاقات الثقة قبل و اثناء و بعد التغيير (Turner Dawn-Marie, 2012)

**نموذج ADKAR**

طور (Hiatt , 2006) وهي تشكل الحروف الاولى من اسم النموذج و تصف قادة التغيير ، و هي :

- ١- الوعي : الوعي بالحاجة الى التغيير
- ٢- الرغبة : الرغبة في دعم التغيير و المشاركة فيه
- ٣- المعرفة : حول كيفية تغيير
- ٤- القدرة : القدرة على تطبيق المهارات و السلوكيات الجديدة
- ٥- التعزيز : للاحتفاظ باستدامة التغيير

**نموذج الجدارات (Pagon . M, Banutai .B & Bizjak , 2008)**

ينظر الى مسألة العوامل الحاسمة للتحويلات الرائدة من زوايا او منظورات مختلفة ، احد هذه المنظورات هي نماذج قيادة التغيير الموجهة

تستكشف مثل هذه النماذج انواع من القادة الفعالين في احداث التغيير في افرادهم و منظماتهم

و يمكن عرض عدد من هذه الجدارات \ الكفاءات المهمة على شكل مجموعات عنقودية و على نطاق واسع كما يلي :

**١- مهارات التعامل مع الاخرين :**

تظهر في كثير من الاحيان مهارات التعامل مع الاخرين و كأنها صفة اساسية ينبغي على القادة امتلاكها ، على سبيل المثال (Graetz , 2000) ، كون ان مهارات التعامل مع الناس تعد في قلب التحويلات الرائدة . و الابدع من هذا ، يحتاج القادة ان يكونوا على قدر من الدهاء لتلمس مصالح و موارد الاخرين

**٢- المهارات المعرفية :**

كما ان المهارات المعرفية مهمة جدا ، و هناك حاجة الى درجة معنية من الذكاء لفهم القضايا ، و اصدار الاحكام و حل المشكلات و اتخاذ القرارات و الخروج برؤية خاصة ذات الصلة بمهارات التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للتغيير .

**٣- الوعي الذاتي :**

القادة الذين هم علم بأنفسهم ، هم اكثر الناس وعيا و بنية باحتياجاتهم الخاصة ، و التحيزات و الاجندات و اثر سلوكياتهم الخاصة على عملية التحول . يساعدهم هذا على رفهم القضايا الصعبة بوضوح تام و على اتخاذ القرارات اكثر اعتبارية ، كون مثل هؤلاء القادة يميلون الى ان يكونوا اكثر وعيا بدوافعهم و نضالاتهم و للتفكير في ما يمكن القيام به بشكل مختلف .

اذا تأملنا في هذه القائمة من الصفات ، نجد انها لا تختلف كثيرا عن الكفاءات النوعية العامة لقيادة فعالة ، و الفرق الوحيد هو انه يتم تطبيقها على سياق التحول

تم تحديد عدد من الجداريات \ الكفاءات القيادة لإدارة تغيير فاعل كما هو مبين بالشكل التالي



ومن المحتمل أكثر ان تنجح جهود تنفيذ التغيير في الجماعات او في المنظمة عندما يمتلك قادة التغيير المهارات و المعرفة و التدريب الكافي ، على الاقل في الجالين التاليين ( Hersey and Blanchard Yukl )

١- **التشخيص :** تعد مرحلة التشخيص اول و اهم مرحلة من مراحل جهود التغيير . و تتضمن مهارات التشخيص تقنيات خاصة في طرح الاسئلة و الاستفسارات الصحيحة ، و حسن فهم و تقدير بيئة المنظمة ، و كذا تأسيس نماذج فعالة للملاحظة و جمع المعلومات ، و تطوير وسائل لمعالجة البيانات و المعلومات و تفسيرها ، ففي عملية التشخيص من اجل التغيير ينبغي على المديرين ان يبذلوا جهودا و محاولات جادة ليتعرفوا على :

• ما يجري حاليا في موقف محدد

• ما يمكن ان يحدث في المستقبل اذا لم يحدث اي تغيير

• ما يرغب الناس ان يحدث في هذا الموقف بالذات ، ليكون مثاليا من وجهة نظرهم .

• المعوقات او القيود التي يمكنها وقف عملية الانتقال من الواقع الحالي الى الواقع المثالي

٢- **التنفيذ:** تعد مرحلة التنفيذ مرحلة ترجمة حقيقية لتشخيص البيانات الى اهداف و خطط للتغيير ، وكذا الاستراتيجيات و الاجراءات

**عندما نسعى الى أن نكون أفضل حالا مما كنا عليه فإن كل شيء يبدو أفضل من حولنا**

e7sas

## القائد التحويلي قائد التغيير و التطوير

### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذه الوحدة ينبغي ان تكون قادرا على ان :

- ✓ تعرف القيادة التحويلية ( التطويرية )
- ✓ تصف سلوك القائد التحويلي ( التطويري )
- ✓ تفرق بين القادة التحويليين الحقيقيين و القادة التحويليين الزائفين
- ✓ تقارن بين القيادة التحويلية ( التطويرية ) و القيادة التبادلية و القيادة الكاريزمية
- ✓ توضح اهمية الادوار القيادية للقائد التحويلي في قيادة التغيير و التطوير التنظيمي

### مقدمة :

قيادة التغيير داخل المنظمات ليست عملية بسيطة او سهلة ، حيث تتطلب قدرا كبيرا من الحنكة و الدهاء و الفطنة و الوقت و القيادة الفعالة كي تنجح (Carter 2008 , Erwin , 2009)

### حقائق :

**الحقيقة الاولى :** معظم التغييرات في المنظمات تفشل ، فالتغيير غالبا لا يحقق النجاح المنشود و تبقى برامج التغيير دائما اقرب الى الفشل منها الى النجاح

**الحقيقة الثانية :** معدل سرعة التغيير سوف يتسارع في العقود القليلة القادمة ، و ليس من الغريب ان يتصدر موضوع التغيير و القيادة اولوية اهتمامات المنظمات بشكل مطلق

**الحقيقة الثالثة :** ان عملية التغيير التنظيمي تتطلب قيادة من نوع خاص، قيادة قادرة على التأثير من اجل احداث تغيير في الاهداف الاستراتيجية ، و في الاستراتيجيات ، و في بنية المنظمة ، وفي ثقافة المنظمة ، و عمليات العمل ، اعطاء معنى للأشياء الملحة بترجمة و قراءة الاحداث الخارجية ، و تركيز اهتمامهم على المهددات الخارجية وعلى الفرص المتاحة

**الحقيقة الرابعة :** يحتاج لتغيير التنظيمي الى قيادة تؤمن ببناء فرق عمل ، و التأثير على هوية الجماعة و الثقة و التعاون بين الافراد و الجماعة ، تشارك المرؤوسين في صنع القرارات لتحديد افضل الطرق لتحقيق الاهداف المشتركة

**الحقيقة الخامسة :** تدلنا نتائج الدراسات و الابحاث ان القائد التحويلي هو الفارس الحقيقي لممارسة فراسة التغيير و التطوير المنظمي بكفاءة ، بل يقال ان القائد التحويلي هو الاكثر اهمية في قيادة التغيير و التطوير التنظيمي دون منازع



**القائد التحويلي:****مفهوم القائد و القيادة التحويلية ( التغييرية )**

- يعرف القيادة التحويلية (التطويرية) بأنها عملية دفع التابعين و تنشيطهم نحو تحقيق الاهداف من خلال تعزيز القيم العليا و القيم الاخلاقية ، و الوصول بهم الى مرتبة القادة (Burns , 1978)
- كما انها عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين الى النهوض كل منهم بالآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية و الاخلاق (العتيبي ، ٤٢٦)
- و كذلك تعرف سهيلة (٢٠٠٤) القائد التحويلي بانه القائد الملهم الذي يستخدم ابداعه و الهامه في التأثير في تابعيه
- هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين لتحقيق الانجاز و التنمية الذاتية ، و الذي يؤدي الى تطوير المجموعات و المنظمات فهو يؤمن بالتغيير كمنهج لإحداث التطوير في المنظمة (الهوري ، ١٩٩٩)
- قادة التغيير هم أولئك الذين يعملون على تحفيز و الهام الاتباع لتحقيق نتائج استثنائية ، و تطوير قدراتهم القيادية الخاصة (Bernard M. Bass , Ronald E. Riggio 2006)
- هو الشخص الذي يمتلك قوة تأثير مثالية على المرؤوسين ، و اتجاها قويا للاهتمام بهم و تطويرهم الى مستوى القيادة
- انها ذلك النمط الذي ينمي في الافراد القدرة لكي يصبحوا انفسهم قادة ، اي : ان قائد التغيير يقود الافراد لكي يقودوا انفسهم ( السلمي ، ١٩٩٦ )
- القيادة التحويلية (التطويرية) بأنها : القيادة التي تعمل على توسيع و تعاضم اهتمامات المرؤوسين و حاجاتهم الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الشخصية من اجل مصلحة المنظمة (Bass , 1994)
- هي القيادة التي تركز على اعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب اهميتها ، و ليس فقط تلبية الاحتياجات المنظورة ، و انما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في قمة درجات الاهمية (Bass , 2008)
- القيادة التحويلية ، هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد و المرؤوسين للنهوض بكل منهما ، من اجل الوصل الى اعلى مستويات الدافعية و الاخلاق ، و تعمل على تحويل المرؤوسين الى قادة ، و القادة الى رموز اخلاقية كما وصفها بيرنز (Burns , 1978)
- القيادة التحويلية هي عملية يقوم فيها القائد التحويلي و التابعين له بدعم كل منهما الاخر الى اعلى مستوى من الروح المعنوية و الدافعية (عياصرة :٢٠٠٦)
- و يمكن القول ان القيادة التحويلية هي القيادة التي تحقق نتائج ابعد مما كان متصورا و ابعد مما كان متوقعا ، فهي تسعى الى احداث نقلة نوعية متكاملة في القيم و القناعات و التوجيهات و الرؤى و الاهداف ، و تعتمد في هذا على التغيير الحقيقي و الابداع و الخاطرة البنائية ، و هي قادرة على برمجة الانشطة و الناس في التغيير الشامل المتكامل ، و من هنا جاءت كلمة (تحويل ) ، ( الهواري ، ٢٠٠٩)
- و القيادة التحويلية هي القيادة التي تركز على الاهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة و حفز و تشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية و العمل في نفس الوقت على تغيير و تعديل الانظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية ، و القيادة التحويلية (العازمي ، ١٤٢٧)
- و القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد و مهامهم و ادوارهم ، و تعمل على تجديد التزامهم ، و تسعى لإعادة هيكلة النظم و بناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتها . ( عيسى ، ١٤٢٩)

- ان القيادة التحويلية هي الي تسهل اعادة تعريف مهمة و رؤية الافراد ، و تجديد التزامهم و اعادة هيكله انظمتها لإنجاز الاهداف .  
فهي علاقة من التحفيز و العلو او السمو المتبادل الذي يحول الاتباع الى قادة و قد تحول القادة الى وكلاء الاخلاق ، و بالتالي يجب ان تستند القيادة التحويلية الى الاصول او الاسس الاخلاقية (Edward, et al , Kenneth A. Leithwood, as cited in) (2000)
- القيادة التحويلية تعزز تنمية القدرات و تجلب مستويات اعلى من الالتزام الشخصي بين " اتباع القائد " تجاه اهداف المنظمة (Edward & et al , 2006)
- وفقا لـ (Bernard M. Bass , 1990) القيادة التحويلية " تحدث عندما يقوم القادة بتوسيع و رفع مصالح العاملين لديها ، و عندما تولد الوعي و القبول لأغراض و مهمة الفريق ، و عندما تحرك الموظفين الى ابعاد من مصالحهم الذاتية و من تلقاء انفسهم و لصالح المجموعة " (John Gretchen M & et al 2005)
- كما طور برنارد باس (Bass Bernard) في وقت لاحق مزيدا مفهوم القيادة التحويلية في كتابه " القيادة و الاداء يفوق التوقعات" هذا النوع من القيادة :

- هو نموذج من النزاهة و العدل
- يحدد اهداف واضحة
- لديه توقعات عالية
- يشجع الآخرين
- يقدم الدعم و الاعتراف
- يثير مشاعر الناس
- يجعل الناس ينظرون فيما وراء مصالحهم الخاصة
- يلهم الناس للوصول الى غير المحتمل

و يكن القول ان القيادة التحويلية في القدرة التي تمكن القائد من الارتقاء بمستوى مرؤوسيه ، و خلق البيئة الملائمة للإبداع و التطوير ، و العمل على تنمية و تشجيع القدرات الابداعية و تطويرها لدى العاملين .

فهم يشجعون مرؤوسيهم للانخراط في التفكير الابتكاري الذي يعد ضروريا من اجل حل المشاكل الصحيحة

( على الطلبة اعطاء تعريف للقائد التحويلي يعكس مفهومهم عن ذلك )

### نشأة و تطور نظرية القيادة التحويلية

في عام (١٩٧٨) ظهر اول مفهوم للقيادة التحويلية ( التطويرية ) على يد العالم السياسي الامريكي (Burns Macgregor)

و تعد القيادة التحويلية مستوى متطورا عن القيادة السحرية او القيادة الجذابة التي تركز على السمات الشخصية لدى القائد و تأثيرها على الاتباع .

www.cofe-cup.net منتديات كوفي كوب  
و لعل ظهور القيادة التحولية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين ، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المنظمات بشكل عام و المنظمات الاكاديمية بوجه خاص ، حيث تدعو لتحقيق الفاعلية في اداء المنظمات بمختلف مشاربيها ، و تحتل اهمية في اصلاح المؤسسات ذات الانجاز الضعيف و تطوير الاداء فيها .

فقد شهدت القيادة التحولية تطورا ملحوظا من خلال اسهامات باس (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحولية ، و وضع لها نماذج و مقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي و هو ما يعرف بمقياس .

اي مقياس القيادة متعددة العوامل ، الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحولية هي : الكاريزما و التشجيع الابداعي و الاهتمام بالفرد

### اهداف القيادة التحولية :

- 1- مساعد فريق العمل على تطوير و تحقيق ثقافة مهنية و تعاون منظمي
- 2- مساعد المرؤوسين على حل مشاكلهم بطريقة اكثر فعالية
- 3- تعزيز النمو المهني للمرؤوسين
- 4- تحويل الناس و المنظمات

### طبيعة القيادة التحولية :

و تتبلور طبيعة القيادة التحولية من خلال ما اقترحه (Thomas J. Sergiovanni) كما يلي:

- 1- القيادة بالغايات و الاهداف: ان توضح الغايات و المرامي ( الاهداف) يساعد العاملين على ادراك المغزى و الهدف من وراء عملهم و تقدير اهميته ، و يساهم في تحفيزهم و اثاره دافعتهم لمواصله ادائهم بنجاح و تميز
- 2- القيادة بالتمكين : عندما يستثمر قادة المنظمات الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب ، و تتاح لهم الفرص للمساهمة الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة ، فإن العائد يكون عظيما
- 3- القيادة كقوة دافعة للإنجاز : و هنا تأكيد على دور القائد كداعم و محفز و مسهل للأداء و الانجاز ، فقد المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية يركزون على ما يمكن ان يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم و يوفر لهم المناخ المناسب للإنجاز و التميز
- 4- القيادة بنشر السلطة و تفويضها : و تتضمن نشر الادوار و المهام و الصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة مما ينعكس ايجابا على تطوير المنظمة
- 5- القيادة بالرقابة النوعية : الرقابة النوعية تعني بمعتقدات العاملين و كيفية تطابقها و انسجامها مع ادوارهم و مهامهم و تسعى الى التعرف على مدى الرضا الذي يشعرون به اثناء انجازهم لأهدافهم و تحقيقهم لغاياتهم
- 6- القيادة بالتحويل و التطوير: و ذلك بتحويل العاملين في المنظمات من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات المنظمة و اهدافها الى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمنظمة و في تحديد اهدافها و اولوياتها
- 7- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة : و ذلك بالتأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسي ، و التي لا تقبل المساومة بشأنها ، و المطلوب هو الالتزام تجاه القيم العليا ، و اذا ما تم تبديلها او اساءة التعبير عنها فإن القائد يتدخل و يعمل على احداث التغيير في الاتجاه الصحيح
- 8- القيادة بالتفكير المتمق و المركب : بمعنى النظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيرا متعمقا ينعكس على الاداء ، و يوصف القادة الناجحون بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على انهم يعملون ضمن اطار متعدد الابعاد

**الابعاد السلوكية للقيادة التحويلية :**

طور كل من باس و افوليو (Bass , and Avolio , 1994) نموذجا يتكون من اربعة ابعاد سلوكية للقيادة التحويلية .

يسلك القادة التحويليون الطرق التي توصلهم الى نتائج عالية بتوظيفهم واحد او اكثر من العناصر السلوكية الاربعة التالية كما هي في الجدول التالي

البعد الاول التأثير المثالي ( الكاريزما)	البعد الثاني رعاية الافراد	البعد الثالث التحفيز العقلي ( الاستثارة الفكرية)	البعد الرابع الحافز الإلهامي ( الدافعية الإلهامية)
يتحدث عن قيمه ومعتقداته	يعامل الآخرين افرادا أكثر من كونهم مجرد اعضاء في جماعة	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما اذا كانت ملائمة ام لا	يتحدث بحماسة عما يجب انجازه
يحدد اهمية وجود حس قوي للهدف	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات	يوضح الرؤية المستقبلية للجامعة
يذهب الى ابعاد من مصالحه الذاتية من اجل مصلحة الجماعة	يقضي وقتا في تدريس الآخرين و تدريبهم	يحث الآخرين الى النظر الى المشكلات من جوانب مختلفة	يؤكد على اهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة
يتصرف بطرق تؤدي الى احترام الآخرين			يعبر عن ثقته بأن الاهداف ستتحقق
يأخذ بالحسبان النتائج الاخلاقية و المهنية للقرارات التي يصدرها			
يظهر حسا بالقوة و الثقة بالنفس			

و يمكن عرض تلك الابعاد السلوكية (Bass , 1994) اكثر تفصيلا كما يلي :

**البعد الاول :**

**التأثير المثالي:** يسلك القادة التحويليون ( التطويريون ) طريقة تجعل من سلوكهم نموذجا او قدوة للمرؤوسين و لذلك تجد من يندesh بمثل هؤلاء القادة ، و يحترمهم ، و يثق بهم لأنهم كذلك :

ومن بين الاشياء التي يعملها القائد التحويلي ( التطويري ) ليكسب مثل هذا الامتياز هو :

- اهتمامه برفع مستوى الحاجات الشخصية للتابعين ، كما هي مصنفة في هرم ( مازلو )
  - يهتم بمشاركته على الدوام في تحمل مخاطر التابعين
  - يحرص بشدة على عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة
  - كما يظهر تمتعه بالمعايير و القيم الاخلاقية و السلوكية المحورية ، و يتصرف في ضوء ذلك
  - يشكلون نموذج او مثال قدوة حسنة لأتباعهم ، لأنهم يعملون الاشياء الصحيحة ، و يواجهون المواقف الصعبة ، و يبذلون سلوكا اخلاقيا رفيعا ، و ثقة بالذات و بالآخرين و عزيمة ، و بعد نظر
  - كما ان مثل هؤلاء القادة يأخذون بعين الاعتبار مطالب و حاجات الناس و اثارها على مطالبهم و حاجاته الخاصة . فهم دائما مستعدون للتضحية بمكاسبهم الشخصية لصالح الآخرين دون غيظ او تأفف ، بل انهم مستعدون دائما و ابدا مشاركة الآخرين في اخطارهم في تصرفاتهم و الالمهم ، متوافقين دون متسلطين في تصرفاتهم مع اتباع لهم ، متمسكين بالمعايير الاخلاقية النبيلة نابذين استخدام القوة من اجل تحقيق مطامع شخصية ، بل يستخدمون ما لديهم من مصادر قوة لدفع الافراد لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم
  - كما تجدهم دائما يؤكدون على اهمية الغرض ، و الالتزام ، و الآثار و العواقب الاخلاقية لأي قرار قد يتخذ من قبلهم ، و مثل هؤلاء القادة يصحبون نماذج للدور الملعب ، و يولدون الثقة و الولاء حول غرض محدد مشترك
- و هم بهذه السلوكيات يشكلون نموذجا يحتذى به من قبل الآخرين ، فيصبحون مصدرا للإعجاب و مصدر الالهام و الاحترام و الثقة و الاعجاب منقطع النظير

و يرى ( Bass , 2003 ) ان خلق عملية التأثير بالتابعين تتم من خلال اظهار القادة القناعة و الايمان الراسخ و تأكيد الثقة و الاهتمام بالقضايا الصعبة و الاكثر اهمية لأتباعهم ، و ان يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية ، بل يسخرون القوة التي بحوزتهم لتحريك الافراد و الجماعات لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية

### البعد الثاني : الحافز الإلهامي ( الدافعية الإلهامية ) :

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي الى تحفيز من حولهم و دفعهم من خلال :

- عرض عمل التابعين بطريقة تدلل على انه عمل ذو معنى يحمل فيه عنصر التحدي للآخرين
- إذكاء روح العمل الجماعي بحماسة امام العيان . لأن الحماسة و التفاؤل سمة على كل جبين
- يعمل على انخراط التابعين في الحالات المستقبلية الجذابة
- و يظهرون توقعات واضحة للتواصل مع التابعين تلك التي يريد التابعون ان يواجهونها او يمارسونها
- كما انهم يظهرون ولاءهم لأهداف المنظمة
- لديهم رؤية و هم قادرين على ترجمتها للآخرين ليقسموها سويا

**البعد الثالث: التحفيز العقلي ( الاستثارة الفكرية – الذهنية ):**

القائد التحويلي يستثير تابعيه حسيا ( ذهنيا) ، فهو :

- يشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم و وسائلهم ، و ذلك بتقديم اهداف جديدة و وسائل جديدة و وجهات نظر و بدائل جديدة و رؤية جديدة و تحديات فكرية جديدة
- يطرح اسئلة افتراضية او بعرض مشاكل ما ، بعد اعادة صياغتها بأسلوب جديد
- يعرض طرق جديدة لمواجهة حل مواقف معينة من الماضي و ذلك يهدف الى جعل تلك الجهود جهودا ابداعية خلاقة
- يتجنب توجيه اي انتقادات علنية للتابعين بسبب اخطاء قد يرتكبونها ، او لكونهم يحملون افكارا تخالف افكاره
- يعمل على تشجيع الابداع بين التابعين ، فهو يشجع و يرحب بأي افكار جديدة او حلول ابداعية للمشاكل التي يسهم التابعون في عرضها و البحث عن حلول لها

**البعد الرابع : الاهتمام الانساني بالفرد ( الاعتبارية ) :**

القائد التحويلي يولي اهتمامه الخاص بجميع التابعين بطريقة جديدة ، و بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون الى رعاية خاصة على المستوى الفردي بما في ذلك الضعفاء و المساكين و العجزة و الصغار فهو لا يسعى الى تحقيق رغبات التابعين فحسب ، بل يسعى الى الارتقاء بها ، فإذا كان التابعون يتحدثون عن الحاجات (الفسولوجية) فإنه يدعوهم الى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية

و بشكل عام فإن القائد التحويلي ( قائد التغيير و التطوير) يمارس عمليا اهتمامه الانساني بالفرد من خلال :

- 1- ايجاد فرص جديدة للتعلم امام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك
- 2- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات و الرغبات
- 3- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم ، فمنهم من يحتاج الى تشجيع ومنهم من يحتاج الى استقلالية اكثر و هكذا
- 4- تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين
- 5- تشجيع نمط الادارة بالتجوال
- 6- ممارسة ما يسمى " فوارق الوظيفة "
- 7- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي ، اي على مستوى الفرد بصفته انسانا و ليس بصفته موظفا او رقما
- 8- الاستماع بفاعلية للتابعين من قبل القائد التحويلي
- 9- الايمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين ، مع ضرورة متابعة الاعمال التي تم التفويض بها ، لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين الى التوجيه او المساندة في اعمالهم

و هناك من يترجم النظرية في ستة ابعاد كما يلي :

**ابعاد نظرية القيادة التحويلية :** وفقا لافتراضات نظرية التحويلية ( التطويرية) (باس، ١٩٨٥) يمكن تحديد القيادة التحويلية (التطويرية) من خلال الابعاد الاساسية المتميزة او المتباينة في بنيتها ، و التي تمثل في مجملها مفهوم القيادة التحويلية ( التطويرية )

و تتمثل في الاتي :

**البعد الاول :الرؤية :** الرؤية هي استحضار الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة و القيم التي تحكمها و اتجاهها في المستقبل (Bennis,1989) . فالرؤية حلم او تميز مطلوب تحقيقه و شيء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقق ، احساس بغرض نبيل و توتر انفعالي يحفز الناس للعمل و الالتزام ( الهواري ، ١٩٩٩ )

من الملامح المشهورة و المميزة للنظريات التحويلية ( التطويرية ) في القيادة هو ان القادة التحويليون هم القادرون على صنع رؤية مستقبلية او هدف مثالي لمنظماتهم (Carless, 2000) . فالقادة التحويليون قادرون على تطوير صورة مستقبل لمنظماتهم و قادرون على توصيل هذه الصورة للتابعين .

فمن مهمة القائد التحويلي صياغة رؤية مستقبلية واحدة و مشتركة يتفق عليها الجميع و بذلك تصبح الصورة واضحة عند الجميع حول ما هو مطلوب انجازه ، فالرؤية هي اساس اي تغيير في المنظمة و بدون رؤية مشتركة فإنه من الصعب احداث تغيير في الصورة عن الماضي او الحاضر .

**البعد الثاني : تطوير التابعين:** القادة التحويليون يسهلون و يشجعون النمو الذاتي للتابعين (Bass, 1985) . فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين و يتعرفون على قدرته ، ثم ينصحون و يشجعون النمو و التقدم للتابعين ، و عادة ما يكون على مستوى الفرد . و يتضمن النمو الذاتي للفرد العامل تفويض الهام و المسؤوليات للتابعين ، و توفير فرص التحدي في العمل و المهارات الجديدة لكي تتم عملية النمو و التطور بسهولة و يسر، فمن خلال التفويض يستطيع القائد بث روح الثقة في قدرات التابعين فيستطيع التابعون ان يعملوا بفاعلية .

**البعد الثالث: القيادة المساندة :** مساندة القائد للتابعين يعد امرا مهما ليس فقط على مستوى الفرد و على مستوى الجماعة . فالتشجيع الذي يحصل عليه التابعون من قبل القادة ينمي و يعزز ثقتهم بالقائد ، مما يؤدي الى رفع مستوى رضاهم الوظيفي كما ان مساندة القائد للتابعين توجد لدى التابعين شعورا بالالتزام تجاه تحقيق رؤية القائد المستقبلية تجاه المنظمة .و بشكل عام نجد القائد المساند :

- يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة ، الايجابية منها خاصة
- يعترف بإنجازات التابعين على المستوى الفردي
- يؤمن بقوة بقدرات التابعين و فاعليتهم ، و يثق بأدائهم ثقة عالية في التقدم نحو انجاز الاهداف التي تتميز بعنصر التحدي لقدراتهم
- يقدم للتابعين دعمه و مسانده عند قيامهم بتحقيق اهداف في غاية الصعوبة و التحدي بالنسبة لهم

**البعد الرابع : تمكين السلطة للتابعين :** قائد التغيير يشرك اعضاء الجماعة في صنع القرارات ، و يمكنهم من المعلومات التي يحتاجون اليها ، و كذا من المشاركة في السلطة ، بل و يشجع التابعين على تحمل المسؤولية مع اعطاء الاستقلالية في التنفيذ ، فمثل هؤلاء القادة تجدهم يضعون السياسات و الإجراءات التي تمكن التابعين من المساهمة في حل المشاكل و صنع القرارات في جماعات عمل متنوعة ، كما يعمل القادة التحويليون على تقوية نفوذ التابعين او اعضاء الجماعة او الفرق من خلال تأكيدهم على امتلاكهم للسلطة التي تمكنهم من تنفيذ السياسات ، مع تقديم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها في هذا الشأن .



و يحدد (Yuki , 2002) عددا من الخطوط العامة الإرشادية التي لابد للقائد التغيير من مراعاتها عند تمكين المرؤوسين من تنفيذ المهام الموكلة اليهم كما يأتي :

- وضح الاهداف مع شرح واف لكيفية تحقيق تلك الاهداف
- اشرك المرؤوسين في صنع القرارات التي سوف تؤثر فيهم
- فوض المسؤولية و السلطة في الانشطة المهمة
- ضع بعين الاعتبار الفروق الفردية في المهارات و الدوافع
- وفر المدخل المناسبة للوصول الى المعلومات ذات العلاقة
- قدم المصادر المناسبة و المطلوبة لتنفيذ المسؤوليات الجديدة
- ازل العوائق البيروقراطية و الرقابة غير الضرورية
- غير نظم الادارة لتتوافق مع تمكين المرؤوسين من تنفيذ المهام
- عبر عن ثقتك بالمرؤوسين و امانتهم
- قدم النصيحة عندما تطلب منك
- شجع و ادعم المبادأة في حل المشكلات
- اعترف بإنجازات الآخرين و مساهماتهم المهمة
- اكد ان المكافآت تتناسب مع المسؤوليات الجديدة
- اكد ان المحاسبة في الخطأ في استخدام السلطة كالاستخدام غير الاخلاقي لها

**البعد الخامس : التفكير الابداعي :** يستخدم القائد التحويلي استراتيجيات خلاقية و مبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الاهداف المراد تحقيقها . فهو يشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم و ذلك بتقديم اهداف جديدة و وسائل جديدة و وجهات نظر و بدائل جديدة و رؤية جديدة.

كما ان القائد التحويلي يشجع تابعيه على التفكير الابتكاري بإعطائهم واجبات و اعمال تحمل روح التحدي لغرض استثارة تفكيرهم . ويرتبط بعملية تطوير السلوك الابداعي الخلاق للتابعين قبول القائد التحويلي بما يمكن صدوره عنهم من اخطاء ، و ينظر اليها على انها فرص للتعلم تمشيا مع مبدأ " التعلم عن طريق الخطأ "

**البعد السادس: القيادة بالقوة ( نمذجة السلوك):** يشمل هذا البعد سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه و يتبعوه ، اذ يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد و يناصرها .

القيادة عن طريق الفعل او عن طريق المثال او النموذج او القوة تعمل على مساعدة التابعين على التعرف على هوية القائد و شخصيته ، حيث كونه يمتلك الكمال او التمام او التوحد . فأفعال القائد المرئية و المحسوسة التي تمارس امام التابعين ليس فقط تمثل او تعكس بالضبط ماذا يحب القائد من التابعين و يريدون ان يفعلوه او يمارسوه كي يقتدوا به و يحذوا حذوه ، بل تمتد الى ابعد من ذلك في اقناع التابعين بتطابق افعال القائد و سلوكه مع اقواله وما يعتقد من معتقدات و قيم . فهذا الايمان او الاعتقاد بشخصية القائد شرطا اساسيا في بناء الثقة .

يظهر القادة التحويليون انسجاما و تناسقا بين سلوكهم و وجهات النظر و القيم و المعاني التي يؤمنون بها ، لكي يكونوا قدوة صالحة و مثلا للآخرين يحتذون به .



**الخطوط العامة للقيادة التحويلية عند (YUKL , 2002):**

لا زال الكثير غائبا عنا حول نظريات القيادة التحويلية . و قد حاول عالم القيادة يوكل (YUKL , 2002) وضع خطوط عامة مبدئية للقيادة التحويلية قائمة على نتائج النظريات و الدراسات و الابحاث ذات الصلة الي يمكن للقادة التحويليون الاستفادة منها في دافعية و الهاب مشاعر المرؤوسين كما هو مبين فيما يأتي :

١- **عبر عن الرؤية بشكل واضح و جذاب** : يعمل القادة التحويليون على تقوية الرؤية الحالية او يعملون على بناء ولاء و التزام تجاه رؤية جديدة ، فالرؤية الواضحة حول ماذا تريد المنظمة عمله تساعد الناس على فهم الغرض و الاهداف و الاولويات للمنظمة و تعطي للعمل معنى ، و تخدم كمصدر لاحترام الذات ، و تنمي الشعور بالهدف العام . كما ان الرؤية تساعد على توجيه الافعال و القرارات لكل عضو من اعضاء المنظمة خاصة تلك الافعال و القرارات المهمة المسموح مزاولتها و عملها بحكم الاستقلالية المعطاة لهم في اعمالهم من قبل صاحب القرار . (Raelin , 1989) و نجاح الرؤية يعتمد على كيفية توصيلها الى الآخرين ، فينبغي على القادة ان ينقلوها بالشرح و التوضيح و بصورة متكررة ، او كلما سنحت لهم الظروف ، و بكل الطرق و الوسائل الممكنة ، فعليهم مثلا الاتصال بالتابعين بطريقة مباشرة لشرح الرؤية لهم و الاجابة عن استفساراتهم ، فعندما تكون صور التفاعل و التواصل قليلة فإنه يفضل دائما الاتصال المباشر معهم كون هذه الطريقة تتيح للمرؤوسين فرصة طرح الاسئلة و طلب الايضاحات حول الرؤية ، و يمكن للقادة شرح الرؤية و توضيحها بصورة افضل و باستخدام المعاني و الرموز للتعبير عن تلك المعاني ، و اطلاق الشعارات و المصطلحات الجديدة ، و استخدام اللغة المفعمة بالحيوية و ايقاد المشاعر و الحماسة لدى المرؤوسين ، و ذكر القصص التي تثير الحماسة ، و ضرب الامثلة البطولية و غيرها.

٢- **وضح كيف يمكن تحقيق الرؤية** : ليس كافيا اعداد رؤية بلغة واضحة و معبرة ، بل يجب على القادة اقتناع التابعين ان الرؤية قابلة

للتحقيق ، اذ من المهم جدا ان يكون هناك ربط قوي بين الرؤية و استراتيجي موثوق بتحقيقها

٣- **اعمل بثقة و بتفاؤل** : اعلم ان التابعين لن يؤمنوا في الرؤية ما لم يظهر القائد ثقته بنفسه و قناعته بالرؤية ، و من المهم ان يبقي القائد متفائلا حول نجاح الجماعة في تحقيق رؤيتها ، فمن الاحسن التركيز على ما تم انجازه حتى تاريخه بدلا من التركيز على ما تبقى ، كما انه من الاحسن التركيز على العناصر الايجابية للرؤية بدلا من الاعاقات و الاخطاء المستقبلية فالثقة يعبر عنها بالكلمات و الافعال . فعدم الثقة بالنفس تنعكس في استخدام القائد لغة متلعثمة و مترنحة كالقول : ( انا اعتقد ، ربما ، على امل ) و بعض الايماءات و الاشارات الحركية ( كتقطيب الجبين ، او شرود العين ، او نفور في الشفايف )

٤- **عبر عن ثقتك بالمرؤوسين** : ايجاد دافع لدى المرؤوسين تجاه الرؤية يعتمد على مدى ثقة المرؤوسين بقدراتهم لتحقيق الرؤية . تشير نتائج الابحاث الى ان اداء الافراد يكون افضل عندما يضع القائد امامهم توقعات اداء عالية و يظهر ثقته بهم في بلوغ تلك التوقعات . (Eden , 1995 , Sutton & Woodman , 1989 , Field, 1989)

**كيف يتم التعبير عن هذه الثقة ؟**

- ففي مناسبات معينة ، يمكن للقائد ان يذكر المرؤوسين كيف تم لهم التغلب على بعض العقبات لتحقيق انجاز مبكر عما كان مخططا له . و اذا وجد القائد ان المرؤوسين لم يحققوا شيئا ما
- كما يمكن مراجعة مصادر قوة العمل في المنظمة كالموارد ، و الممتلكات و التي يمكنها مساعدة المرؤوسين في تنفيذ الواجبات

- يمكن ان يعلم القائد المرؤوسين بأن اداءهم جيد في العمل كما كان جيدا في نفس العمل او افضل مما كان في السابق ، او ان اداءهم حاليا جيد كما كان جيدا مع جماعة اخرى في نفس العمل او افضل مما انجزته جماعة اخرى في السابق في العمل او قريبا منه الى درجة كبيرة جدا

٥- استخدام الأفعال مع الرموز المثيرة للتأكيد على القيم المحورية : يتم تعزيز الرؤية من خلال سلوك القيادة عندما يكون ذلك السوك متناغما معها ، و يتحدد مقدار الاهتمام بالقيم او الاهداف يتحدد بمدى ما اعطى القائد من وقته ، وما تم تخصيصه من موارد ، و تكرار اسئلة القائد و استفساراته عن الاداء ، و الأفعال التي تستحق المكافأة من قبل القائد . فالأفعال المثيرة و القابلة للتحقيق تعد طريقة فعالة للتأكيد على القيم الاساسية ، فتعد الأفعال الرمزية تجاه تحقيق هدف مهم او للدفاع عن قيمة مهمة ، من اكثر الادوات تأثيرا لدى القائد عندما يضحي بخسارة شخصية مهمة ، او يفعل اعمالا غير عادية او غير تقليدية من اجل مصالح التابعين و المنظمة

٦- القيادة بالنموذج او المثال ( نمذجة السلوك ) : ( الأفعال تتكلم بصوت اعلى من الكلمات ) . هذا المثال يوحي لنا بأهمية العمل في الميدان عن ما هو منظر له في الكتب و الاوراق و الخطط ، فالوسيلة التي يستطيع القائد التأثير بها على ولاء المرؤوسين و التزامهم تجاه الرؤية و المنظمة هي ان يكون قدوة و مثلا يقتدي به الآخرون في سلوكه و تعامله اليومي و تفاعله مع المرؤوسين . فالقيادة بالنموذج او نمذجة السلوك تعد في غاية الاهمية و خاصة في الأفعال غير المريحة ، او الخطرة ، او غير العادية ، او المتناقضة . فالقائد الذي يطلب من التابعين الالتزام بمعيار معين في العمل ينبغي عليه ان يتمثل هذا المعيار في سلوكه و افعاله معهم ، كما ان القائد الذي يطلب من التابعين تقديم تضحية شخصية عليه ان يقدم التضحية ليكون نموذجا و قدوة يحتذي بها الآخرون ، كما ان القيم التي يؤمن بها القائد ينبغي ان يمارسها في سلوكه اليومي و بشكل ثابت و مستمر و ليس في المناسبات فحسب .

و ليعلم القادة ان افعالهم دائما و ابداء هي تحت المجهر للتمحيص من قبل التابعين لشغفهم بمعرفة المعاني المستترة و التي قد لا تكون في مخيلة القادة انفسهم ، فالعلاقات غير الواضحة ربما يساء تفسيرها ، و الأفعال الرئيسية ربما يساء عرضها امام الآخريين ، و لكي يتجنب القائد ارسال رسائل خاطئة للغير فمن المهم عليه ان يفكر مقدما في احتمال تفسير الآخريين لأفعاله و اعماله

٧- مكن المرؤوسين من تحقيق الرؤية : تمكين التابعين من تحقيق الرؤية من خلال التفويض الحقيقي في صنع القرارات التي يطلبها العمل يعد اهم جزء في القيادة التحويلية ، و هذا يعني ان يعطي القائد السلطة المناسبة للمرؤوسين ليقرروا لأنفسهم افضل طريقة لتنفيذ الاستراتيجية او لتخطيط الاهداف ، بدلا عن الزامهم فيما يجب عليهم عمله بالتفصيل .

و يعني هذا التفويض الكثير للمرؤوسين ، فهو يعني تشجيعهم على تقييم اقتراحاتهم و تقويمها في حل مشكلة ما عندما يرجعون الى القائد طالبين مساعدته في ذلك ، و تعني ايضا دعما و مساندة للمرؤوسين في تحمل مسؤولياتهم تجاه حل المشاكل بأنفسهم ، حتى و ان لم يعالجوها في نفس الطريقة التي يرغب القائد ان يراها ، كما يعني التفويض تقليص المعوقات البيروقراطية حول كيفية اداء العمل ، و اخيرا يعني التفويض تقديم مصادر كافية للمرؤوسين لأداء المهام المكلفين في ادائها و على ادائها .

## اللحظة قد تغير يومك. اليوم قد يغير حياتك. حياتك قد تغير العالم

e7sas

## القيادة التحويلية و التغيير المنظمي

### نتائج التعلم المقصودة

بعد تناول هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على ان :

- ✓ تعرف القيادة التحويلية ( التطويرية)
- ✓ تصف سلوك القائد التحويلي ( التطويري)
- ✓ تفرق بين القادة التحويليين الحقيقيين و القادة التحويليين الزائفين
- ✓ تقارن بين القيادة التحويلية ( التطويرية ) و القيادة التبادلية و القيادة الكاريزمية
- ✓ توضح اهمية الادوار القيادية للقائد التحويلي في قيادة التغيير و التطوير التنظيمي

### مقدمة :

قيادة التغيير داخل المنظمات ليست عملية بسيطة او سهلة ، حيث تتطلب قدرا كبيرا من الحنكة و الدهاء و الفطنة و الوقت و القيادة الفعالة كي تنجح (Carter 2008 , Erwin , 2009) تحدثنا التجارب ان معظم التغييرات في المنظمات تفشل ، فالتغيير التنظيمي غالبا لا يحقق النجاح المنشود و تبقى برامج التغيير دائما اقرب الى الفشل منها الى النجاح بالرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها كبار المدبرون و المدربين النابهين و ذوي الخبر

### خصائص القائد التحويلي :

يتمتع القائد التحويلي بعدد من الخصائص التي لا تتوفر لدى غيره من القادة . فلقد حدد Hetland & Sanda ست خصائص للقائد التحويلي كما هو مشار في الغزالي (٢٠١٢) و ذلك على النحو التالي :

#### ١- القدرة على التركيز و الانتباه :

يتصف القائد التحويلي بقدرته على الاصغاء و الانتباه لما يقوله الاخرون بالإضافة الى التركيز الشديد على الامور الهامة في المواقف او الظروف التي يواجهها من خلال تحديد الاولويات التي يقوم بها ، بل و الابعد من هذا فهو يعمل على جعل الاخرين يتبنوها ، و في مجال التغيير يحدد مثل هذا الشخص كداعية من دعاة التغيير الاول و احد اركان رموزه البارزين ، فهو يعمل على شرح اهدافه و توضيح غاياته ، لإقناع الاخرين بأهمية الاخذ به ، اضافة الى ذلك فهو يمتلك الكفاءة و القدرة و التعامل مع المواقف الغامضة او التي يصعب التنبؤ بها .

#### ٢- القدرة على تحمل المخاطرة :

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطرة ببطنه و ذكاء و التي لا تعني ابدأ البلاهة او الغباء كما قد يتبادر للذهن ، فتعني الشجاعة هنا ان يكون للقائد موقفا واضحا يتحمل من اجله المخاطر المحسوبة و لا يقبل الوضع القائم غير الملائم ، كما انه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مرة ، و يكشف الحقيقة للأخرين حتى ولو لم يرفضوا سماعها ، و لا يسعى الى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها في المستقبل

**٣- الثقة بالنفس و الاخرين :**

يتصف القائد التحويلي بثقته بالآخرين بعيدا عن التسلط و الدكتاتورية ، فسعيه الدؤوب نحو تحقيق الاهداف الي يؤمن بها لا ينسيه احساسه بالآخرين ، و العمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم في عملية صنع القرارات ، و غالبا ما يضع القائد التحويلي او قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ و القواعد و المعايير التي يسترشد بها في اعماله ، و يتعامل مع الجانب العاطفي من خلال مبادئ و قيم الاخلاق العالية و المثل العليا و الحوافز .

**٤- احترام الذات :**

يمتلك القائد التحويلي مجموعة من القيم و المبادئ و المثل الاساسية التي من خلالها تتشكل اقواله و تصرفاته و افعاله . و يؤمن دائما و ابدا بأن الفعل ابلغ من القول . كما انه يدرك ان انسجام الافعال مع الاقوال يولد الثقة و الاحترام و التقدير و الولاء لدى الاخرين ، و هو ما يحتاجه القائد عندما يريد ان يباشر عملية التغيير . فالكثير من جهود التغيير تضيق بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد

**٥- القدرة على الاتصال:**

يتسم القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي ان تكون عليه الاوضاع ، و يعمل على ترجمة معاني تصوراته الى واقع و بذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال و ابلاغ المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد ان يفعله

**٦- الاحساس بالآخرين :**

يدأب القائد التحويلي الى جعل اعمال موظفيه اكثر قيمة و ذي معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في اداء اعمالهم . فضلا عن ذلك ، فإنه ينكب على ايجاد درجة عالية من الانسجام او الوئام و التعاون بين الافراد و الجماعة و الرفع من الروح المعنوية بين اعضائها

**القائد التحويلي كقائد للتغيير:**

وفقا للعالم Bass فإن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يتوقعوا ان بمقدورهم القيام بها ، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز احساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها ، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير الى اعلى مستوياته

**٧- التمكين :** كما ان القائد التحويلي يتميز باتباع اساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم ، و تشجيعهم لطرح افكار جديدة و ابداعية ( العنبي ، ١٤٢٦ )

و يعد تمكين العاملين احد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية ، حيث يتميز القائد التحويلي باتباع اساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم ، و تشجيعهم لطرح افكار جديدة و ابداعية . (Dvir & et al , 2002)

و يرى (Bennis and Nanus 1985) ان القائد العظيم يعمل على تمكين الاخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيهم الى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد الكاتبان ان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على امداد مرؤوسيهم بالطاقة و الالهام لتمكينهم من التصرف عن طريق امدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على اسلوب العقاب و المكافآت ... فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن ان تخلق مناخ المشاركة و تهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون ان يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية

## ٨- اعداد الافراد كقادة :

القادة التحويليون هم أولئك الذين يحولون اتباعهم الى ان يصبحوا قادة انفسهم . وفقا للموسوعة الحرة (Wikipedia , 2012) " يخلق القائد التحويلي التغيير الايجابي ذات القيمة في اتباعه . يركز القائد التحويلي على " تحويل الاخرين لمساعدة بعضهم البعض ، للبحث عن بعضهم البعض كمجموعة مشجعة و متناغمة ، و البحث عن المنظمة ككل . و في هذه القيادة ، يعزز القائد الحافز و الروح المعنوية و الاداء للمجموعة التابعة له

القائد التحويلي يساعد الاتباع على النمو و التطور ليصبحوا قادة من خلال الاستجابة لاحتياجات الاتباع عن طريق تمكينهم وعن طريق موامة الاهداف و الغايات الفردية للاتباع و القائد و المجموعة ، و المنظمة . اثبتت بالأدلة المتراكمة من ان القائد التحويلي يمكن ان يحرك اداء الاتباع لتتجاوز الاداء المتوقع ، فضلا عن تحقيق مستويات عالية من رضا للاتباع و الالتزام العالي تجاه الجماعة و التنظيم

## ٩- القائد التحويلي قائد اخلاقي:

اذ يعمل القائد التحويلي الاخلاقي على تزويد رؤوسيه بالقيم و الاخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم . و اشار كل من (Jane M. . & Bruce J . 1993) الى ان القيادة التحويلية هي اطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الاخلاقي للقادة بافتراض ان القيادة التحويلية هي اطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الاخلاقي ، و لديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم ، و قراراتهم و ممارساتهم القيادي ، و يعرفون الفرق بين الخطأ و الصواب ، و يخضعون لسلطة الضمير اكثر من خضوعهم للقوانين و الانظمة و الاجراءات ، و يتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية ، و يعيشون مراحل متقدمة من النضج الاخلاقي

لوحظ ان القادة التطوريون تظهر معالمهم عندما (Bass , 1994):

- ١- يثيرون اهتمام زملائهم و رؤوسيهم ليعرضوا اعمالهم بصور جديدة
- ٢- يظهرون يقضه او وعيا برسالة او رؤية المنظمة و فريق العمل
- ٣- يطورون زملاءهم و رؤوسيهم الى مستوى عال من القدرات و القوى الكامنة
- ٤- يحفون زملاءهم و رؤوسيهم للنظر الى ما وراء مصالحهم و اهتماماتهم الخاصة ، اي بالنظر الى تلك المصالح او الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام . كما ان القادة التحويليون يحفزون الاخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم ان يعملوه ، بل غالبا ما يتجاوز ما يعتقدون بأنه ممكن ، فهم يضعون توقعات العمل تتحدى قدراتهم ، و غالبا ما يحققون اداء عاليا اكثر من المتوقع



و توصل كل من (Ticky & Devanna , 1986) الى سبع خصائص تفرق بين القادة التحويليين و غيرهم من القادة الاخرين وهي :

- ١- **وكيل تغيير** : يتميز القائد التحويلي بالسعي الدؤوب لخلق منظمات مبتكرة و متجددة ملتزمة ، تل التي تتميز بالمرونة و القابلية للتكيف مع البيئة المحيطة ، فشخصيتهم و نظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات ، و تجعلهم يحثون التابعين على التغيير و النجاح في ادراك التغييرات .
- ٢- **التشجيع** : القادة التحويليون مستعدون و قادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ، و مواجهة حالات التذمر داخل المنظمة . فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى و ان كان غير مرض
- ٣- **الانفتاح و الايمان بالتابعين** : في علاقته بالتابعين ، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح و الصدق و الاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الامر . و برغم انهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم ، و يعملون افضل ما يستطيعون لمكينهم كلما كان ذلك ممكنا
- ٤- **القيادة بالقيم** : يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الاساسية التي ينبغي تحقيقها ، و يمارسون سلوكا ينسجم مع تلك القيم
- ٥- **التعليم المستمر** : يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية . و في هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الامر اجراء تغييرات جذرية في مواقفهم و سلوكهم و نظرتهم .
- ٦- **القدرة على مواجهة الاوضاع المعقدة و الغامضة و المستقبلية** : القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات تقريبا ، و التي يجدون انفسهم فيها ، و يأخذون في الحسبان درجة تعقيد و درجة تقلب الحالات المعاصرة و الاوضاع غير النموذجية التي تواجه المنظمات المعاصرة يوميا، فالقدرة على النجاح الابداعي في مثل هذه الظروف يعد مهما لأبعد الحدود
- ٧- **الرؤية** : القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة ، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع اهداف المنظمة عن طريق اقامة علاقات ناجحة مع التابعين ، و استحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز و تحقيق مثل هذه الرؤى ( الغامدي ، ٢٠١١ ) نقلا عن ( العمري ، ٢٠٠٨ )

و هناك من اضاف خصائص اخلى القائد التحويلي ( الفجمي ٢٠٠٨ )

- ١- انه قادر على نقل الناس من حوله نقلة حضارية
- ٢- ان اهدافه عالية و معاييرها مرتفعة
- ٣- انه يتمتع باحترام من الاخرين و يحبون ان يقلدوه
- ٤- انه ذو جاذبية خاصة في شخصيته
- ٥- انه يدير بالمعاني و القيم و يطلق شعارات و مصطلحات
- ٦- انه يتصف بالديمقراطية

## كما يتمتع القائد التحويلي (Basham , 2010) بعدة خصائص منها :

- ١- المبرر الاساسي من وجوده قائد للمنظمة هو نقل الاتباع من حوله نقله حضارية ، بحيث يضع اهدافا عالية و معايير اداء مرتفعة ، و يبدي في الوقت نفسه ثقته العالية بمقدراتهم للوصول اليها
  - ٢- ذات ثقة ذاتيه عالية و احساس عال بالذات ، و يتمتع بإصرار ذاتي كبير ، و لا يعاني من صراعات داخلية نفسية ، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.
  - ٣- له حضور حيوي ديناميكي و نشاط واضح ، و يقدم للمرؤوسين حولا جذرية غير متوقعة لمشكلاتهم .
  - ٤- يتمتع بقدرة عالية على استخدام رموز مثيرة ، و تشبيهات مجازية و شعارات معبرة ، و مصطلحات جديدة ، اي انه يستخدم الاساليب الملهمه اثناء حديثه مع المرؤوسين و غيرهم
  - ٥- يستثير مرؤوسيه فكريا كونه يشجعهم على اعادة تصميم اهدافهم او بتقديم اهداف جديدة ، و وسائل و وجهات نظر و بدائل و رؤية و تحديات فكرية جديدة
  - ٦- يهتم اهتماما عاليا ، بالفرد و الجماعة و خاصة اولئك الذين يحتاجون لرعاية خاصة
  - ٧- يرقى برغبات و آمال و طموح المرؤوسين ، فإذا تكلم المرؤوسون عن الحاجات الفسيولوجية ( مثلا) فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية ، و في دورهم و مكانتهم بين منافسيهم
  - ٨- ان جاذبيته الشخصية ، و اساليبه الإلهاميه ، و استثارته العقلية لمرؤوسيه و رعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية ، يؤدي لدافعية اقوى و تحقيق اداء اكثر مما هو متوقع منهم
  - ٩- صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين و بالمنظمة ، فهو محب للتغيير ، و التغيير في نظره رحلة و ليس نقطة وصول ، و شجاع في مواجهة الواقع ، محب للمخاطر المحسوبة و مقتدر على التعامل مع الموقف المعقدة و الصعبة ، و في هذا يقول مدير شركة جنرال الكترينك القادة الجيدون هم المقتدرون على ايجاد الرؤية ، و تحديدها بوضوح و الاحتفاظ بها بصبر و المثابرة على تحقيقها  
بلا هوادة (Basham , 2010)
  - ١٠- ان القائد التحويلي حساس لمشاعر الاخرين ، و يتصرف في ظل القيم الاخلاقية ، مما يؤدي به لإيجاد ثقافة انجاز مبنية على هذه القيم
  - ١١- ان القائد التحويلي يتعلم طول العمر ، و ينظر للأخطاء على انها تجارب استفاد منها ، كما يعد نموذج جيد في السلوك للاحتذاء به في المنظمة
  - ١٢- و هناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية او الكاريزمية و القيادة التحويلية ، لكن الفرق بينهما يكمن في ان الشخصية الكاريزمية للقائد هي بداية القيادة التحويلية ، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي ( ابو النور ، ٢٠١٠ )
- و يمكن القول ان من اهم صفات و سلوكيات القيادي التحويلي :** يملك رؤية مستقبلية ، يحول المرؤوسين الى قادة ، يضع خطة منتظمة للتغيير ، يعرف ان مبرر وجوده تنمية المرؤوسين ، يملك القدرة على الاتصال ، يرفع مستوى حاجات المرؤوسين ، يهتم بالمتغيرات التي تزيد من فاعليته ، يقدم تعزيزات ايجابية ، يتصرف بأسلوب مهني ، يربط المنظمة بالبيئة ، يجعل المرؤوسين اكثر نضجا اخلاقيا و مهنيا ، تتوفر لديه الثقة و الامانة ، يملك ارادة قوية ، يحتاج لتعاون الجميع .

و بجانب امداد الموظفين بالرؤية ، فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف (Jane M & et al , 1993) ، و تتميز القيادات التي لديها توقعات و طموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden , 1992)

### تفكير القائد التحويلي :

يصف ( الهواري ، ١٩٩٩ ) نمط تفكير القائد التحويلي ، بأنه صاحب رؤية ( يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها ) ، صاحب رسالة ، ينقل تابعيه نقلة حضارية ، اهدافه عالية و المعايير التي يطلبها مرتفعة ، قدوة ، تقلده الناس و تحب ان تنتمي اليه ، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي ، ذو ثقة ذاتية عالية ، و احساس عال بالذات ، و اصرار ذاتي عال ، ذو حضور بدني ديناميكي و نشاط واضح ، يستثير و يوضح المشاعر بين التابعين و يقدم لهم حولا جذرية و احيانا حولا متطرفة لمشاكلهم ، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتيا نحو المجموعة ، يناقش و يحاور ، يدير بالمعاني ، و يستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ، يستخدم شعارات و مصطلحات جديدة ، يستخدم لغة جديدة ، يستخدم كل الاساليب الالهامية ، يستثير تابعيه عقليا ، و يشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم و وسائلهم و ذلك بتقديم رؤى و اهداف و وسائل و بدائل جديدة ، يرقى برغبات تابعيه ، يستخدم سيكولوجية الجماهير

باختصار ، فانه يرى ان الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها و يمارسها و اساليبه الالهامية ، بالإضافة الى استثارة تابعيه عقليا ، و اهتمامه بالناس و بما يحتاجون من الرعاية ، كل ذلك يؤدي الى دافعية اقوى عند التابعين لتحقيق اداء اكثر مما هو متوقعا او كان متصورا ، و هذا يمكن تلخيصه بالمعادلة التالية

جاذبية شخصية + قيادة الهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع اقوى و اداء لم يكن متوقعا ( الهواري : ١٩٩٦ )

### وظائف و مهام القائد التحويلي :

حدد عدد من الكتاب وظائف القائد التحويلي ومن هؤلاء رين سميث (Rhine smith , 1993) المشار في ( الغامدي ، ٢٠١١ ) نقلا عن ( القحطاني ، ٢٠٠٨ ) :

١- ادارة التنافس : اي ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة ، و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات ، لزيادة الميزة التنافسية و يكون ذلك من خلال :

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي
- وضع نظام معلومات شخصية و نظام معلومات تنظيمية
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب

٢- ادارة التعقيد : و تعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، و درجة غموض او اختلاف الاهداف و توسع المنطقة الجغرافية و يمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية :

- ادارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب ان تكون عليه العلاقات مع كل طرف
- استخدام الاحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب
- محاولة تحقيق التوازن بين اطراف المصالح مهما كان تباينها

**٣- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي :** و لتحقيق ذلك على القائد ا يقوم بما يلي :

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي
- تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي

٤- ادارة الفرق العالمية : يجب على القائد ان يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب ، بحيث تمثل كافة التخصصات و المستويات الادارية و الخلفيات الحضارية ، بالإضافة الى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها

٥- ادارة المفاجآت و عدم التأكد : على القيادات التحولية تطوير قناعاتها الفكرية و استعداداتها العقلية و السلوكية لمواجهة المفاجآت و التغيرات المستمرة ، و ان تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكرر لاتخاذ القرارات ، خاصة في الاوضاع غير المستقرة

٦- ادارة التعليم و التدريب المستمر : تحتاج القيادات التحولية الى ايجاد نظام تعليمي و تدريبي مستمر في المنظمة، لكثير المفاجآت و التغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها

**كما حدد الهوارى (١٩٩٦) ستة وظائف اساسية للقائد التحويلي ، و هي كالتالى :**

- ١- **تعميق الحاجة المستقبلية :** كون ان القائد التحويلي هو قائد للتغيير وداعيا له فعليه القيام بإقناع الناس بحاجتهم لتغيير و ضروريته ، و يعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع افراد اساسيين و فاعلين و مؤثرين في دعم التغيير ، و ان يتعامل مع مقاومة التغيير على اساس فردي ، لأن التغيير فيه تهديد للأفراد بشكل جماعي
- ٢- **تقديم الرؤية المستقبلية :** يجب على القائد التحويلي كتابة و صياغة طموحاته و رسالته التي سيحققها من خلالها النقلة الحضارية للجميع
- ٣- **اختيار نموذج التغيير :** يختار القائد التحويلي النموذج الملائم للتغيير لمنظمتهم من بين عدد من النماذج المتاحة التي يتوقع ان تثبت كفاءتها و فاعليتها تحت ظروف معينة ، مع ملائمتها للواقع العلمي .
- ٤- **اعادة تشكيل ثقافة المنظمة :** يقوم القائد التحويلي بتكثيف الانماط و السلوكيات و القيم و العادات و الاتجاهات و المشاعر السائد بين العاملين بما يتلاءم مع الرؤية الجديدة حيث لا يمكن ان يتحقق التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ، مهما كانت مناسبة ، لان الوضع الجديد اصبح يختلف تماما عن سابقة
- ٥- **ادارة الفترة الانتقالية :** تتطلب هذه الفترة الفطنة و النباهة العاليتين من القائد حيث تمثل اصعب مهام القائد التحويلي ، لأنها تتطلب التخلص من القديم و الوهم بعظمة هذا القديم بكل اشكاله و انواعه ، و ان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية ملائمة
- ٦- **تنفيذ التغيير و متابعته:** يقوم القائد التحويلي في المرحلة الاخيرة بتنفيذ التغيير اي وضع خطة تشغيلية للتغيير موضع التنفيذ ، مع العناية و المترددين ، ان الاصرار او العزيمة ضرورية هنا لتنفيذ التغيير ولنا ان نتذكر ان التغيير رحلة وليس نقطة وصول

و قد حدد كوتير (Kotter , 1999) مهام مرحلية اساسية ينبغي على القائد التحويلي اتباعها لتحويل وضع المنظمة الى وضع افضل في المستقبل :

- ١- خلق احساس لدى المرؤوسين بضرورة احداث عملية التحويل في المنظمة و معرفة التحديات و الفرص المتاحة مقدمة ، ابذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية
- ٢- ضرورة التعاون و المشاركة بين القائد و المرؤوسين و الاستفادة من خبراتهم
- ٣- توضيح الرؤية للمرؤوسين و ابراز دورهم في انجاح تحويل وضع المنظمة الى وضع افضل في المستقبل و تحقيق اهدافها
- ٤- التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل و تشجيع الافكار و الانشطة و الممارسات التجديدية في العمل و تحفيز العاملين عليها .
- ٥- التخطيط لتحقيق اهداف تطويرية على المدى القصير كي يستند اليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي
- ٦- اظهار مؤشرات الترابط بين الممارسات و السلوكيات الجديدة و الانجازات المتحققة ، و تطوير الاساليب و الوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات و تحقيق الاداء المتميز

#### القادة التحويليون الحقيقيون و القادة التحويليون الزائفون :

و يلاحظ من خلال الابعاد السلوكية للقائد التحويلي (التطويري) ان هناك تركيزا شديدا على السلوكيات الاخلاقية التي تسعى الى الارتقاء بأخلاقيات الرؤساء و الاتباع على حد سواء. فالقائد التحويلي يجب ان يكون على مستوى عال من النضج الاخلاقي الرفيع ، فيؤمن بالقيم و المبادئ و المثاليات و الاخلاقيات و الفضائل الرفيعة و يمارسها في تعامله مع الافراد من اجل الصالح العام ، و ليس من اجل مصلحة الشخصية ، فالقائد التحويلي الذي يمارس هذه المبادئ و الاخلاقيات و لكنه يضع مصالحه الشخصية فوق الصالح العام لا يعد قائدا تحويليا (تطويريا) حقيقيا بل قائدا تحويليا زائفا (Bass et al , 1999) .

## الجدول الاتي يبين الفروق بين القادة التحويليين الحقيقيين و القادة التحويليين الزائفين :

وجه المقارنة	القادة التحويليين الحقيقيين	القادة التحويليين الزائفون
التأثير المثالي	ترتكز سلوكياتهم على اساس اخلاقي	ترتكز سلوكياتهم على مصالحهم الذاتية
	يعززون النضج الاخلاقي لدى المرؤوسين بشكل عال	يثيرون بين المرؤوسين الحسد و الطمع و الكره و الصراع على السلطة و المصالح الذاتية
	يرتقون بقيم الاتباع	يرتقون على قيم الاتباع
	سلوكهم الملاحظ ربما يبدو نفس سلوك القادة الزائفين ، الا ان اهدافهم مرتقيه اخلاقيا	سلوكهم الملاحظ ربما يبدو نفس سلك القادة التحويليين الحقيقيين ، الا ان اهدافهم غير مرتقيه اخلاقيا
	يتبنون القيم الحقيقية للأمانة ، و الولاء ، و الانصاف ، و قيم العدالة الغائية ، و المساواة ، و حقوق الانسان	يؤيدون القيم الشكلية المنحرفة ، مثل المحسوبية ، و الاحتيال ، و المصالح الشخصية ، و القيم النهائية لديهم تتمثل في التفوق العرقي و ،الاستسلام ، و الدونية الاجتماعية
	يدعون للأخوة و الطاعة المبصرة و الناقدة	يركزون على التفريق بين "نحن" و "هم" و يجادلون بأن "نحن" تعتبر لديهم قيمة جيدة و متأصلة ، اما "هم" فليست كذلك
	يشجعون الطاعة المبصرة و الناقدة	يرحبون بالطاعة العمياء، و يكرهون النقد البناء ، متحيزون و يميلون الى طمس الحقائق و اختلاق الاكاذيب
	موضوعيون ، و يبحثون عن الحقيقة	متحيزون ، و يميلون الى طمس الحقائق ، و اختلاق الاكاذيب
	يضرّبون مثالا حيا للعاملين معهم يعكس القيم التي يتبنونها و يمارسونها ، و يدعون الآخرين اليها ، و يضحون من اجلها، كي يحذوا حذوهم و يتبعونهم عن محبة و تقدير	يجعلون من انفسهم اصناما يجب ان تقدر من قبل الآخرين ، و هم نرجسيون ، و متلاعبون يخادعون و يناورون دائما من اجل مصالحهم الشخصية ، و يلبسون اقنعه مختلفة ، لمناسبات مختلفة ، و يعتقدون انهم على مستوى عال من المراقبة الذاتية خوف الافتضاح ، لكنهم لا شعوريا يقتضون عن طريق سلوكهم المتناقض.
	يتعاملون مع مغيرات قيم اتباعهم بوضوح عن طريق المكافآت ، منطلقين من افكارهم و رسالتهم لما فيه مصلحه مرؤوسيهم ورضهم	يوجدون الانطباع الذي يرون بموجبه انهم يعملون الاشياء الصحيحة ، لكنهم في السر لا يعملون ذلك و لا سيما عندما يتعاملون مع اشياء صحيحة تتعارض مع نزعتهم النرجسية . تابع :انهم على خير ، و ان الآخرين مخطئون و سيئون ، و انهم سبب كل نجاح في المؤسسة ، و ان الآخرين هم السبب في جعل الامور تسير بشكل سيء

يضعون القيم و يضبطون القوانين ليتلاعبوا بالقيم المهمة للاتباع ، و غالبا على حساب الاخرين ، و حتى الاساءة اليهم	يتبنون ثقافة منظمية بمعايير اخلاقية عالية و باستخدام تدريب ملائم ، و مكافآت تؤدي الى تدويب المعايير الاخلاقية المشتركة في كل المنظمة	
اذ يخدعون رؤوسهم بممارساتهم ، حتى ينظر اليها رؤوسهم على انها ممارسات قيادة تحويلية (تطويرية) ، لكنه ظهور خادع لأنهم في انفسهم اكثر اهتماما بأنفسهم من رؤوسهم ، و هم ( ديماجوجيون) و مغرورون ، و مخادعون	يمارسون عادة انمطا من السلوكيات التي تعزز القيم الاساسية مثل : احترام الاخرين ، الثقة بأرائهم ، و الاستقامة ، اضافة الى القيم الادائية مثل :الدقة و الوضوح	
يحاولون الاحتفاظ بالمسافة الشخصية بينهم و بين رؤوسهم لتعزيز مركزهم	يزيلون المسافة بينهم و بين اتباعهم و يرتقون بأهداف مشتركة و سهلة التحقق	
ميالون لخدمة ذواتهم و من يلوذ بهم	ميالون لخدمة الاعضاء و المنظمة	
يركزون على تقريب الاسوأ من الناس ، و يستخدمون المكائد الشيطانية ، و المؤامرات ، و الاخطار الوهمية ، و يكثرن الاعذار ، و يشيعون عدم الامان	يركزون على تقريب الافضل من الناس ، و يسعون الى اشاعة روح التناغم ، و الخير ، و الاعمال الجديدة	الدافعية الالهامية
يمكن ان يحفزوا الرؤوسين ، و لكنهم في نفس الوقت يثيرون الدعم لاهتمامات خاصة لا تفيد المجموعة	يحفزون الرؤوسين ليحققوا ما وراء رغباتهم الذاتية الى تحقيق الاهداف العامة لمنظمتهم او مجتمعهم	
يظهرون منطفا يتضمن افتراضات زائفة تصرف الرؤوسين عن المشاركة و الابداع ، مع تراكم المشاكل دون حل مرض	يحفزون جهود رؤوسهم لتكون جهودا ابداعية و خلاقة ، باستطلاع الفرضيات ، و اعادة هيكلة المشاكل و الحالات القديمة و علاجها بطرق جديدة	
لا يشجعون الابداع ، بل يقتلونه . و يجيدون استخدام النقد اللاذع للأفراد بمناسبة و غير مناسبة	يشجعون الرؤوسين على الابداع ، فليس هناك مجال للنقد اللاذع للأعضاء من جراء اخطائهم الفردية ، كما ان الافكار الجديدة و الحلول المبدعة للمشكلات تلتصق من الرؤوسين ، الذين هم ضمن عملية معالجة المشكلات و اكتشاف الحلول.	الاستشارة الفكرية
اكثر اهتماما بتعزيز تبعية رؤوسهم ، لذا لا يتركون لهم فرص التفكير و التجريب ، و لا يقبلون رأيا يخالف افكارهم قاداتهم	يحظى الرؤوسون بالتشجيع حتى يجربوا و يختبروا طرقا جديدة ، اضافة الى ان افكارهم لا تنتقد ان اختلفت عن افكار قاداتهم	
لا يشجعون تعلم الرؤوسين ، بل يتغذون على جهلهم ، لذا فالرؤوسون يقبلون اكثر الغموضات و الملابس التي تعزز خرافاتهم الذاتية	يتعلمون مدى الحياة ، و يشجعون الرؤوسين على التعلم	
يهتمون بابقاء الرؤوسين على جهلهم و تخلفهم ، و يشيعون الاتكالية لدى اتباعهم	يهتمون بالرؤوسين لتطويرهم الى قادة	
لا يهتمون بتعلم الرؤوسين ، و يعتبرون سياسية التجهيل بيئة مناسبة يتغذون عليها ، و يجعلون الرؤوسين خداما لهم	يتمثل اهتمامهم بالفرد من خلال : ايجاد فرص جديدة للتعلم الى جانب ايجاد مناخ مساعد ، و لذا فإن القائد التحويلي	



<p>يعترف بالفردية في حاجات المرؤوسين و اهتماماتهم</p> <p>لا يهتمون بالفروق الفردية ، ولا يشجعون من يتطلب تشجيعهم من المرؤوسين ولا يشجعون على الحكم الذاتي</p> <p>ليس بينهم و بين مرؤوسيهم تواصل متبادل ، و انما يرون اشرافهم مباشرا</p>	<p>يعترف بالفردية في حاجات المرؤوسين و اهتماماتهم</p> <p>يهتمون بالفروق الفردية ، لذا يتلقى بعض الموظفين التشجيع الكثير ، و المزيد من الحكم الذاتي</p> <p>هناك تواصل متبادل بينهم و بين مرؤوسيهم يتم من خلال الشجيع و رفع معنويات الافراد و عن طريق الادارة بالتجوال ، لإفساح المجال للأفراد في العمل و الممارسة</p>	<p>الاعتبارية الفردية</p>
<p>يعززون التبرير و الخيال و العجب بالنفس و الاغترار بها</p> <p>بديلا عن الانجاز و تحقيق الذات</p>	<p>يساعدون في رفع حاجات المرؤوسين للإنجاز و تحقيق الذات</p>	
<p>يستخدمون القوة لتعظيم الذات ، و لتحقيق المصالح الذاتية ، و يقفون سدا منيعا في وجه الاساليب التي تؤدي الى خدمة المجتمع و المصالح العامة . و يحتقرون الاتباع الذين يعتبرونهم خدما لهم</p>	<p>يوجهون القوة في الاساليب البناءة اجتماعيا و التي تصب في خدمة الآخرين ، و المصلحة العامة</p>	
<p>يعاملون الاتباع على انهم مجرد وسائل لغايات الرضا النفسي للقائد</p>	<p>يعاملون الاتباع على انهم غايات و ليسوا مجرد وسائل</p>	
<p>ينظرون الى الموظف كرقم فحسب في المؤسسة يحقق مصالحهم و اغراضهم الخاصة</p>	<p>ينظرون الى الفرد كشخص بدلا من النظر اليه كموظف فحسب</p>	
<p>يجيدون الانصات المخادع للمرؤوسين</p>	<p>يجيدون الانصات الفعال الى المرؤوسين</p>	
<p>يدعمون الاهداف الخاصة ، يشجعون الاختراع و الوهم وفي رؤيتهم لبناء المستقبل</p>	<p>يدعمون الاهداف المشتركة المتاحة ، يشجعون الاختراع و الخيال المبدع لبناء المستقبل</p>	<p>الرؤية</p>
<p>يوضحون للمرؤوسين احلامهم الخاصة ، و صورة المستقبل المنشود ، مع اغفال احلام المرؤوسين و مستقبلهم المنشود ، يمكن ان يلاقوا عقبات و مصاعب ، و اعداء و رؤى خيالية مجرد او هام</p>	<p>يوضحون للمرؤوسين الحلم ، و يحددون صورة جميلة للمستقبل المنشود ، مما يجعلهم متفائلين و صامدين امام المصاعب و متماسكين في جماعتهم ، و متحمسين في اداء المهام المطلوبة منهم ، و الاهداف المشتركة بينهم</p>	
<p>لا يمتلكون رؤية واضحة ، بل يعززون في المرؤوسين التبرير و الخيال و الاوهام و الاعتزاز بالنفس بديلا عن الانجاز و تحقيق الذات ، و التواكل و لانسحابيه ، بديلا عن بث روح الحماس لدى المرؤوسين لتغيير المؤسسة الى الافضل من خلال الاسهام في تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة</p>	<p>يملكون رؤى واضحة وهم قادرون على ايصالها للمرؤوسين بطريقة وجدانية ، تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم ، فيتحمسون لها و يندفعون نحوها ، و يوضحون من اجلها</p>	
<p>يتحدثون عن خيالاتهم في رؤيتهم للمستقبل الجذاب ، و يديرون المؤسسة من برج عالي ، لذا فهم يتلاعبون بالحجج ، و يلوون اعناق النصوص لتحقيق الايجابيات التي يرغبونها و ابعاد السلبيات المتلبسون بها ، فهم يلبسون</p>	<p>يطبقون رؤيتهم لمستقبل المنظمة و يعيشونها ، فهم لا يديرون الناس من برج عاجي و يحدثونهم من فوق عن المستقبل و الآمال و الاحلام بل يعيشون بينهم و يعلقون على كل حادث في المؤسسة صغيرا كان ام كبيرا من خلال علاقته بالرؤية</p>	

الباطل لبوس الحق و بالعكس	المنشودة ، و يتأكدون من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية و القيم و المبادئ التي تشكلت عليها	
لا يفوضون لمؤوسين او يفوضونهم تفويضا زائفا منزوع الصلاحيات لإظهار عجزهم و فشلهم و قصورهم في ادارة عملهم	يمكنون المؤوسين و يفوضونهم في الكثير من المهام كوسيلة لتطويرهم	<b>التمكين</b>
يفوضون تفويضا زائفا و قد يضللون و يخدعون و يراوغون انهم دهاء و يمتلكون لسانا متشعبا و على سبيل المثال قد يفوضون السلطة للمؤوسين ومع ذلك يستمرون في استخدام تلك الصلاحيات ، دون ان يتركوا لهم مساحة من الحرية في التنفيذ ، و يصرن على معاملتهم كأنهم اطفال ، او لا عقول لهم و لا قدرة	يراقبون المهام المفوضة ليتم النظر اليها اذا كان الاتباع في حاجة الى توجيه اضافي او دعم و لتقييم التقدم بصورة مثالية بحيث لا يحس الاتباع انهم مراقبون	

المصدر : الهواري ، ١٩٩٩ ، عماد الدين . ٢٠٠٢ . وباشرا حيل ، ٢٠٠٢

### العلاقة بين كفاءة القائد التحويلي و المصدقية:

و يرى الهواري (١٩٩٩) انه من الممكن ان يكون القائد التحويلي كفاء ، ولكن مصداقيته قليلة ومن الممكن ان يكون القائد التحويلي غير كفاء ، و لكن مصداقيه عالية و لذا قد نجد انماطا تجمع بين المصدقية و الكفاءة كما هو مبين في الشكل التالي

	قائد قليل الكفاءة	قائد عالي الكفاءة
مرتفعة	عالي المصدقية	عالي المصدقية
	قائد متوسط الكفاءة	قائد عالي الكفاءة
	قائد قليل الكفاءة	قليل المصدقية
	قليل المصدقية	
	منخفضه	عالية

## القيادة التبادلية مقابل القيادة التحويلية :

وفقا لـ (باس ، ١٩٩٤)

- ✓ القيادة التحويلية ( التطويرية) تعد امتدادا للقيادة التبادلية
- ✓ فالقيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل او المقايضة التي تحدث بين القادة و زملاء العمل و رؤوسهم
- ✓ هذا التبادل او المقايضة قائمة اساسا على مناقشة القائد مع الاخر حول ما هو مطلوب منهم وماهي الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقا للشروط المحددة بشكل كامل ، بينما القادة التحويليون يعملون مع زملائهم و رؤوسهم اكثر مما هو مطلوب عمله منهم او ما يتم الاتفاق عليه عن طريق المقايضة او التبادل
- ✓ مع القيادة التحويلية ( التطويرية ) يشعر المرؤوسون باثق و الاعجاب و الولاء و الاحترام تجاه القائد ، كما يكون لديهم دافعا قويا للعمل اكثر مما هو مطلوب اساسا منهم عمله ، و وفقا ( لباس) فالقائد يقوم بتحويل او تغيير و تحفيز المرؤوسين عن طريق:
  - جعلهم اكثر و عيا بأهمية نتائج العمل او المهمة
  - حرضهم او اقتناعهم بأن يتجاوزوا او يسموا بمصالحهم الذاتية الخاصة من اجل مصالح المنظمة او الجماعة
  - تنشيط حاجاتهم العليا في سلم الحاجات لديهم
- ✓ و على النقيض من هذا ، فإن القيادة التبادلية تهتم بعمليات التبادل المحتمل ان ينتج منها في النهاية بعض المردودات او النتائج المتوافقة مع متطلبات القيادة ، و لكن ليس من المحتمل ان تخلق هذه العملية الحماسة و الولاء او الالتزام من قبل المرؤوسين تجاه تحقيق الاهداف المحددة ، (Yuki , 2002)
- ✓ القيادة التحويلية ( التطويرية) و القيادة التبادلية تعدان نظريتان متميزتان و لكن لا تقصي اي منهما الاخر في اي من عملياتها . فالقيادة التبادلية تعمل على رفع مستوى دوافع المرؤوسين و ادائهم اكثر مما تقوم به النظرية التطويرية ، و لكن قائد التغيير يستخدم نمطا قياديا مزيجا من كلا النوعين في قيادته (Yuki , 2002)
- ✓ تعد القيادة التحويلية ( التطويرية ) قيادة فعالة في اي موقف او ثقافة ما . فنظرية القيادة التحويلية ( التطويرية) لم تحدد اي شروط او ظروف حقيقية لفاعلية القيادة التحويلية ، و من ثم لا يوجد ما يجعل من القيادة الفاعلة قيادة غير ملائمة او غير فعالة
- ✓ القيادة التبادلية ليست الا نقطة انطلاق للقيادة التحويلية ، و ان القيادة التحويلية ( التطويرية ) في حد ذاتها ليس كافية ، و من الضروري دعمها بالقيادة التبادلية

## مقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي :

الابعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الاهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة مطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين	التوجه نحو الاخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك منع من هم في وضعية افضل و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الافضل
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الاخرين و الاقتناع بهم	تكريس الجهود و اثاره الحماس و رغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من اطر و اساليب عمل لتحقيق الاهداف	خبر استخدام غير اعتيادية و تجاوز المؤلف و التقليدي في اساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسن البيئي	لا يركن الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الالفاظ	ضعف وضوح في وضع الاهداف و عدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عال للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية
اساس القوة و مصدرها	قوة الموقع و القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة و اعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة و البطولية
العلاقة بين القائد و المرؤوسين	البحث عن الاجماع في الآراء و الاعتماد على الاوامر و التوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين الى دعم التغييرات الجذرية و تنفيذها

**تقويم النظرية التحويلية عند (Bass)**

وجهت انتقادات عدة للطريقة التي اتبعتها (باس) في بناء و اختبار النظرية قامت تلك الانتقادات على ثلاث اسس

- ١- هناك اعتقادات بأنه تم تطبيق ادوات النظرية قبل توفر معلومات كافية حول القيادة التحويلية ، فكان من الاحرى تطوير النظرية من خلال تطبيق المقابلات الوصفية و طرق الملاحظة عوضا عن الاعتماد المبكر على الاستبيانات كـ (MLQ)
- ٢- نتائج القيادة كانت مربكة مع السلوك القيادي ، فمثلا ، ربما كان من الافضل استخدام السلوك الملهم للقائد كمتغير محكي بدلا من ربط عاطفية المرؤوسين مع القائد
- ٣- اعطي اهتمام غير كاف للتفاعل بين القائد و التابعين
- ٤- و كتقييم عام ، خلص (يوكل) الى القول بأن القيادة التحويلية ، الجذابة ، الخيالية ، او الملهمة قادرة على ان تسهم بفعالية في توضيح عمليات القيادة و النتائج المتوقعة منها . و على وجه الخصوص ، فالنظرية تدرك اهمية العناصر الرمزية للقيادة ، و اهمية القيادة المشاركة ، و الاعتراف بأن عمليات القيادة تكون متوطده في ثنايا ثقافة المنظمة ، تشكلها و تتشكل بها ، (Yukl , 1996 . Hoy , 2002)

**إن الأدب يؤدي إلى تغيير إنساني يجعل الإنسان أكثر رقيا وأكثر رحابة ويعمل على زيادة معرفة النفس البشرية، كما يجعل الإنسان يفهم الآخرين قبل الحكم عليهم**

**E7sas**

## قيادة التغيير و ادارة الصراع المنظمي

### نتائج التعلم المقصودة :

بعد تناول هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على :

- ١- تعريف الصراع
- ٢- تتبع الصراع التنظيمي عبر مراحل الفكر الاداري
- ٣- عرض مراحل الصراع التنظيمي
- ٤- توضيح انواع الصراع التنظيمي
- ٥- تحديد اهمية ادارة الصراعات
- ٦- تصنيف مستوى الصراع التنظيمي
- ٧- مناقضة اثار الصراع
- ٨- ممارسة المهارات المناسبة في التعامل مع الصراعات
- ٩- استعراض نماذج و اساليب ادارة الصراعات
- ١٠- شرح المهارات اللازمة لحل الصراعات التنظيمية

### المقدمة :

وفقا لـ (Ford & Tucker , 2015) ، يتفق الخبراء على ان التغيير الحقيقي سوف يخلق الصراع داخل المنظمات ، سوف يكون امامك اناس يصدونك و يعملون جاهدين ضدك و ضد منظمتك ، او على الاقل يتجاهلونك . عليك ان تدقن الدور من خلال معرفة كيف يمكنك الحصول على تعاون كل هؤلاء الناس للعمل معك . ان فعل ذلك من شأنه ان يغير الموقف الذي يمنحك السلطة المطلوبة لإحداث التغيير المنشود للمنظمة .

و الحقيقة ان الصراع التنظيمي هو حقيقة واقعة لا تحلو منها اي منظمة من المنظمات و بأشكال متعددة ، ففي المنظمات الاكاديمية مثلا يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الاهداف المقصودة ، غير ان هذا التفاعل قد يؤدي ربما الى اتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف ، او تعارضهم و اختلافهم في مواقف اخرى في بيئة العمل ، و غالبا ما يؤدي هذا التعارض او الاختلاف الى بزوغ الصراع داخل المنظمة .

و كون ان التغيير يواجه مقاومة من قبل الاخرين فسوف يظهر على شكل صور متعددة منها ، الصراعات ( الهواري ، ١٩٩٩ ) و تمثل في :

- ١- صراع بين قوى الاستقرار و قوى التغيير
- ٢- صراع بين الرغبة في عدم قبول الواقع و حقيقة الواقع
- ٣- صراع بين الخوف من المستقبل و الامل في المستقبل
- ٤- صراع بين دور القائد كعامل محافظ على الاستقرار المنظمة و دوره كعامل تغيير

كما ان ظهور شكل من اشكال الصراع داخل المنظمات هو احدى قوى معيقة للتغيير ، لذا فان ما يميز قائد التغيير عن غيره يكون في كيفية ادارته للصراع ، و ان القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراعات و يحاول تحديد الاسباب و من ثم ادارتها بفعالية .

و يمثل النمط القيادي الممارس من قبل القيادة من الاسباب الرئيسية التي تؤدي الى خلق الصراعات داخل المنظمة كونه يتبوأ موقعا مهما على قمة هرم المنظمة الرسمية .

و لم تعد الاساليب التقليدية في ادارة الصراعات التنظيمية مجدية ، فظهرت العدي من الاستراتيجيات الفاعلة و التي ترتبط بصورة مباشرة او بأخرى بالقيادة الفعالة.

فاذا كان التطوير الاداري قد لقي اهتماما كبيرا و متسارعا في العصر الحديث ، فمن الصعب ان نهتم بهذا التطور و نتجاهل دراسة اثر الصراعات على السلوك التنظيمي داخل المنظمة

### مفهوم الصراع التنظيمي

**الصراع اصطلاحا :** يلاحظ ان هناك عدم اتفاق بي الباحثين و الرواد المنظرين حول معنى موحد للصراع التنظيمي نظرا لتباين مدارسه الفكرية ، فكل مدرسة فكرية تنظر الى الصراع من زاويتها ، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية) الصراع امرا بالغ الخطورة كونه يعبر عن الظواهر السيئة و السلبية التي غالبا ما تصيب المنظمات او جماعات العمل ، اي ان الصراع يعبر عن حالة غير طبيعية يجب التخلص منه ومن اضراره السلبية على المنظمة ( العميان ، ٢٠٠٤ ) .

و على النقيض من ذلك يرى رجال المدرسة الحديثة ان الصراع امر طبيعي لا مفر منه في مختلف مشارب حياة و مسيرة المنظمة سواء بما يتعلق بالأفراد او الجماعات او المنظمة ككل ، و عليه ينبغي ان تقوم المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه او تطويعه لمصلحة المنظمة عند تحقيق اهدافها ( الشماع ، ٢٠٠٥ )

### الاتي بعض التعريفات للصراع التنظيمي :

يعرف (Robbins , 2001) الصراع بأنه " العملية التي تبدأ حين يدرك احد الاطراف ان الطرف الاخر يؤثر عليه سلبا ، او يوشك ان يؤثر عليه سلبا افي شيء ما يهتم به الطرف الاخر "

و يرى ( محمود ، ٢٠١١ ) ان الصراع التنظيمي " ما هو الا تعبير عن خلافات ضغوط العمل و التنافس على الموارد المحددة ، و رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الاخرين "

اما ( القريوتي ، ٢٠٠٨ ) فيرى ان الصراع " جهد يقوم ب شخص او جهة لتعطيل تحقيق هدف و مصالح طرف اخر "

اما ( حسين و حسين ، ٢٠٠٧ ) كما هو في ( مرزوق ، ٢٠١١ ) فيعرفا الصراع بأنه " وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما ، و يرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الاخر ، مما يؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة اجراء عملية المفاضلة و الاختيار بين البدائل ، و ينتج تداخل الاهداف من تعارض المصالح ، و تناقض القيم و المعتقدات و الآراء ، و اختلاف المشاعر و الاحاسيس و الاتجاهات

و لعل تعريف رحيم (Rahim , 2008) للصراع ، كما جاء في النملة (٢٠٠٧) . شمل معظم ما قيل حول مفهوم الصراع ، حيث عرفه بأنه عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق او الاختلاف و التناظر بين افراد الجماعات داخل المنظمات و غيرها من الكائنات الاجتماعية ، او عند تعرض احد الاطراف الى اهداف الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة . او عند وجود حق اداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك احدهم على الاخر في اثناء مشاركتهم بنشاط معين او عندما تكون اي من اتجاهاتهم و قيمتهم و معتقداتهم مهاراتهم متباينة



**مفهوم ادارة الصراع :**

تعرف ادارة الصراع التنظيمي بأنها " التدخل الهادف الى التحفيز الذي يبدا فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد و تشجيعه ، او التدخل لمنع الصراع الضار و حله (Roberts , 1997) " كما تعرف ادارة الصراع بأنها عملية تهدف الى تجنب الصراع الضار في المنظمة (Morris , 1996) ،

عرف المعشر (2005) ادارة الصراع بأنها "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال اختيار الاسلوب الملائم بعد فهم اسباب الصراع و ابعاده " (مرزوق ، ٢٠١١)

و يعرف قاموس ادارة الاعمال ادارة الصراع بأنها ممارسة الاعتراف و التعامل مع الصراعات بطريقة عقلانية و متوازنة و فعالة . تنفذ ادارة الصراع ضمن بيئة عمل و عادة تنطوي على التواصل الفعال ، قدرات حل المشكلة و مهارات تفاوض جيدة لاستعادة التركيز على الاهداف العامة للشركة او المنظمة

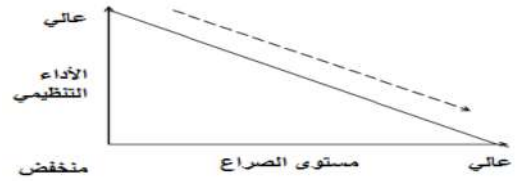
**التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي:**

مر الصراع التنظيمي بثلاث مدارس اساسية تختلف في وجهات النظر تجاه طبيعة الصراع ، و هي

**اولا : المدرسة التقليدية للصراع :**

يرى اصحاب هذه المدرسة ان ظاهرة الصراع تعد ظاهرة سلبية سيئة بكل ما تعنيه الكلمة ، و عليه ينبغي على قيادة المنظمات القضاء على هذه الظاهرة و اقتلاعها من جذورها ، او على الاقل تجاهلها و عدم الحديث عنها ( المعشر ، ٢٠٠٥)

و قد ظهر هذا الاتجاه في النصف الاول من القرن الماضي ، و تفترض النظرية بأن الصراع التنظيمي يؤدي الى انخفاض الاداء التنظيمي بمعدل ثابت مع زيادة شدة حدة الصراع ، كما هو موضح بالشكل



شكل (٨-١)

العلاقة بين مستوى الصراع وأداء المنظمة.

**ثانيا: المدرسة السلوكية :**

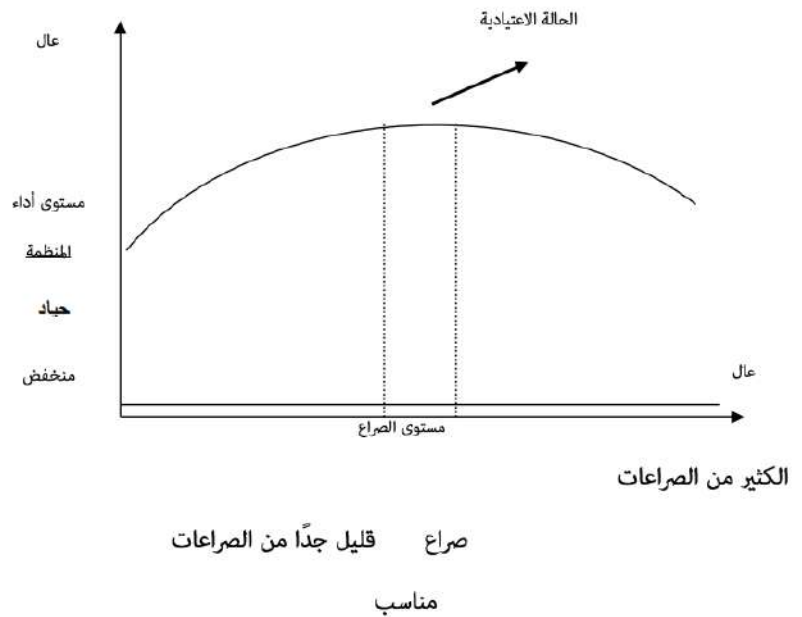
تفترض هذه المدرسة ما يلي :

- ١- ان الصراع يعد امرا ضروريا و لا يمكن للمنظمة تجنبه
- ٢- ان الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الانسانية داخل المنظمات ، و يجب الاعتراف بوجوده
- ٣- على المنظمة ان تتعرف عليه و تقوم بتحديد مستواه المقبول بما يخدم اهداف المنظمة في ظل الظروف الحالية
- ٤- يجب على الادارة مراقبة مستوى الصراع و عدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها
- ٥- قد يكون الصراع ايجابيا و ليس بالضرورة انه دائما سلبي او هدام
- ٦- اسباب الصراع متعددة الامر الذي يتطلب دراستها و تحليلها
- ٧- قد يساعد الصراع على تنمية الابتكار و التجديد داخل المنظمة

**ثالثا: المدرسة الحديثة للصراع :**

تعترف النظرية المعاصرة ان الصراعات بين البشر لا يمكن تجنبها ، و ان ظهورها نتيجة طبيعية للتغيير و يمكن ان تكون تلك الصراعات مفيدة للمنظمة ، اذا اديرت بكفاءة ، تعتبر النظرية الحالية ( Kirchoff and Adams , 2005 ) ان الابتكار يعد اليه لجمع افكار متعددة و وجهات نظر مختلفة في التمام جديد و مختلف . و لذا فإن اجواء من التوتر ، و بالتالي الصراع هاما للمنظمة ينبغي تشجيعه خاصة عندما تصل المنظمة الى درجة تتعدهم فيها الافكار الجديدة ، او وجود سلبيات كثيرة بين العاملين في المنظمة ، فالصراع يؤدي الى التقدم و التطور و التغيير ( المعشر ، ٢٠٠٥ ).

و يؤكد ( العتيبي ، ٢٠٠٦ ) بأن انخفاض مستوى الصراع او انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار و التجديد في المنظمة ، و بالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن اعطاء اهتمام كاف لعمله و يستنزف طاقاته على حساب العمل ، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الاداء ، كما هو موضح في الشكل



و يرى المغربي (٢٠٠٨) ان على الادارة القيام بتنشيط الصراع ان كان مستوى الصراع اقل عن المستوى المرغوب فيه و ذلك في الحالات الاتية :

- ١- عندما يتسم المرؤوسون بالطاعة و الخنوع لرؤسائهم بالقول ( نعم ) لكل الامور
- ٢- عندما يخاف المرؤوسون اظهار عدم معرفتهم او جهلهم و عدم التأكيد لديهم
- ٣- عندما تتبنى الادارة فلسفة عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن
- ٤- عندما يعتمد متخذو القرار سياسة " الحلول البسيطة" في حلهم للصراعات و المشاكل
- ٥- عندما تفتقر المنظمة الى التفكير الابداعي و الخلاق بين المرؤوسين
- ٦- عندما يكون معدل دوران العمل في المنظمة منخفض بشكل غير عادي
- ٧- عندما تحرص الادارة على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها
- ٨- عندما يبدي العاملون مقاومة كبيرة للتغيير و التطوير
- ٩- عندما تكون الشهرة و السمعة تزن اكثر من الكفاءة و القدرة في العمل لدى المنظمة
- ١٠- عندما يكون هناك اهتماما زائدا لدى ادارة المنظمة بعدم الميل لإيذاء مشاعر المرؤوسين

( المغربي ، ٢٠٠٨ )

و عليه يمكن القول ان هناك بعض الفروقات الجوهرية بين المدارس الادارية المختلفة تجاه نظرتها للصراع التنظيمي ، و يمكن عرض هذه الفروض كما هي في الجدول

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب \ دخيل	طبيعي \ داخل في تركيب التنظيم	ضروري \ محرك للإبداع
اسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و شخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار \ مفيد	مفيد \ ضار
اطراف الصراع	مثير للمتابع	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الادارة	الرفض	القبول	التشجيع احيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الادارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

و عليه يمكن القول ان الصراع المنظمي سلاح ذ حدين يمكن استخدام احد اطرافه في احداث العنف و التدمير و تفويض التغيير و التطوير التنظيمي برمته ان لم يكن تفويض المنظمة نفسها ، كما يمكن توجيه الصراع للعمل كأداة فاعلة للنمو و التطوير و حفز الموظفين للبناء و الابداع ، و بالتالي قد يكون الصراع سلبييا و لكنه ايضا ايجابيا و سوف نتضح لنا الصورة اكثر عند مناقشة نتائج الصراع

**اثار الصراع التنظيمي :**

و عليه يمكن القول ان هناك وجهتي نظر بين الباحثين فيما يتعلق بالجوانب السلبية و الجوانب الايجابية للصراع ، اي ان هناك الصراع المدمر و الصراع البناء او الابداعي ، و عليه يمكن تقسيم اثار الصراع الى قسمين هما :

١- الصراع المدمر

٢- الصراع الابداعي

فيما يتعلق بالصراع المدمر فإنه يتصف بوجود علاقات غير فاعلة في علاقات العمل مما يؤدي الى خلق التوتر و الجدل ، و العداة ، قد يأخذ الصراع المدمر شكل صراع خفيف داخل فريق ما ، او جدل او عداة اوسع ، او حتى داخل كبار فريق القيادة حيث يصبح مختل وظيفيا ، اذا ترك الصراع دون علاج ، قد ينتشر الصراع المدمر في جميع انحاء العمل . فهو يقلل من فعالية المنظمة و يمكن ان يمزق المنظمة كلية .

بينما يتصف الصراع البناء او الخلاق بتوفر التواصل الفعال و العلاقات القوية في المنظمة . هناك احترام عميق في تقدير قيمة الافكار و وجهات النظر المتبادلة بين الاطراف . لدى الناس العقلية و المهارات اللازمة للعمل مع الزملاء و العملاء من خلفيات ثقافية مختلفة و بشكل جيد ، و هذا يقول الى عوامل النجاح و نجاح الاعمال .

و مهما تكن وجهات النظر ، فالحقيقة التي لا يمكن تغييبها هي ان هناك اثار سلبية و كذا اثار ايجابية للصراع .

**الاثار السلبية للصراع التنظيمي :**

من المهم ادارة الصراع بعالية ، و خاصة في اماكن العمل . يشير (Fiore , 2005) الى اثار النزاع في مكان العمل على نطاق واسع مكلف جدا ، كما هو مشار في دراسات عدة ، تبين ان ٢٤-٦٠% من وقت و جهد الادارة ينفق للتعامل مع الغضب . و هذا يؤدي الى انخفاض الانتاجية ، و زيادة التوتر بين الموظفين ، و اعاقه الاداء ، و ارتفاع معدل دوران العمل ، و الغياب في اسوأ حالاته ، و العنف و ربما الموت ان الصراع السلبي و غير المدار بكفاءة له تكاليف بشرية و تكاليف اقتصادية ، و تكاليف تنظيمية (Brahm , 2013) و ذكر براهام ، المتخصص في مجال العلوم السياسية ، ان تكاليف الصراع للمنظمات يتجلى في العديد من الطرق الهامة .

اولا: هناك التكاليف المباشرة ، بما في ذلك امور اخرى مثل الرسوم المدفوعة للمحامين و غيرهم من المهنيين مقابل تدخلهم .

ثانيا: الصراع في كثير من الاحيان تكاليفه كبيرة على الانتاجية من حيث قيمة الوقت الضائع للمنظمة . كما انه يصرف انتباه الموظف من الواجبات و المهام العادية . التغييب عن العمل كثير ما يزيد بسبب الصراع . وما هو اكثر من ذلك ، غالبا ما يقلل الصراع من قوة الحافز و يزيد من قيمة معدل دوران العمل .

ثالثا: يمكن ان يكون للنزاع تكاليف بشكل مستمر ، اي يمكن ان تسبب ضررا على العلاقات المستمرة التي تحطم شعور الموظفين تجاه المجتمع في المنظمات

رابعاً : للصراع تكاليف عاطفية للمعنيين فيه

و توصل شميدت (Schmidt) الى عدد من النتائج السلبية للصراع : ( زين الدين و الشارح و اخرون ، ٢٠١٠ )

- ١- ظهور جو من عدم الثقة و الشك بين العاملين في التنظيم
- ٢- زيادة الفجوة بين الاطراف المتنازعة
- ٣- يترتب على النزاعات التنظيمية ميول الفرد نحو ترجيح النظرة و المصلحة الشخصية على التعاون و المصلحة العامة
- ٤- كما يترتب عن النزاعات التنظيمية قيام بعض المتنازعين للبحث عن وظائف جديدة و بالتالي ترك وظائفهم الحالية
- ٥- يترتب على النزاعات التنظيمية مناهضة العمل او ما يعرف بمناهضة روح الفريق الواحد

و هناك من يحدد نتائج مختلفة للصراع الغير وظيفي :

- ١- قد يسبب الصراع ضغوط العمل ، الارهاق ، و عدم الرضا
- ٢- قد يتم تخفيض الاتصالات بين الافراد و الجماعات
- ٣- يمكن تطوير مناخ من الريبة و الشك
- ٤- قد تتلف \ تعطب العلاقات
- ٥- قد يؤدي الى تخفيض اداء العمل
- ٦- يمكن ان تزيد مقاومة التغيير
- ٧- يتضرر الالتزام التنظيمي و الولاء لدى الافراد (Rahim , 2008)

الاثار الايجابية للصراع التنظيمي :

خلافاً لما هو سائد بأن الصراع يقتصر على الاثر التخريبي او المخل بالنظام ، يرى عدد من الباحثين بأن الصراع له نتائج و فوائد ايجابية . فيمكن ان يكون الصراع قوة دافعة للتغيير . فعندما يدار بشكل صحيح ، فإنه يحقق النتائج التالية : افكار جديدة لتغيير المنظمات ، حل المشاكل المستمرة ، فرصة للعاملين لتوسيع قدراتهم ، و ادخال الابداع في الافكار حول المشاكل التنظيمية (Bowditch & Buono , 1997) و مع هذا القول . يجب على المديرين و المشرفين ان يدركوا اهمية السماح للصراع البناء ، وفي نفس الوقت ، يجب على الادارة بسرعة و فعالية مواجهة الصراع الذي يضر المنظمة.

ان اهمية الصراع في المؤسسات بشكل عام ، و في المؤسسات الاكاديمية بشكل خاص ، كما يشير جوهنسن (Johanson , 1987) كما هو في ( النملة ، ٢٠٠٧ ) الى ان كثيراً من المؤسسات بحاجة الى قدر معتدل من الصراع ، لتجنب الجمود و الركود و الملل و الروتين ، و الحفاظ على نموها و فاعليتها

و يرى العديد من اصحاب النظريات التنظيمية بأنه في حالة عدم وجود الصراع ، او كان في مستوى منخفض جدا في المنظمة فمن المحتمل ان يوصل بالمنظمة الى حالة من الركود و ربما ادى الى فشلها و عدم فعاليتها

يذكر زين الدين و الشاعر و اخرون ( ٢٠١٠ ) عدد من الايجابيات للصراع :

- ١- وسيلة لتطور و نمو اطراف الصراع
- ٢- وسيلة لحل المشكلات بطريقة ابداعية من خلال النظر و العمل المشترك على العديد من الخيارات المطروحة
- ٣- فرصة لتقويم الاداء بشكل موضوعي
- ٤- وسيلة لزيادة التعارف بين اطراف النزاع
- ٥- وسيلة لاكتشاف طرقنا الخاصة بالتفكير و العمل و الشعور
- ٦- وسيلة لإطهار الفهم و الاحترام و القبول للطرق الخاصة بتفكير العمل و بشعور الاخرين
- ٧- وسيلة لتوضيح الادوار التي نمارسها في مواقف معينة
- ٨- فرصة لتوضيح و تحديد الادوار التفاعلية في محاولة لتمتين العلاقة بيننا
- ٩- عملية يتم فيها اطلاق المشاعر بحرية و بشكل مفتوح
- ١٠- وسيلة جيدة لحل المشكلات ( لخلق بيئة اكثر انتاجية )
- ١١- وسيلة مناسبة للاتصال و التواصل بشكل مفتوح و صادق ، و بما يقلل من الصراع ، الغضب ، سوء الفهم في العلاقة

و هناك من يحدد نتائج وظيفية اخرى للصراع (Rahim , 2008)

- ١- قد يحفز الصراع الابتكار ، و الابداع و النمو
- ٢- يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية
- ٣- يكمن العثور على حلول بديلة لمشكلة ما
- ٤- قد يؤدي الصراع الى حلول للمشاكل المشتركة و التآزر
- ٥- يمكن تعزيز الفردية و الاداء الجماعي
- ٦- قد يضطر الافراد و الجماعات للبحث عن مقاربات جديدة
- ٧- قد تكون هناك حاجة للأفراد و الجماعات في التعبير و توضيح مواقفهم

و يذكر عيد (١٩٩٧) المشار اليه في ( النملة ، ٢٠٠٧ ) اذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن ان ينتج عنه اثار ايجابية عديدة و هي كما يلي :

- ١- الصراع غالبا ما يوفر منفذا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض او اختلاف في الدوافع و الحاجات في ممارسات السلوك الانساني في التنظيم
- ٢- ان الصراع صيغة للاتصال في التعامل ، ينمي قنوات جديدة للاتصال بين اطراف الصراع لم تكن موجودة من قبل
- ٣- ان الصراع يحث الافراد بطاقات جديدة تساعدهم على ايجاد انماط مختلفة لإنجاز العمل
- ٤- ان الصراع يمكن ان يكون خبرة تعليمية و يصبح اطراف الصراع اكثر قدرة على فهم الاخرين و المشكلات التي يواجهونها

و توصل شميدت (Schmidt) الى عدد من النتائج الايجابية للصراع ( زين الدين و الشاعر و اخرون ، ٢٠١٠ ) و هي :

- ١- تساعد النزاعات التنظيمية على تطوير افكار و اراء افضل نتيجة للصراعات المترتبة على الاختلاف في الآراء و الافكار
- ٢- يضطر الفرد في النزاعات التنظيمية الى ان يبحث عن مداخل او طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات
- ٣- نتيجة للنزاعات التنظيمية فان على الاطراف المتصارعة ايجاد الحلول للمشاكل التي يدور حولها النزاع
- ٤- نتيجة للنزاعات التنظيمية يضطر العاملون في التنظيم الى كشف المشاكل و التعبير عن وجهة نظرهم حولها
- ٥- كما و تشجع النزاعات التنظيمية على الابداع و المنافسة و المباراة بين الاطراف المتصارعة
- ٦- تعتبر النزاعات التنظيمية مجالاً لاختبار قدرات و مهارات العاملين في التنظيم في مجال حل النزاعات التنظيمية

و يذكر (فياض ، ١٩٩١) في ( صفحي ، ٢٠١١ ) ، ان هناك اثار ايجابية للصراع مثل :

- ١- يتضمن الصراع الاستراتيجي او الوظيفي اسلوب ادارة حل المشكلة و توظيف جوانبها ، و من خلال هذا الاسلوب يتم اكتشاف عدد من التغيرات اللازمة و الضرورية لإحداثها في المنظمة
- ٢- يدرك طرفي الصراع مهام و واجبات و وظائف خصومهم و المشاكل التي ينبغي ان يتعاملوا بها ، و من ثم يكون الصراع مصدر لتكوين الخبرات التعليمية
- ٣- يقلل الصراع من التوتر المكبوت لدى اطراف الصراع و به تصفوا النفوس و من ثم تتمكن الاطراف المتصارعة من التركيز على مسؤولياتها الاساسية
- ٤- يشجع الفرد و يزيد من طاقتهم
- ٥- يعتبر الصراع نوع من الاتصال ، و ادارته يعني امكانية فتح طرق جديدة و مستمرة للتواصل

### نظريات الصراع :

هناك العديد من النظريات لإدارة الصراع كما ان هناك انواع عديدة من نظريات الصراع بدء من النماذج الرسمية الى عدد كبير من تقنيات حل مشاكل بسيطة ، و هذه النظريات تقدم العديد من الاساليب الابداعية في حل الصراع في مختلف البيئات . ربما اهم جزء في عملية حل الصراعات استخدام القرار الانسب للصراع و الذي يكون في متناول اليد. تأكد ان استخدام الترياق الخطأ محاولة لعلاج مرض ما هو مضيعة للوقت و الموارد . نظرة عامة على بعض من النظريات التالية في ادارة الصراع قد تساعدك في اختيار الاداة الاكثر فعالية في ادارة الصراع التنظيمي



**نموذج مراحل تصعيد الصراع :**

حدد جلاسل (1997, Glasl) ان الصراع يمر في تسعة مراحل (Austin & et al , 2012) و هي :

**المرحلة الاولى : التصلب :**

في المرحلة الاولى ، المصالح و الآراء اصبحت مواقع ثابتة و التي تميل الى ان تصبح غير متوافقة بعضها بعضا في ادراك الاطراف المتنازعة . ان الاحباط الناجم عن فشل الجهود المتكررة للتغلب على خلافاتهم تفشل و تتحول الى خيبة امل و شك ، و الاعتقاد بأن الجهود الرامية الى ايجاد حل هي مضبعة للوقت كونها وصلت الى طريق مسدود ، ومع عدم وجود تقدم و الوصول الى نتائج مثمرة ، تصبح الاطراف على وعي متزايد من التبعيات المتبادلة و التي لا يستطيعون التهرب منها . و يتم استبدال الحديث الجدي بجدل عقيم مليء بالتلاعب في محتواه . فالثقة بأن الطرف الاخر يريد حقا للحل تتراجع بسرعة ، فالأطراف تبدأ بالشك ، فكل طرف يشك بأن الطرف الاخر ليس لديه الجدية لحل المشكلة ، كما قد يبدأ بالاشتباه حول وجود دافع خفي لدى الخصم بعد التوصل الى حل .

عندما تكون الحجج العقلانية ذات الصلة لا تكفي لضمان النجاح ، تلجأ الاطراف الى الحجج " شبة العقلانية " مثل :

١- التشاحن حول الاسباب الكامنة وراء المشاكل الحالية ، من اجل تجنب اللوم

٢- مبالغة قوية للأثار و النتائج المترتبة على موقف الطرف الآخر ، و ذلك لتقديمها على انها عبثية

٣- تعليقات دلالية حول علاقة القضية المركزية مع اهتمامات اخرى ، و ربط هذه القضية لاعتبارات ذات قيمة اكبر

٤- الاشارة الى السلطات المعترف بها او السلطات التقليدية من اجل كسب الشرعية لوجهة نظر ما

٥- مبيها البدائل كما لو كانت متطرفة او متناقضة ، من اجل الضغط على الخصم لقبول " حل وسط معقول "

ان بداية عتبة المرحلة الثانية تبدأ عندما يفقد احد الطرفين او كليهما الثقة في امكانية حل المشاكل من خلال مناقشات جدية و مباشرة و نزيهة . عندما يتم التخلي عن الحجج المنطقية على التوالي و استبدالها لصالح الحيل التكتيكية و الجدلية ينزلق الصراع الى المرحلة الثانية .

**المرحلة الثانية : مناظرات و مهارات :**

في المرحلة الثانية ، عندما يظهر بأن احد الاطراف غير مطاوع للحجج المعقولة ، فإن يميل الى التطور الذي قد يصل الى مواجهات لفظية . فيتأرجح السلوك التعاوني و التنافسي بين المعارضين و تبدو المقاومة حجة عقلانية لدى كل من الطرفين . تصبح اللقاءات اللفظية اكثر صدامية . ينصب كل طرف التركيز على تعزيز موقفه و الحصول على ميزة تكتيكية على حساب الاخر مع التركيز على الكيفية التي سوف تؤثر على هوية و سمعة الطرف الثاني . لم يعد الجدل يركز فقط على اي من وجهات النظر اكثر فائدة ، بل على اي منها اكثر نجاحا في الترويج لوجهة نظره ، وكيف ان نتائج هذا الجدل تؤثر على سمعته كطرف . يصبح الاهتمام بالتركيز على تجميع مزايا تكتيكية على الخصم مصدر اهتمام لدى هذا الطرف او ذلك . كل طرف يتوقع من الاخر محاولته الحصول على مكاسب و منافع على حسابه و عندما يحقق طرف من الطرفين بعض المزايا ، يبدأ الطرف الاخر بالبحث عن وسائل تعويض عن الخسارة التي فقدها لصالح الطرف الاخر ، فيصبح تجنب اللوم ، المبالغة في الاثار المحتملة و العواقب ومناشدة القيم و التقاليد لبسط النفوذ امرا مألوفا في هذه المرحلة . يستخدم الضغط العاطفي ، و فروق في القوة و السلطات و الاعمال العدوانية لتعزيز الثقة بالنفس و خلق التأثير العائد او مرونة امر محفوف بالمخاطر و يبدو الضعف واضح للعيان .

في هذه المرحلة ، الاطراف مازالت "جزئياً" ملتزمة بأهداف ومصالح مشتركة ، و يتأرجح موقفها بين التعاون و التنافس . و لكن تتنامى عدم الثقة و بالتالي يخلق الشعور بعد الامان و فقدان السيطرة و التحكم . يحاول كل طرف تعويض ما فقده من خلال التأكيد على الصورة الذاتية بأنها صالحة و قوية . فالأفعال ، و ليس الاقوال المتشددة و العدائية تبرز كوسيلة لخدمة تعزيز الثقة بالنفس ، و خلق انطباع لدى الطرف الاخر بهذه الثقة . الاعمال و الجهود الجادة للسيطرة على الطرف الاخر تنتمي لمرحلة تصعيد لاحقة .

ترتبط بداية عتبة المرحلة الثالثة من الصراع بالحق الاساسي لكل طرف في ان يستمع اليه في المسائل ذات الاهتمام المشترك . عندما يشعر احد الطرفين ان المزيد من الكلام لا طائل منه ، و بدأ يتصرف دون استشارة الجانب الاخر ، ينزلق الصراع الى المرحلة الثالثة.

### المرحلة الثالثة : الافعال و ليس الاقوال :

في هذه المرحلة ، يسود الاعتقاد بأن الاقوال لا تحل اي شأن ، و يتحول الانتباه الى الافعال ، يحدث انحسار للمصالح المشتركة و احتماليات استئناف التعاون بين الطرفين . و تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ احد الاطراف محاولة الحديث ، و يأخذ فعلاً ما يريدون دون التشاور مع الاخر . و بالتالي ينظر الطرفين الى بعضهما البعض كمتنافسين . ان اهم هدف في هذه المرحلة لكلا الطرفين هي كيفية اعاقه الطرف الاخر من تحقيق اهدافه بأي ثمن كان و اجباره على الاستسلام ، و الدفع باتجاه تحقيق المصلحة الذاتية فقط.

في الوقت الذي يصبح فيه احد الاطراف غير واثق بما يقال عنه من الطرف الاخر ، فإن الافعال و الاتصال غير اللفظي تصبح هي المسيطرة على مجرى الاحداث ، و هذا يساعد في تسريع وتيرة التصعيد و تقاوم عمليات الانسقاط ، و الطابع الشخصي و القوالب النمطية من خلال انهيار في الاتصالات التالية مباشرة للإجراءات المتخذة من جانب واحد . ان الشعور بأن الطرف الاخر يمنع و يعيق تحقيق الاهداف يتزايد مع فقدان الاتصال اللفظي المباشر بين الطرفين ، و يبدأ كلا الطرفين يرى نفسه اسيراً للظروف الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها او السيطرة عليها، لذا فإن كلا الطرفين يميلان الى انكار اية مسؤولية عن مجرى الاحداث ، و ان الكثير من تصرفاتهما هي ردود افعال لازمة على سلوكيات و تصرفات الطرف الاخر .

الانتقال الى المرحلة الرابعة مهاجمة الطرف الاخر بصورة مستترة كالنيل من سمعته الاجتماعية ، و الموقف العام ، و الموقف و العلاقة مع الاخرين ، و انكار السلوك العقابي . فهذا كله هي علامات مميزة من الانزلاق الى المرحلة الرابعة

### المرحلة الرابعة : الصور الذهنية و التحالفات \ الانتلافات :

في المرحلة الرابعة ، كل طرف يشعر بان سلوكه هو رد فعل لأعمال الطرف المقابل و نواياه ، و لا يشعر بأية مسؤولية عن المزيد من تصاعد النزاع .

يبحث كل طرف عن نقاط الخلل الموجودة لدى الطرف المقابل من اجل الحاق الضرر به . و يرى تحولاً من التركيز على القضايا الى الشخصية ، اي اضعاف الطاب الشخصي للنزاع على شكل افتراءات \ تهجمات على الطرف الاخر من صفاته او اسمه . تتميز هذه المرحلة بظهور عقلية الربح (فوز) و الخسارة و يحتل الدفاع عن الهوية و السمعة الاولوية . ليس هناك شك حول قيمة و سلامة الاخرين و يمكن ان ينظر اليها باعتبارها ما وراء النفوذ . " مثل هؤلاء الناس غير قادرين على التغيير "

ان اهم ما يميز هذه المرحلة هو وجود عدد من الاعراض البارزة كصعوبة قيام اي من الطرفين بذكر اية صفات ايجابية للطرف الاخر اذا ما حدث ان كان هناك وسيطاً ( طرف ثالث) للتوسط لحل الخلافات بين الطرفين

فالاستفزات غالبا ما تحدث عن طريق التلميحات و التي يمكن انكارها ، تعليقات غامضة ، السخرية و لغة الجسد ، و لكن يمكن للطرف الاخر الا يستجيب من خلال مناقشة علنية لمثل هذه الاحداث خوفا من اجراءات انتقامية .

كما ان في هذه المرحلة ، تستخدم المواجهة العلنية لكسب التأييد حيث يسعى كلا طرفي النزاع جاهدين الى حشد اكبر دعم ممكن ممن حولهم . فيتم التخطيط و التنفيذ لأعمال هدفها تحسين صورة احد الاطراف في نظر الاخرين ، كما يسعى كلا الطرفين و بطريقة واعية لعرض المواجهة فيما بينهم امام الجمهور من اجل تجنيد اكبر عدد ممكن من الانصار .

يكون الانتقال الى المرحلة الخامسة عندما تؤدي الافعال الى فقدان ماء وجه احد او كلا الطرفين امام الجمهور . خاصة اذا ما كانت مثل تلك الافعال تؤدي الى اساءة و سمعة و شرف احد الاطراف بشكل متكرر و متعمد ، خاصة امام الجمهور ، عند اذن من المرجح انتقال النزاع الى المرحلة الخامسة

### المرحلة الخامسة : فقدان ماء الوجه :

تبدأ المرحلة الخامسة من لحظة تحقق فقدان ماء الوجه من قبل احد الطرفين او كليهما . و تكون مصحوبة بتحول جذري في الصورة التي يحملها احد الاطراف عن الطرف الاخر ، و عادة ما تكون غير اخلاقية او غير انسانية ، و غير طبيعية تجاه ذلك الطرف .

الاحداث التي تؤدي فقدان ماء الوجه تليها محاولات من الطرفين لاستعادة و تأهيل سمعتهم امام العامة مثل هذه المحاولات هي ما يهيمن على عملية النزاع . كل التحركات التي تبدو بناءة من احد الاطراف ترفض و تصور بأنها خداع و مغالطات ، و يكون من الصعب للغاية بناء الثقة المتبادلة بين الطرفين ، ففقدان ماء الوجه ، وما يتبع ذلك من اعمال انتقامية غالبا ما تعزل اطراف النزاع عن الجمهور ، و هذا قد يزيد من تفاقم آليات خاصة و ان فرص الحصول على معلومات من الطرف الاخر حول الموضوع شبه قليلة .

ان وجود اي مطالب للاعتذار العلني من احد الاطراف ، و المخاوف من اظهار ضعف او مزيد من تفويض السمعة لذلك الطرف تصل بالأمر الى طريق مسدود ، و الابدع من ذلك مزيدا من تحقير او الحط من قيمة الاخر ، و محاولات لحماية " ماء الوجه " و كسب ارضية صلبة من الاخلاق الرفيعة على حساب الطرف الاخر .

ان بداية انتقال الصراع الى المرحلة السادسة عندما تبدأ الاطراف لإصدار التحذيرات و التهديدات الاستراتيجية ، و يدخل الصراع مرحلة السادس ، و تكون اقل اثاره من المرحلة الخامسة .

كونه لا توجد طريق اخر ، فان اطراف النزاع تلجأ الى التهديد بأعمال تهدم الطرف الاخر من اجل اجباره للسير في الاتجاه المطلوب

### المرحلة السادسة : استراتيجيات التهديدات :

و تتميز هذه المرحلة بإصدار التهديدات الاستراتيجية و التحذيرات في نهاية المطاف من اتخاذ الاجراءات الضارة من اجل السيطرة و فرض تنازلات و الحد من خيارات كلا الطرفين او المعارضين كونه لا توجد طريق اخر مفتوح . مثل هذه التهديدات و التحذيرات تعاضم من تصعيد الضغط بسرعة الاستجابة العاجلة و الضغط ايضا على مطلقها لتجنب فقدان ماء الوجه و المصادقية ، من خلال الزام انفسهم تجاه استراتيجيات التهديد ، فكلا الطرفين تقيد بشدة حريتها في اختيار مسارات بديلة للعمل .

و ينظر لتنفيذ اصدارات محدودة من التهديدات كدليل على النوايا العدوانية و قدرة الطرف الاخر على زيادة الخوف و امكانية قيام الخصوم على الانتقام اولا من اي منهما ضد الاخر .

**و الحقيقة ان هذه المرحلة تمر هي بثلاث مراحل في اصدار استراتيجية التهديد :**

- **المرحلة الاولى :** يطلق كلا طرفي النزاع التهديدات المتبادلة لإظهار ان كل منهما لن يتراجع . الطرف الذي يهدد يريد لفت الانتباه الى نفسه و الى مطالبه ، التأكيد على استقلاليتة و قدرته على تشكيل الاجندة الخاصة به ، الحصول من خصمة على اكبر قدر من التنازلات ان الطرف الذي يصدر التهديدات لا يرى سوى مطالبه و مصالحه ، و يتوقع استجابة فورية من الطرف الاخر لمطالبه ، في المقابل فإن الطرف الثاني الذي تلقى التهديد يرى ان العواقب ستكون مدمرة اذا ما تم تطبيق هذه التهديدات ، و بالتالي فإنه يصدر تهديدات مضادة ، و بالتالي في هذه المرحلة ، يصبح النزاع اكثر تعقيدا ، و اصعب على الفهم ، و يصعب التحكم به خاصة اذا كان مصاحبا بالغضب الشديد

- **المرحلة الثانية :** يصبح التهديد اكثر ملموسية ، جادا و لا لبس فيه . كلا الطرفين قد تدلي ببيانات لا يمكن التراجع عنها ما لم ستفقد مصداقيتها .

- **المرحلة الثالثة:** تصاغ التهديدات بصيغتها القصوى ، حيث يجبر احد الاطراف على اتخاذ قرار ( اما هذا او ذاك )

ان الانتقال الى المرحلة السابعة يكون بسبب الخوف من العواقب التي قد تترتب على تنفيذ التهديدات من كلا الطرفين ، فعندما يسعى كلا الطرفين الى الحاق الاذى للطرف الاخر فإن النزاع ينتقل الى المرحلة السابعة . و لذا يمكن القول ان استراتيجيات التهديدات تكون فاعلة عندما تؤمن الاطراف ذات العلاقة بأن التهديد سيعمل " كرادع" ، و مع هذا فإن ديناميكيات هذه المرحلة قد تدفع كلا الطرفين على تحويل التهديدات الى افعال حقيقة

**المرحلة السابعة : ضربات مدمرة و محدودة :**

في المرحلة السابعة ، التهديدات التي وردت في المرحلة السادسة تهدم احساس كلا الطرفين بالأمان . في هذه المرحلة يتوقع كل طرف ان يكون الخصم قادرا على القيام بأعمال مدمرة في غاية الاهمية ، في هذه المرحلة لم يعد من الممكن ان نرى حلا يضمن حياة الخصم ، ان كل طرف ينظر الى الطرف الاخر كعائق يجب القضاء عليه و التي تهدف الى تشوية الاخر . فالحقيقة ان تأمين الفرد للبقاء على قيد الحياة يعد اهم مصدر للقلق الاساسي . و ينظر الى احد الاطراف بأنه يمثل عائقا حقيقيا ، و لذا يجب القضاء عليه ، ومهاجمته بهد الاضرار به بل و ابادته ، فيصبح هذا الطرف الان العدو الحقيقي ، و لم يعد يحمل اي من الصفات الانسانية فيجب تجريدتها منها . ان هذا الهجوم يؤدي الى الانتقام ، بل و اكثر من هذا فإنه يقود الى الانتقام الهدام .

ان الضربات التي توجه للخصم من قبل الطرف الاخر قد تستهدف تفويض او تدمير موارده المالية بشكل كامل او وضعه القانوني الخ . فالهجمات تؤدي الى الانتقام والتي قد تكون اكثر تدميرا . ان حساب العواقب تصبح منحرفة (ملتوية) على نحو متزايد ، فتحسب الخسائر لطرف كما لو كانت مكاسب للطرف الاخر ، على الرغم من انها لا تعطي اي فوائد على الاطلاق من حيث تحقيق المصالح و الاحتمالات الخاصة بذلك الطرف . كل الاطراف قد تكون على استعداد لتحمل معاناة اي خسائر ، و يكون هذا فقط اذا كان هناك احتمالات بأن العدو (الطرف الاخر) سوف يتكبد خسائر اكبر من ذلك بكثير .

ان السعي الى التفوق يكون لضمان امتلاك القدرة على منع الخصم من تحقيق اهدافه على المدى الطويل . الحقد او الخبث قد يصبح دافعا قويا ، لم يعد هناك اي اتصال حقيقي بين الطرفين (العدوين) . كل طرف فقط مهتم بالتعبير عن رسالته الخاصة ، وكلاهما لا يهتمان بكيفية تلقيها او طبيعة الرد عليها .

في هذه المرحلة ، ترى الاطراف جميعها انه لم يعد بإمكان اي منها ان ترحب و تفوز ، فكلاهما يؤمنان بقاعدة : خسارة \ خسارة ، و عليه فان الحفاظ على البقاء و ديمومته ، و الضرر الاقل من الخصم تصبح اهداف رئيسية للأطراف جميعا .

ان الانتقال الى بداية عتية المرحلة الثامنة تتمثل في الهجمات التي تهدف مباشرة صميم الطرف الاخر ، و الهجمات التي تهدف الى تحطيم العدو او تدمير الانظمة الحيوية له

### المرحلة الثامنة : تفتيت \ تشتيت الخصم :

في هذه المرحلة الفوز لم يعد ممكنا بل يصبح الامر نضالا خاسرا لكلا الطرفين (خسارة \ خسارة) ، حيث يمكن لأي من الطرفين الحاق اكبر قدر ممكن من الضرر على الاخر و بأقل تكلفة ممكنه لنفسه ، ضبط النفس الوحيد هو الحرص على بقاء المرء . تكثيف الهجمات و تفتيت و تشتيت و شل قدرته في اتخاذ القرارات بهدف تدمير النظم الحيوية للخصم و قوته هي المعلم الوحيد لكلا الطرفين . و قد يصبح حلفاء الخصم و الانصار مستهدفين ، من اجل تدمير شرعيتهم و قوتهم و خلق الانقسام و التشرذم بينهم ، تصعيد الانتقام و الانتقام المضاد يصبح في غاية الجدية . الهدف الرئيسي في هذه المرحلة هو تدمير اسس وجود الخصم وشل فعاليته . و الهدف الرئيس من ذلك كله في هذه المرحلة هو حرص هذا الطرف على بقاءه

عندما يصبح الحفاظ على الذات هو الموجه لسلوك كلا الطرفين نكون قد دخلنا المرحلة التاسعة

### المرحلة التاسعة : معا الى الهاوية :

في المرحلة الاخيرة من مراحل تصاعد الصراع ، فإن القوة المحركة لتحطيم الخصم و انهائه تصبح اقوى حتى من غريزة الحفاظ على الذات و بقائها . و الحقيقة انه في غياب الحفاظ على الذات لم يعد هناك اي شيء يكبح القوى التدميرية ، فقد يصل الامر الى العمل على تدمير الخصم بأي ثمن كان حتى لو كان ثمن ذلك تدمير الذات نفسها ، فلا امل في قرار او دعم للخروج من الاندفاع الى هاوية التدمير المتبادل ، يكون قد ذهب دون رجعة . ولا حتى البقاء على قيد حياة احد الاطراف يمكن التفكير فيه ، فالتدمير في الفكرة المسيطرة لكلا الطرفين ، حتى ولو كان هذا على حساب وجود المنظمة او الجماعة او الفرد . و الملفت للنظر هنا ان كلا من الطرفين لا يرى ان هناك ضحايا ابرياء لدى الخصم او ضحايا محايدة . الفلق و الاهتمام الوحيد المتبقي في حلبة السباق نحو الهاوية هو التأكد من ان الخصم لا محاولة سيقع ويسقط ايضا . الخراب و الافلاس و احكام بالسجن ، و الاذى الجسدي ، لا شيء يهم بعد الان ، لقد تم حرق كل الجسور و لي هناك من امل الى العودة على الاطلاق

و الشكل التالي يربط بين مراحل تصاعد النزاع و بين اشكال التدخل المطلوبة :

التصلب	١					
	الجدل	٢				
	الأفعال بدلاً من الأقوال	٣				
	التدخل: الاعتماد على الذات	بناء التحالفات	٤			
	التدخل: وسيط ميسر	فقدان ماء الوجه	٥			
	التدخل: عمليات مرافقة	التدخل: الوساطة التقليدية	التهديدات	٦		
			أفعال قاسية محدودة	٧		
		التدخل: بالتحكيم	تفتيت وتشتيت الخصم	٨		
		التدخل: بالقوة		٩ معا إلى الهاوية		

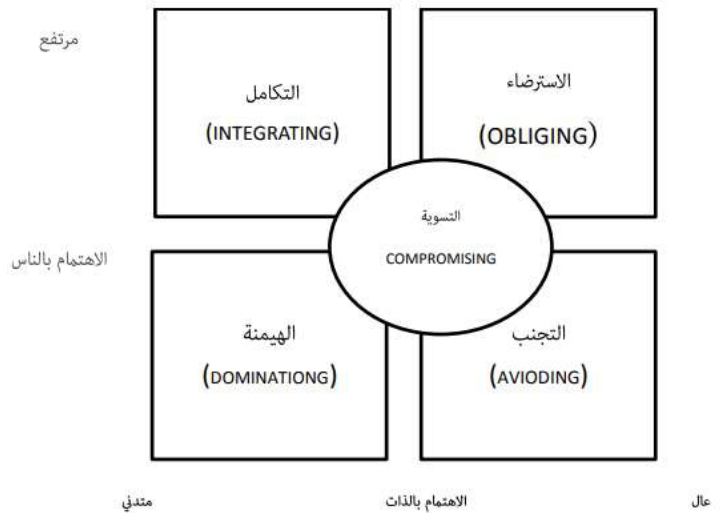
المصدر ( زين الدين و الشاعر و اخرون ، ٢٠١٠ )

نموذج مراحل الصراع لدى رحيم :

يتضمن نموذج رحيم بعدين اساسيين :

- ١- بعد الاهتمام بالذات : و يشير الى توجه سلوك الفرد نحو تحقيق رضاء ذاته و اهتماماته
- ٢- بعد الاهتمام بالآخرين : و يشير الى توجه سلوك الفرد نحو ارضاء الاخرين و تحقيق اهتماماتهم

و بتفاعل هذين البعدين ينتج لنا خمسة استراتيجيات لإدارة الصراعات كما هو مبين في الشكل



**١- اسلوب التكامل :**

يشير هذا النمط الى اهتمام عال بالذات و بالآخرين ، كما يعرف هذا النمط بنمط حل المشكلة . ينطوي هذا النمط على التعاون بين الطرفين ( اي الانفتاح لتبادل المعلومات ، و فحص الخلافات للتوصل الى حلول مقبولة لكلا الطرفين ) . القاعدة الاولى لتحقيق التكامل هي وضع كل شيء خاص بك على الطاولة ، و مواجهة القضية الحقيقية ، و الكشف عن الصراع و عرض كل شيء الى العلن .

يصف (Gray , 1989) التعاون بأنها " عملية تمكين الاطراف الذين يرون ان هناك جوانب مختلفة للمشكلة من استكشاف بناء لخلافاتهم و البحث عن حلول تتجاوز رؤيتهم الخاصة و المحدودة مما هو ممكن " اقتراح (براين ، ١٩٧٦) ان هذا النمط يمتلك عنصران من العناصر المميزة ، المواجهة و حل المشكلة . المواجهة تنطوي على التواصل المفتوح بين اطراف النزاع ، و ازالة سوء الفهم ، و تحليل الاسباب الكامنة وراء الصراع . هذ هو شرط اساسي و سبق لحل المشكلة ، و الذي ينطوي على تحديد و حل للمشكلة الحقيقية و توفير اقصى قدر من الارتياح في اهتمامات كلا الطرفين (Rahim,2008)

**٢- اسلوب الاسترضاء:**

هذا النمط يشير الى اهتمام منخفض للذات و عال للآخرين . و يعرف هذا النمط ايضا باسم الاستيعاب . و يرتبط هذا النمط بمحاولة ارضاء الطرف الاخر و الازعان لمتطلباته و التقليل من اهمية الخلافات و التركيز على القواسم المشتركة لتلبية اهتمامات و متطلبات الطرف الاخر. في هذا النمط هناك عنصر التضحية بالنفس . قد يأخذ شكل الكرم و نكران الذات ، و الاحسان ، او طاعة لأمر طرف اخر

الشخص المسترضى يهمل اهتماماته الخاصة لتلبية اهتمامات الطرف الاخر . مثل هذا الفرد هو مثل "مصاص الصراع" هذ هو " شخص ردود افعاله تجاه عمل عدائي من الجانب الاخر ، يكون لديه عداء منخفض او انه يمتلك ودا ايجابيا " (بولدينغ، ١٩٦٢)

**٣- نمط الهيمنة \ المسيطر :**

هذا النمط يشير الى اهتمام عال بالذات و متدني للآخرين . كما يعرف هذا النمط باسم النمط المتنافس . و يستمد الفرد سياسة القوة و الاجبار لتحقيق اهدافه و رغباته دون الاهتمام بأهداف و رغبات الطرف الاخر . و تمثل هذه الاستراتيجية موقف (رابح – خاسر) اي مع فرض السلوك لكسب موقف واحد . فالشخص المهيمن او المنافس يعمل كل ما يستطيع للفوز بهدفه باي ثمن كان ، و نتيجة لذلك ، غالبا ما يتجاهل احتياجات و تطلعات الطرف الاخر ، قد تعني الهيمنة هنا الوقوف ضد حقوق الاخر \ او الدفاع عن الموقف الذي يعتقد الفرد بأنه صحيحا

من المرجح ان يستخدم المشرف المسيطر سلطته الوظيفية لفرص ارادته على المرؤوسين و الفوز بطاعتهم . و الشخص الذي لا يمتلك قوة المركز الوظيفي الرسمي قد يمارس السلطة عن طريق الخداع ، او الخدع لجلب و خنوع الرؤساء لتحقيق اغراضه الخاصة ، و هلم جر .

**٤- التجنب :**

يشير هذا النمط الى اهتمام منخفض بالذات و بالآخرين . و يعرف هذا النمط ايضا باسم النمط المهزوم . و يتصف هذا النمط بأنه نمط انسحابي ، متملص ، متهرب ، او " لا يرى اي شر ، لا يسمع شرا ، لا يتكلم الشر " . قد يأخذ هذا النمط شكل تأجيل القضية حتى وقت افضل ، او ببساطة الانسحاب من الوضع التهديدي . يفشل هذا الشخص في تلبية مطالبه و اهتماماته الخاصة ، و كذلك مطالب و اهتمامات الطرف الاخر .

و غالبا ما يتميز هذا النمط على انه غير مبال تجاه القضايا او الاطراف المشاركة في الصراع . مثل هذا الشخص قد يرفض الاعتراف بأن هناك صراعا ينبغي التعامل معه (Rahim , 2008)



## ٥- التسوية \ المساومة :

يعبر هذا المط عن اهتمام متوسط بالذات و بالآخرين . انه ينطوي على مبدأ ( خذ و اعطي) او التقاسم و التي بموجبها يتخلى كلا الطرفين عن شيء لجعل القرار مقبول بشكل متبادل . قد يعني تقسيم الفرق ، و تبادل الامتيازات ، او السعي تجاه موقف سريع في منتصف الطريق و الوصول الى حل مقبول للطرفين .

و يرى رحيم ان كل من الخمس الانماط السالفة الذكر تعد مناسبة للتعامل مع الصراع بين الافراد تبعا للحالة . بشكل عام نمط التكامل ، و الى حد ما ، التسوية او المساومة يمكن استخدامها للتعامل بشكل فعال مع الصراعات التي تنطوي على القضايا الاستراتيجية او المعقدة ، اما بقية الانماط من الانماط الخمسة يمكن استخدامها بشكل فعال للتعامل مع الصراعات التي تنطوي على المشاكل التكتيكية ، او مشاكل روتينية . و بالتالي ، فإن اختيار و استخدام كل نمط يمكن تحقيق الفوز شريطة ان يتم استخدامه لتعزيز الفعالية الفردية ، و الجماعي و الفعالية التنظيمية جدول يبين اساليب التعامل مع الصراعات الشخصية و المواقف \ الحالات التي تكون مناسبة او غير مناسبة معها كما يرى ذلك (Rahim)

نمط الصراع	المواقف الملائمة	المواقف غير الملائمة
١- اسلوب التكامل	١- هناك قضايا معقدة ٢- توليفة من الافكار تتطلب للوصول الى حلول افضل ٣- الالتزام مطلوب من الاطراف الاخرين لنجاح الحل ٤- توفر الوقت لحل المشكلة ٥- تمتلك الاطراف الاخرى المصادر المطلوبة لحل المشاكل المشتركة	١- المشكلة او المهمة بسيطة ٢- مطلوب اتخاذ قرار سريع ٣- الاطراف الاخرى غير مهتمة بالنتائج ٤- لا تمتلك الاطراف الاخرى مهارات حل المشكلات
٢- اسلوب الاسترضاء	١- تعتقد انك على خطأ ٢- القضايا اكثر اهمية للطرف الاخر ٣- لديك الاستعداد للتخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء اخر من الطرف المقابل ٤- تتعامل من موقع الضعف ٥- تدرك ان العلاقة مهمة جدا	١- قضايا هامة بالنسبة لك ٢- تعتقد انك على حق ٣- الطرف الاخر على حق او غير اخلاقي
٣- نمط الهيمنة	١- القضايا ساذجة ٢- مطلوب قرار سريع ٣- شيء بالطبع لا يحظى بشعبية قد تم تنفيذه ٤- من الضروري التغلب على المرؤوسين بحزم ٥- القرار غير مفضل من قبل الطرف الاخر و ربما يكون مكلفا لك ٦- يعوز المرؤوسين الخبرات لاتخاذ قرار تكتيكي ٧- المسألة مهمة بالنسبة لك	١- القضية معقدة ٢- القضية غير مهمة لك ٣- كلا الطرفين اقوياء ٤- لا يتطلب الامر منك اتخاذ قرار سريع ٥- يمتلك المرؤوسين جدارات عالية

<p>١- المسألة مهمة جدا</p> <p>٢- مسؤوليتك اتخاذ القرار</p> <p>٣- كلا الطرفين غير مستعدين لتأجيل حل القضية</p> <p>٤- تعزيز الاهتمام و اليقظة مطلوب</p>	<p>١- المسألة هامة بالنسبة لك</p> <p>٢- المسألة تافهة</p> <p>٣- اثار سيئة قد تلحق بالطرف الاخر تتجاوز المصلحة من الحل</p>	<p>٤- التجنب</p>
<p>١- احد الاطراف اقوى من الاخر</p> <p>٢- المشكلة معقدة و تحتاج الى نهج لحلها</p>	<p>١- اهداف الطرفين متعارضة بشكل تبادلي</p> <p>٢- كلا الطرفين اقوياء</p> <p>٣- الوصول الى حلول وسط بعيد المنال</p> <p>٤- اسلوب التكامل : و نمط الهيمنة \ المسيطر</p> <p>٥- حل مؤقت لمشكلة معقدة شيء مطلوب</p>	<p>٥- التسوية المساومة</p>

المصدر (Spaho , Kenan , 2013) عن (Buddhodev ,2011)

**امسك لسانك يعلى مكانك وخلي سكوتك يوجع أكثر من كلامك**

e7sas

## استراتيجيات ونماذج حل الصراعات التنظيمية (مستمرة)

بعد تناول هذا الفصل ينبغي أن تكون قادراً على أن :

١. تعريف الصراع
٢. تتبع الصراع التنظيمي عبر مراحل الفكر الاداري
٣. عرض مراحل الصراع التنظيمي
٤. توضيح أنواع الصراع التنظيمي
٥. تحديد أهمية ادارة الصراعات
٦. تصنيف مستوى الصراع التنظيمي
٧. مناقشة آثار الصراع
٨. ممارسة المهارات المناسبة في التعامل مع الصراعات
٩. استعراض نماذج وأساليب ادارة الصراعات
١٠. شرح المهارات اللازمة لحل الصراعات التنظيمية

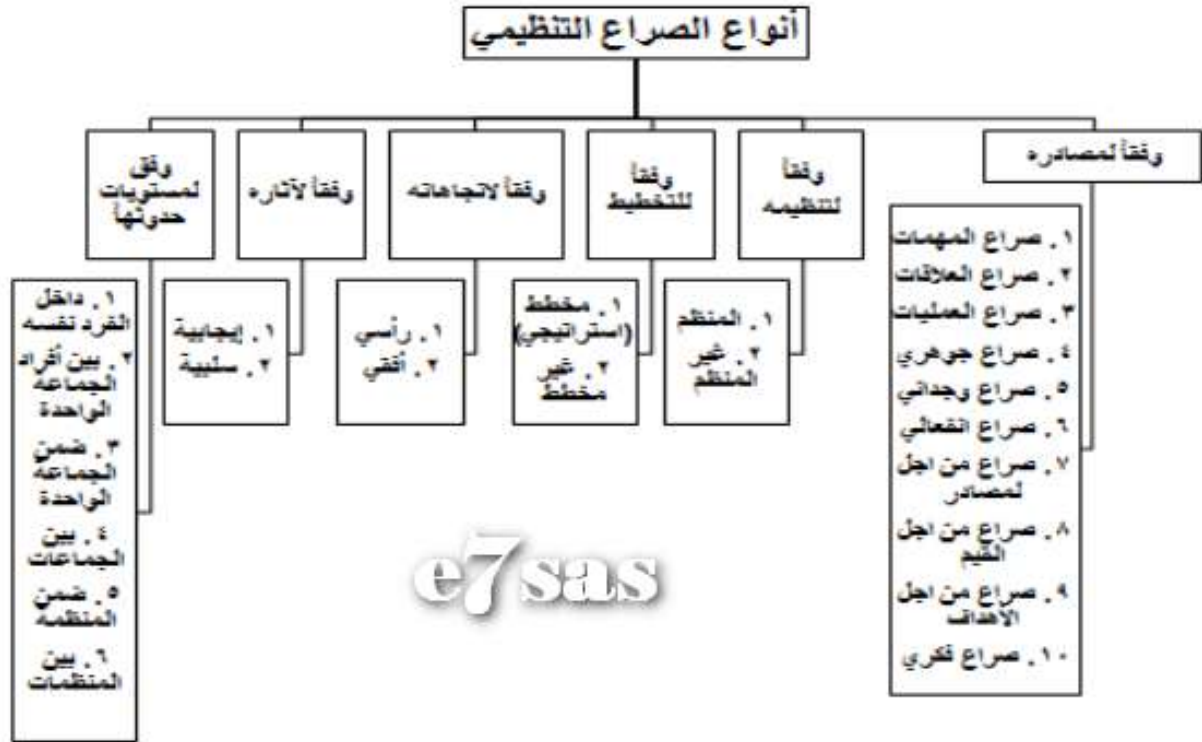
مستويات الصراع التنظيمي

بين العتيبي (٢٠٠٦)، أن للصراع التنظيمي ثلاثة مستويات:

١. مستوى الصراع المرغوب فيه.
٢. مستوى صراع أعلى من المرغوب.
٣. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

وهناك ايضا مستويات أخرى للصراع

م	المستوى	التعريف	مثال
١	الفردى (الذاتى)	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور).	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبقته (ظروفه) العائلي.
٢	بين الأفراد	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة.	فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات.
٣	داخل الجماعة الواحدة	صراع يحدث ما بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة.	الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الأدوار.
٤	ما بين الجماعات داخل المنظمة	صراع يحدث ما بين اثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة.	نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل اعتمادية المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز. وغيرها، مثل النزاع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق، بين الاستشاريين والاختصاصيين.



شكل (٩-٨): أنواع الصراع التنظيمي

### أساليب إدارة الصراع

لقد شهدت العشر السنوات الماضية اهتماماً ملحوظاً ومتنامياً لموضوع إدارة التغيير التنظيمي باعتباره مدخلاً جديداً من مداخل الإدارة المعاصرة، وكون التغيير (بو رغه، ٢٠٠٥) من العوامل الهامة المؤدية إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين وما ينتج عن هذا من مقاومات حادة وصراعات تنظيمية قد تكون في بعض الحالات عنيفة ومدمرة.

**فقد ظهر عدد من نماذج إدارة الصراع نذكر أهمها فيما يلي:**

### نموذج دائرة الصراع :

طور كريستوفر دبليو مور نموذج دائرة الصراع والذي يحدد فيه ستة مصادر الأكثر أهمية للصراعات والتي تتدرج فيها لتصل الصراعات إلى أعظم درجة لها (Furlong, ٢٠٠٥). ولذا يعد النموذج أداة مفيدة يمكن استخدامه لتحديد أي مصدر من المصادر الستة هو المسؤول عن الصراعات وبالتالي يسمح لنا لنموذج بانتقاء استراتيجية ملائمة لحل الصراع كما يزيد من احتمالية الوصول إلى حل ناجح لذلك الصراع.

ويرى (Gary) أن النموذج يعد واحد من أهم المصادر الشاملة لنماذج حل النزاعات. يركز نموذج دائرة الصراع على أسباب أو دوافع مختلفة للصراع

. وفقاً لهذا النموذج، هناك ستة بواعث الأكثر شيوعاً لخلق الصراع وهي:

#### ١. صراع القيم

نظم معتقدات الفرد، معايير مختلفة لتقييم الأفكار، الأفكار الحقة مقابل الأفكار الخاطئة، اختلاف طرق الحياة، والأيدولوجية، والديانة، والثقافة... الخ.

#### ٢. صراع العلاقات

الصور النمطية، الاتصالات الضعيفة أو الفاشلة، والسلوكيات السلبية المتكررة، الخ.

#### ٣. صراع قضايا الظواهر/ المزاج

وهي عوامل لا علاقة لها بالنزاع أو بنفسية أو فسيولوجية أحد من أطراف النزاع.

#### ٤. صراع المعلومات

نقص المعلومات، التضليل أو المعلومات المغلوطة، كثرة المعلومات، غياب المعلومات، ومشاكل جمع المعلومات، آراء مختلفة حول ملائمة البيانات، تفسير مختلف للبيانات الخ.

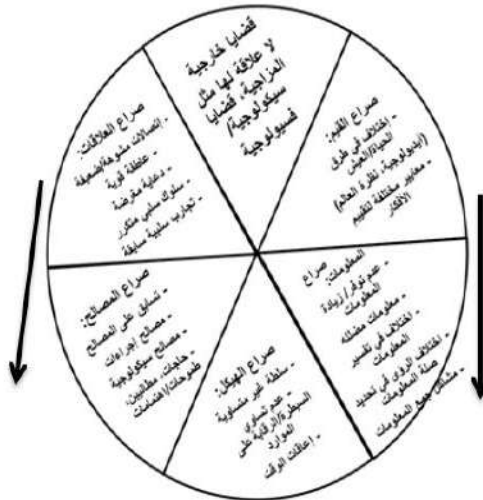
#### ٥. صراع المصالح

كل طرف يريد، احتياجات، رغبات، مخاوف، أو قلق. هي تلك الصراعات التي ينظر إليها على أنها منافسة على المصالح، والمصالح الإجرائية، والمصالح النفسية الخ، أو هي فعلاً كذلك.

#### ٦. صراع الهيكل التنظيمي

القيود المفروضة على الموارد مثل الوقت والمال، والقيود الجغرافية، والهيكل التنظيمي، وقضايا السلطة. تتبع من السلطة غير المتساوية، والسيطرة غير المتساوية على الموارد، ومحددات الوقت الخ.

دائرة الصراع تشبه الرسم البياني كقطيرة مقسمة إلى ستة أجزاء متساوية في القيم والتي من خلالها تظهر بواعث الصراع: العلاقات، والظواهر /مزجة الخارجية في النصف العلوي من الدائرة، وتظهر البيانات، والمصالح والهيكل في النصف السفلي من الرسم البياني شكل (١٠-٨).



نموذج دائرة الصراع عند Furlong

الفرضية الرئيسية لهذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون حله بسهولة أكبر إذا ركزت المناقشات على البواعث (العوامل) في النصف السفلي من الدائرة (البيانات، والمصالح، والهيكل). وفقاً لفيرلونج (Furlong)، مع التركيز على عوامل الصراع -الأمر التي يكون للطرفين عليهما سيطرة -يتوفر مساراً مباشراً أكثر نحو النجاح في إدارة النزاع.

يدعي (Furlong) أنه عندما تسمح أطراف النزاع مناقشاتهم وتتسحب إلى داخل البواعث في النصف العلوي من دائرة (القيم، والعلاقات، والظواهر /المزاجية)، من المرجح أن يتصاعد الصراع. لأن مثل

هؤلاء البواعث تمثل المجالات/المناطق التي لا تكون بشكل عام ضمن سيطرة الطرفين، فمن الأفضل تجنبها. فتغيير المفاهيم في أخطاء الماضي التصورية أو التعامل مع القضايا الخارجية تجعل أي خلاف يتفاقم وأسوأ مما كان. وعلى العكس من ذلك، يمكن لأفراد الصراع العمل معاً لتغيير مشاكل البيانات، تهدئة مخاوف الشخص الآخر، والتغلب على القيود الجغرافية.

إن مثل هذه البواعث تقع في الجزء السفلي من دائرة الصراع، حيث أن معظم العمل الحقيقي الذي يجب أن تركز عليه من أجل الوصول إلى قرار حل.

### بالنظر إلى النموذج يلاحظ ان الصراع ينشأ من المصادر التالية:

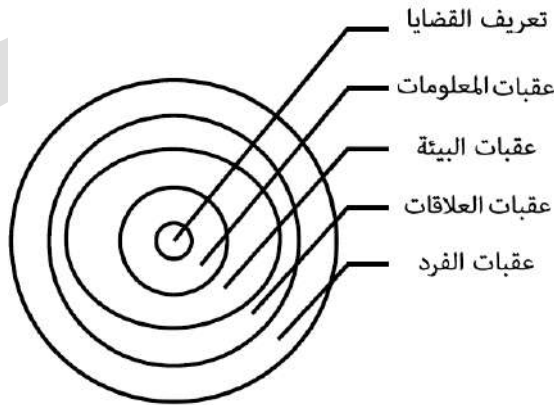
١. صراعات المعلومات تنشأ عندما نتعامل مع غياب المعلومات، المعلومات المغلوطة، آراء مختلفة حول ملاءمة البيانات، تفسير مختلف للبيانات الخ.
  ٢. صراعات المصالح هي تلك الصراعات التي ينظر إليها على أنها منافسة على المصالح، والمصالح الإجرائية، والمصالح النفسية الخ أو هي فعلاً كذلك.
  ٣. الصراعات الهيكلية تتبع من السلطة غير المتساوية، والسيطرة غير المتساوية على الموارد، ومحددات الوقت الخ.
  ٤. صراعات القيم تتبع بسبب اختلاف طرق الحياة، والأيدولوجية، والديانة، والثقافة. ومعايير مختلفة لتقييم الأفكار.
  ٥. صراعات لعلاقات التي تستند إلى سوء الاتصال/التواصل، العواطف القوية، التنميط.
  ٦. السلوك السلبي المتكرر الخ.
- ويقترح نموذج دائرة الصراع على القيادات التدخل لحل الصراعات بما يتلاءم مع مصدر ودائرة ذلك الصراع، كما هو مبين في الآتي:

## خريطة أسباب الصراع وإمكانيات التدخل

مسيبات الصراع	خيارات التدخلات المحتملة
صراع المعلومات أو البيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتفاق على ما هي البيانات المهمة. -الاتفاق على عملية جمع البيانات</li> <li>• وضع معايير مشتركة لتقييم البيانات. طلب مساعدة خبير كطرف ثالث لإبداء الرأي من أجل الخروج من المأزق</li> </ul>
صراع المصالح	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على المصالح وليس المواقف. -ابحث عن معايير موضوعية. وضع الحلول التي تلبي احتياجات جميع الأطراف. -توسيع الخيارات والموارد. -وضع المفاضلات لتلبية مصالح مختلفة في القوة.</li> </ul>
صراع تنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بوضوح، يتم تعريف الأدوار أو تغييرها. استبدال أنماط السلوك المدمر. إعادة تخصيص الملكية أو السيطرة على الموارد. إيجاد عملية صنع القرار تحصل على قبول متبادل من الأطراف.</li> <li>• تغيير المواقف إلى مصالح قائم على أساس المفاوضات. تعديل وسائل التأثير المستخدمة من قبل الأطراف. تغيير العلاقة المادية والبيئية لأطراف الصراع. -تعديل الضغوط الخارجية على الأطراف.</li> </ul>
صراع القيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجنب تحديد المشكلة من حيث القيم. -السماح للأطراف في الاتفاق أو الاختلاف.</li> <li>• إنشاء مناطق من النفوذ حيث تسيطر مجموعة واحدة من القيم.</li> <li>• البحث عن الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف.</li> </ul>
صراع العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحكم في تعبيرات العواطف من خلال الإجراءات، -القواعد الأساسية للقاءات والتجمعات.</li> <li>• تشجيع التعبير عن العواطف من خلال جعلها مشروعة وتوفير عملياتها.</li> <li>• توضيح التصورات وبناء تصورات إيجابية. -تحسين جودة وكمية الاتصالات.</li> <li>• إعاقة السلوك المنكر السلبي عن طريق إحداث تغيير في الهيكل. -تشجيع حل مشكلة المواقف الإيجابية.</li> </ul>

نموذج حل الصراع:

في كتابه، التغلب على الاختلافات الخمسة للفريق، يعرض Patrick Lencioni نموذج آخر لحل النزاعات. يشكل النموذج سلسلة من الدوائر متحدة المركز تتمحور حول نقطة النزاع



نموذج حل الصراعات (Lencioni, 2005)



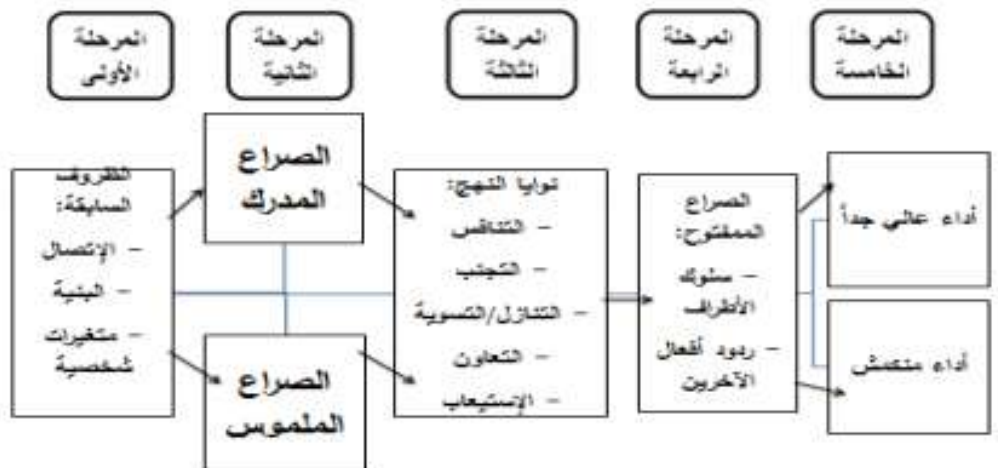
يقترح هذا النموذج أربعة أنواع مختلفة من العقبات التي تحول عن إيجاد حل لقضايا الصراع التنظيمي. وفقاً لـ (Lencioni,2005)، العقبات الأقرب إلى مركز النموذج-(تعريف القضايا) هي الأسهل للتغلب على الحواجز وكلما تحرك واحد نحو الخارج من مركز النموذج تصبح العقبات أكثر صعوبة للتغلب عليها وبصورة متزايدة. وتشمل هذه الحواجز:

١. **عقبات المعلومات** (الدائرة الأقرب إلى دائرة القضية أو الصراع)، وهي أسهل القضايا بالنسبة لمعظم الناس لمناقشتها؛ يجب على الأفراد تبادل المعلومات والحقائق والآراء، ووجهات النظر إذا كانوا يريدون التحرك نحو قرار الحل.
٢. **عقبات البيئية** (الدائرة التالية تجاه الخارج) -الغلاف الجوي الذي يجري فيه الصراع؛ الحيز المادي، سياسات المكتب ، المزاجية الفردية، وثقافة الشركة، ويمكن لجميعها أن يكون لها تأثيراً على عملية القرار.
٣. **عقبات العلاقة** (الدائرة التالية تجاه الخارج) -القضايا بين الأشخاص المنخرطين في الصراع؛ الموروثات التي لمتحل من قبل أو ربما الأحداث الحالية بين الطرفين، سمعتهم، أو حتى الموقع الوظيفي في المنظمة قد تؤثر على كيفية عمل الناس من خلال الصراع.
٤. **عقبات الفرد** (الدائرة الأبعد) -القضايا التي تخص كل شخص بعينه في الصراع؛ الخبرات الفردية، المعرفة واحترام الذات، وحتى القيم والدوافع جميعها تلعب جزءاً في التسبب في الصراع وجزءاً في حل الصراع في نهاية المطاف .وسبب وجود هذه العقبات راجع إلى وجود الفوارق الداخلية بين الأفراد.

يذكر (Lencioni) أن مفتاح هذا النموذج هو أن نفهم أن هذه العقبات تكون موجودة أثناء المناقشات. عندما ينشأ نزاع بسبب عقبة بوجه خاص، ينبغي على الفريق النظر في النموذج لكي يقرر ما إذا كانت معالجة هذه المسألة شيء وارد من عدمه. ويدعي (Lencioni) أنه إذا لم تختار الأطراف معالجة وحل قضية ما، ينبغي أن توافق على عدم السماح لها بأن تؤثر على قدرتها على حل الصراع الأكبر.

### نموذج عمليات الصراع :

يركز هذا النموذج أكثر على العلاقات الشخصية ويؤكد أن اعتماد سلوك معين يؤدي ردود فعل مماثلة من قبل الآخرين شكل (١٢-٨)، وبالتالي، للحفاظ على الوضع المتضارب في حدوده الدنيا من الإيجابية، من المهم أن نتذكر أن العلاقات الجيدة تبقى (تحفظ) مع ضبط أو مراقبة السلوك، فما لدى السلوك المعتمد من قوة يكون قائماً على وجود العلاقات الشخصية.



**وصنف روبنز إدارة الصراع إلى عدة أساليب هي:**

١. أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
٢. أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
٣. أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة و التركيز ليس على من المخطئ و من على صواب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
٤. أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع، وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب حل قصير الأمد، يتم اللجوء إليه بدلا من المواجهة.
٥. أسلوب التهدئة: أي تليين الموقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
٦. أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
٧. أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
٨. أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

**نموذج مارش وسيمون March & Simon:**

قدم مارش وسيمون نموذجا يتكون من أربعة أساليب يمكن للمنظمات تطبيقه في إدارة الصراع وهي:

١. أسلوب حل المشكلة :  
من خلال تعاون الأطراف المعنية بالصراع وطرح بدائل للتوصل إلى حل مرض للجميع.
٢. أسلوب الإقناع :  
ويقترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية ضمن نطاق المنظمة، وينطوي هذا الأسلوب على تأييد مشاركة الأفراد في بعض المستويات، وإمكانية التوسط للقضاء على الخلافات التي تتعلق بالأهداف الفرعية ضمن إطار الأهداف العامة.
٣. أسلوب إجراء الصفقات أو المساومة  
ويطبق هذا الأسلوب عندما يكون أهداف أطراف الصراع ثابتة ويتمسك كل طرف بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
٤. أسلوب التحالف أو الائتلاف :  
ويعكس الحلول في هذا الأسلوب بالقوة النسبية لمختلف الأطراف المتصارعة

**نموذج توماس وكيلمان :**

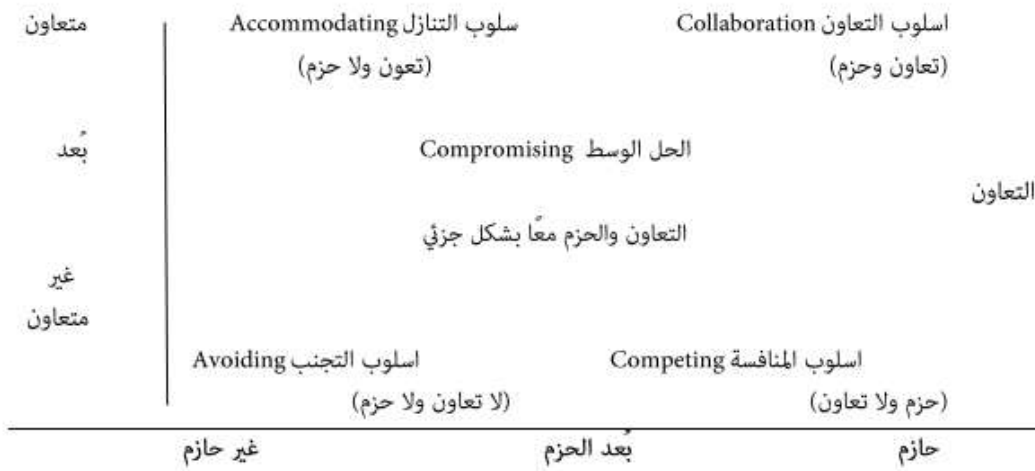
طور توماس وكيلمان نموذجهما لإدارة الصراع شبيهاً لمخطط بليك وموتون وله بعدان هما:

**١. بعد التعاون :**

ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

**٢. بعد الحزم :**

ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته



نموذج توماس وكيلمان، العميان، ٢٠٠٤، ص.ص. ٣٨٢-٣٨٥.

ويُنتج عن هذان البعدان خمسة أساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية، وهي :

**١. أسلوب التنافس متشدد/ غير متعاون**

أسلوب المنافسة هو أسلوب متشدد وغير متعاون، ووضع السلطة الموجهة. عندما يتم التنافس، يسعى الفرد لأن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الشخص الآخر، وذلك باستخدام القوة حيث يعتمد هذا الأسلوب على القوة؛ أي قوة يعتقد أنها متاحة ومناسبة للفوز بالموقف ولكسب ودّ الأفراد إلى جانبك. المنافسة قد تعني الوقوف لحقوقك، والدفاع عن موقف تعتقد أنه الصحيح، أو ببساطة محاولة لتحقيق الفوز. والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية هو محاولة السيطرة الكاملة، وهو موقف يُحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح/ خسارة).

ويستخدم هذا الاسلوب عندما يستلزم الأمر إجراء فورياً، عندما تعتقد أنك على حق.

## ٢. أسلوب التعاون أو التضامن- متشدد/متعاون

هذا النمط يجمع بين التعاون والتشدد على حد سواء. عندما يتم التعاون، يحاول الفرد العمل مع شخص آخر لإيجاد حل يرضي تمامًا مخاوف الاثنين معًا. أنها تنطوي على حفر في عمق القضية لتحديد المخاوف الكامنة للشخصين وإيجاد البديل الذي يجمع ويقابل شواغل كلا الطرفين. التعاون بين شخصين قد يأخذ شكل استكشاف الخلاف لغرض التعلم من رؤى بعضهم البعض، وحل بعض الشروط التي من شأنها أن تزيل خلاف ذلك التنافس على الموارد، أو مواجهة ومحاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة التعامل مع الآخرين.

إن هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين، بمعنى أن يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته و مصلحة الطرف الآخر، و يمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن كلا طرفي الصراع من تحقيق احتياجاتها.

ويؤمن هذا الأسلوب إمكانية التواصل والحوار بين طرفي النزاع للتعرف على مطالب كل منهما، مما يجعل كل طرف من طرفي النزاع راض عن النواتج التي تم التوصل إليها من خلال المعالجات الإيجابية للصراعات القائمة بينهما.

## ٣. التسوية/المساومة/التنازل

أسلوب المساومة هو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون، أي بما يحقق كل من تأكيد الذات وروح التعاون. عند تطبيق المساومة، يكون الهدف من ذلك هو إيجاد حل مقبول للطرفين حيث يرضي كلا الطرفين على الأقل جزئيًا. تقع المساومة في منتصف الطريق بين المنافسة و الاستيعاب، وهو أسلوب وسط بين التشدد و التعاون بمعنى الحل الوسط الذي يعني التعاون والحزم أو التشدد من كلا الطرفين، كل منهما يحقق الربح في جزء و الخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن محاولة تحقيق مصالح الطرفان بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية، عن طريق التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة. المساومة قد تعني تقسيم الفرق، وتبادل التنازلات، أو البحث عن موقف مشترك في الوسط.

ويستخدم عندما يخفق كل شيء؛ ولا اتخاذ القرارات العاجلة حول الخلافات الثانوية؛ وعندما يلتزم طرفان على المستوى ذاته من القوة على أهداف حصرية متبادلة بينهما.

## ٤. التجنب غير متشدد/ غير متعاون

أسلوب التجنب هو أسلوب غير متشدد وغير متعاون (أي ضعيف). عندما يحيد الفرد، يعني أنه لا يسعى مباشرة إلى تحقيق أي مصالح، سواء مصالحه الخاصة أو مصالح الشخص الآخر. أي أن لا يفضل الدخول في صراعات. فالفرد يهمل مصالحه و مصالح الآخرين بتفادي نقاط التعارض والصراع ويكون ذلك إما عن طريق الانسحاب أو عدم الدخول في الصراع من أساسه. إن هذا التجنب قد يأخذ شكل الالتفاف أو الهروب الدبلوماسي لقضية ما، فيتم تأجيل القضية حتى يتوفر وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من حالة تحمل في أحشائها عنصر التهديد إلى وقت مناسب.

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المواجهة خطيرة أو مدمرة جدًا، عندما تكون إحدى المسائل غير مهمة أو تافهة، عندما يحتاج أحد المواقف إلى "التهديئة"، أو إن كنت بحاجة إلى المزيد من الوقت للاستعداد للمواجهة.

**٥. الاستيعاب أسلوب التسهل أو التضحية غير متشدد/ متعاون**

هذا الأسلوب غير متشدد ومتعاون وهو عكسا لمتنافس. عند الاستيعاب، يهمل الفرد مصالحه واهتماماته من أجل تلبية مصالح واهتمامات الشخص الآخر، وهذا يعني أن هناك رغبة لهذا الطرف التخلي عن موقفه لصالح الطرف الآخر، في هذا الوضع هناك عنصر التضحية بالنفس. قد يأخذ الاستيعاب شكل الكرم مع نكران الذات أو الأعمال الخيرية، طاعة أمر شخص آخر عندما تفضل عدم...، أو الرضوخ لوجهة نظر الطرف الآخر.

بالنظر إلى الأساليب الخمسة، يمكن القول إن أي من هذه الأساليب لها مميزات وعيوب، مما يعني أنه لا يوجد أسلوب واحد صحيح عندما نواجه لصراع ما. فجميع الطرق الخمس يمكن أن تكون نافعة في مواقف محددة حيث أن كلا منها يعكس مجموعة من المهارات الاجتماعية المفيدة. كما أن فاعليتها توقف على طبيعة ظروف الموقف ومتطلباته وعلى مدى مهارة القائد في استخدام مختلفا لأساليب.

**أساليب معالجة الصراع والحالات المواتية لها**

أساليب معالجة الصراع	الحالات الملائمة للعلاج
<b>التجنب</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. حين تكون المسألة تافهة ولا تستحق الجهد، أو هناك أمور ضاغطة وأكثر أهمية والحاذاً.</li> <li>٢. حين تدرك أنه ليس هناك أي فرصة لتحقيق مصالحك الخاص.</li> <li>٣. حينما تكون التكلفة المحتملة لمواجهة المشكلة أكثر من فائدة الحل.</li> <li>٤. إعطاء الناس الوقت للتهنئة والحصول على تصور على تطور الأحداث.</li> <li>٥. حين يمكن للأخريين حل الصراع بفعالية أكثر.</li> <li>٦. حين يكون هناك حاجة للمزيد من المعلومات بدلاً من القرار المتسرع.</li> <li>٧. حين يبدو أن المسألة لها علاقة أو نتيجة لمسألة أخرى.</li> </ol>
<b>التشارك / التعاون</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. لإيجاد حل موحد حين تكون كل الاهتمامات مهمة لا يمكن التنازل عنها.</li> <li>٢. حين يكون هدف الفرد نفسه هو التعلم.</li> <li>٣. الدمج بين الآراء المتناقضة.</li> <li>٤. الفوز بانضمام الجميع من خلال النظر في مصالح متعددة وتحقيق توافق عام في الآراء.</li> <li>٥. العمل من خلال مشاعر قد خدشت بعلاقات طيبة.</li> </ol>
<b>التلاوم (التكيف أو الاستيعاب)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. عندما تترك أنك على خطأ وتسمح بوضع أفضل للحل، وللتعلم من الآخرين، وإظهار أنك متفهم للأفراد ومنطقي ومعقول.</li> <li>٢. للحصول على دعم اجتماعي تحسباً لمشاكل مستقبلية أكثر أهمية.</li> <li>٣. حين تكون المسألة مهمة أكثر للطرف الآخر فيحاول إرضاءه والحصول على تعاونه.</li> <li>٤. لتقليل الخسارة إذا كان الطرف الآخر أقوى، وهو بالتالي سيخسر أكثر.</li> <li>٥. حين يكون الانسجام والاستقرار مهما بشك لخاص.</li> <li>٦. عندما تحب أن تطور موظفيك من خلال السماح لهم التعلم من خطائهم.</li> </ol>
<b>التسوية (الحل الوسط)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. حين تكون الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد، أو خطر اندلاع نزاع مرتفع جداً.</li> <li>٢. لدى الأطراف المتنازعة قوى دعم متساوية، وملتزمة بتحقيق أهداف تضامنية لا تستبعد بعضهم البعض.</li> <li>٣. لتحقيق تسوية مؤقتة لمسائل معقدة.</li> <li>٤. عندما تكن في حاجة للوصول إلى حل مناسب تحت ضغط الوقت.</li> <li>٥. لضمان انسحاب "مشرف"، عندما يكون التعاون أو المناقشة لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية من حيث تلبية مصالحهم الخاصة</li> </ol>

وعليه يمكن النظر إلى الأساليب الخمسة وما تحققه من نتائج في أشكال التالي:

١. التنافس أنا أكسب / أنت تخسر
٢. التجنب أنا أخسر / أنت تخسر
٣. الاستيعاب أخسر / أنت تكسب
٤. التسوية أنا أكسب قليلا / أنت تكسب قليلا
٥. التعاون أكسب / أنت تكسب

	أنا أكسب	أنا أخسر
أنت تكسب	كسب / كسب	خسارة / كسب
أنت تخسر	كسب / خسارة	خسارة / خسارة

### الاساليب الخمسة ونتائجها في ادارة الصراع

ذكر زين الدين والشاعر وآخرون، (٢٠١٠، ص. ٥٢-٥٣) أن هنالك سنة أنماط من المعاملات الإنسانية هي:

#### النمط الأول فوز/ فوز:

- فوز/ فوز هو إطار عقلي وقلبي يسعى دوماً للنفع المتبادل.
- معنى فوز/ فوز هو أن الاتفاقات والحلول مفيدة للطرفين.
- حل فوز/ فوز يشعر الجميع بالراحة للقرار، ويشعرها بأنها ملتزمة بالتنفيذ.
- نمط فوز/ فوز يرى الحياة بأنها تعاون.
- انتباهه: يميل الناس عادة إلى تقسيم الأشياء إلى قسمين: قوي وضعيف، صلب ومرن، ربح وخسارة.
- نمط فوز/ فوز هو إيمان بالبدل الثالث. انه ليس طريقي. انه ليس طريقك. إنها طريقنا. خيارنا المشترك.

#### النمط الثاني فوز/ خسارة:

- أحد بدائل فوز/ فوز هو فوز/ خسارة، وهو يقول إذا ربحت أنا... تخسر أنت.
- كأسلوب قيادي، فان نمط فوز/ خسارة ينسجم مع النمط القيادي الاستبدادي "أنا أشق طريقي وأنت لا تشقها".
- العديد من الناس يطبعون بعقلية أفوز/ تخسر منذ ولادتهم "إذا كنت أنا أفضل من أخي، فسوف يحبني والداي أكثر".

**النمط الثالث أخسر/ تفوز:**

- نمط أخسر/ تفوز أسوأ من نمط أفوز/ تخسر، لأنه بلا معايير، أو مطالب، أو توقعات أو رؤية.
- الأشخاص اللذين يحملون عقلية أخسر / تفوز من السهل عادة إرضائهم، فهم يسعون للقوة من خلال تأييد الناس أو قبولهم لهم.
- ليس لديهم الشجاعة الكافية لإظهار مشاعرهم أو ما يعتلم في صدورهم، ويخافون بسهولة من القوة الذاتية للآخرين.

**النمط الرابع أخسر/ تخسر:**

- حين يلتقي اثنان من نمط أفوز/ تخسر، فإن النتيجة تكون أخسر/ تخسر... فسوف يخسر كلاهما.
- أخسر/ تخسر هي فلسفة الشخص شديد التبعية دون أي توجيه داخلي.
- والذي يحس بالتعاسة ويعتقد بأن الجميع يجب أن يكونوا تعساء أيضاً "فان لم يربح فليس شيئاً أن أكون خاسراً".

**النمط الخامس الربح:**

- من البدائل الشائعة التفكير ببساطة في الربح.
- الأشخاص من هذا النمط لا يريدون بالضرورة إلحاق الخسارة بأحد. فذلك ليس هو المهم، فالمهم عندهم هو الحصول على ما يريدون.
- الشخص الذي يحمل عقلية الربحية لا يفكر سوى في تأمين مطالبه، ويترك للآخرين أن يعملوا على تأمين مطالبهم.

**النمط السادس أفوز/أفوز... أو... لا صفقة:**

- إن لم يصل المتفاوضون إلى حل تعاوني، يحقق المصالح المشتركة للطرفين، فان بإمكانهم السعي لمعادلة أعلى من أفوز/أفوز، وهي أفوز/أفوز... أو... لا صفقة.
- «لا صفقة» تعني أساساً أننا إن لم نجد حلاً يحقق مصالحنا المشتركة، نحن الطرفان، فإننا على "ألا نتفق"، لا صفقة.
- فلم نخلق الأزمات.
- ولم نؤسس عقوداً يتوجب علينا إنجازها.
- تذكر/ي: أنه حين يكون لديك مبدأ لا صفقة كخيار في ذهنك، فأنت تحس بأنك متحرراً، وألا تضغط أعمالك للوصول إلى ما تريد... تستطيع أن تكون منفتحاً.
- ومع معادلة «لا صفقة» كخيار، تستطيع أن تقول بأمانة: «لا أتعامل إلا حسب اربح/تربح، أريد أن أفوز، وأريدك أن تفوز.
- منهج أفوز/تفوز. أو... لا صفقة وأكثر واقعية في بداية كل عملية تفاوض.



**استراتيجيات وسياسات التعامل مع الصراعات في المنظمات :**

بوضوح ،الصراع بين زملاء العمل من المستحيل القضاء عليه تمامًا. ومع ذلك، هناك العديد من المديرين يعترفون بوجود استراتيجيات رئيسية والتي يمكن أن تقلل من الآثار السلبية للصراع في مكان العمل بنجاح. فعادة المنظمات أو الشركات الكبيرة التي تدير الصراع بشكل فعال توظف العديد من الاستراتيجيات مثل:

**اولا - استراتيجية التفاوض:**

بالنسبة للتفاوض، تصف (Maiese,2007.p.1) التفاوض بأنه" مناقشة بين اثنين أو أكثر من المتنازعين الذين يحاولون إيجاد حل لمشكلتهم". أقصى من ذلك، أشارت إلى أن التفاوض" يمكن أن يحدث على المستوى الشخصي وعلى مستوى المنظمات بمختلف مشاربيها الوظيفية بما في ذلك الشركات، أو المنظمات الدولية(الدبلوماسية)".

عادة تتفاوض الأطراف عندما "ترغب في خلق شيء جديد والذي لا يمكن القيام به على مستوى أحد الأطراف، أو إيجاد حل لمشكلة أو لنزاع بينهما

إن الأطراف التي تتفاوض عادة تفضل البحث عن اتفاق بدلاً من المحاربة العنيفة، أو قطع الاتصال عند التعامل مع الصراع، فإن المنظمات أو الشركات الكبيرة تتفاوض من خلال" مبادلة البيانات و محاولة التأثير على بعضهم البعض" في عملية الأخذ والعطاء. ووفقًا لـ(Maiese)، فإن المنظمات أو الشركات يكون لديها فرصة لتسوية النزاع عن طريق التفاوض طالما أن كلا الجانبين على استعداد لتقديم تنازلات.

اقترح ( Fernandez, ٢٠٠٢) عدد من مبادئ للمفاوضات التي تعزز حل على قاعدة "كسب/كسب، أو فوز/فوز":

- عرض المشاركين كحل إلى المشاكل.
- فصل الناس عنا لمشاكل.
- أن تكون ليئًا مع الأفراد، وصعبًا على المشكلة.
- التركيز على المصالح وليس على المناصب.
- مساعدة المشاركين في خلق خيارات متعددة لتحقيق مكاسب متبادلة.
- استخدام معايير موضوعية.
- كن منفتحًا على السبب؛ استسلم للمبادئ، وليس للضغوط.

**ثانيًا- استراتيجية التدرج :**

استراتيجية أخرى تستخدم من قبل المنظمات والشركات الكبيرة لإدارة الصراع ألا وهي التدرج والتي تنطوي على تطوير حلول مع مرور الوقت. "يكاد يكون من المستحيل لشخص واحد أو حتى مجموعة من الناس وفي فترة قصيرة نسبيًا من الزمن، أن يقدم مساعدة للطرفين على إيجاد حل. الحلول تحتاج إلى تطوير بتمهل و على مدى فترة زمنية طويلة، مع عدد من الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل وفي نفس العمل، من أجل تحويل الصراع من صراع مدمر إلى صراع بناء، وفي نهاية المطاف إلى تسوية للوضع" وتشير بورغيس أنه حتى عندما لا يمكن حل الصراع عمومًا، سوف يتحسن الوضع تدريجيًا. "هذه الخطوات الإضافية سوف تستفيد منها أجزاء صغيرة من نظام الصراع وبشكل فوري، وبنهاية المطاف ممكن أن نعمل معًا في عملية تسهيل التحول لهذا الصراع الواسع النطاق"

**ثالثًا- استراتيجية :**

الاستراتيجية الثالثة التي تطبق من قبل المنظمات و الشركات الكبيرة في إدارة الصراع هي الوساطة

وصف كل من، (Yawanarajah2007) Honeyman, Christopher, and Nita؛ الوساطة بأنها" عملية غير الخصومة فيها طرف ثالث محايد يساعد في حل نزاع بين اثنتين أو أكثر من الأطراف الأخرى". ويذكرون أن دور الوسيط هو "لتسهيل التواصل بين الطرفين، ومساعدتهم في التركيز على القضايا الحقيقية للنزاع ، وتوليد الخيارات التي تلي مصالح أو احتياجات جميع الأطراف المعنية في محاولة لحل الصراع". الوساطة هي أداة تستخدم في المنظمات والشركات الكبيرة لحل القضايا وتعيين المسؤولية عن مشاكل محددة بذاتها. فهي تختلف عن" التحكيم ،حيث يستمع الوسيط إلى حجج الطرفين ثم يتخذ القرار "للمتنازعين"، كما يساعد الوسيط الأطراف" لوضع حل بنفسها" و باختصار ،"الوسيط" هو في المقام الأول شخص العملية ،يساعد الأطراف في تحديد جدول الأعمال ،وتحديد وإعادة صياغة القضايا ،والتواصل بشكل أكثر فعالية، والعثور على مجالات أرضية مشتركة، والتفاوض إلى هدفاً ،وعلى أمل ،التوصل إلى اتفاق

**رابعًا- استراتيجية الاتصال الفعال:**

استراتيجية أخرى تستخدم من قبل المنظمات والشركات الكبيرة لإدارة الصراع هي الاتصال الفعال

يمكن أن تؤثر توقعات التواصل على الموظفين عند مستويات عدة. إذا فشل المديرين على التواصل بشكل فعال من خلال توصيف الوظائف والتفويض، فإنه من المحتمل أن يغفل الموظفين المهام الهامة. وبالتالي،" على افتراض أن شخص آخر قام برعاية شيء ما" وقد يكون ذلك وسيلة مؤكدة للتحريض على الصراع. ويقترح (Weinstein) لكي يقهر الصراع، يجب على المدراء " التبليغ بوضوح تام الأولويات ومسؤوليات العمل". وبالإضافة إلى ذلك، يجب على المدير الفعال" تقديم التغذية الراجعة حول مدى التقدم في العمل من خلال متابعة الموظفين". وبالمثل، يتعين على المدراء التماس ردود الفعل من الموظفين. " لإدارة الصراع بفعالية يجب عليك خلق بيئة اتصال مفتوحة. . . من خلال تشجيع الموظفين للحديث عن قضايا العمل.

ليس فقط التواصل هو المهم لحسم المهمة والصراع بين الأفراد، وإنما هو أيضاً جزء لا يتجزأ من التدريب على القيادة (ستيفن). في جوهره، تواصل المعلومات"، والأهداف، والتوقعات تقود إلى بناء الثقة(Stevens,2007). بوضوح، يمكن للتواصل تقليل الصراع من خلال إزالة المفاهيم الخاطئة حول أدوار مهمة ما، و غرس الثقة في القيادة.

**وتؤكد دونا بيلافايور(Bellafiore,2007) أهمية التواصل الفعال، وتصف(٦) خطوات حاسمة لتسوية النزاعات، وهي:**

**(١) التعرف على المشكلة:**

تشير(Bellafiore) إلى أن عملية التسوية تبدأ بمناقشة "الفهم كلا الجانبين من المشكلة". في هذه المرحلة، لا بد من أن كلا الجانبين أن يحددا بوضوح النتائج التي يريدونها وتعريف الأشياء التي كلاهما تم الاتفاق عليها على حد سواء ،فضلاً عن الأفكار التي تسببت في الخلاف. من المهم الاستماع بنشاط إلى ما يقوله الطرف الآخر ،استخدم عبارة "أنا" في التصريحات ،وتجنب اللوم (Bellafiore,2007) (٢٠٠٧).

**(٢) اقتراح العديد من الحلول الممكنة:**

تصف (Bellafiore) المرحلة الثانية بأنها" مرحلة العصف الذهني" والتي من خلالها" يتم تحديد النقاط التي يتفق الجميع عليها والأهداف المشتركة" ومن ثم يتم إبلاغها إلى الأطراف. أثناء العصف الذهني، يقوم كلا الطرفين بتسجيل الطرق المحتملة لهذه المشكلة والتي يمكن تصورها دون النظر في الجدوى من الأفكار. "الهدف من هذه المرحلة هو نحو تحديد كمية من الأفكار بدلاً من البحث عن الجودة، ودع الإبداع يكون دليلاً" كما ينصح (Bellafiore).

**(٣) تقييم كل بديل .:**

تقترح (Bellafiore) أن يتم تحليل كل نهج أو طريقة لمشكلة واحدة بالتوالي، "مع الأخذ بعين الاعتبار إيجابيات وسلبيات الحلول المتبقية". كما يوصي بأن على الأطراف المتصارعة تكرار هذه العملية" حتى يتم تضيق القائمة إلى واحد أو اثنين من أفضل سبل التعامل مع المشكلة". وتؤكد (Bellafiore) أهمية الصدق في هذه المرحلة وتحذر من أنه من المرجح أن تتطوي هذه المرحلة على حلول وسط.

**(٤) تحديد أفضل حل :**

تشجع (Bellafiore) الأطراف على اختيار الحل الأكثر قبولاً للطرفين، حتى ولو أنها ليست مثالية لأي من الطرفين. "طالما يبدو أن هذا الاختيار عادلاً وهناك التزام متبادل للعمل مع القرار، والصراع لديه فرصة للتسوية".

**(٥) تنفيذ البديل :**

لتنفيذ البديل، ينبغي على الأطراف المتصارعة أولاً" الاتفاق على تفاصيل ما يجب على كل طرف القيام به". بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يحدد كلا لأطراف "ما يجب القيام به في حالة أن الاتفاق بدأ الإخلال به"

**(٦) تقييم الحل باستمرار :**

وتشير Bellafiore أن على القيادات عرض طريقة حل الصراع كعملية مستمرة. "أجعلها كموضوع لسؤال الشخص الآخر من وقت لآخر عن كيفية سير الأمور. قد يظهر شيء غير متوقع، أو قد يغفل المدراء أو القادة عن بعض جوانب المشكلة. ينبغي أن ينظر إلى قراراتك على أنها مفتوحة للمراجعة و التنقيحات، طالما يتم الاتفاق على التنقيحات بصورة متبادلة"

**خامساً- احترام الآخرين :**

المديرون الذين يحترمون موظفيهم هم أكثر عرضة لاكتساب احترامهم. وبالمثل، المنظمات التي تدعي أن الاحترام يمثل قيمة من قيم المنظمة سوف تعزز ذلك من خلال ممارساتها العملية. يوضح (Maravelas,2005) الدور الحاسم من الاحترام في حل النزاعات في السيناريو التالي. ساعات من الشقاق المستمر ترك التنفيذيين مستنفذين وفي انقطاع من التواصل. ثم صعد وسيطاً وطلب منهم تقاسم الأشياء التي يحترمونها جميعاً مع بعضهم البعض. وبعد أن فعلوا ذلك، تم استبدال الطاقة الإيجابية بالسلبية، وبناء أرضية لتسوية النزاعات والتي تجاوزت "التفاهة والتهيج" (ص. ٢٠٤-٢٠٥).

تناول العالم الشهير إدواردز ديمينج العلاقة بين الصراع والاحترام عندما دعي إلى القضاء على الحصص العددية لقياس العمل ليوم واحد. وجد ديمينج أنه حيثما توجد حصص، أصبح ضغط الأقران والعداء سائداً بين زملاء العمل. علاوة على ذلك، وجد أنه عندما يسأل المدراء الموظفين لحل مشاكل ما مثلاً يجاد طرق لتوفير المال للشركة بدلاً من فرض الحصص الإلزامية، وجد أنهم أحرزوا على نتائج مختلفة. وباختصار، يعبر الموظفون عن مشاعر تعزيز الولاء و الفخر في منظماتهم كلما كانت أفكارهم مرحبة بها و مقبولة. وبوضوح تام، إن النظام الذي يعزز جو من التقبل والاعتراف هو أفضل بكثير من النظام الذي يقيس الناس من خلال الأرقام، ويكون أقل احتمالاً للتحريض على الصراع من غيره

**سادساً- تشجيع العمل الجماعي :**

وفقا لكريغ ستيفنز (Stevens2007)، إن قوة المنظمة أو الشركة لحل المشاكل التي توجد تكمن في وجود تركيبة حرجة من العمل الجماعي و الاتصال. علاوة على ذلك، يجب على كل فرد في الفريق إجراء نسخ متماثل للفريق من حيث "رسالة الفريق، وأهداف الفريق، وجدول أعمال الفريق" (Stevens). عندما تنشأ الصراعات، لم يعد بوسع الأفراد مشاركة "نفس الرسالة أو المهمة الشخصية، والأهداف، وجدول الأعمال"

. يوضح (Deming)، كيف أن انهيار العمل الجماعي يعزز الصراع لا محالة ويشهد (Weinstein,2007) على قيمة العمل الجماعي بقوله، " يجب أن يكون الموظفون قادرين على الذهاب إلى اجتماع فريقاً يعج بالخلاف، ويكون على الاستعداد للخروج بدعم جماعي للقرار النهائي للفريق، كما أشارت بوضوح، أن العمل الجماعي الفعال يقلل من النزاع في مكان العمل.

**سابعاً- تمكين الناس :**

يمكن تمكين القوى العاملة أن يساعد في تقليل الصراع لأنه يجعل الناس جزءاً من الحل عندما تنشأ مشاكل في العمل. فإن أصبح الأفراد متمكنين أو مخولين، فإنهم يبدؤون في تطوير "موقف الملكية" والذي من خلاله يرون أن حل النزاعات ستؤثر عليهم بشكل مباشر كونهم في أسفل خطوط السلطة الخاصة بهم في المنظمة

مثل عمل الفريق، فإن عملية التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الاتصالات. ونتيجة لذلك، فإن المنظمات تتخذ خطوات حاسمة نحو تمكين الناس

المنظمات أو الشركات التي تعامل الناس كشركاء تميل إلى مناقشة أكثر صراحة للصراع، الأمر الذي يؤدي إلى خلق جو أكثر إبداعاً. لأن الإبداع و التعلم يتطلب رؤية و فعل الأشياء بطرق جديدة، الناس أكثر عرضة لأن تقترح الأفكار الجديدة في بيئة يتم قبول الاختلافات فيها. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتم تمكين الناس في صنع القرار، يصبح عملهم أكثر تحفيزاً. ونتيجة لذلك، هم أكثر التزاماً بعملهم و أكثر عرضة للعمل من خلال الصراعات من تلقاء أنفسهم. وبوضوح تام، يمكن القول إن تمكين الأفراد يمكن أن يساعد المدراء على تقليل الصراع في منظماتهم.

ليس دائماً صحيحاً أن تكون في نزاع مستمر شيء جيد. حتى عندما يكون الصراع مفيداً لتوليد الإبداع، وفيما يلي طرق الوقاية من النزاعات وإدارتها:

١. مساعدة فريق التركيز على المهمة والإبقاء على المسار الصحيح.
٢. أن تضع في اعتبارك نمط/أساليب الآخرين.
٣. تقديم اقتراحات بشأن كيفية المضي قدماً.
٤. ساعد في عملية التفاوض.
٥. طرح الأسئلة لتوضيح التوقعات، والقضايا، والاتجاهات الممكن اتخاذها.
٦. ساعد على البحث عن الموارد اللازمة.
٧. تقديم التغذية الراجعة البناءة.
٨. شارك الآخرين الملاحظات التي لديك.
٩. درب الموظفين.
١٠. ساعد أعضاء فريق التخطيط في كيفية تنفيذ ما اتفق عليه.
١١. ساعد أعضاء الفريق تقييم جهودهم وعمل التغييرات المطلوبة.
١٢. ضع مجموعة قواعد أساسية للمناقشة.
١٣. تعليم مهارات الاستماع العاكسة لأعضاء الفريق.
١٤. تعليم مهارات التأمل

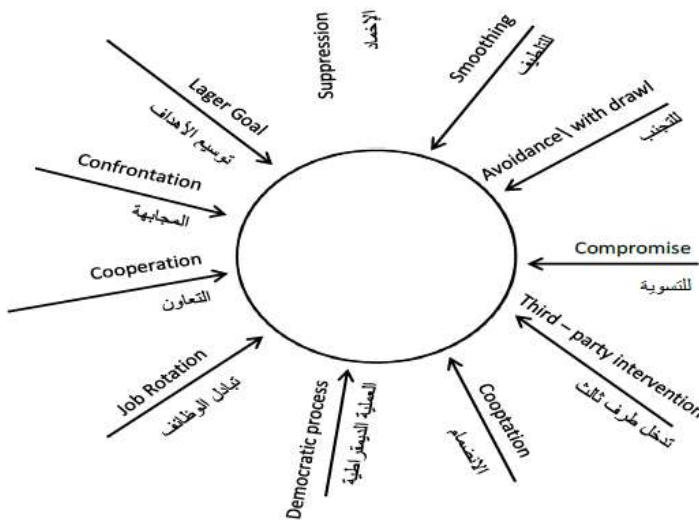
حدد هاريسون مونارث في كتابه (هالة القائد: كيف تكسب احترام الآخرين، عشر سبل فعالة لفض النزاعات (شعاع، ٢٠١٢، ص٤-٥):

- (١) . **الإصغاء الإيجابي:** يقصد بالإصغاء الإيجابي الانصات الممعن لكلا الطرفين دون تحيز أو خضوع لأية مؤثرات عاطفية؛ تماماً كما يستمع القاضي إلى المحامين بينما يقدم كل منهم حججه وبراهينه. فالأمر أسهل بكثير حين تكون مديراً تلعب دور الوسيط لفظ النزاع القائم بين اثنين منا لموظفين على أن تكون أحد طرفي النزاع، وبالتالي يمتد مفهوم الإصغاء في هذا السياق إلى ما هو أعمق من مجرد التركيز على الكلمات المنطوقة، وإنما السعي الحثيث وراء استخلاص الرسائل التي تعكسها تعبيرات الوجه ولغة الجسد، فهي تحمل بين طياتها الكثير من المعاني.
- (٢) **فصل الأوضاع المحيطة عن الخلافات:** حين يبلغ الصراع أوجه، أحياناً ما ينوب الخيط الرفيع الذي يفصل بين الأوضاع والخلافات. نضرب مثلاً على ذلك محاولة أحد الموظفين الحصول على إجازة قصيرة. فالخلاف هنا يرجع إلى سياسة الشركة وقوانينها بينما يشير الوضع إلى أن هذا الموظف قد عمل في وقت سابق ساعات عمل إضافية كثيرة دون أن يتلقى أية تعويضات نظيرها، وبالتالي لا يسهم التركيز على الخلاف فقط دون وضع أية اعتبارات للأوضاع والظروف المحيطة إلا في خلق نوع من التحيز الذي يعيق عملية الوصول إلى حلٍ مرضٍ لكلا الطرفين. لذا، ابدأ بالنظر في الخلاف القائم أو. ثم ادرس الظروف والملابسات المحيطة في السياق ذاته.
- (٣) **التفهم والتحقق:** باعتبارك قائداً منوط بك النزاع، فلا بد أن تنتسج مداركك بحيث لا يُختزل دورك في تفهم الأوضاع المحيطة بطرفي النزاع فقط، وإنما التحقق وإثبات صحة ادعاء كلمتهما. لا يعني ذلك بالضرورة أن توافق على كلا الادعائين، ولكن تضع نفسك مكان الطرفين حتى يتسنى لك تفهم وجهتي النظر.
- (٤) **التعاطف:** من بينا لعدد من الآليات التي أثبتت فعاليتها في فض النزاعات وحل الخلافات، يتربع التعاطف على عرش القائمة، فالتعاطف في مضمونه يعني أن تضع نفسك مكان طرفي النزاع، متجرداً من أية انحيازات أو تفضيلات شخصية، أو إن كنت أنت أحد الأطراف تضع نفسك مكان خصمك. حاول أن ترى الموضوع من منظور الآخرين وربما تجد الخلاف قد اتخذ منعطفاً جديداً.

- www.cofe-cup.net منتديات كوفي كوب
- ٥) **التحكم في السلوكيات ورسم التوقعات.** يتوقع الآخرون منك- باعتبارك المدير أو الوسيط-أن تتحكم في سلوكيات الأفراد وترسم معالم التوقعات والنتائج المنتظرة. فإن ضاعت معالم هذه الأشياء في خضم المناقشة، فدورك هو إزالة الغبار عنها وتذكير الطرفين بها من وقت إلى آخر.
- ٦) **اللباقة.** قد لا يكون تبني هذه السمة بالأمر ليسير؛ فربما يخرج أحد الطرفين أو كلاهما عن السياق منذ الوهلة الأولى. أحرص على ألا تتجرف عاطفياً أو تمرر شعوراً بالإهانة أو الأزدراء لأي الطرفين أو لأرائهما ولو بقدر ضئيل حتى وإن بدء الأمر كما لو أنهم قد أتيا من كوكب آخر!
- ٧) **البحث عن بدائل.** نادراً ما يقبل طرفا النزاع أن يتنازل أي منهما عن رأيه ويأبىيان حتى أن ينظر إلى الأمور بشكل مختلف، على الأقل في بادئ الأمر. وهذا هو دورك كمدير ووسيط أيضاً أن تساعدهما في تغيير رؤيتهما وذلك بطرح حلول وتقديم رؤى بديلة. اطرح بعض الاسئلة ذات النهايات المفتوحة من قبيل: كيف سيكون تصرفك لو عكسنا هذه السياسة؟، يتطلب هذا النوع من الاسئلة قدراً من التأمل والتمحيص، فإذا استطعت أن تتجه بهم نحو البحث عن بدائل، بالتأكيد سينتهي بهم الأمر راضخين لا حادها.
- ٨) **صيغة المتكلم.** إذا كنت أحد طرفي النزاع، فمن الأفضل أن تستخدم صيغة المتكلم بدلاً من العبارات الواهية التي من السهل أن تفهم بشكل خاطئ، فحين تقول على سبيل المثال: "لقد انتابني شعور بالغضب لما قلته عني"، سينتقل الطرف الآخر انتقادك له عما إذا قلت: "كل ما قلته بشأني ليس له أساس من الصحة!".
- ٩) **فن التملق.** قد يكون لهذه الكلمة وقع سلبي للوهلة الأولى، ولكنك إن استطعت أن تجد ما تصف به الطرف الثاني من سمات وأشياء إيجابية حتى وإن بلغ النزاع ذروته، سيغلب عليه شعور بالارتياح ومن ثم تخرج كل ما في جعبتك بخصوص الموضوع محل النقاش دون أن تجد أدنى مقاومة من جانبه، فهذا النوع من التملق ينفي احتمالات مهاجمتك لشخص الطرف الثاني أو تقليدك من شأنه، ويعكس اعتراضك على بعض الأقوال أو الأفعال التي صدرت عنه فقط.
- ١٠) **مهاجمة الخلافات** لا الأفراد أحياناً ما تكون الخلافات مجرد توابع أو مخلفات لمشاكل أخرى، أو بقايا نزاعات منصرمة وخلافات شخصية، فبمجرد أن تشم رائحة التضليل تنتشر بين طيات المناقشة-كإحجام بعض الأداء أو القضايا التي لا تمت بصلة للموضوع لمجرد التشويش على الموضوع الحال يمثل: "أنت دائماً ما تمنح لنفسك الأولوية في مثل هذه المواقف" -تأكد على الفور أن هذا الخلاف قائم على اعتبارات شخصية ليس أكثر.

### استراتيجيات أخرى

كما أن هناك عدد آخر من استراتيجيات إدارة الصراع (الياسري، وعلي، ٢٠٠٥، ص. ١٢٩-١٢٩) نقلاً عن Hodge & Anthony (١٩٩١:٥٥١; Wright & Noe, ١٩٩٦)) كما هي في الشكل التالي





ويمكن عرض تلك الاستراتيجيات كما يلي:

#### (١) استراتيجية استخدام القوة و/أو السلطة (الإخماد) :

وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

#### (٢) استراتيجية التلطيف :

وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسلام.

#### (٣) استراتيجية التجنب:

وتعني محاولة تحويل الاهتمام على الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز (Buffers) بين الأطراف المتصارعة.

#### (٤) استراتيجية التسوية :

تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فعالة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جدًا وتتطلب حلولاً سريعة. إن مدخل التسوية إدارة الصراع يعتبر من الأساس أحد أنواع المساومة Bargaining وقد أطلق (Fred Gillette) على عملية المساومة باستراتيجية (mini-maxi) الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناءً على افتراض أن الأفراد يرغبون غالبًا في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلًا لديهم،

واستنادًا لذلك فإن المفاوضات عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدء عملية التفاوض وهي:

- ما الحد الأدنى الممكن قبوله؟

- ما الحد الأدنى الذي يمكن طلبه؟

- ما الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه؟

- ما الشيء الأقل الذي يمكن منحه؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لحل النزاع ويمكن أن تمنح قيمًا يتم قبولها من كلا الطرفين المتنازعين فتعتبر استراتيجية فاعلة لحل الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال.

#### (٥) استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث :

وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفًا في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح (Lawrence & Local) بأن الاستخدام الفاعل لهذه الاستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أطلق عليه اسم (الموحد) (Integrator) الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات، كما أشار (Wright & Noe, 1996) بأن المنظمات تحتاج أحيانًا إلى وسيط رسمي وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول هذه الأدوار.



الدور	السيطرة على العملية - السيطرة على النتائج	تكون ملائمة عندما ...
الفضولي Inquisitor	عال - عال	الأهداف الرئيسية هي الوصول إلى حل للنزاع ويكون الصراع واسع وجذوره الأساسية غير محدودة.
المعتدل Mediator	عال - واطئ	الاهتمام الأولي هو فيما إذا كانت الأطراف المتنازعة راضية بالنتائج (تنفيذ الحل يتطلب التزامهم).
الحكم Judge	واطيئ - عال	الفاعلية تكون مهمة ولكن المدير لا يحتاج إلى السيطرة على العملية
المحقق / المفاوض Avoider	واطيئ - واطئ	يرى المديرون بأن الصراع غير مهم للمشاركة فيه ويستطيعون تمكين المرؤوسين لحل الصراع.

### ٦) استراتيجية الانضمام:

وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة أو قسمين في قسم واحد إن الانبثاق والاكتماب (الاحتلال) غالبًا ما يسبب الصراع لتطويرا لأعضاء منا لمنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلاً بسبب إن المنظمة المالكة الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.

### ٧) استراتيجية العملية الديمقراطية :

تنفذ هذه الاستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.

### ٨) استراتيجية تبادل الوظائف :

إن الصراع أحياناً يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادلاً لوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر حيث إن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف الذي تسبب الصراع.

### ٩) استراتيجية التعاون :

تسعى استراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغاً لأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لا بد من الفوز فيها، وتكون هذه الاستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤياً جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

### ١٠) استراتيجية المجابهة :

وتعد استراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهً الوجه في جو لا تسوده العواطف و/ أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن أذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.

### ١١) استراتيجية توسيع الأهداف :

وتعني هذه الاستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

## الفرصة تكرر في العمر ألف مرة لكننا لا زلنا نقتع أنفسنا أنها لا تأتي سوى مرة واحدة





جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
إدارة أعمال - المستوى السابع



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوب

# تجميع الواجبات والاختبار الفصلي

لمقرر ادارة التغيير والتطوير

المستوى السابع - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

شكراً لكل من شاركنا في حل الواجبات والاختبار الفصلي

شكراً للجميع من القلب

وشكراً لمشرفة القسم **afoof** على مجهودها الكبير

لا تنسوننا من صالح دعائكم ..

e7sas

الواجب الأول لمقرر ادارة التغيير والتطوير

السؤال ١  
التطوير يعني التغيير بمفهومه الواسع.

صواب  
خطأ

السؤال ٢  
التغيير لا يعني التغيير بأي شكل كان.

صواب  
خطأ

السؤال ٣  
إدارة التغيير يعني قيادة التغيير بنجاح تام.

صواب  
خطأ

السؤال ٤  
يشترك التغيير مع التطوير في الهدف العام .

صواب  
خطأ

السؤال ٥  
من أهداف التغيير مجابهة الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية) . )

صواب  
خطأ

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

**E7sas**

الواجب الثاني لمقرر ادارة التغيير والتطوير

السؤال ١

من عوامل فشل التغيير تحقيق نجاحات سريعة

صواب

خطأ

السؤال ٢

التطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة.

صواب

خطأ

السؤال ٣

تصنف ضمن مسببات التغيير الداخلية:

التطور التكنولوجي

التطور الوظيفي

التطور التنظيمي

تدنى معنويات الموظفين

السؤال ٤

يبدأ التغيير الجذري

من الصفر

من 50%

بشكل مرحلي

من الختاميات

السؤال ٥

يعطي نموذج Mckinsey 7s في إحداث التغيير أهمية خاصة لبعده:

البنية أو الهيكل

الأنظمة

القيم

لا شيء مما سبق

السؤال ٦

قائد التغيير لا ينبغي أن يتحمل المخاطر المحسوبة عند التغيير

صواب

خطأ

السؤال ٧

التحلل من القديم هو البداية الأولى لعملية التغيير عند ليون Lewin

صواب

خطأ

السؤال ٨

احداث تغيير في طرق إجراءات العمل بأنماط جديدة، يندرج هذا تغيير في:

تشريعات المنظمة

تصميم الوظيفة

سلوكيات الموظفين

الهيكل التنظيمي

السؤال ٩

عدم توفر امكانات فنية لإحداث التغيير تعتبر من بين :

المعوقات التنسيقية للتغيير

المعوقات الفردية للتغيير

المعوقات التقنية للتغيير

المعوقات الشرعية

السؤال رقم ١٠

استراتيجية التغيير تعني التخطيط لاحداث التغيير في المدى القريب

صح

خطأ

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

**E7sas**

الاختبار الفصلي لمقرر ادارة التغيير والتطوير

السؤال ١

من يبتكر ويطور رؤية للتغيير:

A. إدارة التغيير

**B. قيادة التغيير**

C. إدارة الأفراد

D. لا شيء مما سبق

السؤال ٢

قائد التغيير يعيش في جو مفعم بالصدق والإخلاص، يسمى هذا

النفاق

**الأمانة**

المحابة

كل ما سبق

السؤال ٣

العمل دون كلل أو ملل لحساب التابعين، يسمى هذا:

A. حب الاستطلاع من اجل الاستطلاع

B. الأمانة

C. الكسل

**D. التفاني في العمل**

السؤال 4

يجب أن يتم التغيير التنظيمي في أطر قانونية وأخلاقية، يسمى هذا بـ:

A. المشاركة

**B. الشرعية**

C. الواقعية

D. التنظيمية

السؤال ٥

التغيير الراديكالي يعني تبني التغيير

A. المرحلي

**B. الجذري**

C. الجزئي

D. السريع

## السؤال 6

- وفقا لكوتر Kotter ، خلق أزمات ولو من خلال السماح بخسارة مالية، يعد هذا من طرق
- A. رفع مستوى الحاجة للتخطيط
- B. رفع مستوى الحاجة للتنظيم
- C. رفع مستوى الحاجة الملحة للتغيير**
- D. رفع مستوى الحاجة للتوجيه

## السؤال ٧

- تعترف بنقاط القو والضعف لديك، يسمى هذا
- A. الأخلاق والقيم
- B. كل ما سبق
- C. الإحساس بالآخرين
- D. الإحساس بالذات**

## السؤال ٨

- الإحساس بضرورة التغيير، يعني:
- A. ضرورة اقامة تحالف للتغيير
- B. خلق شعور بأن التغيير ممكن تجنبه
- C. خلق شعور بأن التغيير ضرورة ملحة**
- D. لا شيء مما سبق

## السؤال ٩

- تمثل مقاومة التغيير:
- A. رحمة على المنظمة
- B. ضرر سلبي بالغ على المنظمات في كل الأزمات والاحوال
- C. منافع ايجابية كبيرة للمنظمات في كل الأزمات والاحوال
- D. لا شيء مما سبق**

## السؤال ١٠

- مشابه لسؤال ٦١
- من أهداف التغيير ما يلي ... عدا:
- A. التكيف مع الضغوط الخارجية
- B. مجابهة الضغوط الخارجية**
- C. رفع مستوى فاعلية الأداء
- D. تحقيق التنافسية



## السؤال ١١

تستخدم الإضرابات والمظاهرات وأعمال الشغب والتخريب، تسمى هذه المقاومة للتغيير التنظيمي:

- A. المقاومة العنيفة**
- B. المقاومة المتزلفة
- C. المقاومة الصامتة
- D. المقاومة العمياء

## السؤال ١٢

الحاجة الملحة للتغيير يعد شرطاً مسبقاً لـ

- A. التحول**
- B. للتنظيم
- C. لقيادة التغيير
- D. لتنسيق التغيير

## السؤال 13

تسند فكرة إحداث التوازن بين قوى مقاومة التغيير وقوى التغيير إلى:

- A. نظرية Kruger
- B. نظرية المجال لـ Lewin**
- C. نظرية Kilmann
- D. كل ما سبق

## السؤال ١٤

تثبيت التغيير عند Lewin يعني:

- A. التحلل من كل قديم
- B. احداث التغيير
- C. تجذير التغيير في ثقافة المنظمة**
- D. الغاء التغيير

## السؤال 15

يرى (Kotter) أن الفرد الواحد لا يستطيع بمفرده القيام بالتغيير، فعليه:

- A. بناء تحالفات للتغيير**
- B. أن يتوب إلى الله عن جرمه
- C. تشكيل مقاومة للتغيير
- D. أن ينسحب من اللعبة برمتها

### السؤال ١٦

واحد من الآتي ليست من خصائص التغيير:

A. الوضوح

B. التفاؤلية

C. الواقعية

**D. التشائم**

### السؤال 17

آخر مراحل نموذج KOTTER في إدارة التغيير هي مرحلة:

A. تنفيذ وتقويم التغيير

B. التشخيص

C. التمكين

**D. ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة**

### السؤال 18

يشترك التغيير والتطوير المنظمي في:

**A. الهدف العام للمنظمة**

B. الأهداف الفرعية للمنظمة

C. لا شيء مما سبق

D. آلية التنفيذ

### السؤال ١٩

شعور لاذع بعدم التوازن وعدم المقدرة على التصرف، يسمى هذا:

**الصدمة**

عدم التصديق

الإسقاط

الغيوبة

### السؤال ٢٠

التغيير الذي يشمل معظم الجوانب والمجالات هو:

التغيير التدريجي

التغيير الخارجي

التغيير الأفقي

**التغيير الشامل**

### السؤال ٢١

أفضل استراتيجية للتغيير في حالات الأزمات  
استراتيجية الخنوع  
استراتيجية التفاوض  
استراتيجية المساومة  
استراتيجية الأمر

### السؤال ٢٢

التغيير هو عملية:  
التحول من الوضع الراهن الى المستقبل  
التحول من الوضع الماضي إلى المستقبلي  
التحول من الوضع الماضي إلى الحالي  
التحول من الوضع الحالي الى الغابر

### السؤال ٢٣

هي استجابة حتمية لأي تغيير كبير، تسمى  
فشل التغيير  
لا شيء مما سبق  
مقاومة التغيير  
إدارة التغيير

### السؤال ٢٤

تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة إلى واقع مرغوب فيه بـ:  
إدارة التغيير  
خصائص التغيير  
التغيير  
الرسالة

### السؤال ٢٥

من ردود الأفعال تجاه التغيير قيام فرد بتوبيخ فرد آخر على التغيير الذي حدث، يسمى هذا:  
القبول  
الاسقاط  
التكامل  
التبرير

**السؤال ٢٦**

شعور الفرد المقاوم للتغيير بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف، يسمى هذا بحالة:

الإسقاط

التذمر

**الصدمة**

الذنب

**السؤال 27**

إحداث تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة تندرج ضمن:

A. التغيير التنفيذي

B. التغيير الإنساني

C. التغيير الهيكلي

**D. التغيير التنظيمي**

**السؤال ٢٨**

هناك قواعد سرية وعننية وقيم وعادات توجه السلوك التنظيمي، يسمى هذا:

كل ما سبق

ثقافة الأفراد

**C. ثقافة المنظمة**

D. ثقافة المجتمع

**السؤال ٢٩**

كثرة اللجان والاجتماعات مؤشر على:

A. عدم الحاجة إلى التغيير

B. عدم الحاجة إلى التطوير

**C. ضرورة التغيير**

D. لا شيء مما سبق

**السؤال ٣٠**

ليس من صفات القائد التغيير:

**A. التشنج السريع**

B. الإتصال الجيد

C. الذكاء

D. الإبداع

### السؤال 31

التغيير الجذري يعني:

A. التغيير التدريجي

B. التغيير السريع

C. التغيير البطيء

D. التغيير المغلق

### السؤال 32

عندما يعتقد الفرد أن التغيير يهدد من دخله، يندرج ذلك ضمن المخاوف:

السياسية

التنظيمية

الاقتصادية

الاجتماعية

### السؤال 33

ينبغي أن تكون رؤية التغيير:

واضحة

عامة وواسعة

متشائمة

غامضة

### السؤال 34

من ردود الأفعال تجاه التغيير الشعور بعدم واقعية أسباب التغيير نفسه، وهذا يعني:

الذنب

عدم الموافقة

الصدمة

الندم

### السؤال 35

آخر مرحلة من مراحل التغيير هي:

تشخيص الوضع الراهن

التخطيط للتغيير

تقييم التغيير

إدارة التغيير

### السؤال 36

التحولات تتطلب إلى:

المحابة

التقرب والتذلل

قيادة فاعلة

التغاضي

### السؤال 37

من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمات:

قلة شكاوى الموظفين

زيادة حجم الأعمال في المنظمة

مستوى مرتفع من الرضاء الوظيفي لدى الموظفين

قلة شكاوى العملاء

### السؤال 38

نقل المنظمة من حال إلى حال، يعني هذا:

التخطيط للمستقبل

التغيير

التغير

الثبات

### السؤال 39

يتميز التغيير بأنه:

A. أمر غامض الهوى

B. أمر اختياري

C. أمر مؤجل

D. أمر حتمي

### السؤال 40

التغيير الناجح:

A. يدار بفعالية

B. يقاد بفعالية

C. يدار ولا يقاد

D. لا شيء مما سبق

### السؤال ٤١

يتم تحديد قوة مقاومة التغيير ضمن مرحلة:

**A. إعداد خطة التغيير وتحديد معوقاتهما**

b. التنبؤ بالتغيير

c. تشخيص المشكلات السابقة

d. تقييم جهود التغيير

### السؤال ٤٢

ضمن مراحل إدارة التغيير يتم التعرف على مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة:

**A. الأخيرة**

b. الأولى

c. ما قبل الأخيرة

d. الثانية

### السؤال ٤٣

تعني القيادة بالقدوة:

A. السيطرة على المرؤوسين

b. أن تحاسب الآخرين عن أي تقصير

**C. أن تكون نموذجا للآخرين**

d. كل ما سبق

### السؤال ٤٤

يسعى التطوير التنظيمي إلى :

**تحسين الأداء**

تحويل المنظمة

دمج المنظمة بمنظمة أخرى

لا شيء مما سبق

### السؤال ٤٥

من انواع التغيير، ما يلي ... عدا:

**التغيير السلبي**

تغيير الأفراد

التغيير الإيجابي

التغيير المخطط



**السؤال ٤٦**

القيم والمبادئ التي توجه سلوك المنظمة، تسمى بـ

**ثقافة المنظمة**

رؤية والرسالة

النظم واللوائح

إستراتيجية

**السؤال 47**

السماح بمرور الأشياء المعقدة بإسهاب وتراخي، من الأخطاء التي يسميها Kotter بـ

افتقار الرؤية

**الرضا المبالغ فيه**

العمى

غياب التحالف القوي

**السؤال 48**

يرى كوتر Kotter أن المنظمة بحاجة أكثر إلى:

A. الأموال

B. موظفين مهرة

C. إدارة تتسم بالتميز

**D. قادة ذات كفاءة عالية**

**السؤال 49**

التغيير الذي يتطلب التحول الكامل هو التغيير:

**A. الإستراتيجي**

b. كل ما سبق

c. الجزئي البسيط

d. التطويري

**السؤال ٥٠**

حتمية التغيير يعني:

A. التفاوض من أجل التغيير

b. تشخيص مشاكل التغيير

c. تأجيل التغيير

**d. إحداث التغيير**

## السؤال ٥١

تطبيق كل ما يتطلبه تحويل المنظمة من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة، يسمى هذا:

A. إدارة الطوارئ

**B. إدارة التغيير**

C. إدارة الإنتاج

D. إدارة الكوارث

## السؤال ٥٢

تنصح المنظمات: التغيير أو الاختفاء عن الأنظار، يعني هذا:

A. حتمية التغيير

**B. حتمية التطوير**

C. حتمية الهروب الى المستقبل

D. حتمية الظهور

## السؤال ٥٣

دائمًا يجلب التغيير:

A. الموت

**B. الخير**

C. الشر

D. لا شئ مما سبق

## السؤال ٥٤

الفرق الجوهرى بين التغيير والتطوير المنظمى هو فى

**نطاق أو طبيعة التغيير نفسه**

ألية التنفيذ

نوع قيادة التغيير

فى وسائل الاتصال

## السؤال 55

وفق Kotter ، على القائد أن يخلق شعورًا ماسًا لدى الأفراد يشجع على التغيير، يقع هذا فى مرحلة:

تثبيت التغيير فى المنظمة

**ايجاد شعور بالحاجة الملحة للتغيير**

التشخيص

بناء تحالف قوى لقيادة التغيير

## السؤال ٥٦

من استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير عقد الصفقات مع مقاموي التغيير، تسمى هذه الإستراتيجية:

**A. استراتيجية التفاوض**

b. استراتيجية الأمر

c. استراتيجية القلوب والعقول

d. استراتيجية الفعل

## السؤال ٥٧

ضمن استراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير، تقوم استراتيجية الاستقطاب على:

A. اجبار العاملين على قبول التغيير

b. لا شيء مما سبق

**C. وضع الفرد في موقع وظيفي هام في عملية التغيير**

d. تدريب الفرد على مهارات جديدة

## السؤال ٥٨

من أسباب مقاومة التغيير:

A. إنسجام الإدارة مع الأتباع

**b. غموض أهداف التغيير**

c. الشعور بالحاجة إلى التغيير

d. تحقق الكفاءة والفعالية

## السؤال ٥٩

التغيير الذي يحدث تلقائيا استجابة طبيعية لمعالجة مشكلة، يسمى

a. التغيير المخطط

b. كل ما سبق

c. لا شيء مما سبق

**d. التغيير غير المخطط**

## السؤال ٦٠

إذا كانت اسباب مقاومة التغيير مرتبطة بمهارات وقيم العمل فان أحسن استراتيجية لإدارة مقاومة التغيير هي:

A. استراتيجية الإكراه

**b. استراتيجية التسهيل والدعم**

c. استراتيجية الإقناع

d. استراتيجية التفاوض والاتفاق

السؤال ٦١ مشابه لسؤال ١٠

من أهداف التغيير ما يلي:

**التكيف مع الضغوط الخارجية.**

رفع مستوى فاعلية الأداء

تحقيق التنافسية

مجادية العامله الخارجية

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

**E7sas**

E7sas

ختاماً

لا تنسونا من صالح دعائكم  
ولا تنسوا الطلاب والطالبات في منتدى الكوفي كوب  
ومجهودهم الأكثر من رائع

الله يوفقكم إن شاء الله في الاختبار النهائي ويكون الاختبار سهل للجميع  
ويتم النجاح بدرجات عالية بإذن الله

لا تنسون الدعاء

اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً

تقبلوا تحياتنا في منتديات كوفي كوب  
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

**E7sas**