

# إدارة التغيير والتطوير

## 2018

### المحتوى:

- المحاضرات النصية من م2 إلى م11
- الواجبات 2+1

### ترتيب المحاضرات:

- 2- مفهوم التغيير
- 3- مراحل ونماذج إدارة التغيير
- 4+5- التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال
- 6- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي
- 7- إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل
- 8- قيادة مقاومة التغيير
- 9- أساسيات التغيير والتطوير التنظيمي
- 10- معوقات التغيير
- 11- قيادة التغيير

## المحاضرة [2]: مفهوم التغيير

### 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 أشارت دراسات عديدة إلى 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 لأبد من تنميته وترسيخه، وذلك بتشجيع جميع الموظفين على الإبداع والابتكار لمواكبة التغييرات في بيئة الأعمال. وللإدارات العليا في الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية دور أساسي في التغيير والتطوير، حيث لم تعد سياسة لا تحرك ساكناً مناسبة لبيئة أعمال اليوم لأن العالم يتغير بوتيرة متسارعة لا تعطي المتأخر عن الركب الفرصة للتسويق والتأجيل. وبالتأكيد أذعو إلى خروج إدارات الشركات والمؤسسات الحكومية من ثقافة لا تحرك ساكناً التي جمدت الفكر الإداري والإبداع والابتكار والمبادرة فيها مما يجعلنا نتحسر على ضياع الفرص المتاحة للشركات الوطنية نحو المنافسة العالمية لو كانت متكيفة مع بيئة الأعمال العالمية.

ولقد تبنت الجامعات المتميزة في الدول الصناعية المتقدمة العديد من البرامج في التغيير مثل مقرر إدارة التغيير ومقرر التطوير الإداري، وكلها قائمة على أساس التغيير الهادف والفاعل. ويقوم تخصص إدارة التغيير على تطوير الفرد وفريق العمل والمؤسسات بما تتطلبه المنافسة في الحاضر والمستقبل. وهناك متطلبات يجب توافرها لتنفيذ التغيير المطلوب بسلاسة ونجاح بأقل ما يمكن من مقاومة للتغيير من الموظفين. وأبرز هذه المتطلبات أهمية التزام الإدارة العليا بدعم التغيير معنوياً ومادياً، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير التي تحقق الأهداف المخطط لها بما يعود على الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية بالفائدة.

إن الاختيار الناجح لقيادة التغيير له أهمية كبيرة في نجاحه، لذلك يجب ان يكون مدير أو قائد التغيير ملمماً بالعملية وواضحاً في رسالة التغيير ومقبولاً لدى الموظفين المنفذين للتغيير حتى لا يواجه مقاومة تؤثر في النتائج المأمولة للتغيير. وقد يختار مدير التغيير أو قائده عناصر بشرية مؤهلة لتنفيذه بحيادية وموضوعية لما لذلك من أهمية في مصداقية خطة التغيير. ان التغيير والتطوير المستمر يدفع المنافسين نحو تحسين أداء الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية وبالتالي يعود بالخير على الوطن والمواطن. وما نراه اليوم من تحسن في مستوى المعيشة والرفاهية في الدول المتقدمة كان نتيجة التغيير والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات وما تقدمه تلك الحكومات للقطاع الخاص من دعم مادي ومعنوي.

## مفهوم التغيير

- غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف **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 استراتجية ثقافية 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 **ushman** 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 **bennis** ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

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

### أهداف 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 لإحداث 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 اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية
- 8- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

### خصائص التغيير

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

### حتمية التغيير

- تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له ، ومن أهم 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 أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحوّلت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه 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، الآفات 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 أفضل 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 وضعاً أفضل.

التهديد: التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

## مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

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

## اهمية التغيير

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

## مبادئ التغيير

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

- 1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسئولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:
  - اسلوب المرسوم والقرار.
  - اسلوب الاحلال او التبديل.
  - اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
- 2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:
  - اسلوب القرارات الجماعية.
  - أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية

- 3- مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:
- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
  - اسلوب التدريب الجماعي.

### خصائص ادارة التغيير

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

## انواع التغيير

اولا: انواع التغيير الرئيسية

### 1- التغيير الاستراتيجي

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

### 2- التغيير الوظيفي

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

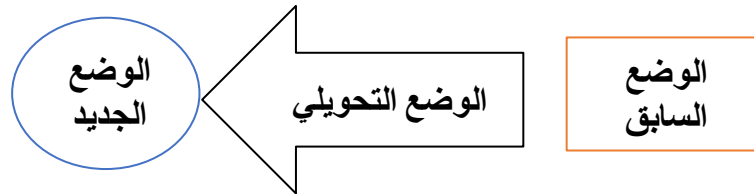
### 3- التغيير التطويري

- هو اوسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
  - لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
  - يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- يهدف التغيير التطويري الى مساهمة 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:
  - اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
  - عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
  - تقديم منتجات او خدمات جديدة.



#### ثانيا : انواع التغيير الاخرى

##### 1- التغيير حسب التخطيط

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

##### 2- التغيير حسب الشمولية

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

##### 3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

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

#### 4- التغيير حسب الحالة

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

#### 5- التغيير حسب مستويات التغيير

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

#### 6- التغيير حسب السرعة

- التغيير السريع.
- التغيير التدريجي.

#### ثالثاً: عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

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

#### رابعاً: انماط الطرف المغير

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

أ- المجال التكنولوجي:

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

ب- المجال التنظيمي:

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

ج- المجال الانساني:

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

د- مجال طرق العمل:

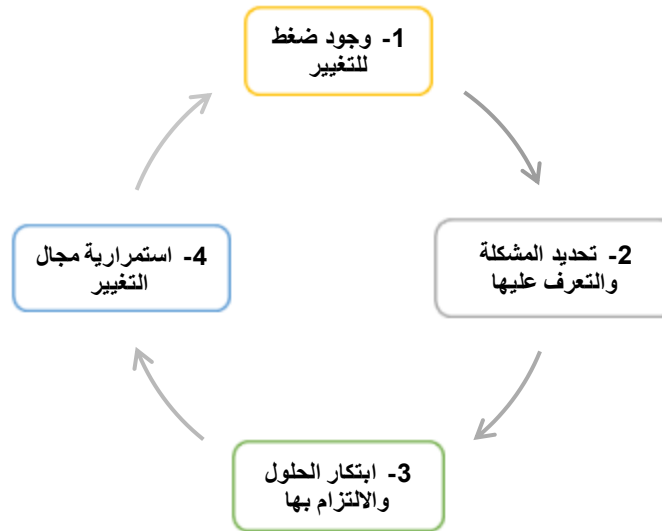
يتضمن هذا المجال:

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

## شكل التغييرات

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

## الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



## 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- ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
- 4- ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- 5- ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- 6- ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

## مداخل التغيير:

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

## القوى الدافعة للتغيير

### اولا: القوى الداخلية :

- تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف.
- كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من أشكال رد الفعل.
- وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.
- زيادة طموحات وحاجات الافراد: مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.
- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.
- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.
- الرغبة في تكامل المنظمة: قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

- التغيير في الادارة العليا: قد يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية.

وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :

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

ثانياً: قوى التغيير الخارجية :

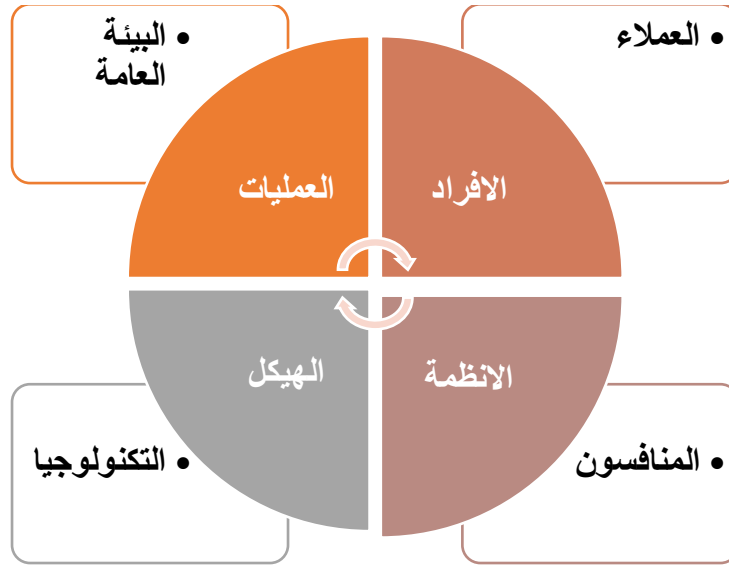
- تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها.
- التغيير في ظروف السوق : يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
- ازدياد حدة المنافسة : لقد اصبح التنافس قائماً على اسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- التطور التكنولوجي : استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية.

**القيم الحديثة في الادارة: من اهم تلك القيم والمعايير:**

- ✓ ارضاء العميل اولا وثانيا وابدأ.
- ✓ ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- ✓ الانتاج في اقل وقت.
- ✓ التركيز على 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.

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



## المحاضرة [3]: مراحل ونماذج إدارة التغيير

### مقدمة

يعتبر التغيير هو السمة الصحية للمجتمعات الواعية والأمم الحية، وسمة من أبرز سمات حياة الإنسان ككائن حي. وليست الأهمية للتغيير بذاته؛ ولكن الأهمية هي للإضافات والمُدخلات الجديدة التي يضيفها؛ والتي لا عهد للمجتمع بها، والتي تنقل الحياة نقلةً نوعيةً وملموسةً، بمعنى أن التغيير لا يكون تغييراً ما لم يضاف إلى مجتمعٍ ما واقعاً جديداً. والتغيير بطبيعته يقسم المجتمع إلى متقبّلٍ ورافضٍ ومتوجسٍ؛ سواءً كان الموقف بدافعٍ من المبادئ والقناعات أو بدافعٍ من سلطة الجمهور. إنّ الشيء الجديد الذي يدخل إلى المجتمع يمر بأربع مراحل حتى يستقر ويأخذ مكانه الطبيعي وتأخذ الحياة شكلها ومجراها الجديد :

1- مرحلة الرفض.

2- مرحلة المقاومة.

3- مرحلة الاستكشاف.

4- مرحلة الالتزام.

وتتميز كل مرحلةٍ من هذه المراحل بسماتٍ وردود أفعال - وأحياناً - (تنازلاتٍ) ذات طبيعة معينة، وهي مراحل ومظاهر من الطبيعي أن تحدث.

### مراحل عملية التغيير

#### المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة 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 والاداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.



### المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

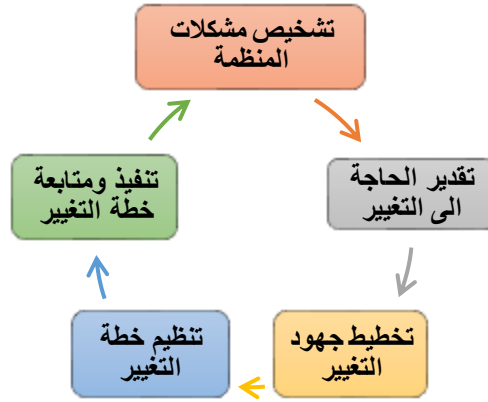
- يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية:
  - ✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
  - ✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
  - ✓ ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
  - ✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- 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 ادارة التغيير

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

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

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

#### المرحلة الأولى : تأسيس وخلق احساس بالحاجات الملحة

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

#### المرحلة الثانية : تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير

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

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

## المرحلة الثالثة : وضع رؤية (Vision)

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

## المرحلة الرابعة : ايصال الرؤية

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

## المرحلة الخامسة : تفويض الصلاحيات للآخرين

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

## المرحلة السادسة : تحديد نجاحات أو أهداف على المدى القصير

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

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

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

## المرحلة الثامنة: تأطير وتشريع الأساليب والإجراءات الجديدة

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

### ملخص - نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصِّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهمٌ ففي غياب الإدارة الرّشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السّيطرة وهو أمر لا يُحمد عقباه، ومع 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 كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنّه يعزّز من المصدقيّة والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جديد.
- 2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عمليّة التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها 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 واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:
  - ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
  - ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورية في مصلحتهم في الأجل القصير.
  - ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.
- 4- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:
  - ✓ استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
  - ✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

✓ ضرب المثل والقُدوة من طرف القائد.

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر أن التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه

جميع الاطراف، ولإشراك كافة الافراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.

✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.

✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.

✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.

✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة

تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

✓ ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.

✓ ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.

✓ ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

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

✓ توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.

✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وامكانية تطبيقها في الواقع.

✓ التقليل من مقاومة التغيير.

✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.

✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز

عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا 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 المنظمة : إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم ووضِع كوتر مجموعة من الأسس أهمها :

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ✓ ربط تزقية 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؛ لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان والموظفين الذين سيقتنعون حتماً بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسستهم عن منافسهم وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت في نخر المؤسسة؟

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

## ب. مرحلة التغيير Changing Process

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه 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 تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

## ج. مرحلة التثبيت والتدعيم Refreezing

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

### كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :

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

### (3) نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان :

يرى كل من دين أندرسون وليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير. دعنا ننتقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقاداتهم حول

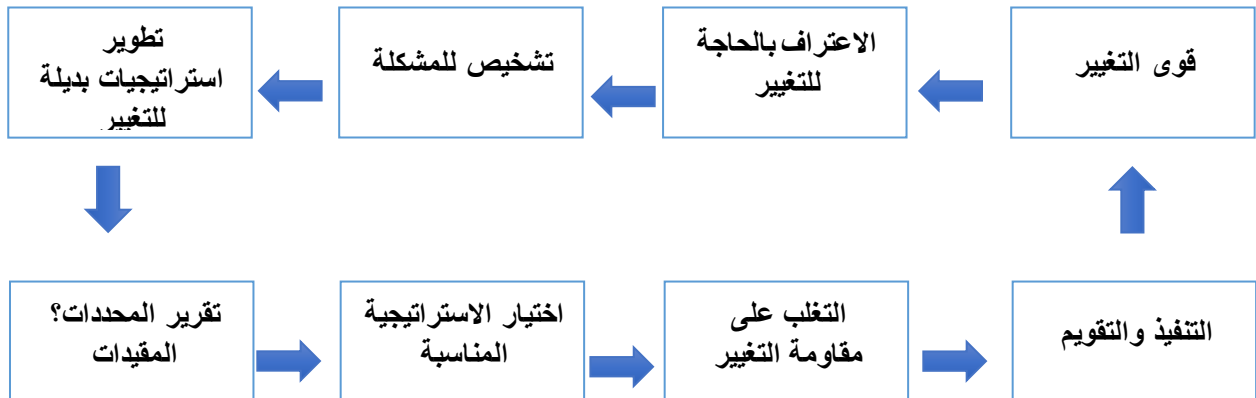
الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضًا، يجب عليهم أن يلحظوا التحولات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يبروا الديناميات الفعلية للتحويل وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني أن القياديين أنفسهم يجب عليهم أن يغيروا من أجل أن يقودوا التحولات بنجاح داخل منظماتهم.

وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

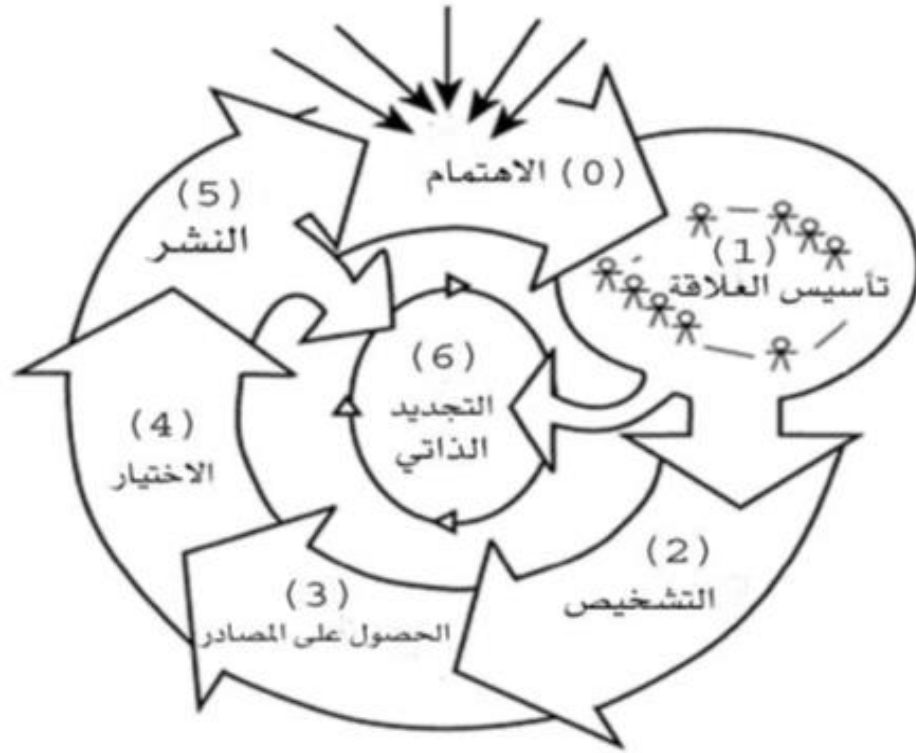
- أ- الاستعداد لقيادة التغيير.
- ب- وضع رؤية والتزام وقدرة المنظمة.
- ت- تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- ث- تصميم الحالة المنشودة
- ج- تحليل التأثير.
- ح- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير
- خ- تنفيذ التغيير.
- د- إجراء عملية الدمج والتكامل.
- ذ- العمل بجد والتوجه إلى المسار الصحيح.

هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تُبين من أين يجب أن ننطلق وإلى أين يجب أن نصل، فالمرحلة التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجازها، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته.

(4) نموذج افانوفيتش IVANCEVICH :







#### المرحلة ( صفر ) : الاهتمام

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

#### المرحلة الأولى : تأسيس العلاقة

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

#### خصائص العلاقة التبادلية :

- 1- التبادلية : يجب أن تسمح العلاقة لكل طرف أن يعطي ويأخذ، وأن تنتقل المعلومات في اتجاهين بين القائم بعملية التخطيط للتغيير والنظام أو الجمهور المستفيد .
- 2- الانفتاح : الانفتاح للأفكار الجديدة شيء ضروري ولا بد منه للابتكار.

- 3- التوقعات المستقبلية : أحيانا كثيرة يعتقد الجمهور المستهدف أن القائم بعملية التغيير ( عميل التغيير ) بيده المعجزات فالواجب على المسئول عن عملية التغيير هو : وضع توقعات واقعية ومعقولة من البداية .
- 4- التوقعات حول المكافئات : يجب أن لا 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 تنجى بعلاقة سيئة أو يفشل مشروع التغيير :

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

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

عملية التشخيص: تتطلب عملية التشخيص القيام بالمهام التالية:

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

#### بعض المحاذير في عملية التشخيص

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

#### المرحلة الثالثة: الحصول على المصادر

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

## أهداف الحصول على المصادر:

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

## وضع نظام دائم للحصول على المصادر:

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

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

## المرحلة الرابعة : مرحلة اختيار الحل

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

أ- اشتقاق المضامين من الأبحاث:

تحتوى هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

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

ب- وضع قائمة ببدائل الحلول:

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

ج- اختبار الجدوى:

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

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

د- التكيف:

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

المرحلة الخامسة : مرحلة النشر والحصول على القبول

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

أ- كيف يتقبل الأفراد الابتكار:

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

يعتقد هافلوك أن الفرد يمر بمراحل ستة هي :

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

ب- قبول الابتكار بواسطة الجماعات:

هناك ثلاث فئات من الأفراد يلعبون دوراً بارزاً في قبول أو رفض الابتكار بواسطة الجماعات هذه الفئات هي :  
المبتكرون - المقاومون للتغيير- قادة الرأي.  
وهنا يجب علينا أن نشخص القوى المضادة والمؤيدة للابتكار.

ج- توظيف الاتصال الفعال:

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

د- مرونة برنامج أو مشروع التغيير:

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

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

## المرحلة السادسة : مرحلة التجديد الذاتي

يعتقد كثير من مسؤولي برامج التغيير التربوي، إن مهمة القائمين على تنفيذ هذه البرامج الجديدة تنتهي بالحصول على قبول الأفراد وتبنيهم للابتكار، وإن النظام المستهدف نفسه يجب أن يضطلع 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 وتجربته بشكل متكرر في المواقف الواقعية.
- 3- دمج الابتكار في بنية النظام.
- 4- التقويم المستمر.
- 5- الصيانة المستمرة.
- 6- إمكانية تكييف مستمرة: يتطلب قبول وتبني الابتكار مرونة وقدرة لتكييف الابتكار.

### ب - تطوير قدرة النظام على التجديد الذاتي :

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

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

## المحاضرة [4]: التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

### مقدمة

إن التغيير هي عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاختفاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع 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 التكنولوجيا الحديثة ثنائية الحد يقوم الجانب الاول منها على الاصلاح و الجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني.

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهال 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 وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز 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 تنتهي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذًا وعطاءً، تأثرا وتأثيرا، 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، وضمن هذا التوجه أصبح



موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة.

### مفهوم ومنافع التطوير التنظيمي

إن إدراك التغييرات والتطورات التي تميز البيئة والنظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق المواثمة مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها. إن التغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحاً وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

### تعريف التطوير التنظيمي:

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

- تعريف بيرز : " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات و الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد."

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

- تعريف كامل محمد المغربي: التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين :

ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

- تعريف عمر وصفي عقيلي : " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين

قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".

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

- يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططاً مسبقاً تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.
- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاطاً مخططاً وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة ومن ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.
- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.
- فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات 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 المنظمة وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

### أهمية ومنافع التطوير التنظيمي :

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح .  
تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية " فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من

المنظمة نظاما ديناميكي وفي غيابه تصبح جهازا إداري جامد وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية :

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي : هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعلمها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيم وإلا ستموت وتتلاشى.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي : يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهيكلها 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 وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية ( التكيف، البقاء، النمو ) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في ( الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما :  
منظمات البقاء : وهي التي تبني برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.  
منظمات الفناء : وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.

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

## تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه 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 ورغباتهم 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 استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق ولأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاه العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجهها 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 ومكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف وال فشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير 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 والطلبات ... الخ .

## إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير والتطوير 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 ومجارات المشكلات والطوارئ ومواجهة 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 وألية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

### مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها :  
من يتولى إدارة مشروع التغيير والتطوير؟ .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 والطرق الممكنة وهناك بديل ثالث وهو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

#### 1) سلطة التغيير والتطوير من داخل المنظمة :

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

#### **أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير :**

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

- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطورات فيما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغيرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا 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 والتطوير.

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

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير والتطوير، ويعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره وبالتالي 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 وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحل، 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 واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم. حل المشاكل بشكل جماعي : هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل .

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

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

### أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ومشروع التغيير والتطوير؟،

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

## مقارنة بين بدائل سلطة التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة

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

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

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

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

تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، وينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير والتطوير 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 والتطوير

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه المهارات نوضحها بالجدول التالي :

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

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

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

تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل 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 وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة.

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

### 3) سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية :

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 بفسلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

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

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

بالنسبة لخبير التغيير والتطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فإنه يبدو غالباً أكثر قرباً لوحدة أو جماعة معينة ومتحيزاً لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيجتنب 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 والتغيير إلى الخبير الداخلي نظراً لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التغيير والتطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة ومن خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معاً الموضوعية والمعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة والخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل، ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة والكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين والداخليين على الاتصال وإقامة صلات وعلاقات إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

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

- 1- وضوح الهدف من التغيير.
- 2- أن يفي بتطلعات المنظمة و الموظفين.
- 3- القضاء على أسباب الخلل.
- 4- أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
- 5- أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة
- 6- أن يأتي بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها .و يزيدهم حماساً و تماسكاً.
- 7- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- 8- رفع آثار الضعف و الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص و السلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
- 9- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- 10- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف... وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعدّ مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء.

إذن نلاحظ ممّا سلف أنّ البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي والمنافسة، ففي تراوح بين التنافسية والاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيراً ما تبني على التحالف والاندماج و تركز على التقنيات الحديثة للإنتاج وفورة الاتصالات. و كما اعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة وإيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظراً 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 أن التغيير نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه. فمواكبة التغيير هو استجابة للتطورات السريعة الطارئة في مجال وسائل التقنية والتكنولوجيا والمحاسبة ... وقد أصبح أحد الشروط الضرورية للنجاح.

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

ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال، ولو أنّ عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية أحيانا تفتقد إلى الموضوعية ويغلب عليها طابع الفردية واتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل إلى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي وإشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، والإحساس بالمصير المشترك، ونشر جوّ من الحرية والديمقراطية... وهذا يُساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود ويفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم.

وكل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار والتقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحُدود وقرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها مُيسرًا، بعيدا عن سُلطة الرقابة والممانع الأمني. وفي هذا الواقع الجديد، كان لزامًا علينا أن نبحث عن تصوّر جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطوّر والاستمراريّة، مع الحفاظ على كيانها، في ظلّ عالم جديد مليء بالمنافسة والتنوّع.

ومن هنا يتبيّن لنا أنّ مفهوم الإدارة الحديث يتقاطع مع عدد من العلوم الأخرى: كعلم الاقتصاد والسياسة والسلوك الانساني ... ممّا يعني أنّ الإدارة ليست هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على الموظفين من أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات علمية، وتوظف الأدمغة البشرية وتستخدم الموارد المتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقع يعجّ بالصراعات والتّحالفات. ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صلبة تهدف إلى إحداث التغيير ممّما كان التحديّ ومهما كان الثمن.

## خصائص إدارة التغيير في منظمات الأعمال

إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجمالها في عشرة نقاط :

- 1- التكامل أو التوافقية : تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
- 2- المشاركة : لتكون ادارة التغيير بيئة امنة وتضمن استمراريّتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- 3- الواقعية : إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- 4- القدرة والفاعلية : ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرّيّة لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإداريّة المراد تصحيحها.
- 5- الغائية : إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العبثية يهدف الى :
  - اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
  - إنّ قبول عمليّة التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الاداري.
- 6- الشرعية القانونية : لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعيّة شرعيّة قانونيّة من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبني المبادئ الأخلاقيّة السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
- 7- الاصلاح : إنّ من مهام عمليّة التغيير الاصلاح : أيّ العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها والسعي لا صلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرّشادة أو المسؤولية: وهو مُستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرار أو تصرّف. أيّ أنّ التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- الإبداع: خاصيّة الإبداع صفة مُرتبطة بالمنظّمات المُعاصرة التي تتبنّى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديًا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10- امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ما تُعصف بالمنظمة أحداث تهدّد كيانها وتندّر بزوالها، حيثُ تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على السّلطة الفاعلة أن تتكيّف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنّب المنظمة الصّدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسيها.

### العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوّة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها كالتالي:

- تطوّر على مستوى الأساليب: إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المُتخفي (نسبة الى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.
- تطوّر في السياسات والأنظمة: إنّ إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.
- طُموحات العاملين: إنّ اسهامات العاملين داخل المنظمة عبّر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.
- تغيير نظرة الجمهور من المنظمات: كانت العلاقة بين الجمهور والمؤسسات في السّابق عدائيّة مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالمُوظف كان عُنصرًا غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحُكم فقدان المنافسة وغياب الوُعي الكافي

للمستهلك بمستوى المنتج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه وقدرته على التمييز بين السلعة الجيدة والرديئة. كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها ونظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

- الاستفادة من المعارف البشرية : لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الانسان وتعديلها.
- حدّة المنافسة بين المنظمات : إنّ استتعار حُتى المنافسة بين المؤسّسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.
- إشراك الموظفين في القرارات : إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

### أما المؤلف فيرى أنّ أسباب التغيير في المؤسّسات والشركات يعود إلى العوامل التالية :

- الضغوط الخارجية و التي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، و ظهور و انتشار التقنية المادية.
- التوترات والضغوط الداخلية والمتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، و ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسّسات عندما تتضارب أولويتها.

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:  
أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

- الدمج مع منظمات اخرى.
- تدبّي معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي Employee Turnover Rate وهو عبارة عن نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنشأة ويلتحقون بعمل آخر. مثلا إذا كان عندي 100 شخص وقام 10 أشخاص بترك العمل، فذلك يعني أنهم يمثلون 10 % من إجمالي القوى العاملة في مهنة معينة، دليل على أنها نسبة كبيرة وتشكل قلقا على المسؤولين في الشركة مشيرا إلى أنّ حركة الدوران نلاحظها في بعض الأحيان في القطاعات الحساسة أو في المهن التخصصية، أو في القوى العاملة الماهرة التي يحتاجها السوق فمسألة العرض والطلب تُحدد وبشكل كبير قرار الانتقال من شركة إلى أخرى خاصة مع الموظفين من أهل الخبرة والذين يمتلكون مهارات عالية.

### أهمّ القوى الخارجية :

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

أمّا الدكتور محمد بن يوسف النمران فيُجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحدّات التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية :

- الأسباب الاجتماعية والسياسية.
- 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 أن تتحرّك من مكانها و تتغير.
- الرؤية ( Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- الفرصة ( Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد : ( Threat ) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

## المحاضرة [5]: تابع التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

### أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

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

1- التطور التكنولوجي : لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسييعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الآتمة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك 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 بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

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

3- ضعف الأداء: يحدث أحياناً أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات 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 حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.



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

## أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

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

### أولاً: حسب الأسباب

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

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

### ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي:

- أ- تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- ب- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.
- ج- تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

### ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين:

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

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

#### رابعاً : حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي

ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

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

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

#### خامساً : حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

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

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

#### خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

يقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال 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.

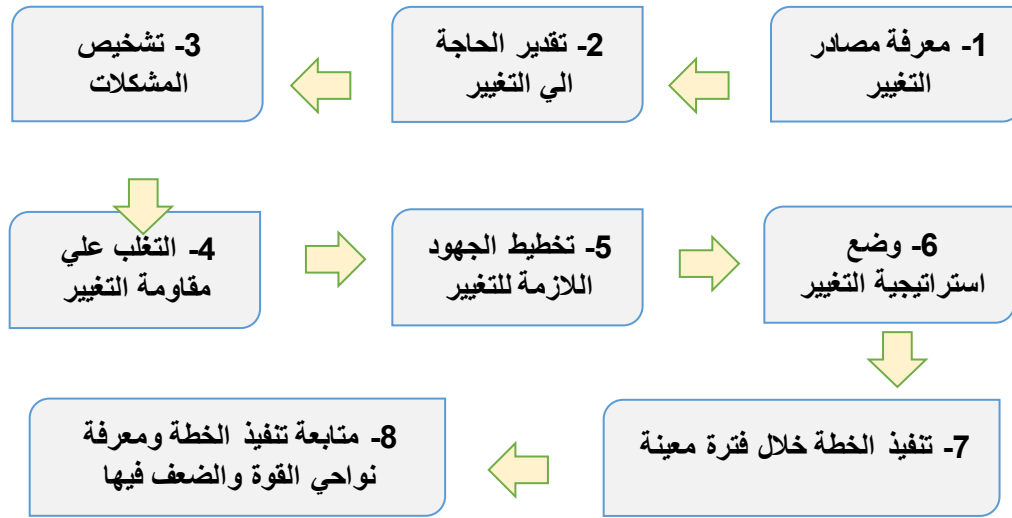
3- تشخيص مشكلات المنظمة : والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.

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 تادية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

- 6- وضع استراتيجية التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي ( إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا ( تعديل أساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة).
- القوى البشرية ( التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد).
- 7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
- 8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

والشكل التالي يبين: خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات بناء على المراحل الأربعة الذكر. (من المحاضرة المسجلة)



### مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

- تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محدودة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي. فقد ميز (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:
- 1- مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
  - 2- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
  - 3- مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
  - 4- مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

## خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي:

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

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

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

الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا للتطوير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيداً 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: Empirical - Rational

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 : Normative - Reeducative

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

## 3- استراتيجية القوة القسرية : Power Coercive

وفقاً 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 اختيار استراتيجية 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: Change Objectives :

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير. وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ 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: Target of Change :

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 : Limitations & Opportunities :

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

## 4- وسيط التغيير: Change Agent :

ووسيط التغيير هو ممي 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 أربع مجالات :
- أولاً: التغيير الاستراتيجي : يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية:
- الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.
  - انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

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

ثالثاً: التغيير التكنولوجي : تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت ( التجارة الالكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

#### رابعاً: التغيير الإنساني :

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين :

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

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

سادساً: الموارد المادية : مثل كتغيير العدد والآلات.

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

ثامناً: طرق واجراءات العمل : وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

#### خطوات التطوير التنظيمي :

تتكون من ثلاثة مراحل :

أولاً: تشخيص المشكلة ( التشخيص التنظيمي )

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول :

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



ثانياً: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

من الطرق الشائعة:

- الأسلوب الإنساني: في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.
  - الأسلوب الفني: يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.
- وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي: تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتدة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر، بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

ثالثاً: تقويم النتائج:

يتم ذلك من خلال التحقق من:

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

### شروط نجاح اتمام مراحل التطوير التنظيمي

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

- 1- مبدأ التنافسية.
- 2- المرونة.
- 3- قابلية التعليم والتدريب.

### القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي

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

## المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي

### اولا : فيما يتعلق بالفرد

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

### ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة

- 1- ان اي تغير في اي جزء من المنظمة سيؤثر علي باقي اقسامها .
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة علي مشاعر واتجاهات الافراد .
- 3- البناء التنظيمي يمكن تصميمه بحيث يلبي حاجات الفرد والمنظمة معا .
- 4- في معظم المنظمات ان مستوي الثقة والتعاون بين الافراد اقل مما هو مرغوب وضروري .
- 5- قد تكون استراتيجية رايح - خاسر في حل المنازعات مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في المعظم، والافضل منها استراتيجية ( رايح - رايح).
- 6- توجيه الاهتمام في حل المنازعات من اسلوب التهدة الي اسلوب المناقشة المفتوحة للآراء 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 بالاهداف .
- ان التركيز في التطوير التنظيمي علي ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل علي نجاحة المستقبلي كإبداع اداري .
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهداً علي 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 والاعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية

## المصطلحات : (مطلوب حفظها بالانجليزي)

### التطوير التنظيمي Organization Development / OD

عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

### التدخل الداخلي Internal Intervention

الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

### التدخل الخارجي External Intervention

الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره

### تحليل الأدوار Role Analysis

اسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرثياتهم وتوقعاتهم 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 والمصارحة وذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة.

## المحاضرة [6]: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

### مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

أن عدم فهم الدوافع والغايات وعدم إيجاد من يحيي الفكرة ويتبني آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة للحؤول دونها، ومن هنا لعلّ من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي : ( الصفار، 2007).

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

2- توقع الخسارة: فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصحّح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرّض 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 موجّه ضد مصالحهم.

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

4- القلق الاجتماعي : فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوّفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فكّ 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 يفكّ ارتباطهم بعناصر يحبّذون التعامل معها.

5- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختصرة : هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحبّ هذا الدور وتطّيع مع مهاراته، أن يبدّل 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 وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع؛ وعليه

فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدّي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل. ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي :

- 1- الجمود الهيكلي؛ أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديد أوجهها 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 الذين 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 الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرار أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها. (الصفار، 2007).

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

- 1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- 2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
- 3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- 4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

5- الانتماءات 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 نابغاً منهم.
- 2- شعور الأفراد بأن المستقبل غير مأمون وغير مؤكد خاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.
- 3- غياب المعلومات عنهم وعدم التواصل 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 ليطلح حالات أخرى لا يرغبون أن يصلها.

### 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- الاعتماد 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، 1955، 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 غالباً ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا يكون تحت سيطرة الإدارة.
- ضغط مجموعات العمل : الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسياً في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.
- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.
- اقتناع الفرد أو البعض : أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.
- عدم القدرة على إدراك النواحي 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 الاقتصادية 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 خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.
- 3- البعد الاجتماعي : ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

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

- 1- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة.
- 2- الخوف من المقدره على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجي.
- 3- الخوف من الفشل في أداء الأعمال بسبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة.
- 4- تضارب المصالح بين أصحاب الحصص والمستثمرين وأبناء المؤسسة، وبالتالي الخوف من التغيير يفيد أحدهم على الآخر.
- 5- الخوف من حدث النزاعات والاختلافات بين أفراد المؤسسة الواحدة.

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

- 1- التمسك بالعادات والتقاليد.
- 2- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.
- 3- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
- 4- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
- 5- الامعية 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- التشيع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.



## أسباب مقاومة التغيير:

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

#### ■ الأسباب المتعلقة بالمشاركة:

- 1- خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
- 2- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
- 3- استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.

### ■ 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 الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.

### ■ الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير:

- 1- خشية الأفراد من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
- 2- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
- 3- تأثر الأفراد العاملين سلبياً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.

### ■ الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير:

- 1- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
- 2- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
- 3- عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.

### ■ الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية:

- 1- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
- 2- 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 إيجابياً تتطلبه مصلحة العمل. أما إيجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير

المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. ( العميان، 2002 )

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سنياً؛ 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 الى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير.

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

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

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

وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً أو توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقة بالتغيير أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير. ( Hultman, 1995 ).

ويبين الحربي بعضاً من هذه الأعراض والتي تظهر على سلوك العاملين للتعبير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن أهمها:

التغيب المستمر للعمل دونما أسباب معقولة أو ترك العمل نهائياً، ودخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه حتى ضد الآلات ومعدات المنظمة التي يعمل بها، والاستهتار والتكاسل وعدم الاهتمام بأي 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 حمدي أن الصمت وعدم التفوه بأي كلمة تعتبر من الأعراض الشائعة لمقاومة التغيير (أبو حمدي، 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 العاملون 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.

## تطور المشاعر والانفعالات لدى المعارضين منذ بداية التغيير على النحو الآتي :

تجاهل Immobility ← استنكار 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 المتسارعة أو التغييرات غير الناضجة. (الإبراهيم، 2006).

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

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

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

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

كما يمكن لها أن :

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

## المحاضرة [7]: إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل

### إدارة مقاومة التغيير:

أن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية، وهذا لا يتم إلا اذا تمكن المدراء من اقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة لذلك 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 ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاصة ولهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه او افشاله (الابراهيم).

ويرى Folger and skarlicki,1999 ان التغيير التنظيمي يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين , وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه إذا لم تتفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة فأنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير، بينما يرى Coetsee ان قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية.

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

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

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

تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الإداري والعمل على تقويتها والتخطيطي لتعزيزها واستمرارها امر مهم خلال المراحل الاولى للقيام باي عملية تغيير، وعلى اثر هذه المرحلة يتم ايضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير.

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

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

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

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

الى حدوث مقاومة التغيير و ان ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي الى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها.

### وقد ذكرت المصادر عددا من الاساليب لإدارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي:

1- التعلم والاتصال. (الاتصالات التنظيمية-الاتصالات الشخصية)

2- اشراك العاملين بالعمل.

3- تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين.

4- التفاوض والوصول الى اتفاق.

5- المراوغة وتقديم العروض.

6- اللجوء الى القوة الظاهرة او المبطنة.

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

### التغلب على مقاومة التغيير:

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

1- التعليم والاتصال : اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته واهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.

2- الدعم والموازة: مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير

3- المشاركة : اشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير وسماع اقتراحاتهم وافكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.



- 4- المساومة : وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الاطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- 5- التحكم والاستمالة : عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.
- 6- الاكراه الصريح والضمني : ويتضمن الاكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوم التغيير.

### ويقترح Huse سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في: Paton & McCalman

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

### ويمكن التغلب على مقاومة التغيير باتباع الاساليب الاتية:

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

6- تفسير مقاومة التغيير بحيث 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 ويتكلمون 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 والعسف فأنها تدفع الى تدمير والخراب من اجل الابقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها.

### التغلب على مقاومة التغيير:

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

### استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:-

#### 1- 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.

#### 2- المشاركة والاندماج Participation & Involvement:

اكدت الابحاث والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم 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.

### 3- التسهيل والدعم Facilitation & Support:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

### 4- 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 أجر أعلى لمتسببها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

### 5- الاستغلال واختيار الأعضاء Manipulation & Co-optation:

بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

### 6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit & Implicit Coercion:

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التخلص على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

وبناء على الأدبيات ذات العلاقات استطاع (الابراهيم 2006)، أن يكون إطاراً مناسباً للربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة. ويبين الجدول التالي إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

أسباب المقاومة	الاستراتيجية
<p>الاسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له .</li> <li>* عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.</li> <li>* نقص المعلومات المتوفرة لدى الافراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته الى نهايته.</li> <li>* عدم معرفة الافراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.</li> </ul>	التعليم والاتصال
<p>الأسباب المتعلقة بالمشاركة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* خوف الافراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.</li> <li>* اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها.</li> <li>* استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير.</li> </ul>	المشاركة والانخراط
<p>الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.</li> <li>* الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.</li> <li>* اعتياد الافراد العاملين على اداء عملهم بصورة معينة.</li> </ul>	التسهيل والدعم
<p>الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.</li> <li>* خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.</li> <li>* تأثر الافراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.</li> </ul>	التفاوض والاتفاق
<p>الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* مرور الافراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.</li> <li>* وجود اطراف داخل جماعات العمل دفعت الافراد العاملين لمقاومة التغيير.</li> <li>* عدم ارتياح الافراد العاملين للاستراتيجيات والاساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الادارات السابقة.</li> </ul>	التحكم والاستمالة
<p>الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.</li> <li>* استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.</li> </ul>	الاكراه الظاهر وغير الظاهر

## من خلال الجدول نلاحظ الاتي :

- 1- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال .
- 2- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط .
- 3- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التسهيل والدعم .
- 4- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والاتفاق .
- 5- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة .
- 6- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني .

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين اسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الاثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الانتاجية على المستوى الفردي والجماعي وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتأثير سلبا على اي محاولات للتغيير مستقبلا واعاقه جهود 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 كدافع الانجاز والتفوق والانتماء .
  - 8- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة .
  - 9- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار .
- ولابد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير يمكن ترتيبها على الشكل التالي :

- **اعلام الموظفين بعملية التغيير:** لتجنب المفاجآت يجب اشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة وان ما تعتمز القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي لتقبل هذا التغيير واقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي كما انها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الاكمل.
- **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
- **اشراك قادة وموظفين في عملية التغيير:** ان اشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية واشعارهم بأهمية ادوارهم الجديدة يجعلهم اكثر وفاء والتزاما وبذلا من اجل تحقيق برنامج التغيير، لان من طبع الانسان قبول ما استشير 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 اكثر على 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 تراخي 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 ووجلية 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 ذلك بتشجيعهم على انهم اهل التغيير وانهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية إنجاح التغيير .

## المحاضرة [8]: قيادة ومقاومة التغيير

### ما هو برنامج التغيير؟؟

#### أولاً: 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 الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم.
- 5- تأسيس إدارة 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 إيجابي.
- 10- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

#### ثانياً: عوامل نجاح التغيير الفعال:

- 1- ان يكون المدبرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب.
- 3- ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.
- 4- توضيح أهمية 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 الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير.
- 8- التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

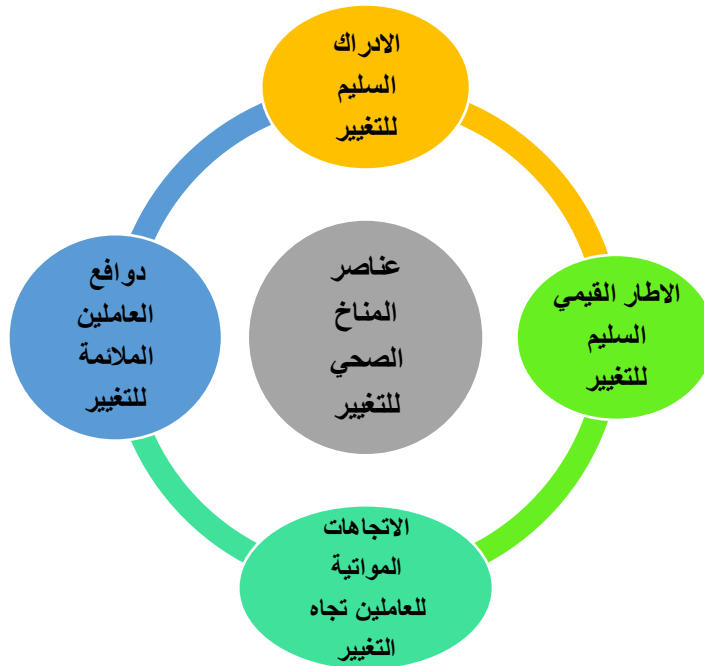
#### ثالثاً: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين 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 الأفراد.
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 10- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

### رابعاً: تهيئة المناخ الصحي للتغيير:

- 1- الإدراك السليم للأحداث: يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها، وسلبياتها، واثم 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 تساعد على احداث التغيير المطلوب.
- 3- تنمية الاتجاهات الملائمة: تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير.
- 4- تنمية دوافع العاملين: لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الامر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.





## خامسا: معوقات التغيير:

- 1- المعوقات التنظيمية: مثل تقادم السياسات الإدارية، وسوء وسائل الاتصال، وضمف الإجراءات الرقابية.
- 2- المعوقات الفردية (السلوكية): التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة الدافعية 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:

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

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

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

### ثانيا: خصائص قيادة التغيير:

حتى تنجح عملية التغيير لابد من ان يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها:

- 1- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات: أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.

- 2- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
- 3- القدرة على احداث التغيير: أي ضرورة أن يتوفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- 4- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية او التكنولوجية او البشرية، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الأزمات.
- 5- القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.
- 6- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات.
- 7- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
- 8- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية.

### ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير.

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج اليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

- 1- الهدف الأخلاقي: يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.
- 2- فهم عملية التغيير: ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:
  - إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التذكير في تطبيق فكرة جديدة.
  - تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.
  - تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.
  - إن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة.
  - الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
  - الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد.

3- بناء العلاقات: اثبتت الدراسات أن العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.

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

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

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

5- انشاء التماسك: بسبب تعريض عملية التغيير إلى العديد من المعتقدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد من اجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

#### رابعاً: سمات وخصائص قائد التغيير:

- الطاقة والنشاط.
- الحماس.
- التفاؤل.

## مقاومة التغيير:

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

## أولاً: مفهوم مقاومة التغيير:

- تعنى مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلاً اخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

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

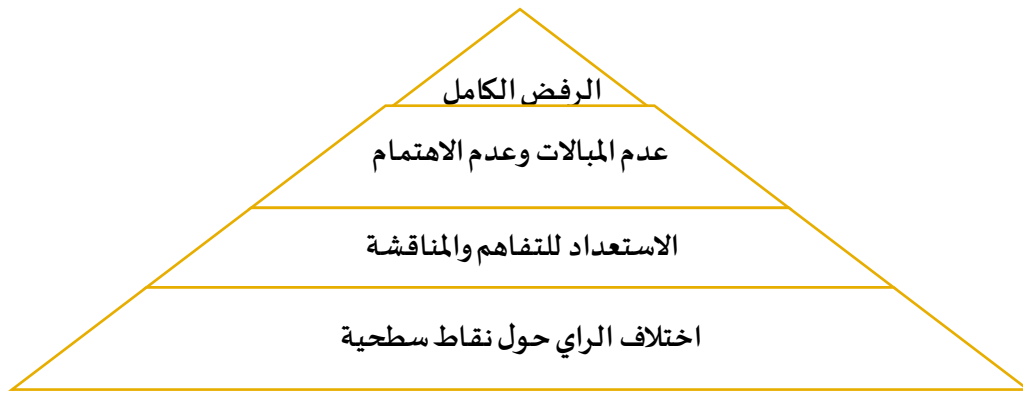
## ثانياً: السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير:

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

### ثالثاً: المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:

- أ- السلوك الدفاعي العلي: يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الإنتاج او زيادة الأخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- ب- السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- ت- الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتعارض وعدم الرضا بشكل عام.

### رابعاً: درجات مقاومة التغيير في المنظمات:



### خامساً: ردود الافعال على التغيير:

غالبا ما ينظر 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:

شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف	1- الصدمة
الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير.	2- عدم التصديق
شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.	3- الذنب
قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث	4- الاسقاط
قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.	5- التبرير
قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايَا يتمتع بها الفرد او النظام.	6- التكامل
خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.	7- القبول

## سادساً: 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 الإدارية 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.

## أسباب أخرى لمقاومة التغيير:

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

سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول (James OToole) أكثر 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 القوة كبيرة لإحداث التغيير
4	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور 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 للأخريين ولكن ليس لنا
8	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
9	الصدمة من المستقبل	مهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10	العبيثية	نظهر لك أنواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
11	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
12	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انايون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
13	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
14	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج بحاجة للتغيير
15	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويردون النتائج الفورية
17	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو مصلحتنا
18	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
19	عشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
20	الامل الشامل	لا نتعلم من تجارتنا 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	الأيدولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24	أنظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25	التدرج	الأمور لا تتغير بالثوب
26	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
27	التغيير للأقلية	استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير

28	العزيمة	لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
29	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30	طغيان العادة	أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبخ للمجتمع على عاداته
31	الجهل الإنساني	الانسان عدو ما يجهل

### سابعاً: العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

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



## المحاضرة [9]: أساسيات التغيير والتطوير التنظيمي (المحاضرة المباشرة الأولى)

- ماهية التغيير
- التغيير التنظيمي
- إدارة التغيير
- هل للتغيير أهداف؟ هل التغيير أمر حتمي؟
- أسباب التغيير
- مؤشرات الحاجة للتغيير
- هل للتغيير أنواع
- ماهي عناصر التغيير؟
- أنماط المُغير
- ماهي مجالات التغيير؟
- القوى الدافعة للتغيير
- مراحل التغيير
- نماذج إدارة التغيير
- التطوير والتغيير
- سلطات التغيير
- استراتيجيات التغيير
- إيجابيات وسلبيات التطوير
- مقاومة التغيير
- أسباب مقاومة التغيير
- أشكال مقاومة التغيير
- مصادر مقاومة التغيير
- إدارة مقاومة التغيير
- إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير
- شمولية التغيير
- موضوعية التغيير
- قواعد التغيير

## المحاضرة [10]: معوقات التغيير

### معوقات التغيير:

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

- 1- **عدم التأكد (Uncertainty):** تكون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية لعملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص (Comfort Zone) واعتاد عليه. ولعدم التأكد جانبان، يتعلق الأول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلباً على الشخص أو على مستقبله الوظيفي (Fear of Unknown) ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة حالياً بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير (Disruption of Routine)
- 2- **فقدان بعض المزايا أو المنافع (Loss of Existing Benefits):** بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق (comfort zone)، فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والعلاوات والتأمينات والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا. ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.
- 3- **فقدان قوة المكانة الوظيفية (Threat to position power):** يقاوم التغيير أي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف. وينطبق ذلك أيضاً على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.
- 4- **تهديد الأمن الوظيفي (Threat to Security):** يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة. وفي بعض الحالات يتمتع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قدرتهم على ذلك، خوفاً من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقد وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي.
- 5- **تفكيك الروابط الاجتماعية (Disturb of Social Networks):** عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات وزمر العمل أو العلاقات غير الرسمية والصدقات، فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.
- 6- **الالتزام بمبادئ ومعايير العمل (Conformity to Norms and Culture):** يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء

( Peers Pressure ). فأى تغيير يستدعى تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.

### وقد وصف جيفر (Jager) التغيير من حيث مصدره إلى ثلاث فئات هي: ( Jager,2003 )

- **تغيير يقدمه الآخرون لنا ( Done to us )** : أفراداً وجماعات أو منظمات .وهذا التغيير مرفوض من قبل الطرف الذي سيتلقاه بسبب ما ينتج عنه من تدخل الغير في الشؤون الخاصة وما يترتب علي ذلك من الإحساس بفقدان الشخصية وفقدان الاستقلالية. وعلى مستوى المنظمة فإنه مرفوض من قبل جميع الأفراد بما فهم الإدارة، ولا يمكن أن تقبل به إلا إذا أكرهت عليه كما في حالات الاستحواذ (Acquisition).
- **ما نقدمه لأنفسنا (We do to ourselves)** : وهو موضوع هذا الفصل أو التغيير العادي المتعارف عليه. ولا يعني ذلك أن هذا التغيير سهل أو يخلو من المقاومة. فالإدارة أو وكيل التغيير لا يقاومه لأنه هو القائم على التغيير وحريص على إنجاحه. ولكن مقاومة التغيير تأتي العاملين أنفسهم لأن التغيير بالنسبة لهم من النوع الأول على اعتبار أنه مفروض عليهم من قبل الإدارة التي تحاول التقليل من مقاومته وإنجاحه.
- **ما نقدمه للآخرين (We do to others)** : هذا النوع من التغيير هو نفس النوع الأول تماماً، إذ أن الآخرين سيرفضون تماماً كما رفضناه نحن في النوع الأول .

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

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

### أما الأسباب التي تؤدي إلى أخفاق المنظمات في التغيير بحسب ما ذكره (Kotter,1995) فهي:

- 1- ضعف نشر الشعور بالحاجة إلى التغيير، وعدم تفعيله بشكل كاف.
- 2- عدم تكوين مجموعه ذات نفوذ مناسب وتساند وتدعم التغيير.

- 3- عدم وجود رؤية محددة للتغيير.
- 4- عدم اعتماد أسلوب تواصل العاملين على مستوى شخصي.
- 5- عدم إزالة العقبات أمام الرؤية الجديدة.
- 6- عدم التخطيط المنظم لتحقيق نجاح على المدى المتوسط (متوسط الأجل)
- 7- إعلان نجاح الخطط بشكل مبكر.
- 8- عدم الاهتمام بإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة.

إن إدارة مقاومة التغيير تعبير يستخدم ليشمل مجموعة من التقانات المطلوبة لتشخيص مقاومة التغيير، وإدارة ذلك. وأن منحنى التغيير يظهر أن التغيير عملية تتناول مشاعر العاملين، وهي أيضاً صعبة بالنسبة إلى معظم الأفراد. ويجب علي القيادة أن تتوقع دوماً ظهور مقاومة ما، ولذلك ينبغي عدم الاستهانة بها وهي تحتاج إلى إدارة فعالة تؤدي إلى تقبل الأفراد وبين مقاومتهم للتغيير، ويؤكد ذلك العديد من النماذج التي وضعت لدراسة أسباب مقاومة التغيير (strebel,1996:86-92)

### ويواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها ( دودين , 2012 )

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

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

- أ- يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
- ب- إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.
- ج- إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

### ويمكن أيضاً: تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

أولاً: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

- أ- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
  - ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- ثانياً: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.
- ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية: وتشمل الآتي:

- أ- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
- ب- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

### وهناك العديد من معوقات التغيير والتي من أهمها:

- 1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: قد يتبادر إلى أذهان العاملين بأن معظم أعباء عملية التغيير ستقع على عاتق الإداريين في المستويات الوسطى والعاملين الأمر الذي قد يتحول إلى خوف يتسبب في مقاومة شديدة للتغيير وبناء عليه يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، وفي حالة تمكن قادة التغيير من إقناع العاملين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون في عملية التغيير.
- 2- الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجديد وصفاً وظيفياً جديداً ينتج عنه التزامات جديدة تجاه معايير معينة مما قد يزرع الشك لدى العاملين في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي الخوف من فقدان مراكزهم الوظيفية مما

- يؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير للحفاظ على الوضع الحالي، أما إذا استطاع قادة المنظمة طمأنة العاملين من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المنظمة نحو التمييز فإن النتائج ستكون إيجابية.
- 3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يسبب التغيير فصل الفرد عن فريق العمل الذي يربطه به علاقات إنسانية مميزة، أو قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين مما يحفزه إلى السعي الحثيث للحفاظ على الوضع الحالي.
- 4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: تؤدي ثقة العاملين في قادة التغيير إلى تقبل المهام التي توكل إليهم في إطار التغيير، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة ينبغي أن يشرح أبعاد، غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
- 5- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا لا يجعله مرتاحاً في الاشتراك بعملية التغيير، وعليه يجب على قادة التغيير مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية (القريوتي ، 2000)

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

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير.
- غياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغييراً قصير المدى فقط.
- الاتفاق بأن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة من المنظمات قيد التأسيس.

#### وبين Sanborn (2004) مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير منها :

- البداية الخاطئة، كعدم توافر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجباً.
- التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين.
- عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير.
- تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير وعدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم.
- عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافآت لتتلاءم مع التغيير الجديد.
- عدم التزام القيادة بالتغيير.
- عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كان يكون كبيراً لا يمكن تحقيقه أو ضئيلاً لا يحظى بالاهتمام المطلوب.
- غياب المتابعة.

## المحاضرة [11]: قيادة التغيير

### مقدمة عامة:

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

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

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (Leithwood).

ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها

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

وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغيير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته، تبدو أهمية اطلاع القائد على أبرز هذه الأفكار وممارستها الناجحة، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة أكثر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر

تلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية. وتنجح قيادة التغيير إذا ما انسجمت جميع العناصر معاً ضمن إطار شامل متكامل، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدوة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته.

وتشمل جهود قيادة التغيير جانبيين رئيسيين في المؤسسة هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو الآتي:

أ - الجهود الرامية إلى إعادة وهيكلة التنظيم المؤسسي (Restructuring)

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

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

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

**وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير:** الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية

**أما أبرز ملامح قيادة التغيير فهي (Goens):**

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



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

يرتبط نجاح تطبيق التغيير بشكل عام بأولئك الذين يسهلون عملية التغيير، ويعرف وكيل التغيير هنا بأنه المدير الذي يسعى لإعادة تشكيل دور المنظمة، والمسؤوليات ، الهياكل المخرجات العمليات ، الأنظمة ، التكنولوجيا أو المصادر الأخرى في ضوء تحسين الفعالية المؤسسية.

حدد بوشن وبدهام كفايات وكلاء التغيير الفعال مثل وضوح تحديد الأهداف ، نشاطات بناء الفريق و مهارات الاتصال و مهارات التفاوض وومهارات التأثير لكسب الالتزام للأهداف . على ضوء ذلك يمكن الاستنتاج بأن القيود أو المحددات في إدارة التغيير ترتبط مع الإدراكات الإدارية للحاجة للتغيير والفرصة للتغيير وطريقة التغيير وهذا يجعل الإدراكات والمعتقدات وافتراضات وكلاء التغيير كجوانب حيوية يجب فهمها.

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير في الآخرين ، وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية، ولذلك فإن اتجاهات القادة الميدانيين نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي؛ فهم الذين ينفذون السيادة العامة للمنظمة ، إذ يعد دور الإدارة في قيادة التنظيم دوراً رئيساً ، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية ، ويطبق أيضاً ابتداءً عليها حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً، ومالا وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح. ويلاحظ أن عملية التغيير إن لم تسبق بعملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي إلى المقاومة والرفض، وقد تصل المقاومة إلى حد العنف وفشل عملية التغيير، ومن أكثر الأخطاء شيوعاً في إدارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على البشر.

وتحتاج عملية التغيير إلى أن تتبع القيادة منهجية عملية وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، وذلك كخطوة تمهيدية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بنجاح العملية، وهذا يستدعي قيام قيادة المنظمة بدراسة وتحليل المتغيرات والتحويلات بطريقة هادفة لتوجيه الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر.

## وتتضمن عملية التحليل إثارة التساؤلات الآتية :

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

ويعطي إتباع هذه المنهجية في تحليل عملية التغيير القائد بعداً استقصائياً شاملاً لآثار التغيير ومؤشراً واضحة على مدى نجاحه مما يمهد له الطريق في إدخال التغيير بصورة مؤسسية تحدد فيها المهام والأدوار والمسؤوليات، ويكون أعضاء المؤسسة شركاء في تحمل التبعات وجني الفوائد. يبدو لنا أن لا شيء جديد عندما نتحدث عن التغيير، وعن العوامل المرتبطة به، مثل الخوف منه أو مقاومته، ولكن عندما نؤكد أن القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح لتحقيق أي تغيير نجد أن هذه المقولة حديثة ، أي : لتحقيق النجاح عند تطبيق التغيير على قادة المنظمات أن يكونوا فعالين وينظروا إلى التغيير على أنه ذو قيمة حقيقية ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين ، وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما ، ولا تظهر فعاليته أيضاً بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجهه في الآخرين ، ولكن بالقرارات المتخذة فعلياً والمهام التي أنجزها على أرض الواقع . وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يوليهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي.

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

إن أسلوب القيادة المتبع في التحرك لقيادة التغيير هو الذي يحدد مدى النجاح المتوقع لهذا التغيير ، وإن الأسباب القسرية أو الديمقراطية أو الموثوقية أو أسلوب التدريب التي تعتمد عليها القيادة في تنفيذ عملياتها للتغيير، وإن أي من هذه الأساليب عندما تعتمد القيادة وحده دون الاعتماد على الأساليب الأخرى يؤدي إلى التسبب بالمشكلات التنظيمية، ولتجنب ذلك لا بد من أن يتم استخدام الأساليب مجتمعة ، ولكن بشيء من الاعتدال ، فأهمية القيادة تكمن في التعرف على الأساليب المختلفة

التي يتم استخدامها في المواقف المتنوعة , وتمكن القيادة المنتجة التي تعمل على قيادة التغيير فقط عندما تنجح في التأثير في أعضاء المنظمة , وإقناعهم لتقبل التغيير التنظيمي.

ولكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به , وتعي ما يقول وتقبله , فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل اعباء التغيير المطلوب .

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

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

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

#### من القائد ما يلي :

1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة .

2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية .

3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور من يعمل على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع .

ويؤكد (Fulmer 1989) على أهمية القيادة المؤهلة في تعزيز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، حيث إن القائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير . فالقائد القادر على إحداث التغيير هو الذي يضع نصب عينيه كل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة بصرف النظر عن حجم ومجال وطبيعة وتفصيل العمل .

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

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

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

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

وتحتاج قيادة التغيير إلى توفر درجة عالية من المرونة، فالقائد ذو المرونة المنخفضة يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، أهمها عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن ويميل إلى وضع قيود، ومن هنا فإن

#### إدارة التغيير تركز على عنصرين أساسيين:

الأول: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى الموظفين.

الثاني: مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

وقد اشار Hoy and mikel إلى تطوير دور الإداري بصفته قائدا واتساع مجالات عمله إلى الدور الذي يستوجب امتلاك القائد للمهارات القيادية القادرة على التغيير الأفضل ودفع عجلة المنظمة بعوامل التقدم وبث عوامل الإبداع والتجديد والتغيير لضمان دينامية المنظمة من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية المختلفة، وإشراكها باتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق التغيير المناسب، وأن تكون المنظمة لديها الاستعداد لتقبل التجديد.

**مسؤولية التغيير:** تواجه المؤسسات الداعية للتغيير مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتغيير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معا. وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع المسؤولية:

**1- سلطة التغيير داخل المؤسسة:** تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:  
أولاً: الإدارة العليا؛ هنا يستأثر المديرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم، ويعد هذا اتصالاً من أعلى إلى أسفل.  
ثانياً: المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.  
ثالثاً: التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

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

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

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

**1. التغيير من أعلى إلى أسفل:**

هو نموذج عن القيادة الاستراتيجية التي تهتم بالتغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة.

**2. التغيير من أسفل إلى أعلى:**

يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل، وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي.

## الواجب الأول

١/ من خصائص ادارة التغيير ان تملك المنظمة القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وهو ما يطلق عليه خاصية :

التوافقية

الواقعية

الفعالية

الاستهدافية

٢/ من تعريفات التغيير: الانتقال من

حل الى حال اخر

حال الى حال افضل

النجاح الى الفشل

الفشل الى النجاح

٣/ من مؤشرات الحاجة الى التغيير:

لا شيء مما سبق

زيادة التسرب الوظيفي

زيادة الارباح

زيادة شكاوى العملاء

٤/ التغيير التنظيمي يكون :

للمنظمات فقط

لا شيء مما سبق

للمنظمات والعاملين معا

للعاملين فقط

٥/ من قوى التغيير الداخلية:

تطلعات ادارة الشركة

كل ما سبق

تطور علم الادارة

التطور التكنولوجي

٦/ من خصائص ادارة التغيير انه حركة تفاعل ذكي ، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الاستهدافية

الواقعية

التوافقية

الفعالية

٧/ لماذا يعتبر التغيير ضرورة لا غنى عنها؟

ثبات التطور التكنولوجي

توقف ثورة المعلومات

الازمات والظروف الاقتصادية

لا شيء مما سبق

٨/ من قوى التغيير الخارجية:

كل ما سبق

نمو المنظمة

طموحات الافراد

المنافسة والسوق

٩/ اهداف التغيير:

مساعدة الاشخاص على تشخيص مشكلاتهم

تخفيض قدرة المنظمة على البقاء والنمو

لا شيء مما سبق

اخفاء عن الصراع وادارته

١٠/ من خصائص ادارة التغيير التوافق مع القانون والاخلاق، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الرشادة

الابتكار

الاصلاح

الشرعية

١١/ آخر مراحل نموذج Kotter في إدارة التغيير هي مرحلة:

الاستعداد لقيادة التغيير

التجديد الذاتي

ايجاد شعور بالحاجة الملحة

الترسيخ والتشريع بثقافة المنظمة

١٢/ يبدأ نموذج Kurt & Lewin في إدارة التغيير بمرحلة:

تأثير قوى التغيير

الاستعداد لقيادة التغيير

إيجاد شعور بالحاجة الملحة

التهيئة واذابة الجليد

١٣/ نموذج Kurt & Lewin في إدارة التغيير:

كل ما سبق

أول من ابتكر سياسة حرق المراحل

نموذج تطبيقي ناجح لسياسة حرق المراحل

يرفض السياسة المعروفة باسم حرق المراحل

١٤/ أول نموذج ابتكر مصطلح (المرحلة صفر) في إدارة التغيير هو نموذج:

IVANCEVICH

Kotter

Kurt & Lewin

Havelock



١٥/ يعتبر القفز على مراحل التغيير اللاحقة بدون ترتيب :

كل ما سبق

من وسائل ادارة

من اخطاء ادارة التغيير

من ضروريات ادارة التغيير

١٦/ جميع نماذج التغيير المختلفة التي تم دراستها :

لا علاقة لها بتشخيص المشكلات

تبدأ بتشخيص المشكلات

تنتهي بتشخيص المشكلات

تقوم فقط بتشخيص المشكلات

١٧/ التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل، لذا فهو منهج :

تربوي

وقائي

استباقي

صحي

١٨/ أفضل بديل لإدارة التغيير والتطوير بالمنظمة هو :

التفويض

بحسب الحالة

المشاركة

انفراد الادارة العليا

١٩/ التطوير التنظيمي مخطط ومقصود، لذا فهو منهج :

استباقي

صحي

وقائي

تربوي

٢٠/ التطوير التنظيمي مثال اداري على ظاهرة القصور الذاتي، لذا فهو منهج :

استباقي

صحي

تربوي

وقائي

٢١/ يبدأ نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير بمرحلة:

الاستعداد لقيادة التغيير

تأثير قوى التغيير

ايجاد شعور بالحاجة الملحة

التهيئة واذابة الجليد

٢٢/ اخر مراحل نموذج Havelock في إدارة التغيير هي مرحلة:

التجديد الذاتي

التأطير والتشريع

التنفيذ والتقييم

مرحلة التثبيت والتدعيم

٢٣/ يبدأ نموذج Kurt & Lewin في إدارة التغيير بمرحلة:

التهيئة واذابة الجليد

الاستعداد لقيادة التغيير

ايجاد شعور بالحاجة الملحة

تأثير قوى التغيير

٢٤/ يبدأ نموذج Kotter في ادارة التغيير بمرحلة:

تأثير قوى التغيير

ايجاد شعور بالحاجة الملحة

التهيئة واذابة الجليد

الاستعداد لقيادة التغيير

٢٥ / مفهوم التغيير:

أقل اتساعا من مفهوم التطوير وتابع له

لا علاقة له بمفهوم التطوير

مساوي لمفهوم التطوير

أشمل وأوسع من مفهوم التطوير

٢٦ / سلطة ادارة التغيير والتطوير من داخل المنظمة تكون من خلال:

الادارة العليا وحدها

كل ما سبق

المشاركة من خلال كافة المستويات الادارية مع احتفاظ الادارة العليا بالقرار النهائي

المشاركة من خلال كافة المستويات الادارية مع تفويض كل مستوى باتخاذ القرارات

٢٧ / من انماط المغيرون المطالبون بالتغيير من يبحث عن المعنى، ويطلق عليه المغير:

المنفذ

المادي

المتأمل

العقلاني

٢٨ / من خصائص ادارة التغيير الوصول لحلول افضل من المستخدمة حاليا، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الشرعية

الابتكار

الرشادة

الإصلاح

٢٩ / يقسم التغيير بطبيعته المجتمع الى:

متقبل

كل ما سبق

رافض

متوجس

٣٠/ من خصائص ادارة التغيير معالجة العيوب، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الرشادة

الاصلاح

الشرعيه

الابتكار

٣١/ من الاسباب التي تفرض التغيير على المنظمة:

الرؤية الواضحة تطوير والمستقبلية

الازمه والتهديد

الفرص المستقبلية

كل ماسبق

٣٢/ من انماط المغيرون المطالبون بالتغيير من يبحث عن الحقائق، ويطلق عليه المغير:

المنفذ

العقلاني

المادي

المتأمل

٣٣/ غالبا وفي الظروف الاعتيادية يفضل لإدارة التغيير والتطوير بالمنظمة:

المستشار الداخلي

المستشار الخارجي

لاشيء مما سبق

الجمع بين المستشار الداخلي والخارجي

٣٤/ التطوير التنظيمي يعمل على إطالة عمر المنظمة، لذا فهو منهج:

تربوي

صحي

استباقي

وقائي

٣٥/ من خصائص ادارة التغيير ان تملك المنظمة التوازن بين حاجات ورغبات القوى المختلفة لعملية التغيير، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الفعالية

الاستهدافية

الواقعية

التوافقية

٣٦/ من خصائص التغيير:

حتي

مؤقت

التشاؤم

لا شيء مما سبق

٣٧/ يمثل التغيير اهمية الى:

كل ما سبق

الموظفين

المنظمة

العملاء

٣٨/ من خصائص ادارة التغيير ان يفوق العائد التكلفة، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الابتكار

الشرعية

الاصلاح

الرشادة

٣٩/ آخر مراحل نموذج Kurt & Lewin في إدارة التغيير هي مرحلة:

الاستعداد لقيادة التغيير

مرحلة التثبيت والتدعيم

التجديد الذاتي

إيجاد شعور بالحاجة الملحة

٤٠/ من خصائص ادارة التغيير ان يتم في اطار امكانيات المنظمة ومواردها، وهو ما يطلق عليه خاصية:

الفعالية

التوافقية

الاستهدافية

الواقعية

٤١/ من انماط المغيرون المطالبون بالتغيير من يبحث عن الواقعية، ويطلق عليه المغير

المنفذ

المادي

العقلاني

المتأمل

٤٢/ النماذج المختلفة للتغيير تعتبر:

مختلفة تماما

متماثلة تماما

لا شيء مما سبق

تشابه بالمضمون

٤٣/ من انماط المغيرون المطالبون بالتغيير من يبحث عن الامكانيات، ويطلق عليه المغير

المنفذ

المتأمل

العقلاني

المادي

٤٤/ من الذي يقوم بمقاومة مقاومة التغيير؟

مقاومو التغيير

قادة التغيير

اعداء التغيير

المحايدون

## الواجب الثاني

س1 / من بين أنواع التغيير والتطوير التنظيمي بحسب مدة إحداث التغيير :

التغيير الجذري

التغيير المعنوي

التغيير لحل مشاكل داخلية

التغيير الدفاعي

س2 / التغيير الذي يستهدف (مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على

المدى البعيد) يطلق عليه مجال :

التكنولوجي

الانساني

الاستراتيجي

الهيكلية

س3 / يتم التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة أثناء :

التنفيذ

التخطيط

التشخيص

التقويم

س4 / من ايجابيات التغيير والتطوير التنظيمي :

لا شيء مما سبق

تقتصر استراتيجية التطوير التنظيمي على نماذج التغيير المخطط

يأخذ مدي طويلا قبل ان تظهر نتائجه

تبني حركة التطوير التنظيمي لقيم واعراف المنظمات التقليدية

س5/ ترى استراتيجية التوعية الموجهة في التغيير والتطوير أن الحاجز الأساسي هو:

خلل التنفيذ

نقص المعلومات

لا شيء مما سبق

عدم الاقتناع

س6/ تعتمد استراتيجية القوة القسرية في التغيير والتطوير على استخدام:

تغيير القنوات

فرض التطبيق

نشر المعلومات

كل ما سبق

س7/ تعتمد استراتيجية العقلانية الميدانية في التغيير والتطوير على استخدام:

فرض التطبيق

نشر المعلومات

كل ما سبق

تغيير القنوات

س8/ تحديد مصادر التغيير تمثل:

لا علاقة لها بخطوات التغيير والتطوير

أولى خطوات التغيير والتطوير

كل ما سبق

آخر خطوات التغيير والتطوير

س9/ يتم رسم التغيير المأمول والآليات والاستراتيجيات أثناء:

التنفيذ

التشخيص

التخطيط

التقويم



س10/ التغيير الذي يستهدف (الادارات الفرعية والوظائف) يطلق عليه مجال :

التكنولوجي

الهيكلية

الانساني

الاستراتيجي

س11/ التغيير الذي يستهدف (التدريب وتنمية المهارات) يطلق عليه مجال :

الانساني

الهيكلية

الاستراتيجي

التكنولوجي

س12/ من شروط نجاح مراحل التغيير والتطوير التنظيمي :

المرونة

كل ما سبق

التعلم

التنافسية

س13/ يتم المقارنة بين الأهداف الموضوعية والنتائج الفعلية أثناء :

التشخيص

التقويم

التنفيذ

التخطيط

س14/ من بين أنواع التغيير والتطوير التنظيمي مواجهة تغيرات المحيط :

التغيير لحل مشاكل داخلية

التغيير الجذري

التغيير الدفاعي

التغيير المعنوي

س15/ من العوامل التي تحدد استراتيجية اختيار التغيير والتطوير

وسيط التغيير

كل ما سبق

القيود

الجهة المستهدفة من التغيير

س16/ ترى استراتيجية العقلانية الميدانية في التغيير والتطوير أن الحاجز الأساسي هو :

عدم الاقتناع

لا شيء مما سبق

نقص المعلومات

خلل التنفيذ

س17/ ترى استراتيجية القوة القسرية في التغيير والتطوير أن الحاجز الأساسي هو :

عدم الاقتناع

لا شيء مما سبق

خلل التنفيذ

نقص المعلومات

س18/ يمثل كل من (التشخيص والتخطيط والتنفيذ والتقويم) :

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي

مراحل التخطيط والتطوير التنظيمي

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

س19/ من بين أنواع التغيير والتطوير التنظيمي بحسب الأسباب :

التغيير المعنوي

التغيير الدفاعي

التغيير لحل مشاكل داخلية

التغيير الجذري

س20/ التغيير الذي يستهدف (تحسين طرق وخطوات الانتاج) يطلق عليه مجال :

الانساني

التكنولوجي

الاستراتيجي

الهيكلية

س21/ تعتمد استراتيجية التوعية الموجهة في التغيير والتطوير على استخدام:

كل ما سبق

تغيير القنوات

نشر المعلومات

فرض التطبيق

س22/ تتم الترجمة الى سلوك فعلي خلال مدة زمنية معينة أثناء :

التشخيص

التخطيط

التنفيذ

التقويم

س23/ من أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

كل ما سبق

تغير إدارة المنظمة

نمو المنظمة

العولة

س24/ من بين أنواع التغيير والتطوير التنظيمي بحسب موضوع التغيير:

التغيير المعنوي

التغيير الدفاعي

التغيير الجذري

التغيير لحل مشاكل