مقدمة

التغيير سنة الحياة وسمتها، فيه يكون التطوير إلى الأفضل في كل شيء وينطوي تحت التغيير التعليم الذي يعد قيمة تراكمية للإنسان نحو المعرفة، أما التعلم فهو عملية تغيير وتطوير مستمرة لزيادة قيمة الإنسان، ولا يمكن أن يتطور الإنسان إذا كان يقاوم التغيير والتطوير الهادف، وقد اشارت دراسات عديدة الى وجود علاقة قوية بين مقاومة التغيير وتطوير وإصلاح الشركات، فكلما كانت اداراتها وموظفوها يقاومون التطوير والتغيير الإصلاحي زادت احتمالية فشلها وخروجها من السوق بسبب عدم مواكبتها وتكيفها مع المتغيرات سواء المحيطة بها أو البعيدة عنها، وليصبح التغيير والتطوير في مؤسسات الأعمال الربحية وغير الربحية ثقافة تتعاقب عليها الأجيال لابد من تنميته وترسيخه، وذلك بتشجيع جميع الموظفين على الإبداع والابتكار لمواكبة التغييرات في بيئة الأعمال، وللإدارات العليا في الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية الخدمية دور اساسي في التغيير والتطوير، حيث لم تعد سياسة " لا تحرك ساكن " مناسبة لبيئة أعمال اليوم لأن العالم يتغير بوتيرة متسارعة لا تعطي المتأخر عن الركب الفرصة للتسويف والتأجيل.

وبالتأكيد ادعو إلى خروج إدارات الشركات والمؤسسات الحكومية من ثقافة لا تحرك ساكن التي جمدت الفكر الإداري والإبداع والابتكار والمبادرة فيها مما يجعلنا نتحسر على ضياع الفرص المتاحة للشركات الوطنية نحو المنافسة العالمية لو كانت متكيفة مع بيئة الأعمال العالمية، ولقد تبنت الجامعات المتميزة في الدول الصناعية المتقدمة العديد من البرامج في التغيير مثل مقرر إدارة التغيير ومقرر التطوير الإداري، وكلها قائمة على أساس التغيير الهادف والفاعل، ويقوم تخصص إدارة التغيير على تطوير الفرد وفريق العمل والمؤسسات بما تتطلبه المنافسية في الحاضر والمستقبل، وهناك متطلبات يجب توافرها لتنفيذ التغيير المطلوب بسلاسة ونجاح بأقل ما يمكن من مقاومة للتغيير من الموظفين، وأبرز هذه المتطلبات اهمية التزام الإدارة العليا بدعم التغيير معنوي وماديا، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير التي تحقق الأهداف المخطط لها بما يعود على الشركات الربحية والمؤسسات الخدمية الحكومية بالفائدة.

إن الاختيار الناجح لقيادة التغيير له اهمية كبيرة في نجاحه، لذلك يجب ان يكون مدير أو قائد التغيير ملم بالعملية وواضح في رسالة التغيير ومقبولا لدى الموظفين المنفذين للتغيير حتى لا يواجه مقاومة تؤثر في النتائج المأمولة للتغيير، وقد يختار مدير التغيير أو قائده عناصر بشرية مؤهلة لتنفيذه بحيادية وموضوعية لما لذلك من اهمية في مصداقية خطة التغيير.

إن التغيير والتطوير المستمر يدفع المنافسين نحو تحسين اداء الشركات الربحية والمؤسسات الخدمية الحكومية وبالتالي يعود بالخير على الوطن والمواطن، وما نراه اليوم من تحسن في مستوى المعيشة والرفاهية في الدول المتقدمة كان نتيجة التغيير والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات وما تقدمه تلك الحكومات للقطاع الخاص من دعم مادي ومعنوي.

مفهوم التغيير

- غيّر الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف Frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة
- لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

مفهوم التغيير التنظيمي

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

مفهوم إدارة التغيير

- عرف Recardo ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

- **ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.**

اهداف التغيير

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

خصائص التغيير

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

حتمية التغيير

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

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

اسباب التغيير في المنظمة

توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:

1. الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
2. الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجيا فائقة الدقة.
3. الاسباب الاجتماعية: النزاعات، الافات الاجتماعية.

كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
2. الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
3. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
4. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم.
5. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
6. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

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

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

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

1. انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
2. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
3. كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
4. كثرة شكاوى العملاء والعاملين في المنظمة.
5. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
6. كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
7. التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعة.
8. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
9. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.

10. الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

أهمية التغيير

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

مبادئ التغيير

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

1. مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسئولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:
   - ❖ أسلوب المرسوم والقرار
   - ❖ أسلوب الإحلال أو التبديل
   - ❖ أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
2. مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات:
   - ❖ الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية :
   - ❖ أسلوب القرارات الجماعية
   - ❖ أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية
3. مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :
   - ❖ أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
   - ❖ أسلوب التدريب الجماعي.

خصائص ادارة التغيير

1. الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. الفعالية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
7. الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.
9. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

أنواع التغيير الرئيسية

1. التغيير ألاستراتيجي:

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

2. التغيير الوظيفي

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

3. التغيير التطويري

- هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
  1. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
  2. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

4. التغيير التحويلي

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

انواع التغيير الاخرى

1. التغيير حسب التخطيط

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

2. التغيير حسب الشمولية
- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.
- التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصـــر على جانب واحد، ومشـــكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظ مة، م ما يق لل من فاعل ية التغيير، مثلا تغيير الالات او الاجهزة يتط لب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

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

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

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

6. التغيير حسب السرعة
- التغيير السريع.
- التغيير التدريجي.

عناصر التغيير

- يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:
- الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
- المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
- المحايد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها.
- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

رابعا: انماط الطرف المغير

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

مجالات التغيير

أ. المجال التكنولوجي

- يتضـــمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوســبة الالكترونية، والاتمتة. لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المســتويات التنظيمية او الجغرافية.
- تســتخدم المنظمات الحواســيب ذات المواصــفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

ب. المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشــمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مســتوى تنظيمي عمودي او توســيع نطاق الاشراف في المنظمة.

ج. المجال الإنساني

- يتضـــمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي ســلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصـــال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:
  - تغيير قدرة الفرد: التي تشـــير الى الامكانات الجســـدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
  - تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

د. مجال طرق العمل

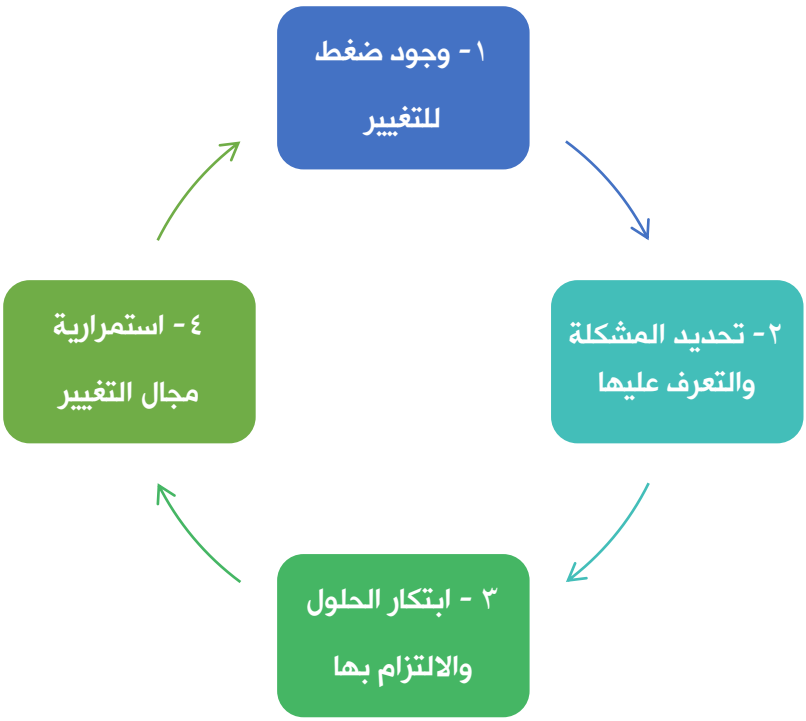
يتضمن هذا المجال:

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

شكل التغييرات

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

الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



العناصر المساعدة على التغيير

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

اسس التغيير الايجابي

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

مداخل التغيير

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

القوى الدافعة للتغيير

القوى الداخلية

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضـــرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف، كما تعكس تلك القوى الداخلية شـكلا من أشـكال المبادرة لإحداث التغيير او شـكلا من أشـكال رد الفعل .

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

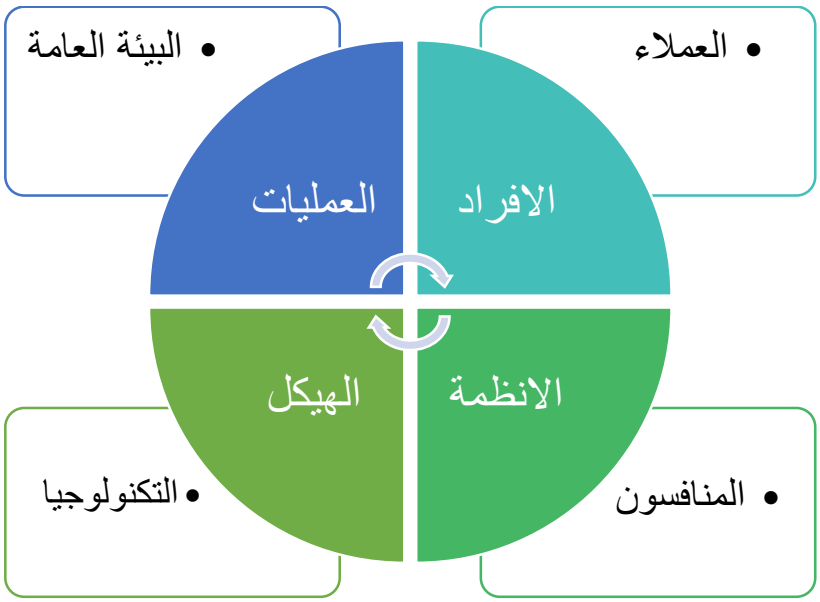
قوى التغيير الخارجية

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها.

- التغيير في ظروف الســوق: يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشــطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
- ازدياد حدة المنافســة: لقد أصــبح التنافس قائما على اســس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واســتخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج ســلعة جديدة من طرف المنافســين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

- التطور التكنولوجي: اســتجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تودي الى التغيير من خلال اســتخدام العديد من وسـائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشـغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية.
- القيم الحديثة في الادارة: من اهم تلك القيم والمعايير:
  - ارضاء العميل اولا وثانيا وابدا.
  - ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
  - الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
  - الانتاج في اقل وقت.
  - التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.
  - الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
  - الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
  - تشجيع الابتكار والابداع
  - استثمار نظم المعلومات والاتصال.
  - الاهتمام بالطاقات البشرية
  - الاهتمام بالقيادة التحويلية.

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



المحاضرة الثالثة

مراحل ونماذج إدارة التغيير

مقدمة

يعتبر التغيير هو السِّمة الصحية للمجتمعات الواعية والأمم الحية، وسمة من أبرز سمات حياة الإنسان ككائن حي. وليست الأهمية للتغيير بذاته؛ ولكن الأهمية هي للإضافات والمُدخلات الجديدة التي يضيفها؛ والتي لا عهد للمجتمع بها، والتي تنقل

الحياة نقل ة نوعي ة وملموس ة، بمعنى أن التغيير لا يكون تغيير ا ما لم يضف إلى مجتم ع مّا واقع ا جديد ا .

والتغيير بطبيعته يقسم المجتمع إلى متقبِّ ل ورافض ومتوج س؛ سواء كان الموقف بداف ع من المبادئ والقناعات أو بداف ع من سلطة الجمهور. إنَّ الشئ الجديد الذي يدخل إلى المجتمع يمر بأربع مراحل حتى يستقر ويأخذ مكانه الطبيعي وتأخذ

الحياة شكلها ومجراها الجديد:

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

وتتميز كل مرحل ة من هذه المراحل بسما ت وردود أفعال - وأحيانا - (تنازلا ت) ذات طبيعة معينة، وهي مراحل ومظاهر من الطبيعي أن تحدث.

مراحل عملية التغيير

المرحلة الاولى: تشخيص مشكلات المنظمة

في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.

قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الافراد ...

يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

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

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

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

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

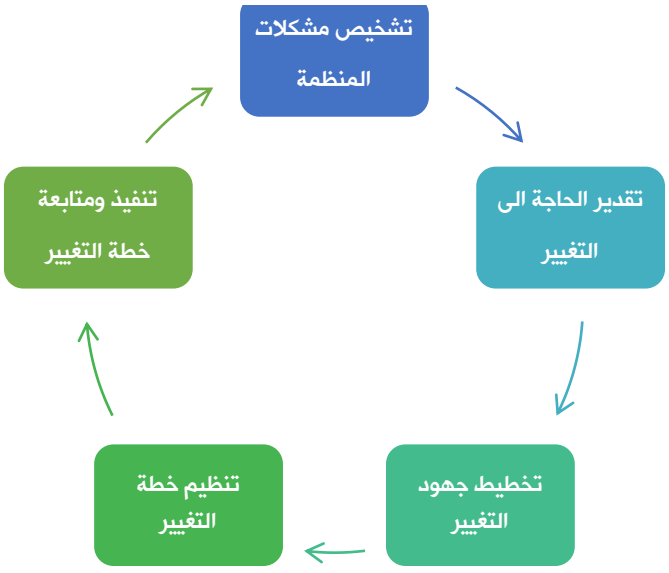
- يتم خلال هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :
  - ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
  - ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
  - ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
  - ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:
  - ما هي اهداف المنظمة ؟
  - ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
  - ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

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

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

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



نماذج إدارة التغيير

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

بين Kotter أن من أهم أسـباب فشـل مبادرات التغيير في معظم المؤسـسـات يرجع إلى عدم إدراك المدراء لوجوب المرور بهذه المراحل الثمانية والقفز على بعض المراحل بهدف اختصـار العملية والاسـتعجال بإعلان تحقيق الانتصـار في وقت مبكر ، وبالتالي تكون النتيجة فقدان الزخم والقوة الدافعة وتدمير جهود التحول والتغيير بالكامل.

ان فهم المراحل التي يجب أن يمر بها التغيير والأخطار الخاصة بكل مرحلة يساعد في زيادة الفرص نحو تغيير فعال وتحول ناجح نحو الهدف المنشود.

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

المرحلة الأولى : تأسيس وخلق احساس بالحاجات الملحة

وهذا يتم من خلال اختبار البيئة المحيطة والتعرف على الأزمات أو الفرص المتاحة ، ومن ثم محاولة اقناع على الأقل (75 ٪) من المدراء والعاملين بالمؤسسة بأن الوضع القائم هو أكثر خطورة من المجهول القادم.

من أهم العقبات في هذه المرحلة هي سوء التقدير لا صعوبة في قيادة الناس ونقلهم من الأو ضاع المرتاحين فيها أو التي تعودوا عليها.

المرحلة الثانية: تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير

من خلال تشكيل مجموعة ذات التزام مشترك ولديها القوة الكافية لقيادة جهد التغيير وتشجيع هذه المجموعة للعمل كفريق خارج اطار الهياكل التنظيمية الادارية المعتادة.

والانتباه هنا أن عدم وجود خبرة سـابقة لدى أفراد المجموعة للعمل كفريق قد يشـكل عقبة أسـاسـية في هذه المرحلة ، بالإضافة إلى أن اسناد مهمة قيادة الفريق إلى مدراء الإدارات العامة بدلا من الرؤساء المباشرين هو أيضا قد يؤدي إلى فشل جهود التغيير.

المرحلة الثالثة: وضع رؤية Vision

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

المرحلة الرابعة: ايصال الرؤية

وهنا ينبغي استخدام كافة الوسائل الممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة وخطط تحقيقها ، وتعليم السلوك الجديد المطلوب بالمؤسـسـة من خلال ممارسـات أفراد تحالف القيادة التي يجب أن تكون القدوة والمثال في هذا الموضوع.

ولعل من أهم معوقات هذه المرحلة أن لا يتم توصـيل الرؤية بصـورة صـحيحة ، أو أن تكون تصـرفات أفراد تحالف القيادة متناقضة مع الرؤية.

المرحلة الخامسة: تفويض الصلاحيات للآخرين

من أجل تحقيق الرؤية وإزالة أو تعديل الأنظمة أو الهياكل أو اللوائح التي تعرقل تحقيق ذلك ، وتشـجيع اطلاق المبادرات والأفكار والأنشطة والإجراءات غير التقليدية.

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

المرحلة السادسة: تحديد نجاحات أو أهداف على المدى القصير

ووضع خطط لتحقيقها وذلك من خلال تحديد ووضع آليات لتحسينات منظورة في الأداء ، وتمييز الأفراد الذين ساهموا في تلك التحسينات ومكافأتهم.

وينبغي الانتباه هنا إلى أن الفشـل في تحقيق هذه النجاحات في وقت مبكر ، أو ترك الأمور حسـب الفرصـة أو الحظ هو من أهم معوقات نجاح هذه المرحلة.

المرحلة السابعة: دمج النجاحات التي تم تحقيقها وإنتاج تغييرات إضافية

من خلال تغيير النظم والهياكل والسياسات التي تعرقل الرؤية بالمؤسسة باستعمال المصداقية المتزايدة للنجاحات قصـيرة المدى المتحققة ، وتعيين وترقية وتطوير الأفراد الذين يسـتطيعون تنفيذ الرؤية ، وتقوية وتحديث عملية التغيير بإدراج مشـاريع ووسـائل تغيير جديدة ، والانتباه هنا إلى عدم الاسـتعجال في إعلان الانتصـار في وقت مبكر مع أول تحسـين يتحقق أو السـماح لمن يقاومون التغيير بأن يقنعوا بقية الأفراد بالمؤسسة أن الحرب انتهت والنصر تحقق لأن هذه الأمور من شأنها إفشال جهود التغيير.

المرحلة الثامنة: تأطير وتشريع الأساليب والإجراءات الجديدة

من خلال الربط بين السـلوكيات الجديدة ونجاح المؤسـسـة ، ووضـع خطط لتطوير القيادات بما يتناسـق مع الأسلوب الجديد.

ومن أهم العقبات في هذه المرحلة هي عدم خلق معايير اجتماعية وقيم مشـتركة جديدة تتناسـب وتتناغم مع التغيير أو ترقية أفراد ممن لا يجسدون الأسلوب الجديد إلى مواقع قيادية.

ملخص - نموذج كوتر KOTTER

يرى جُون كُوتر ألأسـتاذ في كلية هارْفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّـص في مَجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمْر مُهم ففي غياب الإدارة الرّشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السّيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

1. **ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير: يرى كُوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الـ شعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنّه يعزّز من المصداقيّة والثقة لدَى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جَديد.**
2. **بناء تحالف لقيادة م ساعي التغيير: عمليّة التغيير ت ستلزم ان شاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:**
   - **اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.**
   - **توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.**
   - **الاشتراك في الهدف من التغيير.**

3. تطوير رؤية وإستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرّؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:
   - توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذى يقود إليه التغيير.
   - الرّؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضّرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير.
   - الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.
4. توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:
   - استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صَراحة.
   - الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
   - تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
   - ضرْب المثال والقدوة من طرف القائد.
5. تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، ولإشراك كافة الافراد في عمليّة التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:
   - الانطلاق من الرّؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
   - إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرّؤية.
   - إتاحة التدريب الكافي للأفرادِ للتخلص من عَاداتهم القديمَة.
   - الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نُظم العاملين.
   - فتح باب المناقشات الصّريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.
6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:
   - ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
   - ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.
   - ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

   يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
   - توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
   - التدليل على نجاح الرّؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
   - التقليل من مقاومة التغيير.
   - تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
   - تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشَكل فعالّ
7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

   مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صّلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا يتولّد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.
8. تثبيت التغيير في ثقافة المُنظمة: إنّ حِفاظ المنظمة على مكاسِب التغيير يعد تأسِيس لثقافة جَديدة ولأنماط سّلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

   لترسيخ تلك الثقافة بشك ل دائم وَضع كوتر مجموعة من الأسُس أهمها:
   - ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نّهاية التغيير.
   - الاستعداد التامّ لمُناقشة كافة قضايا التنظيم.
   - إمكانية تغيير بعْض العَناصِر المُهمّة داخِل المُنظمة.
   - ربط ترْقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

2 نموذج كيرت لوين Kurt & Lewin

قسم كيرت لوين عملية التغيير الى ثلاث مراحل:

أ. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد : Unfreezing Stage:

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل؛ للأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعاييير عند القيام بهذه العملية.

فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفآجات وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد, وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والا سلوكات الحالية للفرد بما ي سمح بإيجاد شعور بالحاجة ل شئ جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممار سات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد ـ اختفاء السلوك الحالي ـــ الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة، إنّ إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبيّة على الأو ضاع الداخلية للمؤ سسة في أذهان والمُوظفين الذين سيقتنعون حتما بـ ضرورة التغيير وعندما ي صبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بيّنت التقارير تخلف مؤسّستهم عن منافسيهم وفقدانها للنموّ والتطور وسيصبح السؤال المؤرّق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسدّ الثغرات التي بدأت في نحْر المؤسّسة؟

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

ب. مرحلة التغييرChanging Process

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

ج. مرحلة التثبيت والتدعيم Refreezing

ت سعى المنظمة إلى الحفاظ على المكت سبات وم ستوى الأداء الذي ن شأ عن المراحل ال سابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقيم نتائج عملية التغيير.

ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن ي صبح ممار سة اعتيادية وثقافة وإبداعا داخل المؤ سسة ولذا أ صبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحيثيات بأمور غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتريث.

3 نمُوذج دين أندرسون وليندا أندرسون:

يرى كلّ من دين اندرسون وليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهْم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والا ستراتيجيات من طرف القيادة التيّ يتعين عليها تو سيع فهمها وب صيرتها حول ماهية متطلبات صِياغة التغيير.

دعْنا ننتقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف, في الواقع يجب عليهم أنْ يغيّروا اعتقاداتهم حول الأفراد والمنظمات وأنْ يغيروا أنفسهم أيضـًا، يجب عليهم أنْ يلحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أنْ يروا الدّيناميات الفعلية للتحول وأنْ يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات

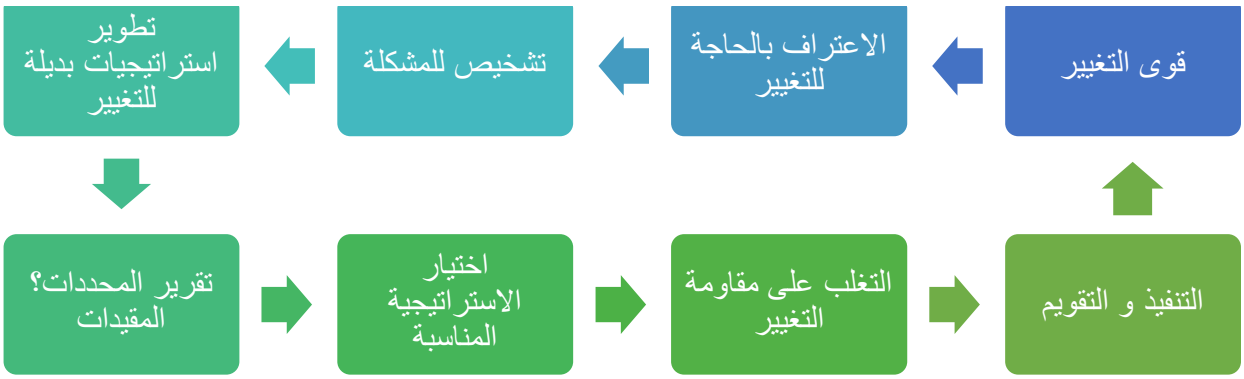
التغيير وهذا يعني أنّ القياديين أنفسهم يجب عليهم أنْ يتغيروا من أجل أن يقودوا التحولات بنجاح داخل منظماتهم.

وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

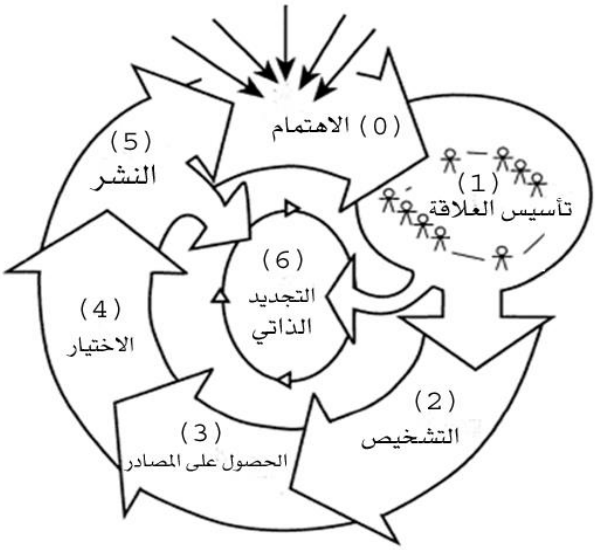
- الاستعداد لقيادة التغيير.
- وضع رؤية والتزام وقدرة المنظمة.
- تقيم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- تصميم الحالة المنشودة
- تحليل التأثير.
- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير
- تنفيذ التغيير.
- إجراء عملية الدمج والتكامل.
- العمل بجد والتوجه إلى المسار الصحيح.

هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق ثبين من أين يجب أن ننطلق والى أين يجب أنْ نصل، فالمراحل التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من أجْل إنجاحها، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكلّ أنواع التغيير ومهْما كان حجم التغيير وقوّته.

4 نموذج افانوفيتش IVANCEVICH



5 مراحل نموذج (هافلوك للتغيير)



المرحلة (صفر): الاهتمام

يَبْدأُ التغييرُ بهمّ أو قلق يُشْعرُ الإنسان بأنّ شيئاً ما خطأ، وبأنّ شخصاً ما يَجِبُ أنْ يَعمَل شيئاً لتصحيح ذلك الخطأ.

أول مهمة للقائم بالتغيير هي تطوير الإحساس بالمشكلة، أي الإحساس بمكان الجرح في النظام، والمكان الذي يكون فيه حاجة ملحة.

ويكون على القائم بعملية التخطيط للتغيير حفز الشعور بالمشكلات والاهتمامات، وتوظيف عملية التأمل والتحليل ، وحفز النظام المستفيد للشعور بمشكلاته واهتماماته .

المرحلة الأولى: تأسيس العلاقة

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

- **خصائص العلاقة التبادلية:**

1. **التبادلية: يجب أن تسمح العلاقة لكل طرف أن يعطي ويأخذ، وأن تنتقل المعلومات في اتجاهين بين القائم بعملية التخطيط للتغيير والنظام أو الجمهور المستفيد.**
2. **الانفتاح: الانفتاح للأفكار الجديدة شيء ضروري ولابد منه للابتكار.**
3. **التوقعات المستقبلية: أحيانا كثيرة يعتقد الجمهور المستهدف أن القائم بعملية التغيير (عميل التغيير) بيده المعجزات فالواجب على المسئول عن عملية التغيير هو: وضع توقعات واقعية ومعقولة من البداية.**
4. **التوقعات حول المكافئات: يجب ألا يضع القائم بعملية التغيير توقعات متدنية جداً، فمن المهم إعطاء الجمهور أو النظام المستهدف سبباً للتفاؤل.**
5. **القوى المتكافئة: من الصعب بناء علاقة ناجحة بين الأطراف على أساس غير متكافئ من القوى.**
6. **اشتراك جميع الأطراف ذات العلاقة.**

- **المعايير الهامة لإنجاح المقابلة الأولى مع الجمهور أو النظام المستفيد:**

يلعب اللقاء الأول أو المواجهة الأولى مع النظام المستفيد دوراً هاماً في تأسيس العلاقة ومدى نجاحها بين كل طرف من الأطراف المشتركة في مشروع التغيير، ومن المعايير الهامة التي يجب مراعاتها في اللقاء الأول:

- **الود: وهذا مهم خاصة إذا كان التغيير من الخارج، ولتحقيق بداية ودية يجب الاهتمام بالاعتبارات المرتبطة بالبشاشة والمصافحة والتقدير والتحية الحارة.**
- **الألفة: القائم بالتغيير غير معروف أو غير مألوف بالنسبة للجمهور المستهدف فيجب أن يحاول أن يصبح شخصاً مألوفاً عن طريق استخدام نفس اللغة واللهجة.**
- **الاستجابة: يجب أن يتمتع المسئول عن مشروع التغيير بحسن الإصغاء وهذا مهم دائماً وخصوصاً في بداية تكوين العلاقة مع الجمهور المستهدف.**

- **علامات أو مؤشرات تنبئ بعلاقة سيئة أو بفشل مشروع التغيير:**

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

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

- **عملية التشخيص:**

تتطلب عملية التشخيص القيام بالمهام التالية:

1. **تحديد المشـــكلة: يجب على القائم بالتغيير أن ينظر إلى المشـــكلة بكافة جوانبها، ويحترس من المشـكلات الواضـحة، ففي البداية قد تمثل المشـكلات الأكثر وضـوحاً (الحاجة التي يشـعر بها النظام المستفيد)، ولكن أغلب المشكلات لها مستويات عدة.**
2. **تحديد فرص التغيير: يجب أن يتحا شى القائم بالتغيير التركيز المكثف على الأمور والأ شياء الخاطئة في النظام، وأن يصرف الوقت الأكبر على تحديد جوانب القوة والجوانب الأكثر احتمالاً للتغيير.**
3. **فهم المؤسسة كنظام: يجب أن ننظر إلى المستفيد كأفراد وجماعات يرتبطون ببعضهم بعضاً، ولهذا نستخدم مصطلح (نظام) باستمرار لوصف الجهة المستفيدة.**
4. **وضـع بيان مفصـل أو قائمة بالتشـخيص: وتتضـمن معلومات عن أهداف النظام، وقدرته على تحقيق هذه الأهداف، وإمكانات النظام وطاقاته.**
5. **التعاون في التشـــخيص: مهمة القيام بالتشـــخيص هي مهمة تعاونية مشـــتركة، فيجب على القائم بالتخطيط للتغيير إشراك الجهة أو النظام المستفيد في عملية التشخيص وما يتلوها من مراحل عملية التغيير.**

- **بعض المحاذير في عملية التشخيص**

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

المرحلة الثالثة: الحصول على المصادر

توجد الم صادر في أ شكال متنوعة (مواد مطبوعة، م صادر ب شرية، منتجات..) وتحتاج عملية التغيير إلى معرفة القائمين عليها حول متى وأين وكيف يمكن الح صول على الم صادر المطلوبة، وأن يتم ذلك في ضوء الحاجات الفعلية توفيراً للجهد والوقت والطاقات.

- **أهداف الحصول على المصادر:**

1. **التشخيص: تساعدنا المصادر على فهم النظام المستهدف وحاجاته ومشكلاته.**
2. **الوعي ببدائل الحلول: تقدم تصورات حول ماهية الحلول الممكنة.**
3. **التقويم قبل التجريب: ويشـــمل المعلومات التي تســـاعدنا على الحكم على بدائل الحلول المحتملة ومقارنتها وكذلك المعلومات المتعلقة بصدق وثبات وفاعلية والتجديد أو الابتكار.**

4. التجريب: وهذا يشمل المصادر التي تساعدنا على تجربة الابتكار في بيئة النظام المستهدف.
5. التقويم بعد التجريب: وهذا يشـمل المعلومات التي تسـاعدنا في تقويم مدى نجاح تجربة الابتكار فيما إذا كان يحل المشكلات المستهدفة ويقابل الحاجات المحددة.
6. التنفيذ: ويشمل المصادر التي توفر معلومات تفصيلية حول تكاليف بدء المشروع ومتطلبات الكادر البشـري الجديد، والتدريب، وذلك من أجل التخطيط لتبني التغيير وتعميمه على مجمل النظام المستهدف.
7. الصـيانة: ويشـمل المعلومات الخاصـة بالتكاليف طويلة المدى والمعلومات التي نحتاجها من أجل التقويم وتوفي الدعم على نحو مستمر للمحافظة على التجديد بعد تنفيذه.

- وضع نظام دائم للحصول على المصادر:

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

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

المرحلة الرابعة :مرحلة الاختيار

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

أ. اشتقاق المضامين من الأبحاث:

تحتوي هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

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

ب. وضع قائمة ببدائل الحلول:

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

ج. اختبار الجدوى:

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

1. الفوائد المحتملة: كم من الأفراد سيستفيد من التجديد المنشود؟

2. إمكانية الاستخدام (التطبيق).
3. إمكانية الانتشار.

د. التكيف:

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

المرحلة الخامسة :مرحلة النشر والحصول على القبول

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

أ. كيف يتقبل الأفراد الابتكار:

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

يعتقد هافلوك أن الفرد يمر بمراحل ستة هي:

1. الوعي: وفيها يتعرف الفرد على الابتكار ويصبح واعياً بوجوده.
2. الاهتمام: في هذه المرحلة يبدأ الفرد بالاهتمام بالابتكار ومن علامات ذلك أنه ينشط في الحصول على معلومات عن الابتكار وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في تكوين اتجاه سلبي أو ايجابي نحو الابتكار.
3. التقويم: وهذه مرحله التقويم الذهني للابتكار تسبق التجريب الفعلي له.
4. التجريب: في هذه المرحلة يقوم الفرد باستخدام الابتكار على نطاق محدود لكي يتعرف على أمكانية الاستفادة منه في مواقفه الخاصة.
5. التبني: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتقويم نتائج التجربة وبناءً عليها يتخذ قراراً بتبني أو رفض الابتكار.
6. الدمج: حتى بعد اتخاذ قرار بتبني الابتكار فإن التبني الحقيقي لا يمكن أن نقول عنه انه تحقق إلا بعد أن يصبح استخدام الابتكار جزءاً من الروتين اليومي للفرد.

ب. قبول الابتكار بواسطة الجماعات:

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

- المبتكرون.
- المقاومون للتغيير.
- قاده الرأي.

وهنا يجب علينا أن نشخص القوى المضادة والمؤيدة للابتكار.

ج. توظيف الاتصال الفعال:

إن الحصول على قبول الابتكار هو عملية اتصال إلى حد كبير لذا يجب أن ننقل الرسائل المناسبة للأفراد المناسبين بالطرق والأساليب المناسبة، كما يجب اختيار الوسيلة الملائمة للمهمة، وهنا يمكن

الاختيار بين وسائل اتصال عديدة (مكتوبة، أفلام، عروض عملية، ورش عمل، ندوات ومؤتمرات، برامج تدريب) وفي أغلب الحالات نحتاج إلى توظيف وسائط متعددة.

د. مرونة برنامج أو مشروع التغيير:

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

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

المرحلة السادسة: مرحلة التجديد الذاتي

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

أ. ضمان استمرارية استخدام التجديد/الابتكار:

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

1. استمرارية المكافأة: يمثل التعزيز الإيجابي أكثر المؤثرات أهمية على السلوك الإنساني.
2. التطبيق والروتين: على الفرد المستهدف أن يألف استخدامه وتجريبه بشكل متكرر في المواقف الواقعية.
3. دمج الابتكار في بنية النظام.
4. التقويم المستمر.
5. الصيانة المستمرة.
6. إمكانية تكييف مستمرة: يتطلب قبول وتبني الابتكار مرونة وقدرة لتكييف الابتكار.

ب. تطوير قدرة النظام على التجديد الذاتي:

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

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

المحاضرة رقم (4)

التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

مقدمة

إن التغيير هي عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرربها. وتحدث استجابة للاحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة و رفع مستوى أدائها. و في هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب و الموارد من أجل عملية التطوير الشامل و المتكامل الذي يستند الى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولجيا الحديثة ثنائية الحد يقوم الجانب الاول منها على الاصلاح و الجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني.

لقد أصبح التغيير حقيقة لابد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فان بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المنظمات و التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات و التطورات البيئة بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بيئتها الداخلية و الخارجية.

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذا وعطاءا، تأثرا و تأثيرا، ونظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، و ضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية

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

مفهوم و منافع التطوير التنظيمي

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

إن التغير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فان هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارســات الإدارية فيها، وحتى يتجســد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضــحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

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

1. تعريف بيرز: " التطوير التنظيمي هو المســاعدة في إحداث الانســجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإســتراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية وبالتالي فهو وسـيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد".
2. تعريف براون و هارفي:" التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشــمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نســبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".
3. تعريف كامل محمد المغربي:" التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:
   - ملائمة أوضـاع التنظيم مع الأوضـاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسـق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
   - استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.
4. تعريف عمر وصفي عقيلي: " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناســب في المجال المادي أو البشــري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث".

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

- يقـع التطـوير التنظيمـي داخـل المنظمـات فهـو يتنـاول بعـض عناصـرها أو كلهـا، حيـث يكـون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

- التطـوير التنظيمـي هـو عمليـة لازمـة وضـرورية للمنظمـة طالمـا أنهـا تعمـل فـي بيئـة تتصـف بطبيعتهـا بـالتغير المسـتمر والسـريع فـي القـوى التـي تشـتمل عليهـا و التـي يصـعب التنبـؤ بهـا أو الـتحكم فيهـا ولـذلك فـان الطريـق الصـحيح للارتقـاء بمسـتوى الأداء فـي المنظمـات هـو التغييـر و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطـوير التنظيمـي يجـب أن يكـون نشـاط مخطـط ولـيس فقـط رد فعـل أو اسـتجابة لمعالجـة مشـكلة معينـة و مـن ثـم يجـب أن يتضـمن رصـد وتوقـع أي تغييـرات بيئيـة محتملـة، والعمـل علـى إحـداث التحـول الهـادف المسـبق أي أنـه يشـمل محاولـة اسـتغلال الفـرص والاسـتفادة منهـا فـي تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.
- التطـوير التنظيمـي يبـدأ مـن القيـادة الإداريـة ويطبـق ابتـداءا عليهـا، حيـث أن مثـل هـذا النشـاط وتلـك الجهـود تسـتلزم وقتـا ومـالا وتـدريبا يجـب أن يحظـى بـدعم القيـادة الإداريـة إذا مـا أريـد لـه النجـاح ، وهـذا لا يعنـي سـلبية العـاملين فـي المسـتويات الأخـرى إذ أن هنـاك مسـؤولية علـى جميـع العـاملين فـي تحقيـق التحـول المطلـوب ومـن شـأن مشـاركة العـاملين فـي إعـداد بـرامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية.

أهمية و منافع التطوير التنظيمي:

إن حـدوث التطـوير فـي المنظمـات يشـكل أمـرا طبيعـي وضـروري حيـث يعتبـر فـي ظـل الظـروف البيئيـة الراهنـة أهـم العمليـات التـي يجـب علـى القـادة الإداريـين والمشـرفين فهمهـا وإدراكهـا وتبنيهـا وذلـك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.

تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصـر الذي نعيش فيه هو عصـر التغيرات و التطورات المسـتمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على انه خطة ايجابية لأن هدفه وموضـوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصـرها و بالتالي تحسـينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكي وفي غيابه تصبح جهازا إداري جامد و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- التطـوير التنظيمـي باعتبـاره مـنهج تربـوي: هـو مـنهج تربـوي لأنـه مخطـط و مقصـود يـزود المـديرين بالتقنيـات و المهـارات المطلوبـة للتعامـل مـع التحـديات السـريعة المفروضـة علـى المنظمـات و تمكيـنهم مـن الـتحكم فـي الوضـع بالكفـاءة المناسـبة، فالمنظمـات تواجـه اليـوم

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

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعته الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية) التكيف، البقاء، النمو (و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في) الانحدار، الوهن، الموت(، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:
  - منظمات البقاء: و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.
  - منظمات الفناء: و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية.

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

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

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

- بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في ا ستيعابها و التكيف معها في غياب ا لسيا سات و الا ستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شانه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.
- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبيات...الخ.

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

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.

مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟

هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير والتطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات و الطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

1. سلطة التغيير و التطوير من داخل المنظمة:

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

أ- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيهم، حيث يمتد التغيير و التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بالاتي:

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

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

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

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

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

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

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

و الحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض على اعتبارات كثيرة و أهمها ماهو موضح في الجدول التالي:

مقارنة بين بدائل سلطة التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة

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

يوضح الجدول السابق أن التغيير و التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير و معيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة و بالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لنشطة التنمية و التطوير و الإبداع و الابتكار.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

بالنسبة لخبير التغيير و التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة ومتحيزا لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من

جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها و أفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.

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

1. وضوح الهدف من التغيير
2. أن يفي بتطلعات المنظمة والموظفين
3. القضاء على أسباب الخلل.
4. أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
5. أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكيلا يخرج عن السّيطرة المتوازنة
6. أن يأتيَ بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها. ويزيدهم حماسا وتماسكا.
7. أنْ يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم.
8. رفْع آثار الضّعف والاختلالات السّابقة عبر إزالة النواقص والسّلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
9. يزيل العوائق التيّ كانت تزيد من ضَعْف المؤسّسة أو تقلل من إيجابياتها.
10. اكتساب الإدارة عناصر أوْ مَهارات جديدة لتحقيق الأهداف.. وغير ذلك من السّمات التيّ في مجموعها تعدّ مُؤشرا حقيقياً للتغيير الإيجابي الذيّ يحقق طموح المؤسّسة في البقاء.

إذن نلحظ ممّا سلف أنّ البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدّي والمنافسة، فهي تراوح بين التنافسية والاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيرا ما تبنى على التحالف والاندماج وترتكز على التقنيات الحديثة للانتاج وفورة الاتصالات. وكما اعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة وإيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظرا لتغير البيئة أو وجود أجواء غير مناسبة لنجاحها. فتطور المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ العلوم الحديثة في شتى التخصصات بهدف رفع فاعلية الفرد والمنظمة.

ويعتبر التركيز على ثقافة المنظمة أول خطوات التطوير داخل المنظمات. كما يمكن القول إن التغيير نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه. فمواكبة التغيير هو اسْتجابة للتطوّرات السّريعة الطّارئة في مجال وسائل التقنية والتكنولوجيا والمحاسبة.. وقد أصبح أحد الشروط الضرورية للنجاح.

كثيرًا ما يصطدم الموظفون في مَنشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق وصعوبات تحتاج فيه الادارة الى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهّلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيُّؤ للتطوير والقدرة على التكيّف مع الأحداث، والاسْتجابة لمتطلباته. ولذلك فإن شَكل الإدارة وأسْلوبها يتكاملان ويتفاعلان ويؤثران في توجّهات عمل المؤسّسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

ولقد بدأ الطّابع التقليدي للمؤسّسات في الاضمحلال، ولو أنّ عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النّماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية أحيانا تفتقد إلى الموضوعية ويغلب عليها طابع الفرْدية واتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل الى تبنيّ المؤ سّسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي وإشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، والإحساس بالمصير المشترك، ونشر جوّ من الحريّة والديمقراطيّة.. وهذا يُساهم في اعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصّمود ويفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم.

وكل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار والتقدم التكنولوجي المُذهل الذي ألغى الحُدود وقرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصْبح الحُصول عليها مُيّسرًا، بعيدا عن سُلطة الرَقابة والمانع الأمْني. وفي هذا الواقع الجديد، كان لزامًا علينا أنْ نبحث عن تصوّ ر جدي د لإدارة المُؤسّسات، يضمن لها التطوّر والاستمراريّة، مع الحفاظ على كيانها، في ظلّ عالم جدي د ملِيء بالمُنافسة والتنوّع.

ومن هنا يتبيّن لنا أنّ مَفهوم الإدَارة الحد يث يتقاطع مع عدَ د من العلوم الأخرى: كعلمِ الاقتصاد والسّياسة والسّلوك الإنساني ممّا يعْني أنّ الادارة ليست هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على المُوظفين منْ أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات عِلمية، وتُوظف الأدمغة الب شرية وتـ سْتخدم الموارد المُتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقع يعجّ بالصّراعات والتحالفات. ومن خلال هذا الوقع الجديد تظهر إرادة صَلبة تهدف إلى إحْداث التغيير مهما كانَ التحدّي ومهْما كانَ الثمن.

العوامل وأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي

طُموحات العاملين: إنّ اسْهامات العاملين داخل المُنظمة عَبْر سَنوات من العمل الدّؤوب يزيد من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمُنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبيّة تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم وتكييفهم مع التطورات الجديدة.

تغير نظرة الجمهور من المُنظمات: كانت العلاقة بيت الجمهور والمؤسّسات في السّابق عدائيّة مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالمُوظف كان عُنصرًا غير مرْغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسْرية على المجتمع كجمْعِ الضرائب بطرق أشْبه بالعِقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شِعار الجودة بحُكم فقدان المُنافسة وغياب الوَعْي الكافي للمستهلك بمستوى المنتوج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصْبح يعمل منْ أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه وقدرته على التمييز بين السّلعة الجيدة والرّديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها ونظرتها للزّبون عن طريق إعادة تأهِيل المُوَظفين.

الاســتفادة من المَعارف البشــرية: لقدْ اســتفادت المنظمات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيْث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الانسان وتعديلها.

حدّة المنافســة بين المنظمات: إنّ اسْـتعار حُمّى المُنافســة بين المؤسّــسـات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحســين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأســواق ولذلك ظهرت الرغبة في إدْراج وســائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة وتنمية القدرة والكفاءة للمُوظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

إشــراك الموظفين في القرارات: إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصــبح مســاهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري وتحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا واطمئنانا في عمله، مما يُحسِّن أســاليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصــالات داخلها، أمّا المؤلف فيرى أنّ أسْــباب التغيير في المؤسّسات والشركات يعود إلى العوامل التالية:

- **الضغوط الخارجية والتي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، وظهور وانتشار التقنية المادية.**
- **التوترات والضـغوط الداخلية والمتمثلة بتضـارب الاهتمامات والمصـالح بين الإدارة والعاملين، وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة الـ سائدة والنظام الاجتماعي للمؤ سسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسّسات عندما تتضارب أولويتها**

وفـي كتابـه نظريـة المنظمـة يـرى سـتيفن روبنـز أنّ هنـاك أسـبابا ناشـئة داخليـة أو خارجيـة تسـاهم فـي إحداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

- **تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها و أغراضها.**
- **إدخال أجهزة ومعدات جديدة.**
- **ندرة القوى العاملة.**
- **إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.**
- **الدمج مع منظمات اخرى.**
- **تدنّي معنويات العاملين.**

ارتفـاع نسـبة الـدوران الـوظيفي Employee Turnover Rate وهـو عبـارة عـن نسـبة العـاملين الـذين يتركـون العمـل بالمنشـأة ويلتحقـون بعمـل آخـر. مـثلا إذا كـان عنـدي 100 شـخص وقـام 10 أشـخاص بتـرك العمـل، فـذلك يعنـي أنهـم يمثلـون 10 ٪ مـن إجمـالي القـوى العاملـة فـي مهنـة معينـة، دليـل علـى أنهـا نسـبة كبيـرة وتشـكل قلقـا علـى المسـؤولين فـي الشـركة مشـيرا إلـى أنّ حركـة الـدّوران نلاحظهـا فـي بعـض الأحيـان فـي القطاعـات الحسّاسـة أو فـي المهـن التخصصّـية، أو فـي القـوى العاملـة المـاهرة التـيّ يحتاجهـا السـوق فمسـألة العـرض والطلـب تحـدد وبشـكل كبيـر قـرار الانتقـال مـن شـركة إلـى أخـرى خاصـة مع الموظفين من أهل الخبرة والذين يمتلكون مهارات عالية

أهمّ القِوى الخارجية:

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

أمّا الدكتور محمد بن يوسف النمران فيُجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التيّ تدْعو المؤسّسات والأفراد إلى إحْداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية:

- **الأسباب الاجتماعية والسّياسية.**
- **الأسباب الاقتصادية.**
- **الأسباب التكنولوجية أو التقنية**

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

- **الأزمة:** Crisis **بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أنْ تتحّرك من مكانها وتتغير.**
- **الرّؤية:** Vision **الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصل اليه بالتغيير.**
- **الفرصة:**Opportunity **بمعنى التنبّؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.**
- **التهديد:** Threat **أي التنبّؤ بحُدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.**

المحاضرة رقم 5

تابع - التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

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

1. التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريع ا جد ا فمنذ ثلاثين عام ا كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسيعينات أصبح الحاسوب هو

الو سيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة ، منذ ع شر سنوات كان الانترنت (الـشبكة الدولية) محدودة الا ستخدام والآن أصبحت تشكل جزء ا من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات.وهكذا في كل م جال ت جد ه ناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم)الأتم تة(ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم وا ستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في ب ضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن ت صل إلى جودتهم وتكلفة انتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2. .العولمة : Globalization في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعم ا صغير ا يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فأنها تنهار تمام ا ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو نظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.
3. ضعف الأداء : يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسستين أن مستوى أدائهم يقل كثير ا عن الشركة الأخرى فيبدؤون في التفكير في التغيير. واحيانا يتأخر التغير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فأن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.
4. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديث ا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.
5. العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثير ا فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

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

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية

أولا : حسب الأسباب

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

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

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

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

ب. تغيير د فاعي: تقوم المنظ مة ب هذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما ي حدث من تغيرات في محيط ها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات.

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

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

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

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

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

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

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

خامسا: حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

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

ب. التغيير البطيء : التغيير البطيء يكون أكثر رسوخ ا من التغير السريع.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

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

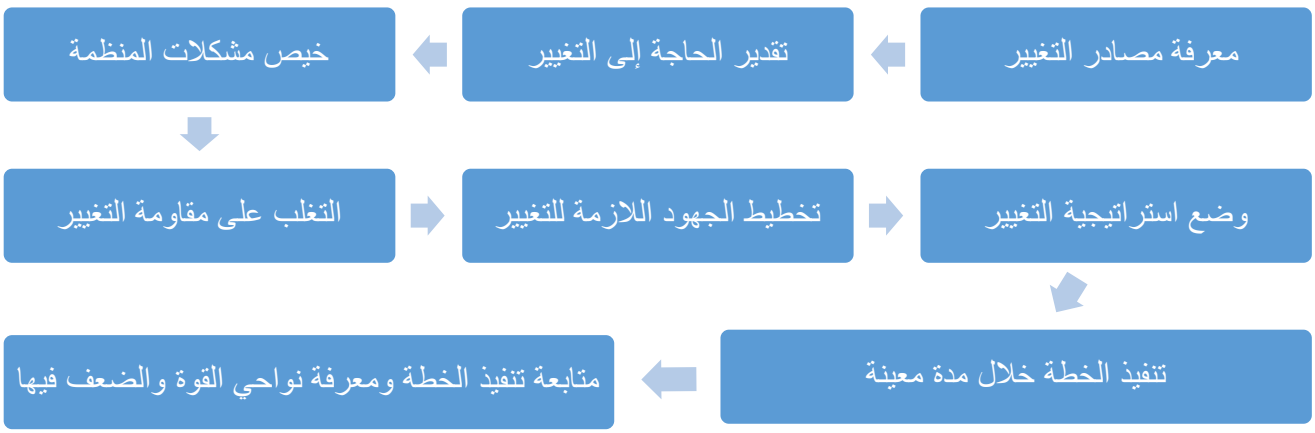
1. معرفة مصادر التغيير : وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد

بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

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

والشكل التالي يبين:

خطوات إدخال التغير إلى المنظمات بناء على المراحل الآنفة الذكر.



مراحل التغيير والتطوير التنظيمي

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

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

خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي:

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

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

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

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

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

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

1. استراتيجية العقلانية الميدانية Rational -Empirical

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

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Reeducative– Normative

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

3. استراتيجية القوة القسرية Power coercive

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

العوامل التي تحدد إختيار إستراتيجية التغيير

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

1. اهداف التغيير : Objectives Change

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

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

- مضمون الأهداف
- كيفية تحديد الأهداف

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

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

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

3. الفرص المواتية والقيود: Opportunities & Limitations

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

4. وسيط التغيير Agent Change

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

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

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

أولا: التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ا ستراتيجيات الإدارات الفرعية والا ستراتيجيات الوظيفية، وللتو ضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للا ستراتيجية: الا ستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والو سائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

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

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

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

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

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

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

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

سادسا: الموارد المادية: كتغيير العُدد والآلات.

سابعا: السياسات: مثل تغييرا أو تعديل سياسات معمول بها،أو الغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.

ثامنا: طرق واجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة

خطوات التطوير التنظيمي:

تتكون من ثلاثة مراحل:

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

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

ثانيا: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

من الطرق الشائعة:

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

وهناك بعض الأســاليب المســتخدمة في التطوير التنظيمي: تحليل الأدوار، البحوث المســحية والمعلومات المرتدة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

ثالثا: تقويم النتائج:

يتم ذلك من خلال التحقق من:

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

شروط نجاح اتمام مراحل التطوير التنظيمي

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

1 - مبدأ التنافسية.

2 - المرونة.

3 - قابلية التعليم والتدريب.

القواعد الاساسية للتطوير التنظيمي

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

المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي

اولا : فيما يتعلق بالفرد

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

ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة

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

ايجابيات التطوير التنظيمي

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

سلبيات التطوير التنظيمي

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

المصطلحات:

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

المحاضرة رقم 6

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

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

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

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

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

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

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

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

1- الجمود الهيكلي، أي يتم انتخاب العنا صر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم م ساهمة إيجابية في التغيير لتحييدها أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر.

2- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.

3- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفاً من فقدانها أو عناداً للتغيرات الجديدة.

4- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد اللذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.

ومن هنا فإن الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرار أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها. (الصفار، 2007).

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

1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

5- الإنتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للشخص علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وتعود مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب ومن أهمها:

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

(أبو الشيخ، 2000، ص 28-30)

ويمكن ذكر أسباب أخرى لمقاومة التغيير منها:

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

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

- المفاجأة: إذا حدث التغيير فجأة أو غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.
- التعود: بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة.
- فقدان السيطرة على التغيير: عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وهم مجرد أداة للتغيير، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغيير والعمل على إفشاله.
- سوء الفهم: عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من المقاومة للتغيير.
- الآثار الجانبية للتغيير: عند إدخال التغيير غالبا ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا يكون تحت سيطرة الإدارة.
- ضغط مجموعات العمل: الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسيا في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.
- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.
- اقتناع الفرد أو البعض: أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.
- عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي ينجم عن التغيير.
- تغيير ميزان القوى في المنظمة: حيث أن التغيير قد يترتب عليه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعض الأقسام أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى، وكذلك إنشاء أقسام جديدة.
- الخوف من فقدان بعض العوائد الإقتصادية والاجتماعية: قد يقاوم الأفراد التغيير خوفاً من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلون عليها أو خوفاً من تخلخل العلاقات الاجتماعية.
- الأيدولوجية: وهو أننا لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم تتعارض مع الغير.

ويذكر دفيز ونيو ستروم (Davis & Newstrom,1989:291) الأسباب لمقاومة التغيير:

1- البعد المنطقي: والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب بها.
2- البعد النفسي: والذي يعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات والتي فيها العامل يقاوم خوفا من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.

3- البعد الاجتماعي: ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

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

1- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة.

2- الخوف من المقدرة على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجي.

3- الخوف من الفشـل في أداء الأعمال بسـبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة.

4- تضارب المصالح بين أصحاب الحصص والمستثمرين وأبناء المؤسسة، وبالتالي الخوف من التغيير يفيد أحدهم على الآخر.

كما أن هناك أسباباً عديدة لمقاومة التغيير، أهمها: (الشوابكة، 2007)

1- التمسك بالعادات والتقاليد.

2- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الإمتيازات أو المكاسب.

3- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.

4- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.

5- الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين.

6- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.

7- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.

8- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.

9- التشبع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.

أسباب مقاومة التغيير:

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:

1. الخوف من المجهول: لأن التغيير قد يسـتبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسـب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسـباب الرفض هي الرضـا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.
2. تهديد التغيير لأمور ومصالح شخصية: قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.
3. عدم الاقتناع بجدوى التغيير: يرى مقاوموا التغيير هنا أن التغيير سـيفشـل ويسـتدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.
4. تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير: أي تضـارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

5. الثقافة السـائدة للتغيير: فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسـخت تقاليد ومعتقدات مؤسـساتية ثابتة يقاومون التغيير بشـدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشـتركة جمعتهم بمؤسـستهم. (تومي وخريف)

أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة

الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال

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

المصدر: (الإبراهيم، 2006)

أشكال مقاومة التغيير:

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

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة. وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها. وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الأفراد تغييراً ايجابياً تتطلبه مصلحة العمل. أما ايجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. (العميان، 2002)

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سيئاً، بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد إيجابية تساعد في إدارة عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، عندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها (Waddel and shoal, 1998). وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير.

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

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

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

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

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

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

أ. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

ب. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ج. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أم غير المباشرة.

د. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

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

1- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية من حيث أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الأفراد العاملين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة. وفي ذلك الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الأفراد العاملين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول شدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أكبر.

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

- تجاهل Immobility

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

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

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

- تلزم المقاومة إدارة التغيير على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل وبصورة متكاملة.
- تكشـف المقاومة نقاط الضـعف في عملية معالجة المشـكلات واتخاذ القرارات، فهي تفيد إدارة التغيير في اتخاذ القرارات المناسبة.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد عن مشاعرهم، ومن ثم يشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر.
- تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال.
- تدفع المقاومة إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

وليست مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل أنها تحمل بعض الإيجابيات فيمكن لها:

- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.
- أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

كما يمكن لها أن:

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

المحاضرة رقم 7

إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل

ادارة مقاومة التغيير

أن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشـــيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية

وهذا لا يتم إلا اذا ممكن المدراء من اقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضـــل وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة لذل يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير حيث ان بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدرا للطاقات وبرى بعضهم الأخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاصة ولهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه او افشاله (الابراهيم)

ويرى Folger and skarlicki ان التغيير التنظيمي يخلق نوعا من الشـــكوك والمقاومة عند العاملين وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صـــعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه إذا لم تتفهم الادارة وتقبل عملية المقاومة وتقوم بتقديم الجهود المناســـبة للتعامل مع هذه الظاهرة فأنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير بينما يرى Coetsee ان قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشـــجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية

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

وقبل الشـــروع باي عمل بخصـــوص التغيير يلجا المدير الناجح الى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الو ضع الحالي في المنظمة بهدف الك شف عن الم شاكل التي تواجه المنظمة ويحدد م صادرها ومدى اهتمتها وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة الى الســـرعة في حل هذه المشـــاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها

وتتضـــمن هذه المرحلة تحليلا لاهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفســـها مثل من هم الاشـــخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير وما هو بحجم هذه المقاومة وما هي الاســـباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وماهي النتائج المتوقعة من التغيير ايضـــا يدخل ضـــمن الاجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الاشـــخاص المهم مشـــاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير وماهوا حجم التغيير المطلوب بالإضـــافة الى ذلك فان تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير

بأعضـــاء الجهاز الاداري والعمل على تقويتها والتخطيطي لتعزيزها واســـتمرارها امر مهم خلال المراحل الاولى للقيام باي عملية تغيير وعلى اثر هذه المرحلة يتم ايضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير

ويعد نموذج Levin المعروف بنموذج تحليل قوى المجالForce Field Analysis من انجح الوســـائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الافراد والجماعات والمنظمات فهو يقول بان طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف الوقف القوى المحيطة منه بمعنى انه في ظل وجود فوائد ايجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الادارية وزيادة الفرص الوظيفية فان عملية تأييد التغيير ســتســود اما اذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والامن الوظيفي للموظفين او تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فان قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير.

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

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

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

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

1. التعلم والاتصال
   a. الاتصالات التنظيمية
   b. الاتصالات الشخصية
2. اشراك العاملين بالعمل
3. تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين
4. التفاوض والوصول الى اتفاق
5. المراوغة وتقديم العروض
6. اللجوء الى القوة الظاهرة او المبطنة

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

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

التغلب على مقاومة التغيير

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

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

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

6- الاكراه الصـريح والضـمني: ويتضـمن الاكراه اسـتخدام السـلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوم التغيير

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

1- أدارك حاجات الافراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم والعمل على تلبيتها.

2- اهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورهما في التأثير تجاه التغيير

3- اهمية المعلومات وطرق جمعها و صلتها بمو ضوع التغيير يـ ساعد في تعديل سلوك الجماعات والافراد نحو السلوك الجديد

4- أدارك الحاجة للتغيير من قبل اعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.

5- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون اقل خطرا من التغيير المفروض من الخارج

6- ان تماســـك الجماعة قد يكون عاملا مســـاعدا في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير او تكون عاملا مقاوما للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.

7- اهمية الاتصـــال بين افراد الجماعة ومشـــاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة الى التغيير وخطط التغيير والاثار المترتبة على التغيير.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير باتباع الاساليب الاتية:

1- التعليم والاتصـــالات: تســـتطيع الادارة ان تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشـــات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب

2- المشـاركة: من الاهمية ان نسـمع من الافراد عندما تجري علمية التغيير حيث ان عملية التغيير تشـمل كل المستويات سواء المستويات الدنيا او العليا فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.

3- الدعم والمساندة: يجب على ادارة التغيير ان تدعم جهود الافراد بتوفير الامكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.

4- مناقشة كيفية التغيير: ان مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل او طريقة ادخال التغيير ان مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير يكون فعالية في التقليل من معارضة التغيير.

5- اسـتخدام المناسـبات لتسـهيل التغيير: يسـتطيع المدير في مناسـبات كثيرة ان يشـرح ان التغيير سـنة التطور وان الانســـان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الاولى وهذه هي سنه التطور.

6- تفســـير مقاومة التغيير بحيث يخجل المقاوم: عندما يعرف الناس لماذا يقامون التغيير فان مقاومة التغيير تقل او على الاقل تصبح عملية رشيدة.

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

التغلب على مقاومة التغيير

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

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي

أ. التعليم والاتصال Function & Communication

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

ب. المشاركة والاندماج Participation & involvement

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

ج. التسهيل والدعم Facilitation & Support

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

د. التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement

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

ه. الاستغلال واختيار الاعضاء Manipulation & Co-Optation

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

و. الاكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit & implicit Coercion

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

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

وبين الجدول التاي إطار الربط والتكامل ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

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

من خلال الجدول نلاحظ الاتي:

1- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.
2- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.
3- إذا كانت ا سباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل فان أف ضل ا ستراتيجية للتعامل مع هذه الا سباب هي استراتيجية التسهيل والدعم.
4- إذا كانت ا سباب المقاومة متعلقة بالذ سائر المترتبة عن عملية التغيير فان أف ضل ا ستراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والانفاق.
5- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التمويه و الاستمالة.
6- إذا كانت ا سباب المقاومة متعلقة بال سرعة والعلاقات ال شخ صية فان أف ضل ا ستراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني.

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين اسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الاثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الانتاجية على المستوى الفردي والجماعي وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتأثير سلبا على اي محاولات للتغيير مستقبلا واعاقة الجهود تنفيذ عملية التغيير وبالتالي فشلها.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال :

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

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

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

أ. تقارب وجهات النظر : فما دام هناك رفض للتغيير يعني ان هناك اشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها والتعامل معها.

ب. غرس الثقة في الموظفين: وان يكون ذ لك بتشجيعهم على انهم ا هل التغيير وانهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية انجاح التغيير.

المحاضرة رقم 8

قيادة ومقاومة التغيير

ماهو برنامج التغيير؟

اولا: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

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

ثانيا: عوامل نجاح التغيير الفعال

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

ثالثا: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

رابعا: تهيئة المناخ الصحي للتغيير

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

خامسا: معوقات التغيير

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

قيادة التغيير

اولا: ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

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

1. القيادة الادارية: تعد القيادة الفعالة اهم مهام المديرين في عصـــرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
2. الاتصـــالات: وتعني تدفق المعلو مات دا خل التنظيم بـ هدف الـ تأثير على الافراد، وتوج يه العلا قات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والاقتناع بالأهداف المشتركة.
3. التحفيز: تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على اداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد وبين الحوافز المقدمة
4. المشاركة: تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير.
5. الادارة بالأهداف: تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤســـاء والمرؤوســـين والعمل على انجازها خلال فترة محددة.
6. فرق العمل: يعد اداة لتنمية العلاقات الانسـانية والتحكم في تصـميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

ثانيا: خصائص قيادة التغيير

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

ثالثا: مبادئ قيادة التغيير

اكدت العديد من الدرا سات على خمس مبادئ ا سا سية يحتاج اليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

1. الهدف الاخلاقي: يمثل الهدف الاخلاقي قيمة واضـــحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي الى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.
2. فهم عملية التغيير: ينبغي ان يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشـــكلات المتراكمة التي قد تنشـــأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:
   - اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.
   - تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.
   - تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.
   - ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة.
   - الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
   - الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد.
3. بناء العلاقات: اثبتت الدراسات ان العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.
   - كلما كانت العلاقات اكثر قوة وأكثر تعاونا كلما تحسنت الامور وكانت عملية التغيير اكثر سلاسة.
   - يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الافراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الاراء والأفكار.
4. انشاء المعرفة ومشاركتها: يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل اهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في:
   - زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة.
   - ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة) الهدف الاخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات (، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية:
     - ان الافراد لن يشاركوا معرفتهم مع الاخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها.
     - ان الافراد لن يشتركوا إلا إذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
     - ان وجود المعرفة) بيانات ومعلومات (بدون علاقات تؤدي الى تخمة معلومات، لان تحويل المعلومات الى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج الى علاقات.
5. انشاء التماسك: بسبب تعرض عملية التغيير الى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير ان تسعى الى بذل جهد اكبر من اجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

رابعاً: سمات وخصائص قائد التغيير

- الطاقة والنشاط.
- الحماس.
- التفاؤل.

مقاومة التغيير

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

مفهوم مقاومة التغيير

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

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

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

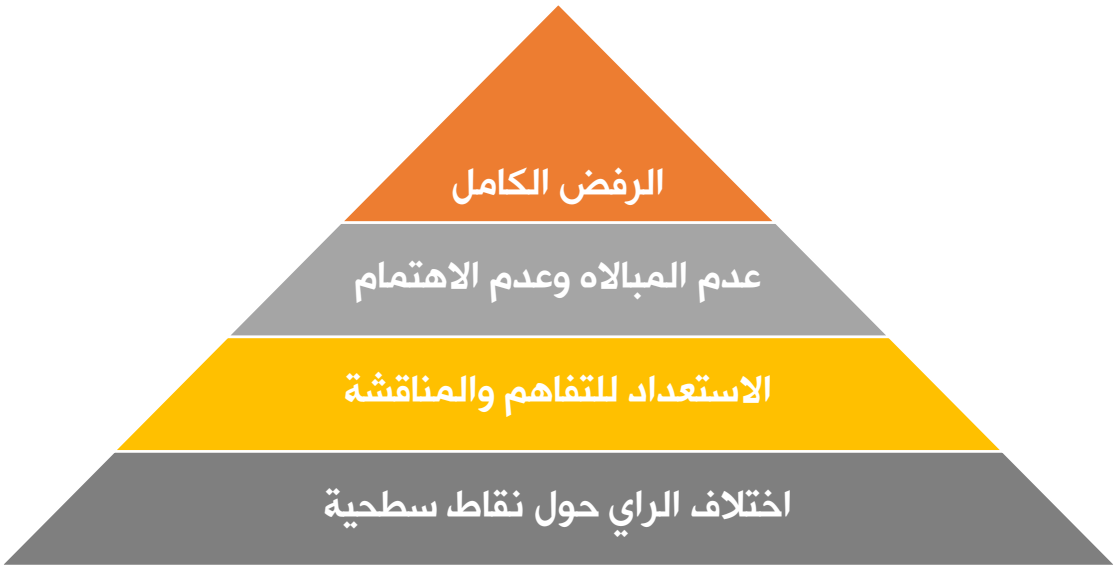
السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

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

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

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

درجات مقاومة التغيير في المنظمات



ردود الافعال على التغيير

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

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

اسباب مقاومة التغيير

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

اسباب اخرى للمقاومة التغيير

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

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

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

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

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