

ملتقى طلاب وطالبات  
جامعة الملك فيصل  
و جامعة الدمام  
أكبر ملتقى أكاديمي لطلاب وطالبات الجامعات السعودية  
www.ckfu.org



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY  
عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
إدارة أعمال - المستوى السابع  
لعام 1440هـ / 2018م

# إدارة التغيير والتطوير



## جزئية الاختبار الفصلي

الدكتور  
محمد سرحان المخلافي

تنسيق  
محمد المطير

(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) آية ١١ سورة الرعد.

**الوظيفة الرئيسية للقيادة:** هي إحداث التغيير والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير. (جون كوتر)

### مقدمة:

يعتبر التطوير والتغيير المنظمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح، وتتبع أهمية التطوير والتغيير المنظمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً وفي شتى النواحي. (العديلي، كما ورد في الأغا (٢٠١٠)).

### ■ مفهوم التغيير التنظيمي:

من الناحية اللغوية: معنى التغيير في معجم المعاني الجامع:

- غَيَّرَ: (فعل)
- غَيَّرَ يَغَيِّرُ، تَغْيِيرًا، فَهُوَ مُغَيِّرٌ، وَالْمَفْعُولُ مُغَيَّرٌ.
- غَيَّرَهُ: جَعَلَهُ عَلَىٰ غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)
- غَيَّرَ الشَّيْءَ: بَدَّلَ بِهِ غَيْرَهُ.
- غَيَّرَ الْحَدِيثَ: غَيَّرَ مَجْرَاهُ وَبَدَّلَهُ.
- غَيَّرَ جِلْدَهُ: تَحَوَّلَ، تَغْيِيرًا.
- غَيَّرَ مَسَارَهُ: تَوَجَّهَ وَجْهَةً غَيْرَ الَّتِي كَانَ يَقْصِدُهَا
- غَيَّرَ نَغْمَتَهُ: بَدَّلَ أَسْلُوبَهُ فِي الْكَلَامِ.

**أما في القرآن الكريم:** فقد وردت كلمة التغيير في أربعة مواضع هي:

- قال تعالى: (لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ (١١)).
- قال تعالى: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ).
- قال تعالى: (وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ وَلَأَمْرَنَّهُمْ فَلَيْبَتِكُنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْتَنَهُمْ فَلْيَغْيِرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَاِلْيًا مِّن دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا)
- قال تعالى: (مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّن مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّن لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٌ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ)

■ **معنى التغيير اصطلاحاً:** هناك إشكالية في تعريف مفهوم التغيير بين عدد من الكتاب والباحثين وقد تعود هذه الإشكالية إلى التداخل اللغوي بين بعض المفاهيم ومشتقاتها، فهناك على سبيل المثال تداخل بين معنى التغيير والتغيير. ولربما تتضح الصورة أكبر من خلال ما سيتم عرضه في هذا الجزء.

التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وعليه فالتغيير يعد عملية نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة، (روبينسون)

ويتعين أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوي الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها. يعني شيئاً مختلفاً عن الحالة الراهنة، خروجاً عن الوضع الراهن.

### التغيير ينطوي على الانتقال من حالة واحدة إلى حالة أخرى - بفترة انتقالية

- عملية التحول من الواقع الفردي للفرد، أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد، أو المؤسسة، أو كليهما معاً.
- الإصلاح الشامل المنظم النسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق.
- **التغيير هو** عملية تشمل سلوكيات الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.
- **التغيير بأنه:** تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها أو مكوناتها نتيجة للتغييرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **عرف French التغيير بأنه:** جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبنية التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- **عرف Bennis التغيير بأنه:** الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكلة التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.
- **التغيير التنظيمي هو:** جهد مخطط ومدروس للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية،

## ■ أهداف التغيير التنظيمي:

1. تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين.
2. تحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات.
3. ضمان التطور والتميز.

## ■ السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي:

1. التغيير أمر حتمي لا مفر منه.
2. التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه.
4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.
5. قد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرًا مخططًا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقًا.
6. تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير.
7. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها.
8. لا تقتصر مسؤولية التغيير على القيادة العليا للمنظمة فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات.
9. الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة.

## ■ اهداف التغيير

1. التكيف مع الظروف المحيطة سواءً كانت داخلية أو خارجية.
2. إحداث التطوير المنظمي في المنظمة.
3. الاثنان معاً أي التكيف مع الظروف المحيطة، وإحداث تطوير في بعض جوانب التنظيم الأكثر أهمية.

ويشير (Pattanayak & Mishar) إلى هدفين مهمين من أهداف عملية التغيير المنظمي هما

- منح العاملين في المنظمة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على العمل والإنتاج.
- العمل على رفع قدرة المنظمة وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك اهداف كثيرة، منها:

1. تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها وتطوير سلوكيات العاملين فيها.
2. تحسين وتطوير طبيعة العمل والأنشطة في المنظمة لتحقيق الأهداف بصورة أفضل.
3. تعديل سلوك العاملين للتعايش مع التغييرات الحاصلة كالانتقال من الحل الفردي إلى الحل الجماعي (فرق العمل)
4. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التقني في المنظمة.
5. تقوية العلاقات والتعاون بين العاملين في المنظمة.
6. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بما يساعد على تبسيطها وتسريعها.
7. زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.
8. رفع درجة قدرة المنظمة على التأقلم مع بيئتها.
9. جعل المنظمة أكثر استعداداً للتكيف مع البيئة الحاضرة والمرتبطة.
10. إحداث تغيير شامل في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكله المنظمة.
11. تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

**أما جون شيرود (John Sherwood) فيرى أن أهداف التغيير المنظمي هي:**

- اشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي تعاني منه المنظمة بشكل صريح، وعدم التكتف عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لصانع أو متخذي القرار بشكل مستمر ودون تشويه. إيجاد التوافق أو التطابق بين الأهداف الفردية والأهداف الخاصة بالمنظمة، وبالتالي تعاضم درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن إطار روح الفريق الواحد، مما يعظم من فعالية الجماعات والأفراد.
- تعاضم استيعاب عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال تعاضم الوعي بدينامية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب وأنماط إدارية أكثر ديمقراطية في الإشراف.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها.

**ويحدد (عامر) عدد من أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:**

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها، وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع.

## ■ مفهوم إدارة التغيير

- **عرف ريكاردو (Ricardo) إدارة التغيير** بأنها عملية تستخدمها المنظمة التصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- **يرى يوشمان (Ushman) إدارة التغيير تتضمن** الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- **إدارة التغيير:** هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى، الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- **يعرف جبسون ادارة التغيير:** بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- **تعرف إدارة التغيير بأنها:** "فلسفة لإدارة مؤسسة تتضمن التدخل المخطط لأحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" (ابو بكر، وحيد، ٢٠٠١).
- **ويعرف العطيّات إدارة التغيير بأنها:** " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقل سلبيات مُمكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.
- **يذكر (Nickols, 2010 نيكولز) أن هناك أربعة تعاريف أساسية لإدارة التغيير.**
  1. **مهمة إدارة التغيير:** يشير تعريف إدارة التغيير على أنها "مهمة إدارة التغيير" ويمكن توضيح إدارة التغيير.
  - أولاً:** أنها الأداة التي من خلالها تصنع التغييرات بطريقة مخططة ومداره بطريقة سليمة،
  - ثانياً:** تعني إدارة الاستجابات تجاه التغييرات نفسها والتي يكون للمنظمة بعض السيطرة عليها، كما تشمل أيضاً إدارة أثر التغيير على الأفراد.
  2. **مجالاً للممارسة المهنية:** إدارة التغيير هي مجالاً للممارسة المهنية حيث تدير المنظمة عملية التغيير العامة والتي وضعت من قبل وكلاء التغيير المهنيين.
  3. **هيئة المعرفة:** إدارة التغيير هي إطار (مجموعة) من المعارف التي تتكون من نماذج وأساليب وتقنيات، وأدوات، ومهارات وأشكال من المعارف الأخرى التي تدخل في صنع أي ممارسات من ممارسات التغيير.

4. آلية تحكم: تعني إدارة التغيير مراقبة ورصد للمعايير والمتطلبات، والعمليات والإجراءات التي من خلالها يمكن إحداث التغيير الفعال في النظام الروتيني لأي منظمة.

- أما بنيس (Bennis) فيعرف إدارة التغيير بأنها: عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ويمكن القول إن إدارة التغيير هي: عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

التفرقة بين المصطلحات المتلازمة للتغيير	
تغيير	تغيير
تحول	
تطوير	

فالمصطلحان: **"تغيير" و "تغيير"** يوحيان بحدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهر من وضع إلى وضع آخر لموضوع محور الحديث.

وعليه فلا بد من تحديد المصدر الذي يحدث عملية هذا التحول. فإذا كان **حدوث العملية يتم بصورة تلقائية** كانت عملية **"تغيير"**

أما إذا حدثت **بصورة إرادية مقصودة** كانت عملية **"تغيير"**

**التحول يعني:** حدوثه في أربعة محاور متناغمة ومتكاملة ومترابطة هي:-

- التحويل الأول: إعادة تشكيل عقل المنظمة.
- التحويل الثاني: إعادة بناء جسم المنظمة.
- التحويل الثالث: إعادة إحياء بيئة المنظمة.
- التحويل الرابع: إعادة تجديد (بعث) روح المنظم.



## ■ التغيير والتحول

**التغيير هو:** مصطلح شامل يشير إلى العملية أو النتيجة التي أصبحت مختلفة عما كانت عليه في الوضع في السابق.

**التحول هو:** نوع معين من التغيير.

**التحول التنظيمي:** يعني أن هناك تغيير في بعض الخصائص الأساسية للمنظمة بما في ذلك تغيير في:

(الرسالة – القيم الأساسية – السلطة – الحالة – الثقافة – الهيكل – الاستراتيجية – النظم – الإجراءات – أنماط التفاعل – توزيع الأفراد).

## ■ التغيير والتطوير (Change or Development)

ما هو الفرق بين التغيير والتطوير المنظمي:

**التطوير المنظمي هو:** "استجابة للتغيير استراتيجية معقدة **تهدف** إلى تغيير المعتقدات والمواقف، والقيم وهيكل المنظمات بحيث **يمكنها أن تتكيف مع أفضل** التكنولوجيات الجديدة، والأسواق، والتحديات، والمعدل المذهل للتغيير نفسه"

**التطوير المنظمي:** هي عملية مخططة ومقصودة **وتهدف** إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاته.

**التغيير التنظيمي هو:** عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل **يستهدف المنظمة كلها**، وهو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية، يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء، يركز على أساليب وتقنيات أخرى مثل **(الأساليب المالية والمحاسبية والأساليب التقنية والاحصائية)**

**التطوير التنظيمي هو:** عملية تحويل أو تبديل جزئي، فهو واحد من أشكال التغيير المخطط، وهو نشاط طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، ينصب عادة على مجالات أربعة وهي:

1. المجال التكنولوجي.
2. البعد الإنساني.
3. المجال الوظيفي.
4. المجال الهيكلي.

**ويعتمد على اساليب مثل:** تقنيات وتشكيل السلوك - تدريب الحساسة وقياس وتقييم الاداء.

من خلال ما سبق يلاحظ أنه لا يوجد مضموناً موحداً ولا منهجية محددة ولا تركيز على مدخل بعينه للتطوير أو للتغيير التنظيمي لدى كثير من الكتاب، فهو تحسين وتطوير عند أحدهم وتجديد عند الآخر وتغيير عند ثالث، وتغيير وتطوير عند رابع، وهكذا.

■ **حتمية التغيير المنظمي وأسبابه ومؤشراته**

إن التحوّلات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية خلقت مزيداً من الضغوط وأفرزت كثيرًا من التحديات أمام المنظمات الحكومية والخاصة من أجل مواجهتها وحتمية التعامل معها دون أن يكون هناك مجال للاختيار أو المهادنة، وعلى المستوى الفردي، نحن نعيش في عالم يشهد تغييرا لا مثيل له، قادر لأن يغير من حياتنا في المنزل وفي العمل، حيث يكاد لا يمر علينا أسبوعًا أو شهرًا دون أن نقرأ عن ظهور تطور تكنولوجي جديد هنا أو هناك.

**ولذا يمكن القول:** أن التغيير نفسه يعد واحدًا من حقائق الحياة، فالحياة نفسها تتحول، وهو المستقر الوحيد في عالم يتسم بالتغيير، فهو سمة من سمات العصر. فيعد التغيير قانون الوجود.

**يمكن القول:** إن الشيء الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، ذلك أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل طوعي أو غير طوعي، عن قصد أو بغير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية أو بحكم الظروف.

■ **من أسباب ومؤشرات حتمية التغيير: -**

- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
- كثرة شكاوى العملاء والعاملين في المنظمة.
- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الأعمال المكتبية.
- التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

## ■ العوامل والقوى الضاغطة لإحداث التغيير:

هناك عدد من المسببات الجوهرية والتي تحتم على المنظمات إحداث التغيير اللازم، ولذا من الأهمية بمكان التعرف على تلك الأسباب التي يفترض أن تدفع المنظمة إلى إحداث التطوير والتغيير المنشودين في مكوناتها الأساسية استجابة لتغييرات ومعضلات محيطية بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو معاصرة التغييرات المحيطة ما لم يتم إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة

ومن هذه المسببات ما يلي: -

## 1. التغيير أو الاختفاء عن الأنظار.

يعد التغيير أداة تكتيكية من أجل أن تحافظ المنظمات على البقاء، إذا كانت المنظمة لا تواكب التكنولوجيا المتغيرة، ومطالب العملاء، والعمليات الفعالة، فإنها سوف تفقد قدرتها التنافسية أو البقاء على قيد الحياة. فينبغي على كل منظمة أن تحدث تغييرًا؛ ليس فقط من أجل البقاء، ولكن أيضًا من أجل أن تحافظ على اتصالها بعالم يتصف بالمنافسة الشديدة، وثبات عملية التقدم، والاتصال السريع.

## يرى (Belasco, 1990) في كتابه (تعليم الفيل الرقص)

أن تحويل المنظمات بطيء جدًا كخطوة الأفيال التي لا تنتقل إلا إذا أحست بتهلكة كإضرار النار أمامها إذ لا بد من إضرار النار بدون حرق الخيمة، فالنار هي التي تحرك الفيل ليجري ويحمي نفسه، ونحن نرى أن التغيير في المنظمات يحدث ببطء شديد، ولذلك فإنه من الواجب علينا إشعال الحريق حتى يحس الأفراد داخل المنظمات بوجوب التغيير.

## حتمية تحوّل الإنسان والمنظمة من خلال قولهما بأن الفرق الوحيد بين الإنسان والمنظمة هو:

أن حياة الإنسان تنتهي دائمًا بالموت، أما المنظمة فيمكن أن يكتب لها الخلود في دنيا الأعمال ولا تموت أبدًا، إذا كانت جيناتها (مديروها) وكروموزوماتها (أنظمتها) الأنثى عشر قادرة على التحوّل إلى الأفضل في إطار بيئتها ومناخها التنظيمي.

فالإنسان: كائن بيولوجي (حيوي) أودع الله "سبحانه وتعالى" فيه عوامل نموه وقوته وضعفه، وعوامل بقائه وفنائه.

والمنظمة: كائن بيولوجي (حيوي) لها عوامل قوتها وضعفها وعوامل استمرارها أو فنائها.

## 2. القوى الداخلية والخارجية:

## المجموعة الأولى: القوى (المؤشرات) الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الاندماج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العمل الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

أما كوتر (Kotter, 1995) فقد نظر إلى أهمية التغيير في المنظمات من زاوية أخرى.

حيث يرى أهمية التركيز على التغيير مع التركيز على نجاحه لتجنب الأخطاء التي يمكن أن تحدث في المنظمة،  
مثل:

- شعور غير مكتمل تجاه حالات الطوارئ للوضع الحالي للمنظمة (المنافسة بين المنظمات لا يمكن أن تنتظر، الأسواق مارة في طريقها، وتقدم التكنولوجيا بوتيرة سريعة).
- عدم وجود فريق قيادي قوي، والذي سوف يؤدي التغييرات وسيشجع أعضاء المنظمة نحو التغيير، فضلا عن عدم وجود رؤية وسياسة لتبلورها أو لتجسيدها
- جمود التحول أو انتقال الرؤية لأعضاء الفريق انتقال كمون الرؤية لأعضاء الفريق.
- الأدوار الضيقة، التي لا تترك أي مساحة للفكر والفعل.
- عدم تحقيق أهداف قصيرة الأجل، حتى يتسنى للأعضاء التمتع بالتشجيع اللازم لهم، وكذا رؤية نقاط الضعف وقدرات التغيير في المنظمة.
- التغييرات التي لا تتماشى جنبًا إلى جنب مع فلسفة المنظمة، فلا يوجد أي حالة تحتم على المنظمة أن تغير قيمها الأساسية عندما تجرى تغييرات في السوق ولكن ينبغي أن تغير السوق لكي تبقى وفيه لقيمها.

كما يرى (ماهر) أن المنظمة تواجه من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه التغييرات:

- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

وكما تشير (ماكميلان، ٢٠١٣) هناك سبب آخر يجعل المنظمات تقرر إجراء تغييرات، ويرجع ذلك إلى

- طريقة التفكير القديمة بشأن طبيعة المنظمات والإدارة.
- العقلية القائمة على طريقة التفكير النيوتنية - الكاريتزية، وهذه هي الفكرة التي فيها السيطرة على السفينة وتوجيهها.

وعليه يمكن القول إن التغيير قد ينشأ بسبب عوامل داخلية في المنظمة، فمثلاً (الإنتاجية المنخفضة- الصراع - الإضراب - التخريب - معدل الغياب المرتفع - معدل الدوران العالي) ما هي إلا بعض من تلك العوامل التي تعطي إشارة للقيادة العليا بضرورة أحداث التغيير المنشود.

- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية، فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظرًا لحدوث تغييرات سريعة لاتجاهات ومدرجات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة.
- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
- التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

ويمكن القول إن هذه العوامل أو المسببات هي التي تحكم على المنظمة بضرورة التكيف والتغيير، وإلا سيكون مصيرها التخلف والتقاعد ثم الفشل.

المجموعة الثانية: العوامل الخارجية:

ومثل هذه الضغوط الخارجية قد تكون:

1. سياسية.
2. اقتصادية.
3. اجتماعية.
4. تكنولوجية.
5. قانونية.
6. بيئية.

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:

- **ثورة المعرفة والمعلومات:** التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر.
- **الثورة الاقتصادية:** والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
- **الثورة التكنولوجية:** التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
- **ثورة العولمة:** التي أدت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العام إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
- **الثورة البيئية:** المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.
- **إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.**
- **الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.**
- **ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.**
- **تغييرات سريعة في أسعار المواد.**
- **المنافسة الشديدة.**

**ويضيف (Szilagy & Marc, 2007) عددًا من قوى التغيير الخارجية مثل:**

1. التجارة الدولية.
2. التحولات الصناعية.
3. التحولات السكانية.
4. تدخل الحكومة في التجارة. وتنظيمها.
5. التقنية.

**كما يعتقد (Lufthansa) أن أهم هذه القوى هي:**

1. التنافس الحاد بين المنظمات.
2. الأوضاع الاقتصادية.
3. العولمة وما تحمله من تحديات تستدعي التغيير المنظمي.

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

الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة.

التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة، سواء من ناحية العدد أو الترتيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات: حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال: نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات متعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية.

**المجموعة الثالثة: العوامل مجتمعة (داخلية وخارجية):**

كما تشهد المنظمات أيضاً تغييرات مستمرة ترجع إلى عامل التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية معاً، وعليه ينبغي على تلك المنظمات أن تستجيب لمثل تلك التغييرات (الداخلية والخارجية) إذا ما أريد لها البقاء والديمومة، وحتى لا تتعرض للتغيير الإجباري غير المرغوب فيه. فالمنظمات يمكنها إما أن تستجيب لهذه الأسباب أو تكون تلك الأسباب أمامها. وتشمل هذه الأسباب المشتركة: -

**الأزمة (Crisis):** التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير، بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.

**الرؤية (Vision):** ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

**الفرصة:** ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل. بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

**التهديد (Threat):** التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

**ثغرات الأداء (Performance Gaps):** عدم تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى والقصيرة المدى، أو أن احتياجات المنظمة لم يتم الإيفاء بها. فالتغييرات تعد مطلوبة لسد هذه الثغرات.

**التكنولوجيا الجديدة (New Technology):** تحديد تكنولوجيا جديدة وأساليب أكثر كفاءة واقتصاداً لأداء العمل.

**تحديد الفرص (Identification of Opportunities):** يتم تحديد الفرص التي تحتاجها المنظمة والسعي من أجل زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

رد فعل تجاه الضغوط الخارجية والداخلية (External Pressure & Reaction to Internal): الإدارة والموظفين، ولا سيما أولئك في النقابات، في كثير من الأحيان يمارسون الضغط من أجل التغيير.

وهناك أيضاً الضغوط الخارجية التي تأتي من مجالات عدة، بما في ذلك العملاء، والمنافسة، وتغيير اللوائح الحكومية، والمساهمين، والأسواق المالية، والعوامل الأخرى في البيئة الخارجية للمنظمة.

**عمليات الدمج والاستحواذ (Mergers & Acquisitions):** تحدث عمليات الإندماج والاستحواذ عدة تغييرات في عدد من المجالات غالباً ما تؤثر سلباً على الموظفين، فمثلاً عندما يتم دمج منطمتين بوظائف غير متجانسة فإن هذا يؤثر على الموظفين وينتج عنها وظائف زائدة عن الحاجة.

**تغيير أجل التغيير (Change for the Sake of Change):** في كثير من الأحيان تشرع المنظمة تعيين رئيس تنفيذي جديد. ولكي يثبت القائد لأعضاء مجلس المنظمة أنه يفعل شيئاً، فإنه سوف يقوم بإجراء تغييرات فقط لمصلحتهم الخاصة.

**يبدو ذلك جيداً (Sounds Good):** هناك سبب آخر يدفع المنظمة لأن تقوم ببعض التغييرات، هو أن المنظمات الأخرى المماثلة لها تقوم بعمل ذلك، مثل دوائر الجودة القديمة وإعادة هندسة المنظمات، حيث يبدو ذلك جيداً، وبالتالي فإن المنظمة تحاول تقليد نفس الشيء.

**التخلي المنظم (Planned Abandonment):** تكون مثل هذه التغييرات كنتيجة للتخلي عن الانخفاض في الأداء وتخصيص الموارد في مجال الابتكار وفرص عمل جديدة.

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





## ■ خصائص إدارة التغيير

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، 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 أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي 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 أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتنوع على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
7. **الإصلاح:** أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. **الرشادة:** يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

## ■ أهمية التغيير

1. **أهمية التغيير للموظفين:** الابداع - التطوير - الثقة بالنفس - تحقيق الأهداف.
2. **أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:** جودة السلع والخدمات - أسعار أقل - إشباع أكبر.
3. **أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات:** تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة - خدمة العملاء - جودة الأداء - تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

## ■ إدارة التغيير أم قيادة التغيير؟

- تعني الإدارة: عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- تعني القيادة: عمل الأشياء الصحيحة.

**يتساءل كوتر:** هل تمر منظمتك بعملية تغيير؟ وهل ترى أن منظمتك بحاجة للتغيير وتخاف من الفشل؟

ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته. (التغيير يقاد ولا يدار)

## ■ مقارنة بين إدارة التغيير وقيادة التغيير

يفرق عالم الإدارة كوتر (Kotter) بين إدارة التغيير وقيادة التغيير في مناح عدة، ونجد هنا أنه من المفيد أن نقارن بين إدارة التغيير وقيادة التغيير كما هو مبين في الجدول التالي:

قيادة التغيير	إدارة التغيير
● تمكن / تخول الإجراءات الذي يسمح للتغيير من الانطلاق.	● تسهل عملية التغيير.
● قيادة ملهمة للتغيير.	● ترفع من مستوى كفاءة التغيير.
● تتطلب التغاضي عن تحمل المخاطر.	● تراقب وتسيطر على عمليات جهود التغيير.
● قوة دافعة، رؤى وعمليات كوقود للتغيير.	● الهدف هو تقليص / تقليل الانحرافات وأثار التغيير.
● الشروع في التغيير على نطاق أوسع.	● تجري تغييرات صغيرة في وقت واحد أو تنفيذ التغيير في سلسلة من الخطوات يمكن التحكم فيها.
● استجابة لحاجة ملحة للتغيير.	● هي المعنية بالنظام، الوقت والميزانيات.
● تبتكر وتضع رؤية جديدة.	● دمج تغيير في الوضع الراهن.
● تمكين الناس لخلق / إنشاء التغيير.	● تشجيع الناس على التكيف مع التغيير.
● تتطلب قيادة التغيير مهارات القيادة، وهذه المهارات هي أكثر صعوبة في التحديد وقد تستغرق وقتاً أطول لتطويرها مثل: المعرفة.	● في كثير من الأحيان امتلاك المهارات اللازمة لإدارة التغيير تتم بممارسة عملية التغيير عدة مرات، وذلك من خلال استخدام بعض أدوات وتقنيات التغيير
● الأعمال (داخلياً وخارجياً) وبناء الثقة، والإبلاغ عن الرؤية الملهمة، وتشجيع الابتكار.	● المهارات اللازمة لقيادة التغيير يعني تطوير مجموعة أخرى من كفاءات التغيير معاً.
● يحدد ما الذي يجب عمله، وتخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعية.	● يحدد ما الذي يجب عمله، وتخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعية.

## ■ طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير وقيادة التغيير

تعد قيادة التغيير (Leading Change) واحدة من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة. ويرى بعض المنظرين أن التغيير (Change) هو: روح القيادة وما سوى ذلك يعد شيئاً ثانوياً، فقيادة التغيير مطلوبة لإعادة حيوية (Revitaliz) المنظمة من جديد، وتسهيل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل مستمر؛ فالمنظمة يجب أن تبقى الحركة وتنتقل من مرحلة إلى آخر أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمةً لتغيرات الحياة. الشكل التالي يبين طبيعة العلاقة بين القيادة والإدارة، والنتائج على المدى القصير، ونجاح عملية التحول:

القيادة	+	يمكن لجهود التحول أن تنجح لفترة من الوقت، ولكن غالباً ما تفشل بعد زمن تصبح النتائج قصيرة الأجل خاطئة أو غير منتظمة.	جميع جهود التحول الناجحة للغاية تجمع بين قيادة جيدة مع إدارة جيدة.
	صفر	جهود التحول تذهب أي مكان (تتبعثر وقد تتبخر)	نتائج قصيرة الأجل ممكنة التحقيق، لا سيما من خلال التكاليف أو عمليات الدمج والتملك، ولكن تواجه برامج التحول الحقيقي صعوبة الشروع في العمل، ونادراً ما يتحقق التغيير الرئيسي طويل المدى.
		صفر	الإدارة +

**أولاً: تصنيف أنواع التغيير وفقاً لنوع التعلم:**

يصنف التغيير وفقاً للتعلم إلى:

6. **التغيير من الدرجة الأولى (التعلم أحادي الحلقة أو التعلم البسيط):** يميل التغيير من الدرجة الأولى إلى تغيير الأشياء بشكل **ظاهري أو بطريقه محدوده**، فقد يتعلم الفني المتخصص استخدام إحدى العمليات الجديدة التي تجعل مهمته أكثر سهولة، وربما يؤدي ذلك إلى تحسن الإنتاجية وزيادتها، ولكن بوجه عام فإن طريقة تفكيره بشأن المهمة التي يقوم بها ربما لم تتغير إلا بقدر ضئيل جداً، وهذا يعرف بتعلم أحادي الحلقة أو التعلم البسيط فهذا الفني قد اكتسب مهاره جديدة ولكن تفكيره واسلوبه لم يتغير حقاً. يتضح من الأمثلة الشائعة جداً على هذا النوع من التغيير عندما تقرر الشركات تحسين خدماتها المقدمة للعملاء، وتقوم بالتركيز على موظفي الاستقبال. فهذه الشركات تقرر أنها تستطيع تحسين خدمة العملاء من خلال تقديم تحيه هاتفية أكثر ودية وترحيباً فعندما يقوم العميل بالاتصال للاستفسار عن أمر ما، يكون الرد عليه بطريقة جديدة.

7. **التغيير من الدرجة الثانية (التعلم ثنائي الحلقة):** يترك التغيير من الدرجة الثانية أثراً مهماً على الناس وعلى المنظمات، وهذا النوع من التغيير يحدث فرقاً جذرياً، وبذلك يحل النوع الثاني، وهو **العلم الثنائي الحلقة**، وهذا يعني أن الناس لم يتوقفوا عن حد تعلم طريقة مختلفة لإنجاز الأشياء، ولكنهم تعلموا أيضاً طريقة تفكير وتعامل وتصرف مختلفة بشكل كبير إلى أن يتحول الناس، ويغيروا من نماذجهم العقلية ووجهات النظر الداخلية بطريقة تكفل وجود جوانب تبصر جديدة ونظرات ثاقبة.

**ثانياً: تصنيف التغيير من حيث العمق والمضمون:**

يصف التغيير عميق المستوى أو التحول، نوع التغيير الذي يغير الناس، ويغير منظماتهم تغييراً جذرياً. هذا هو التغيير من الدرجة الثانية (المستوى الثاني) والتعلم ثنائي الحلقة في العمل في جميع أرجاء المنظمة، يصف بعض الكتاب هذا النوع من التغيير بأنه **التغيير المتجدد أو التجديد الذاتي**، وهذا التغيير لا يؤثر فحسب على طريقة تفكير الجميع داخل المنظمة وسلوكهم، ولكن يؤثر أيضاً على هيكل المنظمة وبنائها.

**ثالثاً: تصنيف التغيير من حيث حدوده:**

**النوع الأول: التغيير المغلق:** هو نوع من التغيير أو التغييرات التي يسهل إدراكها والتعرف عليها وفهمها، وتحتوي على مقدار من القدرة على التنبؤ. فهو مغلق أي محدد من جميع الجوانب.

**النوع الثاني: التغيير ذو النهاية المفتوحة الفريد:** يعد التغيير ذو النهاية المفتوحة فريداً؛ وذلك لأنه لم يحدث بهذه الطريقة من قبل، ولذلك لا يستطيع المديرون أو القادة ربطه ربطاً مباشراً بخبرات الماضي، ولا يستطيعون إدراك أو معرفة أي روابط بين السبب والأثر، فهذا النوع من التغيير يختلف اختلافاً كبيراً عن التغيير المغلق، وكذلك التغيير المحدود، ومن الصعب للغاية معرفة النتائج المحتملة بهذا النوع من التغيير، وينطوي هذا التغيير على التعلم ثنائي الحلقة، ويحقق التحول أو التجديد.

**رابعاً: تصنيف التغيير من حيث السرعة:**

ويمكن تصنيف التغيير من حيث السرعة، فهناك: التغيير التدريجي والتغيير السريع (الجزري الثوري): هناك مدرستان فكريتان حول أنماط تنفيذ التغيير:

**الأولى:** هي مدرسة فكرية تؤمن بالتحول التدريجي

**الثانية:** مدرسة فكرية تؤمن بالتحول الثوري الجزري (السريع).

**1. التغيير التدريجي (gradual change):**

المدرسة الفكرية الأولى: تؤمن أن نمط التغيير التدريجي أكثر فعالية وكفاءة وطويل الأمد. كما يعتقد منسبيرج (Mintzberg,1987) أن العديد من التغييرات الاستراتيجية هي استراتيجيات ناشئة فعلياً، أو تلك التي تتطور تدريجياً على مدى فترة طويلة من الزمن.

**2. التغيير الجزري الثوري (Organizational Revolutionary Change):**

المدرسة الفكرية الثانية: تعتقد أن الناس يدركون بالفعل أن التغييرات تحدث تدريجياً في أعمالهم اليومية والتي تعد ظاهرة تعلم مستمر في المنظمات. لذلك أية تغييرات تدريجية يكون أثرها قليلاً جداً على النتائج الإجمالية للمنظمات. فالتغيير الحقيقي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال نمط التغيير التحولي أو الجزري واسع النطاق القائم على العلاج بالصدمة (shock-therapy) اليابانيون على سبيل المثال، عادة يعتقدون بالتغيير المرحلي كما هو أيضاً في أمريكا، بينما يؤمنون في الاتحاد الروسي بالتغيير المتطرف الراديكالي في سياق أنماط إدارة التغيير.

**خامساً: التغيير وفقاً لـ " تطور عملية إعادة التصميم "**

في السنوات الخمسة عشرة الماضية، ظهر خمس منهجيات لتطوير وتحسين المؤسسات (Oden,1999,p.115)

1. نظام الرقابة (في نفس الوقت). Just-in-Time (JIT).

2. الجودة الكلية. Total Quality Management (TQM).

3. التحسين المستمر للعملية. Continuous Process Improvement (CPI).

4. كمبيوتر متكامل التصنيع. Computer Integrated Manufacturing (CIM).

5. إعادة هندسة الأعمال التجارية. Business Process Reengineering (BPR).

**الثلاثة الأولى (١،٢،٣) من تلك المنهجيات غالباً ما يشار إليها بالمنهجيات المرحلية أو المستمرة؛ نظراً لكونها تميل**

**إلى تحسين النظام القائم دون إعادة تصميمه بشكل جوهري.**

**المنهجيتين الأخيرتين (٤ و ٥) غالباً ما يشار إليها بالراديكالية أو منهجيات اختراق التحسين؛ نظراً لأنها تغير التصميم**

**الأساسي لهذا النظام من خلال عملية تحسينها.**

## ■ الفرق بين التطوير التدريجي والتطوير الجذري:

التطوير الجذري	التطوير التدريجي
1. أن التحسين الراديكالي أو الجذري عموماً يمر بمراحل منفصلة.	1. مبادرات التحسين التدريجي عملية تراكمية، وتمر عبر عدة عمليات متزامنة.
2. التحسين الجذري غالباً ما يستغرق وقتاً أطول بكثير.	2. التحسين التدريجي غالباً ما يستغرق وقتاً أقل بكثير.
3. تحسينات تصل إلى 100% أو أكثر.	3. تغيير تدريجي بنسب متدرجة.
4. الثورة، وليس تطور في الطرق الحالية للقيام بالأعمال.	4. تحسينات تصل إلى 25% أو أكثر.
5. تغيير جذري على نطاق واسع.	5. تطور في الطريقة الحالية للقيام بهذه الأعمال.

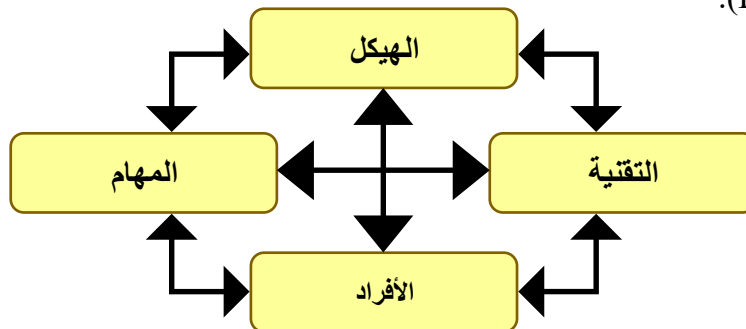
## ■ الاختلافات بين التطوير التدريجي والتطوير الجذري، المصدر: (Oden,1999,p,116)

مستوى التغيير	مرحلي	ثوري (جذري)
نقطة البداية	العمليات الحالية.	من الصفر.
تكرار التغيير	مرة واحدة وبشكل مستمر.	مرة واحدة.
المدة المطلوبة	قصير.	طويل.
المشاركة	من أسفل إلى أعلى.	من أعلى إلى أسفل.
المدة النموذجية	ضيق: في إطار الوظيفة.	واسع: عبر كل الوظائف.
المخاطر	متوسطة.	عالية.
الممكن	المقاييس: تكنولوجيا المعلومات	السلوك: تكنولوجيا المعلومات
نوع التغيير	فني تقني	فني تقني / سلوكي

## ■ سادساً: تصنيف التغيير من حيث مداخل التغيير (Change Approaches):

كما أنه من الممكن النظر إلى التغيير من زاوية أخرى كالنظر إليه من خلال مداخل التغيير كما هي عند الأجزاء المتداخلة

للتغيير. (Leavitt, 1975).



**1. مدخل التغيير الهيكلي (البنائي) (Structural Change Approach)**

من مداخل التغيير المنظمي مدخل أو استراتيجية التغيير الهيكلي (البنائي): عن طريق التجديد التنظيمي (Change by Organizational Renewal) حيث من الممكن جداً إحداث التغيير على مستوى إدارة أو جماعة أو المنظمة بأكملها بطرق متعددة ومختلفة.

فالأساليب الهيكلية تحدث عملية التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح.

**2. مدخل التغيير التقني (Technical Change Approaches)**

ركزت المداخل التقنية على بحوث العمليات، ونظم معالجة المعلومات، وعلى انسياب العمل الذي يتحقق عن طريق إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب المعدات)، وطرق العمل ومعاييرها.

**3. مدخل تغيير الأفراد (Personnel Change Approach)**

يهتم مدخل تغيير الأفراد بتعديل الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية للأفراد، والتي يمكن تحقيقها عن طريق أدوات معينة، مثل: (البرامج التدريبية الجديدة - وإجراءات الاختيار - وأساليب تقويم الأداء).

ويرى (Leavitt, 1975) أن إحداث تغيير في واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى. فالتغييرات التي تجرى على الهيكل لتسهيل إنجاز المهام (مثلاً) لا تتم في فراغ إذ لا بد أن يعمل الأفراد في التنظيم الهيكلي الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما، وأحياناً لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه.

وعلى ذلك؛ يتعين على قائد التغيير أن يستوعب جيداً نواحي التداخل بين هذه الأساليب لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه.

**سابعاً: تصنيف التغيير من حيث مدى التغيير (Range of Change).**

تختلف اعتقادات الباحثين وعلماء التغيير والتطوير المنظمي في تحديد مديات التغيير، فقد يأخذ التغيير مدى بسيطاً وينتهي بتغييرات جذرية شاملة، كما أن لكل أسلوب من أساليب التغيير سمة تسمى سرعة التغيير وعمقه، فمن الممكن أن يبدأ التغيير بتغييرات جوهرية أو بتغييرات جزئية تتطور مع الزمن إلى تغييرات جوهرية.

**س/ لماذا هذه التشعبات في أنواع التغيير؟**

تعود هذه الاختلافات إلى عوامل عديدة منها: (المخلافي، ٢٠١٧)

**1. الوضع الساند في الجهاز الإداري:**

عندما يكون هناك ظواهر للتخلف في المنظمة واختناقات التغيير متعددة ومتداخلة والمتهاونون الإداريون متأمرين على تجميد الأوضاع داخل المنظمة؛ فإن الضغط على خلعة سلاسل التخلف تتعاظم أكثر على متخذي القرار، وتصبح عملية التغيير والتطوير مرشحة للتصعيد بصورة أسرع من المتوقع، ومن ثم قد يحدث التغيير استجابة لمثل تلك الضغوط وقد تكون تلك التلبية متضمنة في تغيير بسيط أو تغيير شامل وعمام.

## 2. الفلسفة التي تؤمن بها السلطة (الدولة أم المنظمة):

هناك حكومات تؤمن بإحداث ولو الحد الأدنى من التغيير بحيث لا يتجاوز مدها إدخال بعض الأساليب الحديثة والتقنية في بعض المنشآت، كإدخال بعض التعديلات اليسيرة في إجراءات العمل؛ وينطبق هذا أيضاً على نوع القيادة في المنظمات وما إذا كانت قيادات تقليدية أم قيادات (راديكالية) تبحث عن تغييرات جوهرية وشاملة في البنية التنظيمية وفي غاياتها وعناصرها وأساليبها.

## ثامناً: تصنيف التغيير من حيث المدى والسرعة معاً:

كما يمكن تصنيف التغيير من حيث مدى التغيير المطلوب، والسرعة التي من خلالها يتحقق التغيير. كما هو مبين في الآتي يلاحظ ان هناك أربعة أنواع للتغيير:

1. **التحول (Transformation):** ينطوي على تغيير ثقافة المنظمة. وهو تغيير أساسي لا يمكن معالجة الوضع المطلوب تحويلة ضمن النموذج التنظيمي القائم.
2. **إعادة الاصطفاف (Realignment):** لا ينطوي على إعادة تقييم الافتراضات المركزية والمعتقدات الأساسية.
3. **تغيير تدريجي (Incremental change):** وهذا النوع من التغيير التدريجي يأخذ فترة طويلة من الوقت، ولكن نتائج هذا النوع من التغيير تحول المنظمة بحيث تصبح مختلفة اختلافاً أساسياً عند الانتهاء مما كانت عليه قبل التغيير.
4. **تغيير الانفجار الكبير (Big Bang change):** من المرجح أن يكون التحول قسرياً، وينتج عنه ردود أفعال، وعادة يتم التعامل معها باستخدام المبادرات المتزامنة على عدة جبهات، وغالباً يتغير الانفجار الكبير في فترة قصيرة نسبياً من الزمن.

## تاسعاً: تصنيف التغيير من حيث مجالات التغيير (Field of Change):

■ يمكن تصنيف أنواع التغيير وفقاً لمجالاته. ولا يوجد حصر للمجالات التي يمكن أن تشملها عملية التغيير.

أنواع التغيير	المجال
تغيير اقتصادي - سياسي - اجتماعي - تشريعي - فكري	وفقاً للمجال والنشاط
تغيير شامل كامل - تغيير جزئي محدود	وفقاً للنطاق
تغيير قصير الأجل - تغيير متوسط الأجل	وفقاً للزمن
تغيير أولي ابتدائي - ثانوي نهائي - تكميلي	وفقاً للمرحلة
تغيير حتمي مُلح عاجل - تغيير ممكن ارجاءه (غير عاجل)	وفقاً للضرورة واللاحاق
تغيير هيكلي عميق المضمون - تغيير شكلي سطحي	وفقاً للمضمون والعمق
تغيير معقد ومتشابك ومتداخل - تغيير بسيط	وفقاً لدرجة التعقيد
تغيير أصوله وداو افعه خارجية	وفقاً للأصول
تغيير أصوله ومحفزاته خارجية	وفقاً للفلسفة



■ كما يمكن أيضاً تحديد أهم المجالات فيما يلي:

1. **مجال الفلسفة العامة للمنظمة:** وهي تمثل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المنظمة وتتحكم في حركة عناصرها المختلفة.
2. **مجال غايات المنظمة:** وتشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجلها.
3. **مجال أهداف المنظمة:** وتتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غايتها العليا بعيدة المدى.
4. **مجال سياسات المنظمة:** وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرحلية.
5. **مجال عناصر المنظمة وتشمل:**

● العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة والتي تشمل:

- العناصر المادية (موارد، وأموال، وتجهيزات)
- العناصر القانونية (قوانين، أنظمة، لوائح، تعليمات)
- العناصر البشرية (كماً وكيفاً)
- العناصر المعنوية (قيم، عادات، تقاليد)

● العناصر الوظيفية للمنظمة وتشمل:

- وظائف المنظمة.
- طبيعة هذه الوظائف وأوصافها ومواصفاتها.
- المستويات الوظيفية.
- حجم الوظيفة.

● عناصر العلاقات: وهي التي تحدد علاقات المنظمة وتشمل:

- العلاقات الداخلية: أفقية وعمودية مع البيئة الداخلية.
- العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية (محلية أو دولية).

6. **مجال إجراءات العمل وأساليبه:** وهي تلك التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة في المنظمة.

■ كما يمكن القول إن المنظمة قد تحدث تغييراً في المجالات العريضة التالية:

1. **الرسالة، الرؤية والاستراتيجية (Mission, Vision & Strategy).**

ينبغي على المنظمة أن تسأل نفسها باستمرار " ما الأعمال التي تقوم بها وما ينبغي أن تكون "؟

الأجوبة على مثل هذه الأسئلة يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في رسالة المنظمة (الغرض من وجودها)، رؤيتها للمستقبل

(ما ينبغي أن تبدو عليه المنظمة)، واستراتيجيتها التنافسية. **ويطلق على هذا النوع من التغيير:**

● التغيير الاستراتيجي

■ يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف

وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.

■ يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة

والأنظمة السائدة.

- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- أشار كل من (Nadler & Kotter): إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والاهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

## 2. التكنولوجيا Technology:

يمكن للمنظمات أن تغير التكنولوجيا الخاصة بها لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف.

## 3. التغييرات السلوكية - الانسان (Human - Behavioral Change).

ممكن توفير التدريب للمديرين والموظفين لتقديم معارف ومهارات جديدة، أو يمكن استبدال الأفراد أو تقليص عددهم. كنتيجة للالزمة المالية الأخيرة، قام العديد من المنظمات بعملية تقليص موظفيها مما أدى الى خلق بطالة ضخمة والتي ما زالت حتى يومنا هذا.

## 4. تصميم الوظيفة المهمة (Task-Job Design).

ممكن إحداث تغييرات في الطريقة التي يتم تنفيذ العمل من خلالها مع إجراءات وأساليب جديدة لأداء العمل.

## 5. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

يمكن للمنظمات أن تغير طريقة بنيتها التنظيمية كي يكون هيكلها التنظيمي أكثر استجابة للبيئة الخارجية الخاصة بها.

## عاشراً: تصنيف التغيير وفقاً للمنهج:

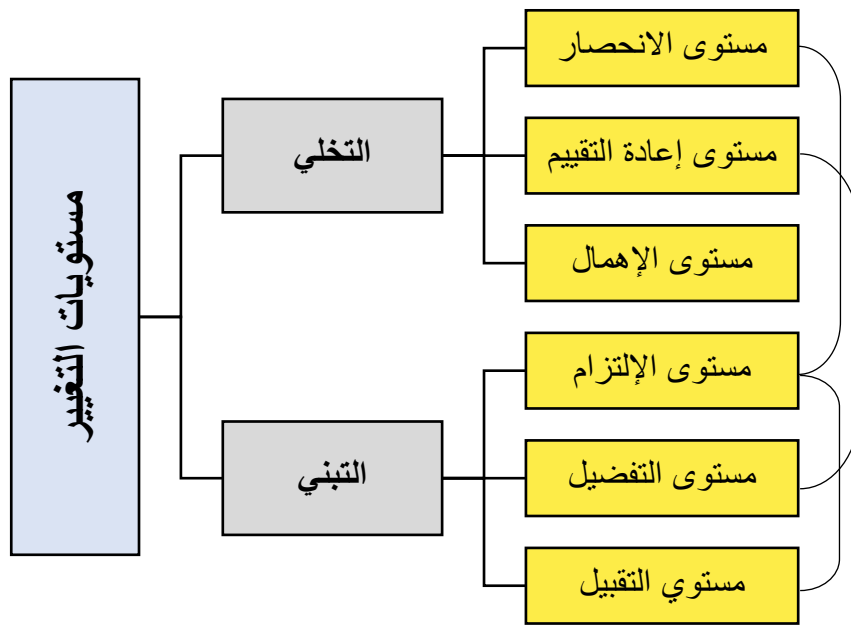
يصنف التغيير وفقاً للمنهج المطبق إلى التغيير المخطط والتغيير غير المخطط:

- **التغيير المخطط Planned Change:** من الممكن أن يكون التغيير مخططاً بصورة مسبقة أو تترك دون تخطيط إلى أن تتضح المسائل المتعلقة بالتغيير. ويمر التغيير المخطط عبر ثمانية مراحل كما يلي
  1. الإحساس بوجود فجوة في الأداء.
  2. شعور الإدارة بالحاجة الى التغيير.
  3. تهيئة المناخ الملائم للتغيير.
  4. تشخيص المشكلة.
  5. البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لإحداث التغيير.
  6. اختيار الاستراتيجية الملائمة.
  7. تنفيذ عملية التغيير.
  8. تقييم النتائج وتعديل الاستراتيجية عند الضرورة.
- **التغيير غير المخطط Unplanned Change:** هو ذلك النوع من التخطيط الذي يحدث تلقائياً كاستجابة طبيعية أو عشوائية لمعالجة مشكلة معينة، أو نتائج سلبية غير متوقعة، وقد يكون هذا النوع من التخطيط مفيداً أو ضاراً أو مدمراً، وفي مثل هذه الحالات يكون الاتجاه السائد هو فرض التغيير بالقوة، وحمل الناس على قبوله بالرغم من شعور هؤلاء الناس بالإحباط، ومعارضتهم للتغيير. (Szilagyi, Marc, 2007)

**إحدى عشر: تصنيف التغيير من حيث المستوى (Levels of Change).**

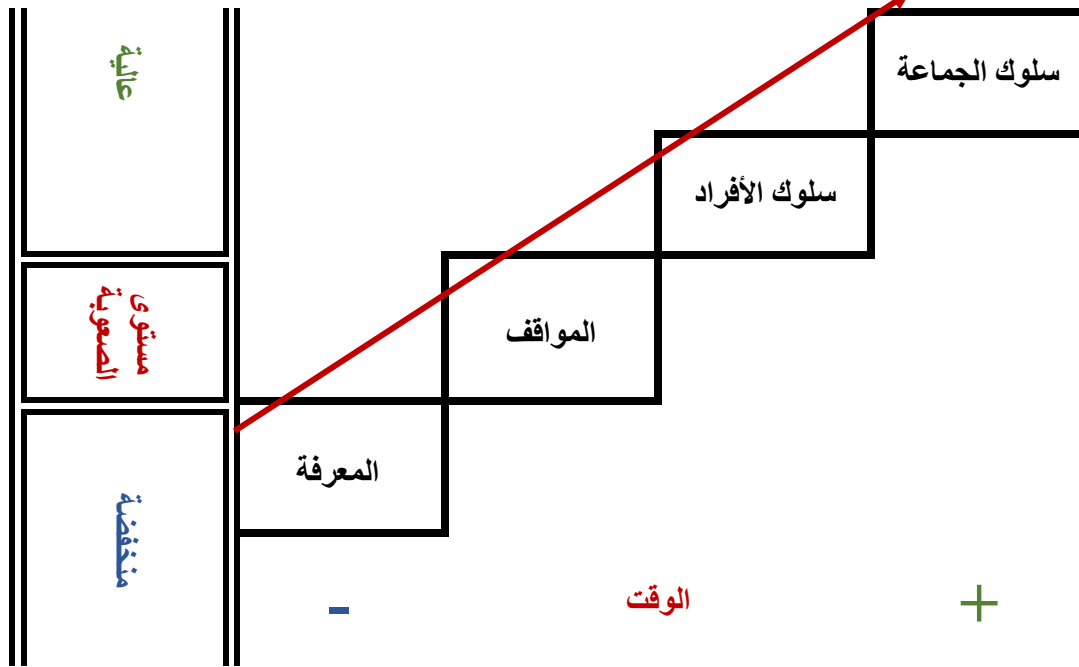
هناك عدد من المستويات للتغيير منها: مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير (Adoption and abandonment levels) **المستوى الأول: مستوى التبني:** ويقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المنظمة احداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

**المستوى الثاني: مستوى التخلي:** ويقصد به التخلي على قيم معينة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهمال في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة واعطاءها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة. كما هو موضح بالشكل التالي: -

**تقسيم هرسي وبلا نتشرد (Hersey & Blanchard)**

يرى كل من هرسي وبلا نتشرد أن الإسهامات الجوهرية للعلوم السلوكية قد قدمت العلم والمعرفة بشكل ممتاز ولكن دون إحداث التغيير الفعال في السلوك الإنساني. فهما يران أن هناك أربعة مستويات أساسية من التغيير:

1. تغييرات في المعلومات.
2. تغييرات في الاتجاهات أو المواقف.
3. تغييرات في سلوك الأفراد.
4. تغييرات في أداء المجموعة أو المنظمة (انظر الشكل).



ويمكن عرض هذه المستويات كما يلي:

### المستوى الأول: التغييرات في المعلومات والمعارف (Changes in Knowledge)

تعد التغييرات في مجال المعلومات والمعارف من أهن أنواع التغييرات الممكن إحرازها بسهولة وبسر؛ فمن الوارد جداً أن تحدث تغييراً مقصوداً من خلال قراءة كتاب أو مقالة أو موضوع ما أو حتى سماع شيء جديد من شخص يتمتع بالاحترام والتقدير.

### المستوى الثاني: التغييرات في الاتجاهات والمواقف (Attitudinal Change)

يختلف إلى حد ما إحداث تغيير في الاتجاهات والقيم، سواء أكانت تلك الاتجاهات أو القيم سلبية أم إيجابية، لدى الأفراد عن إحداث تغيير في المعرفة، والسبب بسيط جداً وهو أن بنية الاتجاهات أو المواقف تتباين عن بنية المعلومات، كون الاتجاهات تتكون بروح وجدانية، وهذا ما يفسر لنا أن إضافة عنصر العاطفة في تكوين الاتجاهات يجعل عامل التغيير أكثر تعقيداً مقارنة بإحداث تغيير في معلومات الافراد.

### المستوى الثالث: التغييرات في سلوك الفرد (Change in Individual Behavior)

احداث تغييرات في سلوك الفرد يكون أكثر تعقيداً من احداث تغييرات في الاتجاهات أو في المعرفة بمستوى الدلالة. فقد يكون لدى قادة التغيير معرفة مسبقة حول المزايا الممكن تحقيقها من تعظيم مشاركة المرؤوسين صنع

### المستوى الرابع: التغيير في سلوك الجماعة أو المنظمات (Changes in Group Bwhaviour)

كما سبق القول سلفاً ، أن التغيير في سلوك الفرد شديد التعقيد أو الصعوبة ، وقد يصبح أكثر إشكالاً أو صعوبة عندما نطمح احداث تغيير على مستوى المجموعات أو المؤسسات ؛ من المحتمل جداً إحداث التغيير بفعالية عالية في السلوكيات القيادية ، ولكن احداث التغيير المنشود لمستوى مشاركة المرؤوسين من خلال إحداث تغيير على صعيد المنظمة بأكملها ربما يكون أكثر صعوبة ، وعملياً ليس اكثر من إضاعة للوقت ؛ لأن في هذا المستوى من التغيير يتطلب العمل اصلاً على إحلال وتغيير كل ما هو معتاد من العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم التي قد تكسبت وارتقت على مر السنين.

**الثاني عشر: أنواع التغيير من حيث البساطة والتعقيد:**

ويمكن القول إن هناك تغييرات أخرى وفقاً للبساطة والتعقيد مثل:

**1. التغيير التطويري (Developmental Change)**

يعد التغيير التطويري أبسط نوع من أنواع التغيير: فهو يحسن مما هو جار حالياً في المنظمة بدلاً من إيجاد شيئاً جديداً. فيمكن تحسين المهارات الموجودة، والعمليات، وأساليب ومعايير الأداء، أو الظروف وتعظيم المبيعات أو الجودة، وتدريب الأشخاص على رفع مستوى فعالية الاتصال، إدخال تحسينات بسيطة على عمليات العمل وتطوير الفريق وجهود حل المشكلات، فجميعها تغييرات تطويرية.

**2. تغيير الانتقالي (Transitional Change)**

يستبدل التغيير الانتقالي " ما هو موجود " بشيء جديد تماماً وهذا يتطلب تصميم وتنفيذ " حالة جديدة " ويجب على المنظمة وفي وقت مترامن تفكيك أو التخلي عن الطريقة القديمة في العمل بينما يتم وضع الحالة الجديدة في مكان الحالة القديمة. يمكن أن تعبر هذه المرحلة بالمرحلة " انتقالية " أو كمشروع يدار ويدعم بشكل فعال التوجه الجديد من خلال الأدوات التقليدية لإدارة التغيير.

**■ القوى الدافعة للتغيير:****1. القوى والعوامل الداخلية:** لها تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقاً

للأهداف، كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير أو شكلاً من أشكال ردة الفعل.

○ **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، خاصة وان الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.

○ **زيادة طموحات وحاجة الافراد:** مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.

○ **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة الى تغيير أهدافها واستراتيجيتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

○ **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.**

○ **الرغبة في تكامل المنظمة:** قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

○ **التغيير في الإدارة العليا:** قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية.

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

■ انخفاض الإنتاجية.

■ انخفاض أداء الموظفين.

■ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.

■ تسبب العاملين.

## 2. القوى الخارجية:

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

- **التغيير في ظروف السوق:** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
- **ازدياد حدة المنافسة:** لقد أصبح التنافس قائماً على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- **التطور التكنولوجي:** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

**المقدمة:**

تعد إدارة التغيير المنظمي من الأعمال الفاشلة على مدى العقدين الماضيين، فقط حوالي ثلاثين في المئة من مبادرات التغيير في المنظمات الأمريكية أسفرت عن نتائج إيجابية (Brickman, 2008). في معظم الحالات تؤدي برامج التغيير إلى تدهور ثقة الموظف، تخفيض الإنتاجية، وخدوش للثقافة التنظيمية وخسارة مالية كبيرة

**لماذا، إذن، تفشل غالبية مبادرات التغيير المنظمي؟**

تعددت العوامل المسؤولة عن فشل التغيير بين الكتاب والباحثين حيث لا يوجد اتفاق شامل حول تلك العوامل أو الأسباب، ويمكن عرض منها كما يلي:

**أولاً: الأخطاء القاتلة للتغيير عند كوتر.**

يرى أن هناك ثمانية أخطاء شائعة ترتكب أثناء جهود التغيير المنظمي والتي عادة ما تكون هي المسؤولة عن فشله. انظر الجدول الخطأ والمعنى: -

المعنى	الخطأ
فيتم السماح بمرور الأشياء المعقدة بإسهاب وتراخي شديد. فالتغيير يتطلب إلى إحساساً بالعجلة. والمنظمة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير، فيصيبها الوهن العضلي والتراخي وعدم الاهتمام واللامبالاة.	1. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدث نوع من التراخي.
الفشل في خلق تحالف أو ائتلاف كاف وجوهري وفعال ومتين وعامر لتوجيه التغيير وقيادته في المنظمات. فيحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم - لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.	2. غياب التحالف القوي بين الإدارة والفرد
الاستخفاف بقوة الرؤية وأهميتها. بدون رؤية تتحول جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.	3. افتقاد الرؤية
الفشل في إبلاغ الرؤية بشكل واضح ودقيق. فالتغيير الكبير يتطلب أناس راغبين في التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.	4. عدم توصيل الرؤية

<p>5. العقبات الإدارية</p> <p>السماح للعوائق أو العقبات لإعاقة الرؤية بوقوفها سداً منيعاً أمام تحقيقها. فالتغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس وتوجد عقبتان أساسيتان:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بيروقراطية الشركة ونظامها القائم.</li> <li>▪ وجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.</li> </ul>	
<p>6. عدم تحقيق نجاحات سريعة.</p> <p>الفشل في التخطيط، وعدم تحقيق أي نجاح أو تقديم أي انتصار على المدى القصير، وهذا يفقد قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.</p>	
<p>7. سرعه إعلان النصر السريع</p> <p>بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسن كبير في الأداء. ثم يترأخى تركيزهم والتزامهم وتعود المنظمة إلى ممارسات الماضي.</p>	
<p>8. عدم وصول التغيير الى جذور ثقافيه المنظمة</p> <p>إهمال العمل لتثبيت التغييرات التي تتحقق بشكل متين ومستقر ونهائي وحازم في جذور ثقافة المنظمة.</p> <p>يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا". فإذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يموت في المهد.</p>	

### ثانياً: تحديات كبرى أمام التغيير:

#### تحت عنوان: لماذا يعد "تنفيذ التغيير" تحدياً كبيراً؟

حددت جامعه فكتوريا الكندية في عام ٢٠٠٣م (Victoria) عدد من الأسباب الوجيهة التي تتحدى التغيير منها:

1. مقاومة الأفراد للتغيير: سوف تظهر أقوى المقاومة من قبل الأفراد الذين عادة يتساءلون: لماذا التغيير؟ "الجهل

بالتفاوت" يتبعه "التشاؤم" وسيختار الأفراد راحة الألفة على القلق الذي يأتي مع المجهول



2. العيش في حقبة من التغيير الأبدي/المليء بالاضطرابات: نعيش اليوم مع اضطرابات متزايدة مقارنة بما كان قبل 20 عاماً. في الواقع نحن تجاوزنا فقط عتبة الاضطراب الأبدي، وعلينا أن نتوقع المزيد من التغيير. ويمثل اليوم أقل قدر من الغموض مما سوف نواجه مستقبلاً. لذا نحن بحاجة إلى وقف الافتراض القائل بأننا بعيداً عن الأشياء المستقرة.
3. التركيز بشكل مغالى على الأفراد: المغالة في محاولة جعل الناس يشعرون بالارتياح أثناء إجراء التغيير الكبير. والحقيقة هي أنه سوف لن يتغيروا جذرياً.
- دور قائد التغيير هو: عدم جعل الناس يشعرون بالسعادة إزاء التغيير بل مساعدتهم على النجاح على الرغم من انزعاجهم. ليس من الضروري أن يحبوا ما حدث لهم، إنه من الضروري أن يحدثوا التعديلات التي سوف تساعدهم على تحقيق النجاح في البيئة الجديدة.
4. التركيز بشكل مبالغ فيه على تنفيذ التغيير وثبتيته: المغالة في التركيز على تنفيذ التغيير وثبتيته وعلى عائد الاستثمار المتوقع من التغيير.
5. نفاذ الموارد اللازمة للتعامل مع التغيير: إن ما تسببه الأزمات المالية من مشاكل يعد تحدياً كبيراً أمام التغيير المنظمي.

### ثالثاً: عوامل تعود للمنظمة:

هناك أخطاء أخرى مسؤولة عن فشل التغيير، منها:

1. التغيير، وليست القيادة: من أسباب فشل التغيير كما يرى كوتر هو الإفراط في الإدارة على حساب القيادة. (Kotter) أن معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور قائد التغيير، لكنهم يجيدون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شئون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم، بل إن العكس هو الصحيح.
2. الحاجة إلى تغيير كل شيء مرة واحدة: الظاهرة أن التغيير ينبغي أن يحدث بين عشية وضحاها تعد السبب الأساسي وراء العديد من فشل برامج التغيير. نظراً لأن الحاجة إلى التغيير كثيراً ما لا يمكن التنبؤ به، فإنه يميل إلى أن يكون رد فعل ومتقطع، وجزئي أو فرعي. فكثيراً يحدث التغيير بسبب حالة أو أزمة تنظيمية، بالرغم من أن نجاح إدارة التغيير يرحب فيه كضرورة من أجل البقاء على قيد الحياة فالنجاح في بيئة اليوم التنافسية العالية والمتطورة باستمرار شيء هام للمنظمة.
- أوضح كل من (Hope and Balogun2004Hailey.2004) أن معدل فشل التغيير يبلغ حوالي 70 في المائة من جميع برامج التغيير المستهله. إن معدل النجاح الرديء يدل على عدم توفر أطر أساسية صالحة في كيفية تنفيذ وإدارة التغيير المنظمي، وما هو متاح للأكاديميين والممارسين يعد مدى واسع من النظريات والمنهج المتناقضة والمربكة. وهناك أسباب مختلفة لمقاومة التغيير الجوهرية في المنظمات، ومن أهم تلك الأسباب، كما نص عليها كوهن (1993) في: (المخلافي، 2017) ما يلي:

3. البيروقراطية والاستقرار: يتساءل (كوهن، 1993، ص. 97)، مؤلف كتاب (إدارة الجودة الكلية في الحكومة): لماذا

**يصعب إدخال إدارة الجودة الكلية في المنظمة؟ لماذا يقاومها الأفراد؟ ولماذا تقاوم المنظمات التغيير؟.**

ويرى أنّ من أسباب مقاومة التغيير من قبل المنظمات هو بيروقراطية المنظمة نفسها،

فالبيروقراطية صممت للسماح لمجموعة كبيرة من الأفراد أن تفكك المهام المعقدة إلى عناصر أساسية صغيرة، وهذه تتطلب معايير تشغيل إجرائية تقود إلى الإنتاج من خلال مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنشأ بمرور الوقت، حتى تصبح تلك الإجراءات والعلاقات في المنظمة ذات قيمة من خلال أعضائها بناء على وظائفهم، وليس بناء على ما يقومون به، وبناء على ذلك فإنه يحدث انسجام بين الأفراد وأسلوب العمل في المنظمة، كما يشعر الأفراد بالأمان في مهامهم وبنتمائهم لتلك المهام، ومن ثم فهم يقاومون أي تغيير يعكس ما هم فيه من ترتيب ونظام وانسجام متمسك بالصدقا والراحة.

4. **بيئة المنظمة:** المنظمات الحكومية في كثير من الأحيان مقيدة بحكم النظام الذي يحكمها والذي غالبا ما يكون سياسيا بعكس ما هو موجود في القطاع الخاص. فليس لها مطلق الحرية في إحداث تغييرات تنظيمية شاملة مثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا في أهدافها ولا في اختيار عملائها. فالخيارات أمام المنظمات الرسمية عادة ما تكون محدودة ومحددة سلفا من خلال النظام الرسمي.

5. **الثقافة التنظيمية:** إن ما يسود في المنظمة من قواعد وقيم ومعتقدات ومعايير واتجاهات وسلوكيات وعلاقات رسمية أو غير رسمية تعد من العوائق التي تحول دون التغيير في المنظمة.

فعلى سبيل المثال فإن من بين تلك القواعد الثقافية السارية في المنظمات تلك التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير إطلاقا، أو تلك التي تحث على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء، أو تلك التي تضع قيودا على قدره المدير على تقديم المكافآت أو العقاب أو الفصل في إطار قواعد وأنظمة الخدمة المدنية.

6. **البناء التنظيمي المقتن:** عادة ما تكون بنية التنظيم وإجراءات العمل في المنظمات الرسمية مقننة، ومن ثم فإن أي تغيير في بنية التنظيم أو في إجراءات العمل يصطدم فيما يعرف بالوضع المستقر. فالناس غالبا ما تقاوم التخلي عن الاستقرار من أجل التغيير، حيث إن الاستقرار يريح النفس ويطمئنها ويحمل الأمن والأمان وهناك من أشار إلى أن

#### هناك أهم ستة عوامل لفشل التغيير:

- 1) استعداد غير كاف من أجل التغيير.
- 2) عدم وجود خطة منهجية لتغيير المنظمة.
- 3) توقعات حلول سريعة.
- 4) التركيز على نشاط التغيير بدلا من النتيجة.
- 5) سوء الإدارة في عملية التغيير.
- 6) عدم التطابق بين خطة التغيير وسياق المنظمة. (Yang, Zhuo, & Yu, 2009)

#### **رابعا: مزالق التغيير (The pitfalls of change).**

هناك عدد من المزالق التي تؤدي إلى فشل التغيير. إن ردود الفعل التالية تمثل ردودا لملاحظة التغيير أو لتغيير مساره. كيف يمكن أن نتجنب الفشل عند محاولة تغيير المنظمة؟ السر هو ان نعرف مسبقا، ماذا وأين توجد المزالق.

## أمثلة من هذه المزالق، مقتبسة من "قيادة التغيير" (1995) وتشمل: -

- (1) **تناسب حل المشكلة:** كم من المرات شاهدت حلا تم تنفيذه لحل مشكلة ما لم تكن موجودة أو مشكلة لم يتم تعريفها بشكل صحيح؟
- (2) **الفشل في التغلب على الوضع الراهن:** المنظمات الكبيرة والمعقدة لا ترغب في تغيير مناهجها. فهي تستغرق قدرا هائلا من الطاقة الشخصية للقائد الاستراتيجي في تحريك الأمور إلى الأمام. الناس يفضلون الشيطان الذي يعرفونه على المجهول الذي لا يعرفونه.
- (3) **المصالح الذاتية والرضاء أو الارتياح:** التغيير قد يكون جيدا للبعض، أو حتى بالنسبة للنظام بأكمله، ولكن ما لم يرى الناس كيف يتم النظر تجاه المصالح الذاتية الخاصة بهم، فإنه من المرجح ألا يدعمون عملية التغيير، وأكثر احتمالا سيعملون على إفشال عملية التغيير برمتها. لن يتم تغيير الناس إذا هم مقتنعون تماما بالوضع الراهن.
- (4) **عدم النضج:** التغيير يحدث فقط عندما يتم استيفاء بعض الشروط المسبقة. **فالقائد الاستراتيجي الحكيم يختار الوقت المناسب للتغيير، مالم يفعل ذلك سيفشل التغيير.**
- (5) **نقص الثقة بالنفس:** إن هذا الافتقار إلى الثقة بالنفس يمكن أن يوجد لدى القائد فضلا عن القيادة. في مواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، وكثيرا ما نتساءل هل نحن على مستوى هذا التحدي؟. **التدريب والتطوير لمهارات وقدرات جديدة سوف يساعد على تعزيز الثقة بالنفس.**
- (6) **صدمة المستقبل:** إذا كان الأفراد يشعرون بالإرهاق بسبب التغيير الكبير، الاحتمال الكبير أنهم سيقبعون في ممارس دفاعية ومحاربة التغيير. **أما مع تبادل المعلومات وتحديد مواعيد التغيير بطريقة معقولة سيساعد على الحد من الصدمة.**
- (7) **الشعور بعدم الجدوى:** تغييرات كثيرة قد تكون سطحية، مستحضرات للتجميل، وهمية أو مصممة فقط بهدف جعل السلطة التنفيذية تبدو جيدة وجميلة الوجه مما يجعل التغيير يبدو كما لو كان لتحسين الأمور. الناس تتسابق في تقديم الاقتراحات، ولكن لا يحدث أي شيء حقا على الواقع.
- (8) **الافتقار إلى المعرفة:** مع بداية التغيير، تجد أن المنظمة والقائد الاستراتيجي غير مجهزين بالمعرفة اللازمة حول البيئة أو المنظمة.
- (9) **العناد:** كن حذرا حول ما تسال عنه لأنك قد تحصل عليه، وأكثر. فقد يبدو التغيير وكأنه فكرة جيدة، ولكن من الأفضل أن تعرف حول النتائج المستهدفة والمحملة المقصودة والغير المقصودة للتغيير.
- (10) **تسلسل الأنا:** يتطلب التغيير أن يعترف الأفراد بالحالة السابقة أو الموقف الخاطئ، أو على الأقل الاعتراف بأن الحالات أو المواقف الماضية لم تعد ذات صلة في الوقت الحالي. إذا كان غرورهم متشابك بشكل تسلسلي مع مواقعهم الوظيفية، فإنه من المحتمل ألا يتحركون إلى الأمام.
- (11) **التفكير قصير الأجل:** من الصعب على الناس تأجيل رضاهم أو إشباعهم. فالأفراد، بما في ذلك القادة يريدون الحصول على نتائج فورية من التغيير. تأكد من بناء رشاوى صغيرة، مكاسب بسيطة وسريعة على المستوى الفردي حتى ولو أنك في نهاية المطاف يمكنك تحقيق مكاسب بسيطة للأفراد.
- (12) **اضطرابات وعمى الثلج (Sleepwalking and snow blindness).**

- 13) **التفكير الجماعي أو التوافق الاجتماعي:** يعد هو القاتل الحقيقي للتغيير. حيث يخشى الناس من أي خطة للتغيير يمكن أن تقسم المنظمة إلى مخيمات خصومة، وبالتالي تدمير التماسك الاجتماعي. ومن الحكمة أن يكون هناك محامي للتغيير يرد على استفسارات الأفراد حول الحاجة للتغيير واتجاه ذلك التغيير.
- 14) **الصلابة الخشبية:** عدم القدرة على التعلم من الخبرة والأشياء المفضلة عند عرض أوضاع المنظمة على ضوء مفاهيم مسبقة، تعد ظاهرة طبيعية تحدث لدى قادة الاستكبار والمتعرفين، وقادة خدمة المصالح الذاتية.
- 15) **التفكير الشوفيني (Chauvinistic thinking):** "الطريقة التي تفعل بها أنت ذلك صحيحة"؛ "الطريقة التي يفعلون بها ذلك خاطئة مئة بالمئة".
- 16) **مغالطة للاستثناء (Fallacy of the exception):** قد يعمل التغيير في مكان آخر؛ لكن نحن مختلفون تماما.
- 17) **التغيير عظيم جدا:** الطبيعة تمضي بسرعة فائقة. في بعض الأحيان، لا ينبغي على المنظمات أن تمارس التغيير السريع. التغيير المرحلي المتراكم يكون أسهل في التنفيذ، وأسهل للناس قبوله.
- 18) **لا دائرة انتخابية للتغيير:** اقترح ميكا فيلي أن سلطة الأقلية للحفاظ على الوضع الراهن أكبر من سلطة الأغلبية التي تسعى إلى إحلال بديل غير مؤكد.
- 19) **استبداد العادات:** نحن دائما نفعل ذلك الشيء بهذه الطريقة نحن لن نتغير ولا يمكن أن نغير فينا. وفقاً لفولتير "من الصعب أن تحرر الحمقى مجاناً من سلاسل يقدسونها"
- 20) **التوازن:** التغيير المستمر لا يعد طبيعياً ولا صحيحاً. انها لفكرة جيدة أن توزع التغييرات بين فترات من الاستقرار النسبي.

#### خامساً: طبيعة التغيير نفسه:

#### من أسباب فشل التغيير حينما تتصف التغييرات نفسها بأنها:

1. تخفض مستوى المهارات والكفاءات في الوظائف.
2. تخفض من مكانة الموظف.
3. تهدد بنية العلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين.
4. تهدد الأمان السيكولوجي والوظيفي.
5. لا يفهمها الموظفون بشكل جيد.
6. تؤثر على طرق عمل الأشياء.
7. تنتهك العادات السلوكية أو القيم.
8. تقلل من المعلومات المتدفقة إلى الموظفين.
9. تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.
10. تجعل الفرد يشعر بعدم الكفاءة العالية.
11. تقلل من السلطة والتأثير على الآخرين.
12. تقلل من الخصوصية الفردية.
13. إظهار ضعف الفرد.
14. تخسر الموظف أكثر من المكاسب.

#### سادساً: طبيعة قوى الموقف:

كما نحب أن نشير هنا إلى أن علم النفس الاجتماعي كيرت ليفن (K. Levin) قد أسهم إسهاماً عظيماً في توطيد أسس تدقيق وفحص قوى الموقف التي تحكم اتجاه التغيير، تلك الأسس التي تضمنتها طريقته المعروفة باسم "تحليل قوى

#### الموقف: (Force-field Analysis)

حيث تضمنت العوامل المشجعة على التغيير، والعوامل التي تقاومه كما هو مبين في الشكل:

عوامل تشجع على التغيير	عوامل تقاوم التغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الكفاءة المحسنة.</li> <li>▪ فوائد كبرى للتنظيم.</li> <li>▪ فتح فرص عمل.</li> <li>▪ الوقوف في وجه المنافسين.</li> <li>▪ خلق فرص تعليمية أفضل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الخوف من الفشل ممكن وغير معروف</li> <li>▪ تغييرات أولية ربما تكون غير مستساغة.</li> <li>▪ حماية الاهتمام والقوى الموجودة.</li> <li>▪ احتمال تدمير العلاقات السائدة بين الأفراد.</li> <li>▪ فقدان التكاليف العالية اللازمة.</li> <li>▪ التناقض مع الإجراءات القائمة والسياسات والممارسات.</li> <li>▪ البناء البيروقراطي.</li> </ul>

العوامل المؤثرة في اتجاه التغيير كما يراها (Levin)

### سابعاً: مقاومة التغيير (Resistance to Change).

- **تعرف مقاومة التغيير بأنها:** عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد. فإذا كان التغيير يعد أمراً حتمياً؛ فمقاومه الناس له يعد أيضاً أمراً حتمياً. وتعد مقاومة التغيير ظاهرة عامة للأفراد والمنظمات؛ فالإنسان بطبعة يميل إلى مقارعة تغيير أوضاعه المستتبة نظراً لما قد يسببه التغيير من ازعاج وقلق وتوتر نفسي، لأنه لم يتأكد من النتائج المترتبة على التغيير، ولذا فهو يخاف مما سيحمله التغيير من المجهول. (David and Andrzej, 2001, p599)
- **ويمكن أن تعرف مقاومة التغيير بأنها:** كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات أو التحولات التي قد ستحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لقناعتهن بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لأهدافهم أو لمصالحهم الذاتية، أو الجماعية.
- **كما يمكن القول أن المقاومة هي:** استجابة حتمية لأي تغيير كبير قد يحدث في المنظمة.
- العديد من المؤلفين يذكرون أن سبب فشل العديد من مبادرات التغيير يمكن إرجاعه إلى **مقاومة التغيير.**
- **يقول ألبرت أينشتاين (Albert Einstein):** النفوس العظيمة دائماً تواجه معارضة عنيفة من العقول المتواضعة.
- **أسباب مقاومة التغيير (Causes for resistance to Change):**

### السؤال المطروح هنا هو: لماذا يقاوم الناس التغيير؟

إن دراسة إدارة التغيير، وبناء استراتيجيات له، تتطلب الإجابة على سؤال مهم فحواه، إلى أي درجة يقاوم الناس التغيير في المنظمات، وما هي أسباب هذه المقاومة؟

تعددت الأسباب المسؤولة عن فشل التغيير والتطوير المنظمي. ويمكن عرض بعض منها كما يلي:

- **تصورات مسبقة خاطئة تجاه التغيير:**
- وكما يشير ماكميلان (2013)، ذكرت الأبحاث والكتابات المتعلقة بالتغيير مجموعة من الأسباب وراء هذه المقاومة المتوقعة، وتتضمن:

1. فقدان القدرة على التحكم.
2. فقدان الوجه.
3. حالة كبيرة من عدم اليقين.
4. الخوف من الفشل أو انعدام الكفاءة.
5. الافتقار للتشاور.
6. الشك.

## ■ الاستئثار بسلطة التغيير:

قد تستأثر القيادة العليا وحدها بسلطة التغيير، فهي التي تمارس معظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير المنظمي، كخطيط وتنظيم عمليات التغيير، وإصدار القرارات المتعلقة بذلك، معتمدين على خبراتهم الذاتية أو بالمعلومات والتقارير التي ترد من رؤوسهم. إن الاستئثار بسلطة التغيير والتنظيم لا شك لها ردود أفعال لدى المرؤوسين، والجدول التالي يبين سلطة التغيير ومستوى الرضاء والمقاومة.

جدول سلطة التغيير والتطوير المنظمي داخل المنظمة ومستوى رضاء الآخرين والمقاومة

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

المصدر: ماهر أحمد (٢٠٠٧، ص. ٥٩٧).

## ■ أسباب مختلفة لفشل التغيير:

هناك أسباب مختلفة لمقاومة التغيير الجوهرية في المنظمات، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

## ● عند (Larry) قائمة بأسباب مقاومة التغيير وهي كما يلي:

1. عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
2. عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه.
3. عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
4. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
5. عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
6. عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
7. عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
8. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
9. عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
10. عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
11. عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
12. عندما يكون هناك اقتناع عن الوضع الحالي.
13. عندما يكون التغيير سريع جدا.
14. عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
15. عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

## • عند (Connor) قائمة بأسباب مقاومة التغيير وهي كما يلي:

1. عدم الثقة (Lack of Trust).
2. الاعتقاد بأن التغيير ليس مهما (Belief that Change is Unnecessary).
3. الاعتقاد بأن التغيير غير محتمل الحدوث والنجاح (Belief That Change is Not Feasible).
4. التهديدات الاقتصادية (Economic Threats).
5. التكلفة المرتفعة (High Coast).
6. الخوف من الفشل الشخصي (Fear of Personal Failure).
7. فقدان المكانة والقوة (Loss of Status and Power).
8. التهديد للقيم والمثاليات (Threat to Values and Ideals).
9. الاستياء من التدخل (Resentment of Interference).

## • عند (Kotter and Schlesinger) هناك أربعة أسباب لمقاومة التغيير:

1. المصلحة الذاتية الضيقة (Parochial self-interest): بعض الناس يهتمون بتطبيق التغيير لأجل أنفسهم، وكيف يمكن أن يؤثر التغيير على اهتماماتهم الخاصة، بدلا من الأخذ بعين الاعتبار الأثر الذي يمكن أن يكون له نجاحات باهرة في أعمال المنظمة.
2. سوء الفهم (misunderstanding): ويحدث ذلك بسبب مشاكل في تبادل المعلومات؛ عدم كفاية المعلومات نفسها.
3. تسامح أقل تجاه التغيير (Low Tolerance to Change): هناك بعض الناس شغوفون جداً لتحقيق الأمان والثبات والاستقرار في أعمالهم.
4. تقييمات متباينة للموقف (Different Assessments of The Situation): بعض الموظفين قد يتباينون في الرأي حول الأسباب الداعية للتغيير وفوائد وخسائر عمليات التغيير.

## • عند (Shermerhorn et al) أشار أن هناك أسباب متباينة لمقاومة التغيير الأساسي في المنظمات، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

1. الخشية من المجهول.
2. الحاجة للأمن والاستقرار.
3. عدم الإحساس بالحاجة إلى التغيير.
4. تهديد المنافع والمزايا المكتسبة.
5. التفسيرات المتفاوتة.
6. التوقيت السيء.
7. العوز في الموارد. (حريم، ١٩٩٧، ص ٥١٤)

## • عند الأعرجي:

- التغيير ممكن أن يؤدي إلى تغييرات إيجابية أو تغييرات سلبية في المنظمات. **مقاومة التغيير السلبي** تعتبر **مقاومة إيجابية**، أما **مقاومة التغيير الإيجابي** فتعتبر **مقاومة سلبية**.
- كما أن المقاومة الإيجابية من شأنه أن تزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى إلغائها.
- ويمكن أن تكون هذه المقاومة مستترة أو ظاهرة.

- والسرية في المقاومة الإيجابية قد تحتل موقعا أكثر ضماناً وربما أكثر فاعلية في الحد من أو حتى إحباط عملية التغيير السلبية، وهنا يمكن أن تكون المقاومة الإيجابية بإحدى الطرق الآتية:
  1. عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير الإداري أو الاستجابة بصورة مضللة أو منقصة أثناء مرحلة الإعداد أو الامتناع عن تنفيذ كل أو بعض فقرات الخطة أثناء مرحلة التطبيق.
  2. استعمال بعض الرؤساء الإداريين المقاومين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف الموظفين التابعين لهم والمكلفين من قبل مستويات قيادية أعلى بواجبات تخص إعداد وتنفيذ الخطة بواجبات إضافية خارج نطاق عمليات إعداد أو تنفيذ الخطة أو إصدار أوامر بنقل هؤلاء الموظفين إلى أماكن نائية عن محلات عملهم في الخطة أو نقلهم إلى وظائف أخرى.
  3. شروع بعض الرؤساء الإداريين المقاومين حال سماعهم بأخبار إعداد خطة تغيير إداري من قبل قيادات أعلى بإعداد وتنفيذ برامج تغيير إدارية خاصة بهم وذلك بقصد صرف الأنظار عن الخطة الأصلية وبقصد امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها أو بقصد خلق ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير الإداري.
  4. تقديم مغريات وامتيازات خاصة من قبل بعض الرؤساء الإداريين المقاومين إلى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير الإداري من قبل قيادات أعلى لتشجيعهم على ترك واجباتهم هذه وقبول مناصب وظيفية أخرى. (1995 الأعرجي).
- ويذكر الأعرجي (1995)، كما هو وارد في (المخلافي، 2017) أخرى لمقاومة التغيير الإيجابي:
  1. التصور الخاطئ بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود.
  2. الاعتراف بوجود تخلف إداري ولكن عدم القناعة بإمكانية معالجته عن طريق إعداد وتنفيذ برنامج أو خطة تغيير إداري.
  3. الاعتراف بوجود تخلف إداري والاعتراف بإمكان معالجته بإعداد وتنفيذ خطة أو برنامج للتغيير الإداري ولكن عدم القناعة بكفاءة القائمين على إعداد وتنفيذ هذا البرنامج أو الخطة.
  4. التصور بأن القائمين بإعداد الخطة أو البرنامج التغييرية والمكلفين بتنفيذها قد يلحقون بعض الضرر بمصالح قائمة لأسباب شخصية أو غير شخصية.
  5. تصوير البعض بأنهم أعرف بالتغيرات الإيجابية المطلوبة.
  6. التصور بأن البرنامج أو خطة التغيير الإداري ما هي إلا نتاجات فكرية أكاديمية.
  7. البعض الآخر يقاوم التغيير لأنه يتطلب منه مجهودات فكرية أو بدنية أكثر من السابق.
  8. الجهل بموضوع التخلف الإداري وبرامج وخطط التغيير الإداري واللامبالاة بصدها بصورة عامة.
  9. سلوك القائمين على إعداد الخطة أو برنامج التغيير الإداري أو القائمين على التنفيذ قد يكون سبب للمقاومة.
  10. وجود علاقات شخصية سابقة ذات طابع سلبي بين القائمين على الخطة وبين العاملين.
  11. تصور بعض المسؤولين الرسميين في الجهاز الإداري المعني بأن القائمين على إعداد وتنفيذ الخطة يمثلون سلطة جديدة يمكن أن تسلب منهم سلطاتهم.
  12. التصور بأن الخطة ستؤدي إلى الإضرار ببعض مكتسباتهم الوظيفية.
  13. عدم رغبة بعض العاملين والقادة في الجهاز الإداري المعني في تغيير سلوكهم الذي اعتادوا عليه لفترة طويلة وتبني أنماط سلوكية جديدة.
  14. عدم تفهم أو قناعة الموظفين ببرنامج أو خطة التغيير الإداري.



15. سوء إدارة عملية تنفيذ خطة أو برنامج التغيير الإداري.
16. طوال الفترة الزمنية بين تاريخ القيام بالمسح الميداني الخاص بإعداد الخطة أو البرنامج وبين تاريخ البدء بالتنفيذ قد يؤدي إلى إحباط العزائم وزعزعة الثقة بعملية التغيير.
17. عدم ظهور نتائج تطبيق البرنامج بالسرعة التي يظنها البعض، يؤدي إلى فقدان الثقة.

● وهناك أسباب اقتصادية تركز عادة على واحد أو أكثر من الآتي:

1. الخوف من البطالة بسبب التكنولوجيا.
2. الخوف من تقليص ساعات العمل وما يتبع ذلك من دفع أقل.
3. الخوف من الإحالة إلى التقاعد بمعاش منخفض.
4. الخوف من سرعة العمل وتقليص الحوافز.

■ **مراحل مقاومة التغيير (Stages of resistance to change):**

تختلف ردود الأفعال بين الناس تجاه التغييرات والمفاجئة منها خاصة، والواقع أن مقاومة التغيير تمر عبر مراحل معينة، فهناك عدد من النظريات أو النماذج التي تظهر لنا مراحل ردود الأفعال تجاه مقاومة التغيير ومنها ما يلي:

■ **نظرية جوردن (Gorden, L. 1982):** تمر ردود الأفعال تجاه التغيير بعدة أطوار هي:

1. **الصدمة (Shock):** شعور لاذع بعدم التوازن، وعدم المقدرة على التصرف.
2. **عدم التصديق (Disbelief):** وهو شعور بعدم واقعية السبب وموضعيته في شروق التغيير.
3. **الذنب (Guilt):** وهو إحساس الفرد بأنه قام بذنب ما يتطلب استدرাকা.
4. **الإسقاط (Projection):** وهو قيام فرد بتوبيخ فرد آخر على التغيير الذي حدث.
5. **التبرير (Rationalization):** وهو قيام الفرد بوضع علة للتغيير.
6. **التكامل (Integration):** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يستمتع بها الفرد أو النظام.
7. **القبول (Acceptance):** وهو عبارته عن امتثال الفرد أو تحمسه للوضع الجديد بعد التغيير. (في: ماهر، 1997، ص. 438)

■ **نموذج يوكل (Yukl):** يرى يوكل (Yukl, 2002, p276) أن هناك أربع مراحل لرد الفعل، هي:

1. **الرفض أو النكران (Denial):** فرد الفعل الأولي هو الرفض أو النكران لضرورة التغيير.
2. **الغضب (Anger):** المرحلة الثانية هي الغضب، ثم البحث عن شخص ما تصب الغضب عليه وتلومه.
3. **الحزن أو الحُداد (Mourning):** يوقف الأفراد مرحلة الرفض، حيث يعتقدون أن التغيير أصبح حقيقة واقعة لا محالة. وهنا يتم الاعتراف من قبل الأفراد بما تم فقده، ثم يعلنون حزنهم وحُدادهم عليه.
4. **التكيف (Adaptation):** يعني قبول الأفراد بالتغيير والتعايش معه.

وهنا ينبغي ملاحظة أن فترة كل مرحلة من مراحل ردة الفعل وقسوتها تختلف من شخص إلى آخر إلى حد كبير، فإدراك هذه المراحل يعد هاماً ولازمً لقادة التغيير الذين يجب عليهم أن يتعلموا الجلد والمساندة، إذ بعض الناس يحتاجون إلى مؤازرتهم على تجاوز مرحلة الرفض، ويحتاجون للأخذ بهم بطريقة بناءة في مرحلة غيظهم، كما أن الحزن أو البؤس يحتاج إلى الأمل والتأقلم بنجاح قبل أن يصبح كآبة قاسية عليهم. (Yukl, 2002, p276).

### ■ نموذج التحول عند فيشر (Fishers stages of personal change model)

قدم فيشر نموذج تغيير الشخصية منحى الشخصية الانتقالية عام ١٩٩٩م، ولاحقاً طور هذا النموذج في عمله مستنداً على النظرية البنائية فيما يتعلق بمنظمات تقديم الخدمات في جامعة ليستر، إنكلترا، حيث تم تنقيحه مره أخرى في نوفمبر ٢٠١٢م.

#### ○ مراحل التحول عند فيشر: تمر عملية التحول الشخصي عند فيشر بعده مراحل هي:

**المرحلة الأولى: القلق (Anxiety):** الوعي بأن الأحداث تقع خارج نطاق التفاهم أو التحكم للفرد، ويعتقد فيشر أن المشكلة هنا أن الأفراد لا يستطيعون رسم صورة كافية للمستقبل، والسبب أن ليس لديهم ما يكفي من المعلومات تسمح لهم بالتوقع والتصرف بطريقة مختلفة داخل المنظمة الجديدة، أي أنهم غير متأكدين من كيفية تفسير الأداء على نحو كاف في العمل والأوضاع الاجتماعية الجديدة.

**المرحلة الثانية: السعادة (Happiness):** وتتمثل في وعي واعتراف بوجهة نظر الطرف الآخر ومشاركتها مع الآخرين، ويكون أثر ذلك ذو شقين:

- على المستوى الأساسي، هناك شعور من أن شيئاً ما سيتغير ولا يستمر كما كان من قبل، ما إذا كان ينظر إلى الماضي سلباً أو إيجاباً. ولا يزال هناك شعور بالترقب، وربما الإثارة على احتمال حدوث تحسن.
- وعلى الصعيد الآخر، هناك ارتياح من معرفة أن بعض من أفكارك عن النظام القديم تعد صحيحة بشكل عام، بغض النظر عن كيفية نظرنا الجيدة للوضع الراهن، هناك شيء ما غير مرضي حول هذا الموضوع، وأن شيء ما سيجرى القيام به حيال ذلك.

في هذه المرحلة نحن عموماً نتوقع الأفضل ونتوقع مستقبل مشرق، ونضع نظامنا البنائي في معمة التغيير ومن ثم نرى أنفسنا نحقق النجاح.

أحد المخاطر في هذه المرحلة الشعور بأن العقد أو الاتفاق النفسي غير مناسب. فنحن قد ندرك أو نضع تصور أكبر للتغيير، أو نعتقد أننا سنحصل على المزيد من التغيير مما عليه الحال في الواقع. تحتاج المنظمة إلى إدارة التوقعات غير الواقعية بشكل جيد مع إعادة تعريفها من خلال شروط وتعبيرات ولغة المنظمة نفسها، دون التفريط أو تنفير الفرد.

**المرحلة الثالثة: الخوف (Fear):** الوعي بحدوث تغيير وشيك وعرضي في نظام السلوك الأساسي للفرد، سوف يحتاج الناس التصرف بطريقة مختلفة، وهذا سيكون له تأثيراً على كلاً من تصورهم الذاتي لأنفسهم ورؤية الآخرين لهم من الخارج، ومع ذلك، وبصورة رئيسية، هم يرون تغييراً طفيفاً في تفاعلاتهم الطبيعية ويعتقدون بأنهم سوف يعملون في كثير من الأشياء بنفس الطريقة، فقط سيكون الاختيار للقيام بالعمل الأكثر ملاءمة، والجديد منه فقط.

**المرحلة الرابعة: التهديد (Threat):** الوعي بإجراء تغيير شامل وشيك في هيكل السلوكيات الأساسية للفرد. هنا يتصور العملاء أن تغييراً كبيراً في نمط الحياة وشيك الحدوث، والذي سوف يغير جذريا خياراتهم المستقبلية وكذا تصور الأشخاص الآخرين عنهم. أنهم غير متأكدين بشأن احتمال ما سيفعلونه وقدرتهم المستقبلية على الفعل أو رد الفعل، فهم في بيئة جديدة وغريبة تماماً، حيث لم تعد تلك البيئة تطبق النظام القديم ولا الجديد الذي قد تم تأسيسه حتى الآن.

**المرحلة الخامسة: الشعور بالذنب (Guilt):** الوعي بالموقع الذاتي من خلال ما تصوره الفرد لنفسه، حالما يبدأ الشخص استكشاف تصوره الذاتي، كيف أنه تصرف في الماضي وبحثه في تفسيرات بديلة لذلك التصرف، فإنه سيبدأ في إعادة تعريف إحساسه بالذات. عموماً، ينطوي هذا على تحديد ما هي معتقداتهم الأساسية، ومدى قربهم من مقابلتها. والاعتراف بعدم ملاءمة أعمالهم السابقة والآثار المترتبة بالنسبة لهم كأشخاص يمكن أن تسبب الشعور بالذنب كونهم يدركون أثر سلوكهم.

**المرحلة السادسة: الاكتئاب (Depression):** تتميز هذه المرحلة بنقص عام في الدافع والارتباك، ويشعر الأفراد بعدم التأكد بشأن ما يبنيه المستقبل، وكيف يمكن تحقيق الانسجام مع العالم المستقبلي. وتمثيلاتهم أو صورهم غير ملائمة، وتقويض لشعورهم الأساسية بالذات، والنتيجة لذلك تركهم وعدم الإحساس بالهوية ولا توجد رؤية واضحة لكيفية العمل.

**المرحلة السابعة: خيبة الأمل (Disillusionment):** الوعي بأن القيم والمعتقدات والأهداف الخاصة بك غير متوافقة مع القيم والمعتقدات والأهداف الخاصة بالمنظمة. والمخاطر المرتبطة بهذه المرحلة هي أن الموظف يصبح غير متحمس وغير مركز وغير راض على نحو متزايد، وتنسحب تدريجياً من العمل، إما عقلياً (فقط الانشغال بالاقتراعات، والقيام بالحد الأدنى من العمل، وتقويض نشاط التغيير بانتقاده أو بكثرة التشكي) أو جسدياً من خلال تقديم استقالته.

**المرحلة الثامنة: العداء (Hostility):** استمرار الجهد للتحقق من صحة التوقعات الاجتماعية التي ثبت بالفعل فشلها. والمشكلة هنا هي أن الفرد لا يزال مستمراً إجراء العمليات التي قد فشلت مرارا وتكرارا في تحقيق ولو نتيجة ناجحة واحدة، ولم تعد جزءاً من أي عملية جديدة أو إضافية إلى طريقة عمل جديدة. يتم تجاهل العمليات الجديدة في أحسن الأحوال وتقوض بشكل نشط في أسوأ الأحوال.

### المرحلة التاسعة: الإنكار (Denial):

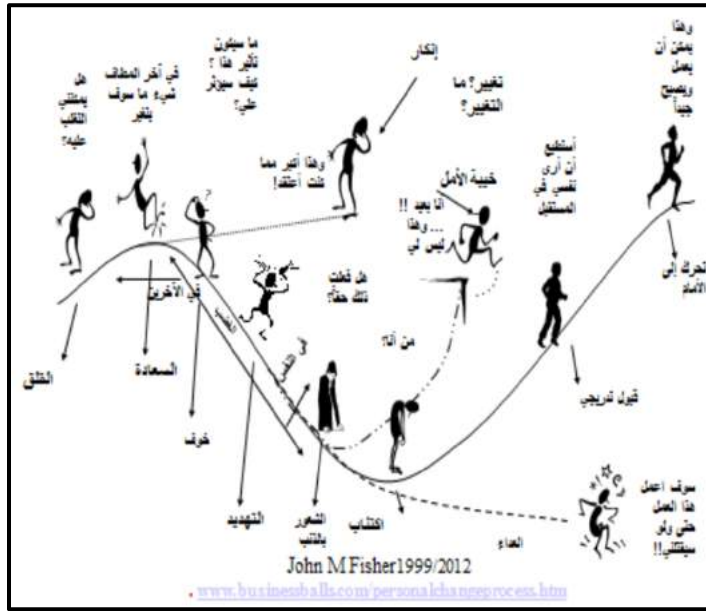
هذه المرحلة يتم تعريفها بعدم القبول بأي تغيير، وينفي أنه سيكون هناك أي تأثير على الفرد. يبقى الناس يتصرفون كما لو لم يحدث التغيير، باستخدام الممارسات والعمليات القديمة وتجاهل أدلة أو معلومات مخالفة لما يعتقدون. ويتضح من منحنى التحول أنه من المهم بالنسبة للفرد فهم الأثر الذي سوف يكون للتغيير على أنظمة بناء الشخصية الخاصة به، وقدرته على العمل من خلال الآثار المترتبة على التصور الذاتي الخاص به. أي تغيير، مهما كان صغيراً، لديه القدرة على التأثير على الفرد، وقد يولد

الصراع بين القيم والمعتقدات الحالية ومنها غير المتوقعة.

هناك خطر واحد على الفرد والفريق والانظمة ويحدث عند استمرار الفرد في تشغيل مجموعة من الممارسات التي ثبت دائماً فشلها (أو أدت إلى نتيجة غير مرغوب فيها) في الماضي، والتي لا تساعد في توسيع وبلورة نظرتهم للعالم الذي من حولهم.

وهناك مجال آخر للخطر ألا وهو "الإنكار" حيث ينكر الأفراد دائماً أن يكون هناك أي تغيير على الإطلاق. ويمكن لكل ما تقدم أن يخلق أثراً ضاراً على المنظمة في محاولة تغيير الثقافة والتركيز على منسوبيها.

• رسم توضيحي لمراحل التحول الشخصي عند فيشر •

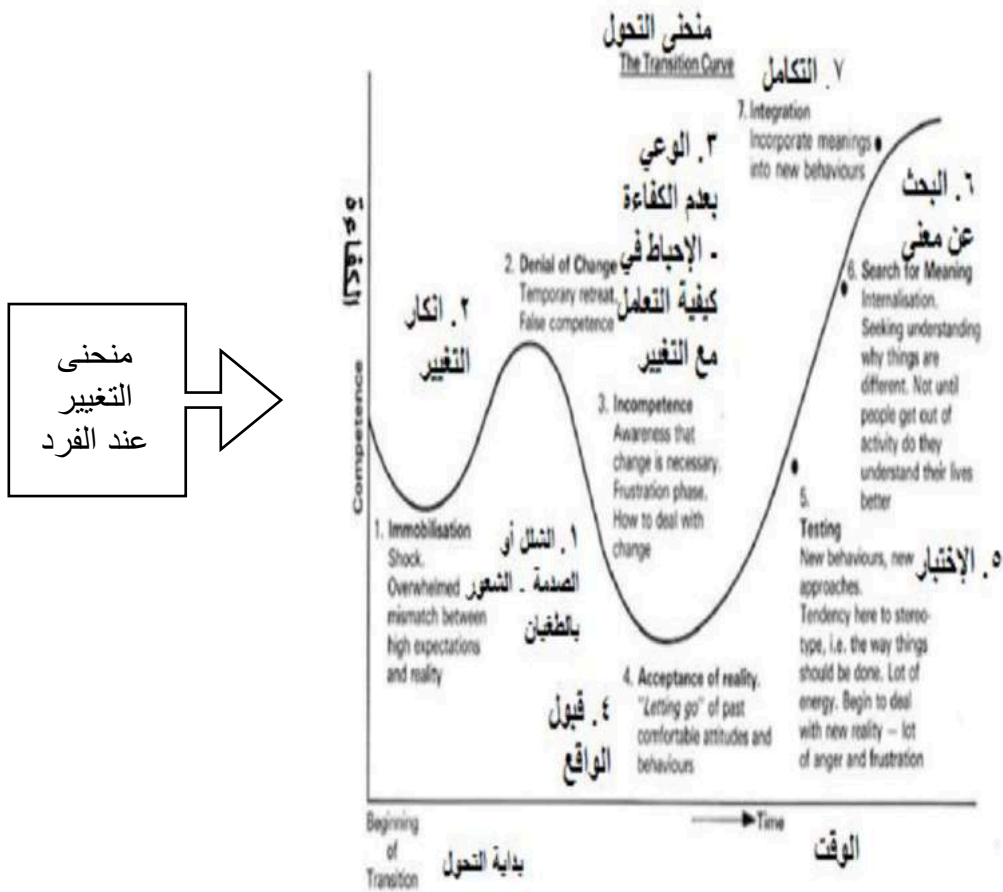


■ نموذج " منحنى الانتقال " (Lewis and Parkers transition curve Model)

تصف (Lewis and Chris Parker) منحنى التحول (transition curve) الذي يتضمن سبع مراحل يمر بها الشخص عند الترقية، ويمكن لهذا العمل كنموذج أن يساعد قادة التغيير في إيجاد شعور أو معنى لتجارب أخرى للتغيير الناجح أو الفشل في مواقف مشابهة. لاحظ أن بعض التغييرات تكون إيجابية وبعضها الآخر سلبية. وعلاوة على ذلك، هناك بعض التغييرات تكون مخطط لها، وبعضها غير مخطط لها، على سبيل المثال، الزواج عادة تجربة مخططة وإيجابية، وحين الوفاة المفاجئة لقريب أو صديق تكون تجربة سلبية وغير مخطط لها.

إذا تم تطبيق النموذج على كل مهمة ومسؤولية جديدة والتي يواجهها قائد التغيير، سيكون على الأرجح في مراحل مختلفة على المنحنى تبعاً للمهمة أو المسؤولية في السؤال. يمكن أيضاً تطبيق نموذج منحنى التحول على الصعيد التنظيمي. وتعتمد عملية التغيير على المنظمة بوجه عام، ولكن إذا كانت أجزاء من المنظمة لديها استجابات مختلفة للتغيير - على سبيل المثال، اعتماداً على قربها من ذلك - عند إذن سوف تكون تلك الأجزاء على نقاط مختلفة في منحنى التحول. وهذه سمة مشتركة بين المنظمات الكبيرة أو المنظمات المنتشرة جغرافياً ويمكن لذلك أيضاً إضافة تعقيداً للمنظمة من خلال رحلتها مع التغيير.

إن فهم عملية الانتقال أو التحويل سيساعد قادة التغيير أو مديره على التعامل بفعالية أكثر مع المراحل الخاصة بالتغيير في منظماتهم؛ كما أن ذلك سيوفر البصيرة لاستحداث وإدارة التغيير المنظمي. ومن ثم، يعمل النموذج كداعم شخصي، فضلاً عن أداة لمساعدة الآخرين الخوض في تجربة تغيير كبير في المنظمة. أنظر الشكل.



### ■ المراحل السبع للنموذج وفقاً لـ (Lewis and Parker, 1981, 17-21) هي:

**المرحلة الأولى: الشلل أو الصدمة - الشعور بالطغيان (Shock):** توصف المرحلة الأولى برد الفعل من قبل الشخص (أو المنظمة) حيث يتم في البداية مواجهة ضغط الأصبغ على الزناد لغرض التغيير (Trigger for Change) فتنشأ صدمة أو مفاجأة من عدم التطابق بين الطريقة التي يراها القائد للأشياء أو للأمر، والطريقة التي في الواقع.

**المرحلة الثانية: إنكار التغيير (Denial):** بعد مرحلة الصدمة تأتي فترة الحرمان والتي من خلالها يشكل الفرد استنتاجاته حول الوضع الجديد بغية التقليل إلى الحد الأدنى من الخبرات المتنافرة في المرحلة الأولى. وهذا التبرير أو الاستدلال في الأحداث يؤدي إلى تعاضم في إحساس معنى الأفراد بالكفاءة فيكسبون شكلاً من أشكال السيطرة الفكرية على الوضع.

**المرحلة الثالثة: الوعي (Awareness) - الأداء السطحي، الإحباط، عدم الكفاءة والاكنتاب، وصعوبة في التغلب على ذلك:** تجلب المرحلة الثالثة معها زيادة وعي بالمستوى الحقيقي لكفايات واختصاصات الفرد فيما يتعلق بالمستوى المطلوب منه. تعد هذه مرحلة هامة، حيث يصبح الفرد منخرطاً عاطفياً في الحالة، وفي هذا الوقت كثيراً ما يتسم الشعور بالإحباط أو الإرباك.

**المرحلة الرابعة: قبول الواقع (Acceptance) - ترك الماضي وقبول الوضع الراهن:** في هذه المرحلة يتوقف التحرك نحو الانخفاض في الكفاءة والثقة عندما يدرك ويسلم الفرد بواقع الوضع الجديد، وهذا هو أدنى نقطة كما هو

مبين ذلك في الشكل، أنه يتطلب التخلي عن المواقف والسلوكيات التي قد تصبح مريحة وملائمة أو فعالة فقط للوضع القديم. قد يحدث هنا ظهور مشاعر الاكتئاب كنتيجة لعدم معرفة ماذا يتم وضعه في المكان السليم بدلا من المواقف والسلوكيات القديمة.

**المرحلة الخامسة: الاختبار (Testing) - محاولة تطبيق النهج والسلوكيات الجديدة:** التحديد لسلوكيات جديدة تليه مرحلة بدء اختبار لتلك السلوكيات، قد تكون هذه السلوكيات الجديدة فعالة وتحقق النتيجة المرجوة ولكن في أوقات أخرى، قد يحتاج الأفراد العمل بجد لممارسة أو "الصقل" قدراتهم الجديدة

**المرحلة السادسة: الاكتئاب (Depression):** التعلم من النجاح والفشل يساعد الفرد على بدء البحث عن "معنى" في ظل الوضع الجديد.

**المرحلة السابعة: التكامل (Integration) تضمين معان جديدة في السلوكيات الجديدة والمحسنة:** تتميز المرحلة الأخيرة بملكية فردية لتلك السلوكيات المكتسبة مؤخرا، وبالتالي يزيد من إحساسهم بالثقة والكفاءة إلى مستوى أعلى مما كان. وتصبح طرقهم الجديدة جزء من أنشطتهم اليومية في تسيير الأمور وإدماج الفرد في نظرتهم إلى العالم المحيط وردود الفعل الطبيعي. هناك القليل أو لا تنافر بين توقعات الأوضاع وإدراك الفرد للقدرة الخاصة للأداء.

### صور وأشكال مقاومة التغيير (Images and forms of resistance to change):

من أجل فهم المنطق وراء مقاومة التغيير في المؤسسات، من الضروري النظر إلى أنواع المقاومة التي اقترحها (Hambrick and Cannella, 1989 ; cited in Burke, 2008) على وجه التحديد قد تكون المقاومة عمياء أو سياسة أو إيديولوجية. (Yilmaz, & et al., 2013)

- 1. المقاومة العمياء (Blind resistance):** هناك عدد قليل من الناس في المنظمة يتصرفون بالخوف والتعصب من التغيير بغض النظر عما قد يكون هناك من نتائج لردود أفعالهم الغير محسوبة تجاه التغيير.
- 2. المقاومة السياسية (Political resistance):** يعتقد أعضاء التنظيم المقاومين سياسيا للتغيير انهم سيخسرون شيئا ذا قيمة عند تنفيذ التغيير، مثل فقدان السلطة، والموقع الوظيفي، ودورهم في التنظيم والوضع الحالي، وحجم الميزانية، وربما حتى التعويضات الشخصية
- 3. المقاومة الأيديولوجية (Ideological resistance):** الناس المفكرون وأن تختلف آرائهم حول التغيير المنظمي. البعض أن التغيير المقترح في وقت سيء، ببساطة لن ينجح، و / أو سوف يسبب المزيد من الضرر أكثر من التحسين نفسه. وهذا هو القول، أن مقاومة التغيير قد تصدر من قبل اختلافات فكرية في المعتقدات الحقيقية، وفي المشاعر أو الفلسفات. فقد يشعر البعض أن التغييرات المقترحة في المنظمات هي الشيء الخطأ القيام به، حيث تنتهك قيم المنظمة الراسخة.
- 4. المقاومة المنطقية (Logical resistance):** تنشأ هذه المقاومة بسبب اختلافات فلسفية حول رؤية التغيير ومدى منطقيته، أو بسبب اختلافات جوهرية حول كيفية التكيف مع الآثار المترتبة على حتمية التغيير، وهذا النوع من المقاومة تعد من الأكثر صعوبة والأشد ضراوة من حيث قدرة قائد التغيير على التعامل معها.

5. **المقاومة العاطفية: (Emotional resistance):** تنشأ هذه المقاومة كردة فعل تجاه تغيير الطرق المألوفة في تنفيذ الأعمال. وهذا النوع من المقاومة يعد الأكثر شيوعاً في المنظمات، وفرص تحويلها إلى قوة داعمة للتغيير كبيرة. (Kohen, 2005) (في: الفائز، ٢٠٠٨، ص. ٣٠).

و هناك صور أخرى لمقاومة التغيير كما هي عند الخضير، (٢٠٠٣)، والمشاركة في (الفائز، ٢٠٠٨، ص. ٣٠) وهي:

6. **الرفض والمقاومة العنيفة (Violent Refusal and Resistance):** يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى

قوى المقاومة أن التغيير ليس من صالحها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها، مستخدمة في ذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل: التجسس على الموظفين وإشاعة القلق والخوف بينهم، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية، ويتفشى بينهم الأحقاد والصراعات، ويسبب الخسارة للمنظمة.

7. **تعطيل قوى التغيير (Disable the forces of change):** عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على

التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المعارضة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وفي إمكانية القيام به.

8. **تأخير سرعة التغيير (Delay the speed of change):** قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير

من خلال عدة أساليب مثل: استنزاف كافة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات.

#### ■ أنواع القوى المقاومة للتغيير:

##### أولاً: القوى المعارضة للتغيير (Opposition Forces to the change):

تعد هذه القوى من أخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير في المنظمات، وتقف ضده وتسلك لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطائه عندما تكون مصالحها الخاصة تتعارض مع قوى التغيير.

##### ثانياً: القوى الراضية لعملية التغيير (Rejection Forces to Change):

تصف هذه القوى رفضها لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل إنها رافضة أحياناً لذاتها ووجودها لتأصل ثقافة الرفض في حياتها.

##### ثالثاً: قوى التحجيم (Sizing Forces):

وهي القوى التي تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

##### رابعاً: قوى المحافظة على القديم (Traditional Forces):

وهي قوى ترتبط بكل ما هو قديم ارتباطاً وجدانياً وعاطفياً فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسياً وعاطفياً بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، ومواقف محببة.

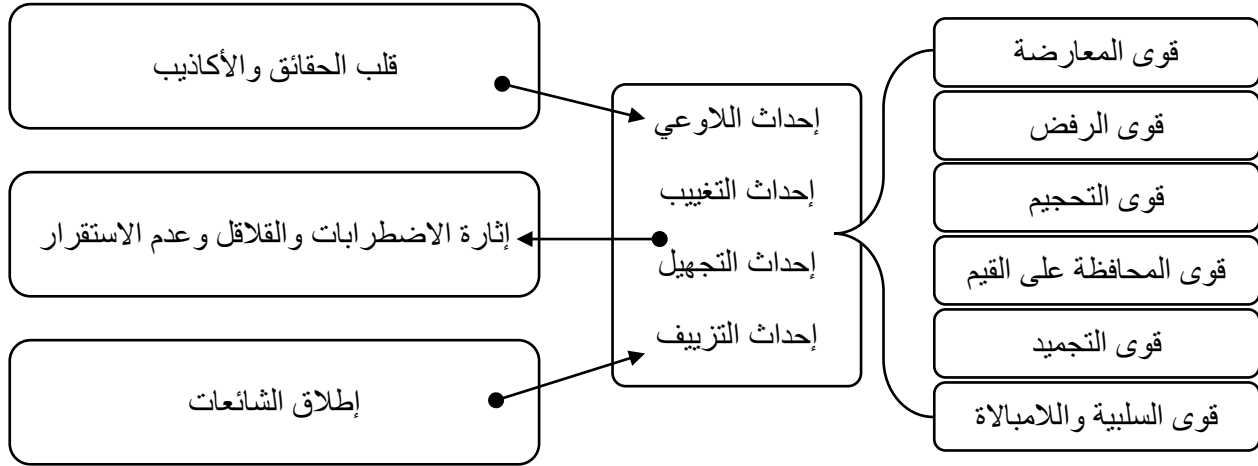
##### خامساً: قوى التجمد والتجهد (Freezing Forces):

وهي قوة منغلقة على ذاتها، ترفض غيرها ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغبتها الذاتية واحتياجاتها الشخصية.

**سادساً: القوى السلبية واللامبالاة (Negative & Indifference Forces):**

ويقصد بهذه القوى الهامشيون الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام أو تفاعل معها، فهم يسبغون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تمامًا وكأنهم مسلوبو الإرادة أو عديمي الرؤية والإحساس.

الشكل الآتي يلخص لنا أنواع القوى المقاومة للتغيير كما هي عند خضير، (٢٠٠٣).

**كما صنف (Kruger) أنواع الناس المتشابكة في التغيير والذين يؤثرون في تشكيل عوائق التغيير إلى:**

1. **المنافون أو الخصوم (Opponents):** ولديهم على حد سواء اتجاهات عامة سلبية تجاه التغيير، وسلوك سلبي تجاه تغييرات شخصية محددة.

2. **المنافون أو الخصوم المخفيون (Hidden Opponents):** ومثل هؤلاء يمتلكون اتجاهات سلبية عامة تجاه التغيير بالرغم من أنهم يبغون وكأنهم مناصرون أو داعون للتغيير، ولكن في الأمور السطحية فقط. وهؤلاء هم الأشخاص النفعيون أو الانتهازيون (Opportunists)، (المخلفي، ٢٠١٠).

**وقد تأخذ مقاومة التغيير مظاهر وصور أخرى.**

1. **المقاومة العنيفة:** كالإضرابات والمظاهرات وأعمال الشغب والتخريب.
2. **المقاومة الصامتة:** كضعف الاستجابة لأوامر التغيير والدعم الخفي لعناصر الرفض.
3. **الحياد السلبي:** كالانصياع لأوامر الأقوى في المنظمة مهما كان مصدرها، سواء من قوى التغيير أو من قوى الرفض.
4. **لقبول الحذر:** قد يكون القبول الحذر هنا جزئياً أو كلياً.

كما تظهر مقاومة التغيير من قبل الآخرين على شكل صور متعددة منها الصراعات (الهوري، ١٩٩٩، ص. ١٦١) وتتمثل في:

1. صراع بين قوى الاستقرار وقوى التغيير.
2. صراع بين الرغبة في عدم قبول الواقع وحقيقة الواقع.
3. صراع بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل.
4. صراع بين دور القائد كعامل محافظ على استقرار المنظمة ودوره كعامل تغيير.



### ■ ومن الأشكال الشائعة أيضاً في مقاومة التغيير (Kreitner & Kinicki) الآتي:

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس لها صلة بالتغيير.
3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
4. يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
5. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية.
6. يعتقد الفرد وبصراً بأن التغيير ليس عادلاً.
7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت النتائج ليس لها صلة بالتغيير.
8. يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير.
9. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير. (في: حريم، ١٩٩٧، ص. ٥١٣).

### ■ ويبرز (Kreitner & Kinicki) علاقة نوع التغيير المطلوب والمخطط له بشدة وقوة مقاومة التغيير؛ ففي حالة

التكيف (Adaptive) (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد في حالات التغيير الإبداعي (Innovative) (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة)، وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدّها في حالة التغيير الإبداعي الجذري (Radical Innovative) (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط أو مجال عمل المنظمة).

### ■ إيجابيات مقاومة التغيير (Positives resistance to change):

هناك عدد من القيادات والمنظمات لازالت تفترض أن مقاومة التغيير تعد سلبية وضارة في كل الأحوال وفي كل زمان ومكان مما يدفعها إلى التعطيل عليها أو إخفائها عن الأبصار إن لم تستطع المنظمة بالفعل كبحها أو استئصالها من جذورها.

وفي الفكر الإداري المعاصر اختلفت الرؤية لعدد من السلوكيين تجاه مقاومة التغيير، فلم تعد سلبية أو ضارة في كل الأحوال أو المواقف من وجهة نظرهم. فهم يبرزون بعض الإيجابيات والفوائد التي تصاحب عملية مقاومة التغيير بل يدعون إلى وجوب الإقرار بوجودها والتطلع إلى استثمارها لصالح المنظمة. ومن وجهة النظر هذه، لا يقتصر الأمر على وجوب الاعتراف به بل إلى إثارتها وتشجيعها إلى الحد الممكن السيطرة عليها والمؤكدة لنافعتها بدلاً من حالة الجمود أو الخنوع أو الامتثال لها. ولذلك يرون هؤلاء أن مقاومة التغيير ليست إلا خرافة بعيدة عن الصحة وهي ليست حتمية أو أنها تكمن في طبائع البشر وفطرتهم، والأصح عندهم اعتبارها مواقف طبيعية وضرورية للأساليب الخاطئة في فرض التغيير من الأعلى وتجاهل المستويات التنفيذية المعنية بتنفيذ التغيير وترجمة خطته وقراراته.

(الكبيسي، ٢٠١٧)

### ■ ماهي المقاومة الجديدة؟ (What is good resistance):

**يري الكبيسي (٢٠١٧، ص. ٣٠)** أن المقاومة قد تختلف عندما تصدر المقاومة عن تحليلات عقلانية، وتعتمد المنطق أو تقدم المعلومات الموثقة، أو تدلل على أن التوقعات التي تطرحها هي، غير ذلك التي أو تصدر عن اعتبارات عاطفية ووجدانية أو انعكاساً لتجارب شخصية سابقة غرست الخوف في النفوس وعدم الثقة بكل ما هو جديد لدى بعض الأفراد أو الجماعات، كما أنها تختلف عن المقاومة التي تنطلق من الاعتزاز بعبادات وقيم اجتماعية أو أخلاقية أو دينية وتعبر

عن صدق النوايا وعن الاعتزاز والولاء للأنماط السلوكية التي اعتادت عليها الغالبية وأصبحت كالثوابت لدى عامة الناس. وهذه كلها تختلف عن المقاومة التنظيمية التي تستتر بالأفكار السياسية وبالمصالح الحزبية أو تستمد زخمها وموقفها من الصراع بين الشرائح والفئات المتصارعة عمل القفز لمواقع القوة والهيمنة عمل المنظمات. وكقائد للتغيير، يمكنك عرض مقاومة التغيير باعتبارها مشكلة، عقبة، أو مطبات مليئة بالألغام، شيء سلبي أو شيء يجب التغلب عليه أو شيء يجب سحقه أو التخلص منه.

**أشار (Scherer):** إلى أن هناك جانب إيجابي لمقاومة التغيير وعلى أولئك الذين يريدون قيادة جهود التغيير الناجح الترحيب بالمقاومة، بل احتضان مقاومة للتغيير.

### ■ ويشير (John, 2009) إلى أن مقاومة التغيير تخدم عدة أغراض هامة:

1. تختبر المقاومة مدى التزام قيادات التغيير بالتغيير نفسه. هل هم جادون فعلاً بالتغيير؟ في بعض الأحيان ليس كذلك.
2. غالباً ما تستند المقاومة على وجهات نظر صحيحة الهامة، وقائمة على الحقائق التي يجب أن تُسمع وتُفهم، وأن تؤخذ في الاعتبار إذا أريد للتغيير تحقيق النجاح. فهناك دائماً تقريباً قيمة في وجهات النظر المختلفة، بالرغم من أن مقاومة التغيير لا ينبغي أن تعطي إملاءات لقائد التغيير لغرض القيام به، إلا أنه ينبغي على قائد التغيير اتخاذ كامل الأسباب ويضعها بعين الاعتبار ويعكس كل ذلك في تصرفاته.
3. يمكن للمقاومة أن تخلص الأفكار السيئة التي لم يتم فحصها بدقة أو التي قد تكون ناتجة عن ردود أفعال متهورة لأحداث خارجية. على أقل تقدير بعض العيوب في الأفكار الكبرى يمكن تحديدها أو التعرف عليها من قبل مقاومة التغيير.
4. المقاومة قد تبطئ وتيرة التغيير الغير لازمة، من خلال منح الأفراد والمنظمة الوقت الكاف مما يمكنها من وضع البنية التحتية والأنظمة اللازمة لدعم الوضع الجديد، بعد تغيير الواقع.
5. توفر المقاومة متنفساً لمشاعر الناس بسبب الضغط الشديد الحاصل من التغيير. فهي صمام الأمان ومريحة ومفيدة في هذا الجانب. إن إغلاق صمام الأمان هذا قد يسمح للضغط بالتعاظم دون داع، وربما يصل إلى مستويات متفجرة.
6. إن مقاومة التغيير ليست سيئة كما أنها ليست بالضرورة دائماً مشكلة. **المقاومة هي دليل على اهتمام الناس حول شيء يريدون حمايته بدلاً من صنع الحيل، أو قمع المقاومة،** حاول أن تعمل على فهم الأسس التي تستند عليها المقاومة. والقيام بذلك فعلاً يمكن أن يقود إلى تحسين فرص جهود التغيير للنجاح المنشود.

■ **وهناك أهمية خاصة لمقاومة التغيير (John, 2009)، وهي أن هناك فكرة واضحة:** أن مقاومة التغيير هي أيضاً للدفاع عن المنظمة، ومن ثم يمكن عرض مقاومي التغيير باعتبارهم المدافعين الحقيقيين عن المنظمة ومصالحها. وكمدافعين، لديهم ثلاثة فضائل هامة:

1. سرعة فورية لاكتشاف أي تهديدات حقيقية للمنظمة التي تفرضها التغييرات التي تبذل.
2. من المرجح بصفة خاصة أن يكون لديهم ردود سلبية على التغييرات التي تنال من استدامة المؤسسة الموجودة.
3. حساسون بشكل خاص تجاه التغييرات التي تشير إلى أن وكلاء التغيير إما لا يفهمون أو هم غير مباليين للقيم الأساسية للمنظمة، في دفاعهم عن الوضع الحالي للمنظمة، يتم توفير قدر كبيراً من المعلومات والتي تعد مفيدة جداً لقائد التغيير.

### ■ ويلخص السلوكيون إيجابيات مقاومة التغيير بما يلي:

1. تنبه وتلفت النظر إلى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح.
2. تسهم في إجراء التصحيح والمراقبة لسد الثغرات قبل وقوعها.
3. تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة.
4. تشجع الإدارات على البحث عن طرق أفضل لإحداث التغيير.
5. تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بمواقفهم.
6. قد تلتقي آراء المؤيدين والمعارضين على حلول أفضل تجنب المنظمة العديد من الآثار السلبية والأخطاء التي

كان يمكن وقوعها لو لم تكن هناك مقاومة للتغيير. (الكيسي، ٢٠١٧)

**ولدى يمكن القول:** أن مقاومة التغيير الظاهرة لا تعتبر دائماً سلبية، فقد تسهم في تنشيط التنافس وخلق الصراع الإيجابي بين الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة، وتعمق الفهم حول التغيير وتظهر الطاقات والخبرات والقدرات والاتجاهات وتعمل على استقطاب القوى الفاعلة للمساهمة الفاعلة في عملية التغيير، وتجعل القائمين علي التغيير أثر دقة واستعداداً وتهيئة له، كما تجعلهم أكثر مرونة وإدراكاً لإثاره على العاملين في المدى القريب والبعيد، وتوسع أساليب التفكير وتساعد علي اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمل، وتطرح البدائل الواقعية التي قد تجنب المنظمات الخسائر والمطبات التي قد تنجم عن التحويلات التي لا تتفهم وجهات النظر المتباينة.

**ويمكن القول:** أن على قادة التغيير عدم التسرع في سحق مقاومة التغيير أو الاستنتاج بسرعة هزيمتها أو التغلب عليها أصبح شيء بحكم المضمون. فالنظرة السطحية المخفية يمكن أن تكون خادعة قد تذهب المقاومة والمقاومين ببساطة إلى تحت سطح الأرض، وسوف تظهر ببساطة على السطح مرة أخرى في وقت لاحق، وربما في لحظة قد تكون غير مناسبة بالمرّة.

**في الختام، يمكن القول:** أن نجاح قادة التغيير في جهودهم الرامية للتغيير يكمن في الحصول على مساندة الآخرين لتبني التغيير وهذا لن يتحقق إلا إذا أثبتوا هؤلاء القادة قدرتهم على احتضان مقاومة التغيير، وتقدير الجوانب الإيجابية للمقاومة، مع وضع تلك الجوانب الإيجابية للمقاومة للتطبيق في خدمة التغيير الذي يقاوم.

## مقدمة:

تعد مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي وحدة من أكثر المشاكل المحيرة والعنيدة التي يواجهها قادة المنظمات ورجال الأعمال.

**قد تأخذ المقاومة عدة أشكال:** الانخفاض المستمر في الاداء أو الإنتاج، ارتفاع معدل التسرب الوظيفي أو إنهاء الخدمة وارتفاع معدلات، طلبات النقل، الخلافات المزمنة، والعداء المتجهم، وبطبيعة الحال، فإن الكثير من الأسباب تعرقل عملية التغيير، حتى أكثر أشكال هذه المقاومة بساطة يمكن أن تكون مزعجة لقادة التغيير.

لا يمكن إغفال أثر قوة أو القوى المعيقة للتغيير على نجاح وفعالية التغيير، وبخاصة إذا كانت قوة أو القوى الداعية للتغيير ليست بالمستوى المطلوب في قوتها أمام قوة أو القوى المعيقة للتغيير، وقد تتزايد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة مما يهدد فعلاً نجاح التغيير في تحقيق أهدافه المرغوبة لدى قيادة المنظمة، ومن هنا لا تستطيع قيادة المنظمة أن تقف متفرجة على مقاومة الأفراد للتغيير، بل ينبغي عليها أن تتخذ كافة الإجراءات والطرق المحتملة على الأقل بتخفيف حدة مقاومة التغيير إذا لم يكن اجتنائها من الوجود كلياً لأن من شأن ذلك إفساح الطريق أمام إحداث التغيير بسهولة ويسر مما يضمن تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بكاملها. (المخلفي، ٢٠١٧)

• وهناك عدد من النماذج والاستراتيجيات تهدف إلى التعامل الإيجابي مع عوامل فشل التغيير، نذكر أهمها ما يلي:

## ■ نموذج المراحل الثمان للتغيير (Kotter, 2007 - 2012):

قام (Kotter, 1998) في تطوير نموذجاً خاصاً لتنفيذ التغيير مكون من ثمان مراحل، مع تبيان كيفية مواجهة عوامل فشل التغيير من خلال تلك المراحل مؤكداً أن تلك المراحل لديها القدرة العالية لقهر قوى مقاومة التغيير. ويعزى كوتر أسباب أو عوامل فشل التغيير إلى ثمانية أخطاء تمارسها القيادة، وكل خطأ من تلك الأخطاء الثمانية مرتبط بشكل محكم مع أحد من تلك المراحل الثمان، فهي المسؤولة أولاً وأخيراً عن فشل التغيير المرغوب فيه. 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.

• الجدول التالي (1-7) يبين تلك الأخطاء الثمانية التي تفشل التغيير مع ما يحاذيها من مراحل تنفيذ التغيير.

المرحلة	الخطأ
الإحساس بضرورة التغيير: فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة، والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير. عليك أن تخلق إحساساً وإدراكاً بوجود حاجة ضرورية وملحة للتغيير، فإذا لم تجد أزمة؛ عليك أن تصنعها، ولا مانع من أن تسمح بخسارة مالية مؤقتة ومفتعلة من أجل شد الأحزمة واستشارة الطموح.	الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي:

المرحلة	الخطأ
<p><b>أخلق تحالف (hookup):</b> يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.</p> <p>أخلق تحالفاً أو انتلافاً قوياً لتوجيه التغيير وتنفيذه.</p>	<p>غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد (coalition) بشكل كاف.</p>
<p><b>تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير:</b> دون رؤية تنفسخ جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة أو المقلقة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدي. طور رؤية مستقبلية لكيفية إحداث التغيير وإدارته. طور استراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.</p>	<p>افتقاد الرؤية (vision) أو بأهميتها.</p>
<p><b>التبليغ بالتغيير:</b> التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها، ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم. بلغ رؤية التغيير للآخرين وأدعهم للمشاركة.</p>	<p>عدم توصيل الرؤية للآخرين بشكل واضح.</p>
<p><b>التمكين (empowerment):</b> التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد.</p> <p>وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس.</p> <p><u>وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.</u> مكن قاعدة عريضة من الناس لإزاحة العوائق من أمام التغيير.</p>	<p>العقبات الإدارية أمام تنفيذ الرؤية.</p>
<p><b>تحقيق نجاحات على المدى القصير:</b> تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير. اصنع أو أحدث نجاحات في التغيير على المدى القصير.</p>	<p>عدم تحقيق نجاحات سريعة.</p>

المرحلة	الخطأ
<p><b>توسيع نطاق التحول بالصلابة والاستمرار:</b> الإعلان عن أي نجاح أو انتصار في حال تحققه في وقت مبكر جداً يؤدي إلى تراخي العاملين بتركيزهم والتزامهم وتعود المنظمة ممارسات الماضي. احرص على التماسك بصلابة مع الاستمرار في التقدم في التغيير. الانتصارات في الأجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة وزخم الدفع، ولكن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له أثراً عكسياً فيقود إلى تثبيط الهمم ويوحى للعاملين بأن التغيير المنشود قد تم تحقيقه، خاصة إذا صاحب ذلك إحياء من قبل الإدارة أثناء الاحتفال بالإنجازات مظهراً الارتياح التام لما تم تحقيقه، فقد يعبر ذلك عن رسالة خاطئة للعاملين معناها "نشكركم على روعة وعظمة أدائكم، يمكنكم أن تستريحوا الآن". حينئذ يفقد الأفراد إحساسهم بالعجلة ويقفلون من جهودهم. وغالباً ما تستفيد منه قوى مقاومة التغيير.</p>	<p>سرعة إعلان النصر الكبير.</p>
<p><b>تثبيت التغيير:</b> توقف التغيير عندما نسمع عبارة "هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا" فإذا لم يتأصل التغيير وترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يموت في المهد.</p> <p>ثبت التغيير ليصبح عمل مؤسسي وكأساس أو طريقة جديدة في ثقافة المنظمة</p>	<p>عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة.</p>

### ■ أنموذج الطرق الست للتغيير:

طور كلا من (Kotter and Schlesinger, 1979) نموذج الطرق الست للتغيير (Six Chang Approaches) لمنع أو تقليص وإعاقة مقاومة التغيير في المنظمات.

الجدول التالي يوضح الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة مقاومة التغيير عند (Kotter and Schlesinger) والمواقف التي تستخدم فيها والمزايا والعيوب لكل منها كما عرضها (Silage & Wallace, 2008, p. 136)

■ استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير. (المخلافي، ٢٠١٠، ٢٠١٧)

العيوب	المزايا	المواقف التي تستخدم بها	الاستراتيجية
تستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.	حالما يقتنع الناس بالتغيير سيساعدون على تنفيذها.	عدم توفر المعلومات أو أنها غير صحيحة أو دقيقة التحليل.	1. التعليم والتبليغ
تستخدم هذه الطريقة عندما لا تجد معلومات وتحليلات كافية أو تتوفر ولا كنها غير صحيحة.			
يؤكد (Kotter and Schlesinger) على الطريقة المثلى لقهر مقاومي التغيير هي: أن تنور الآخرين مسبقاً عن جهودات التغيير المقصود. فإعلام الأفراد والاتصال بهم من خلال قنوات الاتصال المتعددة تساعد المرؤوسين على بلورة رؤية إيجابية وموضوعية تجاه الجهود التي تبذل في عملية التغيير المنشود. إن عملية التواصل الدائم يقلل من الوشائيات الملفقة والتي عادة لا يوجد لها أساس من الصحة تجاه التغيير والتي تؤثر عادة على مسارات التغيير الجاري في المنظمة.			
قد تكون مضيعة للوقت إذا صمم المشاركون تغييراً غير ملائم.	سيكون المشاركون ملتزمين بالتغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير سيتم تضمينها في خطة التغيير.	عندما لا يمتلك المبادرون بالتغيير المعلومات الكافية لتخطيط التغيير، بينما يمتلك المقاومون قوة كبيرة للمقاومة.	2. المشاركة والارتباط
تستخدم هذه الطريقة عندما لا يمتلك قادة التغيير المعلومات الكاملة لغرض وضع خطط التغيير، بينما يمتلك مقاومي التغيير معلومات وفيرة عن المنظمة ومجربتها، ومن ثم إتاحة الفرصة لمثل هؤلاء للمشاركة في جهود التغيير، فإنه من الممكن جداً أن يؤمنوا بالتغيير ومن ثم يدعمونه بدلاً من محاربتهم. وتتم عملية المشاركة بعدة طرق مختلفة كتشكيل لجان وفرق العمل في التخطيط للتغيير وفي عملية تنفيذه. ويجب على قادة التغيير أن يكونوا يقظين بما فيه الكفاية في عملية إشراك المرؤوسين في التخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير كون عملية إقحام المرؤوسين في ذلك لا تخلو من المشاكل والمخاطر المحتملة، ففي حالة عدم إدارة العملية بالشكل السليم؛ سوف لن تؤدي إلى وجود حلول خائبة فحسب بل قد تحول انخراط الآخرين بجهود التغيير برمته خاصة عند تطبيق التغيير بصورة سريعة.			
من الممكن أن تأخذ وقتاً أطول، ومكلفاً، وقد يفشل.	لا ينفع أي أسلوب آخر لمعالجة مشكلات التكيف.	المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف.	3. الدعم والموازة
تستخدم هذه الطريقة عندما يناهض الأشخاص التغيير المنظمي بسبب معضلات التناغم أو التكيف مع التغيير.			
يؤكد (Kotter and Schlesinger) إن هذه الطريقة فعالة جداً في قهر مقاومة التغيير بالرغم من بساطتها. فمن خلال هذه الطريقة يستطيع قادة التغيير التغلب على قوي المقاومة كلياً من خلال تقديم الدعم والمساندة لهؤلاء الذين يمرون في أوقات متأزمة، فعليه أن يكن شهماً في تقديم الدعم المعنوي والمادي للأفراد عن تنفيذ التغيير، ويمكن أن يشمل الدعم مثلاً: توفير فرص لتدريب الأفراد من أجل صقل ملكاتهم على استخدام الأساليب والطرق الحديثة للأداء. كما يمكن أن يقدم الدعم المعنوي من خلال الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرين حول معضلات أو استياء من العمل.			

من الممكن أن تكون مكلفة.	أسلوب سهل مقابل تجنب مقاومة كبيرة.	حينما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة بسبب التغيير ويكون للجماعة قوة كبيرة للمقاومة.	<b>4. التفاوض والاتفاق.</b>
<p>تستخدم هذه الطريقة عندما يتعرض فرد أو جماعة للخسارة كنتيجة للتغيير، بينما يمتلك الفرد أو تلك الجماعة المقاومة للتغيير قدراً هائلاً من القوة لمقاومة هذا التغيير بشراسة، كأن يكون مقاومي التغيير في ذروة قوتهم أو يتبوؤون وظائف في مواقع القوة داخل المنظمة تمكنهم بسهولة من مناهضة التغيير.</p> <p>وهنا ينبغي على قادة التغيير التفاوض مع مقاومي التغيير بإغرائهم بحوافز مغرية مقابل معيشتهم للتغيير أو على الأقل توفيقهم عن المقاومة، فمثلاً يمكن لقائد التغيير أن يتوصل إلى اتفاق مع مقاومي التغيير بإعطائهم بعض المزايا الإضافية النقدية أو الوظيفية أو الرعاية الطبية أو حق الرضا لبعض من عناصر التغيير التي تهدد بعض مصالحهم الشخصية، أو منحهم عروض بترك المنظمة مع الاحتفاظ بحقوقهم المكتسبة كاملة مقابل تقاديمهم آثار التغيير، وهذا كله مقابل إحداث التغيير المنشود تغيير في أحد عناصر المنظمة أو كلها.</p>			
من الممكن أن تظهر مشكلات في المستقبل عندما يشعر الأفراد أنهم يستغلون أو يحاربون.	من الممكن أن تكون حلاً سريعاً وغير مكلف لمشكلات مقاومة التغيير.	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	<b>5. المناورة والاستقطاب</b>
<p>تستخدم هذه الطريقة طرق ووسائل سرية للتأثير على الأفراد بصورة مقصودة أو انتقائية في بعض المواقف؛ عندما تكون طرق أخرى تكتيكية غير قادرة على العمل أو عالية التكلفة، فمثلاً يمكن المناورة في إسناد أدوار جوهرية لبعض الأفراد أو الجماعات الرافضة للتغيير في تخطيط وتنفيذ التغيير المرغوب فيه بأن يختار قائد التغيير عدد من قادة مقاومة التغيير للعمل معهم كملاء جدد في مسيرة جهود التغيير التي يطمح تحقيقها. كما يمكن لقائد التغيير إعطاء مثل هؤلاء القادة دور رمزي في صنع القرارات ولو بالشكل الصوري بشرط عدم تهديد جهود التغيير نفسه.</p> <p>كما ينبغي على قادة التغيير في عملية الاحتواء هذه أن يصدرُوا إشارات وتلميحات المؤازرة للأفراد الذين أصبحوا جزء من جماعة وضع الخطط وإدارة التغيير حتى وإن كان هؤلاء الأفراد يبحثون فقط عن الظهور من خلال مواقعهم الجديدة بدلاً من تقديم إسهامات حقيقية في عمليات التغيير. ومع هذا إذا شعر هؤلاء القادة الجدد بأنهم قد خدعوا فإنهم قد يدفعون بشراسة أكبر مقاومة التغيير مما لو كانوا بعيدين عن قيادة جهود التغيير نفسه.</p>			
محفوفة بالمخاطر إذا ما تهيج الناس من القائمين على التغيير.	يمكن التغلب على أي مقاومة سريعاً.	حيث السرعة تكون مطلوبة للتغيير ويمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة وسلطات واسعة.	<b>6. الإكراه الضمني والصريح.</b>
<p>تستخدم هذه الطريقة لفرض التغيير عندما يكون آخر العلاج هو الكي كخيار أخير.</p> <p>فتشمل هذه الطريقة استخدام القوة بحق كل من تسول له نفسه بمقاومة التغيير ولو في مواقف معينة دون الأخرى. فعلى قائد التغيير أن يطلب من مقاومي التغيير قبول التغيير دون قيد أو شرط، وإذا لم يقبلوه فسوف يواجهون عقوبات رادعة كفقدان الوظيفة أو الطرد منها أو الحرمان من الترقية أو النقل من الوظيفة إلى وظيفة أخرى. (Sizlgy &amp; Wallace, 2008, p. 136)</p>			



### ■ استراتيجيات توفير الظروف المواتية للتغيير:

مما يساعد على تنفيذ التغيير المنظمي بفعالية، مع تجاوز مقاومة التغيير بشكل جيد هو حشد وتنظيم الإمكانيات المادية والبشرية بما في ذلك القوة الداعمة للتغيير. فينبغي اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لخلق المواقف المواتية للتغيير متضمنة كافة الطرق والوسائل الملائمة لإضعاف قوى ومقاومة التغيير.

#### ● تطوير رؤية جذابة للتغيير:

الرؤية (vision) تعبير له أكثر من مدلول فهي تحمل في طياتها تحيراً كبيراً حولها فليس من الواضح تماماً ما إذا كانت الرؤية تصريحاً (statement) يمكن تحريرها بعبارات أو اقتراحاً لأهداف استراتيجية أو عرضاً للقيم أو صرخة تشكل رؤية فاعلة. ويمكن القول بأنه صورة مفترضة لحالة مستقبلية فريدة مرغوبة للمنظمة والتي تعطي معنى الجهد الفردي وتحفز الناس للعمل سوياً وتعكس ما تريد المنظمة أن تصير إليه مستقبلاً، أي أن يصبح وضع المنظمة أفضل من الوضع الحالي، فهي الحلم الأكبر التي تتمنى أن تصل إليها المنظمة وقد يستغرق تحقيقها هذا الحلم مدة زمنية طويلة **فالرؤية هي:**

1. صورة ضمنية ومفهوم ملزم للمستقبل مرغوب فيه.
2. هي طموحات وآمال المنظمة في المستقبل (التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والظروف الحالية) وإن كان من الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.
3. هي حلم مستقبلي واقعي لما أن يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية.
4. هي إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود.
5. هي وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبنى عليها ما يلي: -

#### ◆ الرسالة:

فينبغي أن يكون بيان الرؤية ملهماً يتحدى قدرات الأفراد ويحفزهم لشحنهمهم استجماع قواهم لإحداث تغييرات جوهرية من أجل إنجاز مستقبل أفضل للمنظمة.

ويمكن القول أن رؤية تركز على ما تعنيه الفعاليات والأنشطة للآخرين، أي أن **جوهر الرؤية هي رسالتها للمنظمة** مع التركيز أكثر على بعض من عناصرها. ولذا يمكن القول أن صياغة الرؤية عادة تصف غاية المنظمة فيما يتعلق بنوع الفعاليات والأنشطة المطلوبة إحرازها للعملاء أو اللراعيين. فالرؤية الموفقة تطلعنا ليس فقط ماذا تعمل المنظمة ولكن أيضاً لماذا تستحق أن تفعلها.

كما أن الرؤيا الناجحة تعمل من ملخص أو بيان الرسالة (Statement) والتي تعرض عرضاً مفعماً بالحياة، ومثيراً ومحضراً للعواطف المتقدة، ومنبهاً للإبداعية من أجل إنجاز الرؤية. **فالرسالة قادرة على تبليغ صورة حول ماذا يمكن تحقيقه، ولماذا يستحق وكيف يمكن تحقيقه؟.**

#### وينبغي ان تشمل الرسالة على:

1. المناطق والعملاء المستهدفون.
2. الخدمات الأساسية المقدمة من المنظمة.
3. اقتناء التكنولوجيا المتقدمة.
4. التعهد بالبقاء والنمو.
5. التنظيم الذاتي للمنظمة.
6. الصورة العامة المرغوبة.

## ◆ القيم:

**أما القيم فهي:** المباداة الأخلاقية والفكرية التي تؤكد عليها المنظمة في جميع ممارساتها وعملياتها وتعاملاتها داخل وخارج المنظمة والتي تعزز المنظمة نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. **ومن أمثلة تلك القيم الشفافية والنزاهة والعمل كفريق والصدق والأمانة الخ.**

**أما قيمت يخص بيان القيم (Value Statement) فهو عبارة عن** قائمة تشمل القيم الرئيسية، والتي تعد هامة للمنظمة. فتشير القيم عادة إلى طريقة معاملة الزبائن أو أعضاء المنظمة بشكل عام والكفايات الأساسية التي تمتلكها ومعايير التميز التي تتفرد بها. فتتضمن قائمة القيم عادة عدد من المواضيع العامة تستهدف إرضاء العميل، مع إحراز التمييز في تقديم منتج أو خدمة مبتكرة وتنمية إمكانات العاملين بالمنظمة وما تسهم به المنظمة تجاه المجتمع. **وكمثال لرؤية ورسالة وقيم جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (الدمام سابقاً):**

## الرؤية:

جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً.

## الرسالة:

تقديم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة.

## القيم

الانتماء، الإتقان، روح الفريق، الشفافية، التنوع، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية.

**أما فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية فهي** النتائج الملموسة والمطلوب تحقيقها عادة خلال مدة محددة، فهدف الاداء يعبر عنه على شكل مستوى مطلق من الأداء.

وتجدر الإشارة الى انه ينبغي ان لا تكون طموحات الرؤية مرتفعة أكثر من اللازم لدرجة تبدو وكأنها ضرب من السراب الذي قد يستحيل تحقيقه، يخلق في سماء التجريد ولا يعبر عن القدرات الحقيقية للمنظمة مما يثبط الهمم ويصيب الأفراد باليأس. كما أن تلك الطموحات ينبغي أن لا تكن أقل من اللازم مما يجعل الهمم تفتر ولا تستثير التحدي اللازم للأداء المتميز (الزنفلي، ٢٠١٣)

**الرؤية الواضحة** (الهواري، ١٩٩٩) تفيد في توجيه وتنسيق القرارات والأفعال ذات العلاقة بعمليات تنفيذ التغيير الشامل

في المنظمة، **الرؤية هي أساس أي تغيير وبدون رؤية فإنه يكون من الصعب إحداث تغيير.**

■ **جودة الرؤية المرغوبة:** يشترط توفر عدد من السمات الأساسية لرؤية ناجحة، مثل: -

1. أن تكون طموحة، حيث ينبغي إيصالها للعاملين على مستويين:

■ **المستوى العقلي والإدراكي** ■ **ومستوى العواطف والمشاعر لدى الأفراد.**

2. أن تتسم بنفس الخصائص التي تتسم بها الرسالة الجيدة للمنظمة، مثل الوضوح والبساطة ودقة التعبير والإيجاز

و الواقعية والموضوعية والقابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

3. أن تصور مستقبلاً أفضل فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئاً

يريدونه وليس شيئاً متوفر لديهم الآن.

4. أن يتم اختيار الكلمات بعناية وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملك ولا سطحية خافتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يطلع عليها كي تدفعه إلى العمل تجاه تحقيقها.
5. يشارك في صياغتها عدد كبير من المعنيين.
6. تعتمد على دراسة لواقع وتحليل البيئة المحيطة.
7. أن يؤمن بها جميع المعنيين.
8. تلبى متطلبات المجتمع المحلي.

### فقد أورد الهواري (١٩٩٩، ص. ٩٢) ثلاثة مطالب جوهرية يجب توافرها في الرؤية:

1. لا بد أن تكون الرؤية قوية (شجاعة طموحة) فهي لا بد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً (٥٠-١٠٠٪) زيادة مثلاً، وليس مجرد نتائج جدية.
  2. لا بد أن تنتج الرؤية طاقة وتعاطفاً والتزاماً وليس قلقاً وارتباكاً.
  3. لا بد أن تكون الرؤية قابلة للتحقيق، وتعتبر مرشداً لكل نشاط في المنظمة.
- ويرى (Yokel,2002,p,283) أنه من الضروري أن تتوفر في الرؤية عدد من الخصائص كي تكن رؤية ناجحة، منها:
1. أن تكون الرؤية بسيطة ونموذجية، تعكس صورة لمستقبل مرغوب فيه.
  2. أن تناشد الرؤية قيم ومبادئ ومثل أعضاء المنظمة وكذا الآخرين المبتغى دعمهم لها.
  3. أن تستند الرؤية على المزايا بعيدة المدى وليست قريبة المدى.
  4. أن تكون الرؤية عنده مستوى التحدي وفي نفس الوقت مقبولة ومستوعبة.
  5. أن تكون ذات فحوى وجدير بالثقة، فلا ينبغي أن تكون رغبة أو حلم غير قابل للإحراز.
  6. أن تكون مستقبليته وقائمة على حقيقة الحاضر.
  7. أن تكون متضمنة افتراضات سليمة حول الأشياء الهامة للمنظمة.
  8. أن تركز بشكل كاف على توجيه القرارات والأفعال بما يسمح بظهور الإبداعية في الاستراتيجيات لتحقيقها.
  9. أن تكون مبسطة بشكل كاف كي تسمح بنقلها للآخرين بكل وضوح ودقة في أقل وقت ممكن.

### ■ ارشادات لتطوير رؤية Guidance for Developing A Vision:

ينبغي ملاحظة أن تطوير رؤية ناجحة لا تعتمد على القائد الأول فقط في المنظمة، فهي تتطلب إلى مساهمات عدة من مختلف الأفراد داخل وربما من خارج المنظمة.

ويقدم لنا (Yukl, 2002, p 286-287) (في المخلافي، ٢٠١٧، ص. ٣٩٢-٣٩٤) توجيهات أولية لمساعدة قادة التغيير في تطوير (رؤية)، وتلك التعاليم قائمة على نظريات القيادة ونتائج الأبحاث التجريبية والرؤى العملية.

### 1. استدع المعنيين الأساسيين Involve Key Stake holders:

من غير المحتمل أن يكون قائد المعرفة المطلوبة لتطوير رؤية قادرة على محاكات كل المعنيين (Stake holders) المطلوب دعمهم لتحقيق تغييرات جوهرية في المنظمة. حتى عندما تكون الأفكار الأولية صادرة من القائد، فإنه من المستحب جداً استدعاء المعنيين الأساسيين في تنقيح تلك الأفكار إلى رؤية واضحة قادرة على مخاطبة أكبر عدد ممكن من المعنيين ومناشدهم، مثل المالكين والتنفيذيين والعملاء المستثمرين واتحاد العمال.

وينبغي أن تكون نقطة البداية مع العاملين التنفيذيين القدامى لما لديه من تصور ومعرفة واسعة أساسية لدعم الحاجة إلى التغيير، فمن الممكن أن يطلب منهم إعداد بيان للرؤية (vision Statement) يوصف فيه ما يروونه في دورهم المستقبلي والمثالي في منظمة.

فيبيانات الرؤية الشخصية تتضمن حقيقة قيم مشتركة وتصورات معنيه حول كيفية نقل المنظمة من مرحلة الى مرحلة أخرى. فاكتشاف القيم المشتركة عادة يتطلب وقتاً كبيراً وجهدً مضمناً ومع ذلك لا يضمن النجاح، فمثلاً إذا كان هناك عدم اتفاق حاد حول الصفات المميزة لمنظمة مثالية فإنه سيكون من الصعوبة بمكان التوصل إلى رؤية تتجاوز هذه الاختلافات، فهناك بعض الأساليب الفنية من الممكن استغلالها للوصول إلى رؤية مشتركة حول ما ينبغي أن تكون عليها المنظمة. فمثلاً يمكن للقائد أن يطلب منهم كتابة مقالة في مجلة تصف المنظمة كما يحلو لهم رؤيتها في وقت محدد في المستقبل، ومن الأساليب الفنية أيضاً " لعبة الدور " فيمكن توجيه طلب إلى نصف عدد الموظفين للقيام في المقابلة النصف الآخر بتوجيه أسئلة إليهم حول ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في عشر سنوات قادمة.

كما يمكن الطلب من المرؤوسين وصف منظمة خيالية قادرة على منافسة منظمات أخرى رائدة في سوق محدد. وسوف ترى أن الجماعة تقوم بتحديد ما تختلف به هذه المنظمة عن المنظمة الخيالية، ثم يبدؤون التفكير في الطرق والوسائل القادرة على سد الفجوة.

## 2. حدد الأهداف الاستراتيجية:

من الأسهل للقائد أن يحصل على موافقة على أهداف الاستراتيجية، مما لو أراد الحصول على موافقة حول الرؤية، فالمناقشة الجماعية للأهداف الاستراتيجية تبصرنا بالقيم والمثاليات للأفراد، فأول خطوة يمكن للقائد إتباعها هي أن يطلب من الأفراد تحديد أهداف محددة للأداء، تلك التي تحمل التحدي أمام رسالة المنظمة وفي نفس الوقت تكون ذات صلة بها. يلي ذلك طلب المجموعة مناقشة أهمية صلة الأهداف المتنوعة في المنظمة وسبب أهمية كل هدف.

## 3. تحديد العناصر ذات العلاقة بالقيم التقليدية السابقة:

حتى في حالة التغيير الكامل في المنظمات فإنه من المفيد الاحتفاظ ببعض العناصر ذات القيمة الخاصة، فيمكن النظر في القيم والمثاليات التي يمكن استثمارها في المستقبل المنظور بحكم استمرار صلتها بالمنظمة، فأحياناً القيم التقليدية المهمة من الممكن استخدامها كأساس لبناء رؤية جديدة.

## 4. ربط الرؤية بالكفاءات:

يجب أن تكون الرؤية ناجحة موثوقة وصادقة بالإضافة إلى كونها جذابة ومغرية فالناس يتشككون في الرؤية التي تحمل وعوداً كثيرة، ثم تبدأ دلائل استحالة تحقيقها بالظهور. فقائد التغيير يواجه فعلاً مهمة صعبة في بناء رؤية تحمل روح التحدي وفي نفس الوقت قابلة للتصديق، في الرؤية السليمة أو النبيلة غالباً ما تطلب إلى استراتيجيات مبتكرة، والاستراتيجيات المبتكرة عادة ما تكون محفوفة بالمخاطر بالإضافة إلى وجود صعوبة في تقييمها لكونها لم تختبر بعد.

## 5. قيم بعملية تقييم وتفتيح للرؤية بشكل مستمر:

الرؤيا الناجحة من الممكن أن تتطور مع الزمن، وبمجرد تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الرؤية يتعلم الناس أكثر حول ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه، وبمجرد تحقق بداية النجاح تجاه تحقيق الرؤية ربما تكتشف امكانيات جديدة وتلك الأهداف التي ينظر إليها تاليها بواقعية تصبح أهدافاً ممكنة التحقيق، وبالرغم من استمرارية الرؤية يعد شيئاً مرغوباً فيه إلا أنه

ينبغي على القائد أن يستمر في البحث عن طرق أخرى تجعل الرؤية أكثر جاذبية وإغراء وأكثر مصداقية. فالمراجعة الشاملة للاستراتيجية ربما ينتج عن أفكاراً لرؤية جديدة وليس العكس.

### ■ الخطوط التوجيهية لصواب تنفيذ التغيير

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

والحقيقة أن التنفيذ الناجح للتغيير قد يتطلب نطاقاً واسعاً من السلوكيات القيادية والتي يمكن توحيدها في تشكيلتين متميزتين وفي نفس الوقت متشابكتين من الأعمال، وهي:

#### المجموعة الأولى: العناية بالأفراد:

ونقصد هنا تحفيز الناس ودعمهم وإرشادهم بمختلف مشاربهم بما في ذلك الأفراد الداعمين لداعمين للتغيير كون جميعهم سيحتاجون للدعم والتشجيع حتى يستمر تحمسهم تجاه التغيير المنشود.

فالتغيير بشكل دائم يحمل معه الإجهادات والألم والأرق للأفراد خصوصاً عندما تكون هناك فترة مرحلة طويلة التكيف مع المستجدات المستجدة.

**وهناك خطوط عامة إرشادية لكيفية العناية بالأفراد (connor , 1995 ; kotter , 1996; Nadler et al.; 1995; Yukl, 2004, pp.292-294) وهي:**

#### 1. أخلق حالة من الشعور بالحاجة العارضة للتغيير:

عندما يسير التغيير في المنظمة بشكل بطيء جداً فإن ذلك لا يساعد على الإحساس بوجود شدة أو أزمة حقيقية ظاهرة للعيان، ولذلك تجد أنه كثير من الأفراد يخفقون في إدراك ضرورة وأهمية الحاجة للتغيير، ولا يستوعبون أيضاً المهددات أو المعضلات الخفية داخل المنظمة، فإذا كان لدى الأفراد إحساساً ضعيفاً بالمشكلات فيعد الأمر هنا مهماً للقائد لتقديم معلومات ذات العلاقة وتقديم المساعدة اللازمة للأفراد في مهامهم. في الحقيقة تبرز هنا أهمية القائد الجوهرية في اقناع الأفراد الرئيسيين في المنظمة بمدى الحاجة إلى إحداث التغييرات الضرورية بدلاً من التركيز على التأقلم والمزايا المرقبة من التغيير.

#### 2. هيئ الأفراد للتكيف مع التغيير:

حقيقة لا يمكن التغاضي عنها وهي أنه حتى عندما يكون التغيير مجدياً ومطلوباً في المنظمة فإن الأمر يقتضي من الأفراد المتأثرين به التأقلم الذي قد يكون شاقاً بالنسبة لهم، فإذا كان الأفراد غير قادرين على التعامل مع ضغوط وآلام التغيير، فقد يصبحون في حالة من الكآبة والعصيان، حتى وكلاء التغيير أنفسهم والمتحمسين ليسوا محصنين من التعقيدات ذات صلة بجهود التغيير على المدى الطويل.

وهناك وسائل عدة لمساعدة الآخرين على اتاقلم منها عقد ورش عمل لمثل هؤلاء تدور حول في كيفية التعامل مع الضغوط والقلق والاكئاب، كما يمكن تشكيل فرق إرشادية لمساعدة الأفراد على ما يحدث لهم من تمرق أو إقعاد بسبب التغيير، كما يمكن للقائد أن يعمل على تشجيع الآخرين على تبادل المشورات مع بعضهم البعض.

**3. أدمع الناس في التعامل مع ألم التغيير:**

من المسلم به أنه مع تنفيذ التغيير هناك عدد من الأفراد يقاسون فعلاً من الشعور بالألم الشخصي لخسارتهم بعض الأشياء المتعودين عليها والمتعلقين بها إلى حد كبير. ومن الممكن تقديم العون والمساعدة لمثل هؤلاء الأفراد لتجاوز الحزن والبؤس والحنق بسبب خسارتهم بعض العناصر الوجدانية أو العاطفية في المنظمة الغابرة.

**4. أتح الفرص لإحداث تقدم مبكر:**

لكي تفوز المنظمة بثقة الأفراد أو المجموعات تجاه التغيير المطلوب فعليها أن تعرض لهم فرص نجاح أكيدة في خلال المراحل الأولى من تنفيذ خطة التغيير، فعندما يلاحظ الغير مقتنعين أو المشككين بنجاح التغيير في مراحل الأولى أدلة دامغة من قصص النجاحات سيصبحون بالتأكد من المؤيدين والمتحمسين للتغيير.

ويمكن تفسير تحقيق مثل هذا الهدف بتقسيم المهام المطلوب تحقيقها إلى جزئيات صغيرة، أو إلى أهداف قصيرة المدى، التي تبدوا أمام الآخرين غير صعبة الإنجاز، ومن ثم سيستوعبون أن جهودهم لن تخفق في تحقيق النجاحات، وأن أي خسارة أو فشل متوقع سوف لن يكون ذا أهمية كبيرة إليهم. وعندما تنجح هذه الخطة وتتحقق الأهداف سينشعر المرؤوسين بنكهة تجربة النجاح، وهذا سيعمل بالتأكد على تعزيز الثقة بأنفسهم بدرجة كبيرة، وعند إذن ستجدهم فعلاً أكثر تهيؤاً لتحقيق نجاحات وانتصارات أكبر وأعمق بأي أسلوب وثمان كان.

**5. أبلغ الناس عن مدى تقدم التغيير:**

عادة ما تثير التغييرات الكلية القلق والضغوط لدى الأفراد المتأثرين بها، ومن هنا على القائد أن يستوعب أن عدم اشتغال الاستراتيجيات على أي نوع من أنواع التغيير والنجاحات في المراحل الأولى يجعل الأفراد يستعلمون عن الجهود التي بذلت، وهل ذهبت عبثاً أم لا؟ وهل الأمور استهلّت العودة إلى الخلف، فالثقة بالتغيير تتعزز وتقوى لدى الأفراد طالما عرفوا أن خطة التغيير المنشودة تتقدم بخطى ثابتة إلى الأمام وبنجاح مطلق.

ومن الطرق التي يمكن أن تعبر عن التقدم النجاحات هي إعلام الناس بالخطوات التي شرعت، وبالتحويلات التي تحققت، وبالتحسينات التي ظهرت من خلال عرض سير الأداء وفعاليته.

ويمكن للقائد أن **يدشن** النجاحات والتقدم المذهل الذي تم أحراره من التغييرات بإقراره واحترامه لكل فرد ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق تلك الإنجازات الهائلة، فهذه المهرجانات قد تتيح الفرص لرفع مستوى التفاؤل وتشبيد الولاء وتقوية الهوية مع وحدة المنظمة. فالإقرار بإسهامات وإنجازات الأفراد في التغيير يبرز مكانة ودور كل فرد في الجهود الجماعية المبذولة، ويجعلها أكثر شفافية في عيون الآخرين.

**6. أظهر التزاماً مستمراً تجاه التغيير**

كون القائد التغيير هو الراعي الأول للتغيير في المنظمة فينبغي عليه أن يواصل تقديم الدعم والرعاية والاهتمام والإقرار بالتغيير المنشود منذ بدايته حتى نهاية. فقد تجد **وهن في الحماسة والدعم** تجاه التغيير عند ظهور بعض المشاكل مما يؤدي إلى بزوغ التراجع والتأني وعد الثقة بسير عملية التغيير مما يرفع من صوت التكلفة والتضحية مقابل التغيير. وحقبة أن الأفراد ينظرون إلى قائدهم كدلالة للتقيد التغيير المستمر تجاه تطبيق رؤية ورسالة وأهداف التغيير المنشود.

فأي علامة تشير إلى أن التغيير لم يعد هاماً أو محتملاً يخلق لدى الأفراد الإحساس بأن التغيير قد **انقضى**، ووقتئذ يفتتح فقدان الدعم للتغيير في مقابل زيادة عدد قوى المناهضة أو المعارضة للتغيير مع تزايد وتيرة قوتها بمرور الوقت. وعليه فإن تقديم الاهتمام المستمر من قبل قائد التغيير يدل على مدى التزام القائد بنفسه تجاه التغيير منذ البداية إلى النهاية. فعليه بشكل متصل تشجيع الرؤية وتقديم الدعم الدائم خاصة عندما يطلب ذلك، موجهاً عمليات التغيير، مظهراً تفاؤله بأن المعوقات والمصاعب سيتم التغلب عليها عاجلاً أم آجلاً، كما انه عليه أن يأبى بالحلول البسيطة للتعامل مع المشاكل الآتية، ولاسيما عندما تكون هذه الحلول غير متجانسة مع مجهودات أهداف وأغراض التغيير المطلوب.

### 7. مكن الأفراد من تحقيق الرؤية:

أهم عنصر من عناصر أو سلوكيات القيادة التحويلية هو تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية ، ويتم ذلك من خلال التفويض في صنع القرارات والوسائل والآليات المناسبة التي يطلبها العمل، وهذا يعني أن يمنح القائد السلطة المناسبة للمرؤوسين ليقرروا لأنفسهم أحسن أسلوب لتنفيذ الاستراتيجية أو لتنفيذ الأهداف المرجوة بدلاً من إرغامهم على ما يجب عليه عمله بشكل مفصل، ومن ثم تصبح مهمة القائد خلال فترة التنفيذ تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين ومساندتهم، وتقديم التشجيع اللازم لهم ، ومددهم بما يستلزمونه من مصادر مادية أو بشرية تساعدهم على التنفيذ، كما ينبغي على القائد في هذه المرحلة توجيه مجهودات التغيير وتنظيمها في كل الوحدات الفرعية في هيكل المنظمة.

### المجموعة الثانية: الأعمال السياسية (policies) أو التنظيمية:

حدد (Beer 1988; Connor, 1995; kotter, 1996; Yukl, 2002) عدد من الخطوط العامة التي تمكننا من الوصول إلى أفضل طريقة للتعامل مع المسائل السياسية والتنظيمية أثناء عمليات تنفيذ التغيير في المنظمة، منها:

#### 1. حدد من سيعارض أو سيسهل التغيير:

من المفيد أن يتعرف قائد التغيير على حجم عدد المناصرين والمعارضين المحتملين للتغيير.

#### 2. أبنى تحالفاً واسعاً لدعم التغيير:

تقبل التغيير من قبل الأفراد ليس سهلاً، كما أن مهمة إقناعهم للمشاركة في التغيير وتقديم الدعم والمساندة له ليس بالمهمة اليسيرة. فيتطلب التغيير النجاح جهوداً متضافرة من قبل الأفراد جميعاً خاصة من قبل الذين يمتلكون مصادر القوة لتيسير أو عرقلة التغيير. فمن المهم جداً على القائد التغيير أن يشيد ائتلاًفاً من داخل وخارج المنظمة وعلى مختلف كل المستويات والأصعدة للمنظمة.

#### 3. اشغل الوظائف الحساسة بوكلاء تغيير أكفاء:

على القائد التأكد من الأفراد الذين يحتلون مواقع رئيسية وهامة في التنظيم، ويحتمل عدم نجاحهم في أعمالهم يجب استبدالهم فوراً، فترك هؤلاء في مواقع عملهم يعد خطراً حقيقياً على التغيير، لأن المناوئين للتغيير يتحينون أي فرصة يتم استغلالها لمقاومة التغيير أو حتى الانقضاض عليه. فقد يستغلون أي نفوذ سياسي لإعاقة التغيير. فعلى قائد التغيير التصرف السريع لإزاحة مثل هؤلاء المعارضين والذين يمثلون رموزاً حقيقية للنظام القديم. فالتخلص من هؤلاء يعني أن إشارة قوية لمدى جدية القيادة في التغيير المنشود.

**4. استخدام فرق العمل (Task forces) لإرشاد التنفيذ:**

عندما يتطلب التغيير إلى بعض التعديلات في البنية التنظيمية بين الوحدات الفرعية للمنظمة فإن تشكيل فرق العمل المؤقتة غالباً ما تكون ذات جدوى في هدي وتنفيذ تغيير جوهري في المنظمة، إلا أنه ينبغي على قائد التغيير تحديد مهام لكل فريق مع التأكد من ملائمة تلك المهام لمسؤولياتها، مع تعيين رئيس لكل فريق عمل يؤمن ويفهم ويدعم الرؤية الجديدة للتغيير ويمتلك من المهارات والقدرات اللازمة لإدارة الفريق بينما في ذلك إدارة الاجتماعات والصراعات ومساعدك الآخرين في حل المشكلات بطريقك ناجحة.

**5. أحدث تغييرات مثيرة ورمزية:**

ينبغي على قائد التغيير أن يصنع تغييرات مهيجة تحمل في طياتها معناً أو رمزاً تؤكد من خلاله التزام لقائد التغيير تجاه الرؤية الجديدة.

**6. ابدأ التغيير على نطاق محدود:**

في المنظمات الصغيرة ينبغي أن يتم تغيير الأجزاء المتداخلة والبسيطة في المنظمة وفي وقت واحد كلما كانت الفرصة ساحة، لذلك فإن آثار التغيير ستدعم بعضها البعض، كما أن تغييرات النظام نفسه سوف لن تؤثر على مجرى التغيير بشكل كبير، إلا أنه في المنظمات الكبيرة ذات الوحدات الفرعية المتداخلة والمتشعبة قد لا تنفع هذه الطريقة لتنفيذ التغيير، وإذا كان هناك من ضرورة في إجراء تغيير أساسي في المنظمات ذات الوحدات المترابطة والواسعة الارتباط فيمكن إجراء التغيير على أساس الوحدة.

**7. غير العناصر ذات العلاقة المتداخلة في بنية تنظيم المنظمة:**

قد يتطلب تنفيذ التغيير المنظمي إجراء بعض التغييرات البنوية للمنظمة لكي تصبح المنظمة بوحداتها المختلفة أكثر تجانساً مع التغيير، فمثلاً قد يشمل التغيير طريقة تنظيم الأنشطة أو الأعمال في عدد من الوحدات الفرعية ونمط العلاقة بين السلطة ومصادر المعلومات وقنوات انسياب الشغل والتنظيمات وقنوات الاتصال وتدقق المعلومات ونظم المكافآت ومعايير الأداء الرسمية ومعايير انتقاء الموظفين وترقيتهم. وعلى قائد التغيير أن يدرك أنه من المتوقع مقاومة تغيير البنية التنظيمية الجديدة، وفي هذه الحالة عليه تشكيل بنية تنظيمية غير رسمية حتى يدرك الأفراد أن هناك حاجة فعلية للتغيير (beer, 1988).

**8. لاحظ مدى تقدم التغيير:**

على قادة التغيير التعرف على مدى تقدم التغيير وفق الخطة المحددة للتنفيذ من خلال الحصول على تغذية الراجعة من الميدان مع تجميعها وتحليلها لغرض تقييم مدى تقدم التغيير من عدمه. كما ينبغي ملاحظة وتعقب مدى تقدم التغيير في عملية التنسيق بين عناصر متعددة في عملية التغيير. فينبغي على قائد التغيير العمل للحصول على المعلومات الدقيقة والآنية كي يتعرف بكل دقة عن مدى أثر التغييرات على الأفراد والإجراءات والأداء، مستخدماً وسائل متعددة كالمقابلات مع الأشخاص الذين يشغلون مراكز مهمة في المنظمة وذات صلة مباشرة بالتغيير.



### ■ استراتيجية قيادة المرؤوسين من خلال التغيير المنظمي:

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

### ◆ التغيير يقاد ولا يدار (Leading not managing):

يؤكد كوتر (Kotter, 1996) على القول بأنه إذا كانت شركتك تمر بعملية تغيير، أو بحاجة للتغيير، وتجد نفسك مرتعياً من الفشل، فربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته. فالتغيير يقاد ولا يدار. كما يرى كوتر أن هناك حاجة إلى قيادة بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، بدلاً من الإدارة حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق والامتياز، ولذلك يتطلب القيام بتغيير أي مؤسسة في المقام الأول وقبل كل شيء، قادة يفهمون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذه.

لا جدال بأن إدارة التغيير الفاعلة تعد من المتطلبات الجوهرية لنجاح التغيير في أي منظمة. فالإدارة الكفؤ تعد من الشروط الأساسية لوقاية جهود التغيير ودفعه إلى الأمام، إلا أن القيادة فقط هي القادرة على جعل التغيير شامخاً من خلال توطيده في ثقافة المنظمة. فهناك صعوبة في أحداث التغيير أو تحويل المنظمات الحديثة من خلال جهود فردية في الإدارة كون تعد تلك من المنظمات المعقدة حتى وإن كانت تلك الجهود متميزة. في الحقيقة تحتاج تلك الجهود إلى جهود بنوية من أجل إحداث التغيير المنشود.

**فالقادة هي العمل الحاسم لنجاح التغيير أو لفشله، وليست الإدارة، وهذا هو الذي يميز القيادة عن الإدارة.**

### ◆ التحدي (The Challenge):

يشير (Jose, 2005, p.1) (كما هو في المخلافي، ٢٠١٧، ص. ٤٠٢ - ٤٠٣)، إلى أن واحداً من أكثر شروط القيادة الفاعلة أهمية اليوم هو شرط القدرة على قيادة المرؤوسين (المستخدمين) من خلال التغيير المنظمي؛ فالقادة إما أن يكونوا حساسين جداً لهذا الشرط أو عديمي الإحساس جداً. فأولئك الحساسون جداً يعرفون ما هي الأعمال الملائمة ويتصرفون وفقاً لذلك. أما أولئك الذين هم عديمو الحساسية تجاه هذا الشرط فأنهم حائرون مربكون ومحبطون، ومع ذلك فهم لا يرغبون بالاعتراف بذلك، ولذا تجدوهم يتصرفون على نحو غير ملائم. واحد من أكثر الأعمال غير الملائمة التي يمارسونها يتمثل في أنهم يستهلوا عملية التغيير وبعد ذلك تجدوهم ينقلون قيادة تلك العملية إلى شخص آخر، والاسوأ من ذلك إلى مجموعة ما. وعليه تصبح القيادة غير مشغولة بأمر التغيير. هذا النوع من القيادة يؤدي إلى نتائج عكسية على المرؤوسين؛ فيصبحون محبطين بالتغيير، وأقل إنتاجية في وظائفهم أو لا يتقبلون عملية التغيير. أما القائد الحساس جداً لشرط القيادة الفاعلة فتجده مرتبطاً ومنهماكاً بعملية التغيير، ويأخذ في حسابه ثلاثة عوامل ضرورية:

- العنصر الانساني للتغيير التنظيمي.
- الحاجة المهمة للتركيز على الأسباب الداعية للتغير والنتائج المرغوبة من التغيير.
- أولوية تعشيق المرؤوسين في عملية التغيير وانهماكهم فيه من خلال جذبهم وإغرائهم به.

## ◆ القيادة من خلال: الارتباط، الترميز، التعشيق (Engaging)

وضع (Jose, 2005, p.1-2) (في المخلافي، ٢٠١٧، ص.٤٠٢-٤٠٦)، استراتيجية للتعامل مع المرؤوسين من خلال التغيير المنظمي والتي تتمثل في الآتي:

● **الناس والتغيير:** القادة الفاعلون يفهمون جيداً أن الناس يستجيبون للتغيير بشكل مختلف. ويصنف (jose, 2003,p.1)، الناس الذين يواجهون التغيير المنظمي إلى ثلاثة أصناف:

○ **أولئك الذين ينزعجون عادة من التغيير:** وهؤلاء هم الأفراد المهددون من التغيير على وجه العموم، ويميلون إلى أن ينفصلوا عن أولويات المنظمة، وقد لا يتقنون بالقيادة، ولا يظهرون ولاءهم للمنظمة، وقد لا يؤمنون بالتغيير أبداً، أو حتى يشعرون بالارتياح تجاهه. وقد تصل نسبة مثل هؤلاء في المنظمات ١٠ - ١٥٪ من المرؤوسين.

○ **أولئك الذين يحبون التغيير أو يقبلونه برغبة بدون تردد أو مع قليل من التردد.** مثل هؤلاء عادة ما يدعمون قيادة المنظمة دون أدنى شك، كما أنهم يرتبطون ارتباطاً حسناً بأولويات المنظمة ويظهرون مستوى عالٍ من الولاء لمنظمتهم بالرغم من أن البعض لا يستطيعون المجاهرة بولائهم والتزامهم ذلك أمام الجمهور بسبب ضغط زملائهم المناوئين للتغيير. وتشكل هذه الفئة ما نسبته ٢٥٪ من المرؤوسين في المنظمات.

○ **أولئك الذين يرغبون مساندة التغيير متى ما فهموه:** هذه الفئة هي الفئة الراغبة بقبول التغيير متى ما اقتنعت به. فأعضاء هذه الجماعة يريدون أن يفهموا لماذا التغيير يعد ضرورياً (أسباب التغيير)، وما سيعني التغيير للمنظمة، أي ما هي النتائج المرغوبة والمطلوبة من التغيير. وهم عموماً يقدمون الدعم الصادق لقيادة المنظمة ويتقنون بهم متى ما اقتنعوا بالتغيير وما يحمله من معنى لهم. وأعضاء هذه الجماعة عادة ما يكون مرتبطين بأولويات المنظمة وتصل نسبة مثل هؤلاء ٦٠ - ٦٥٪ من المستخدمين في المنظمات.

● **التركيز على الأسباب والنتائج المطلوبة وليس على ما سيكون:** إحدى المخاطر التي يجب على قادة التغيير تفاديها هي استنفاد الكثير من أوقاتهم بطريقة مغالى فيها في تبليغ الآخرين حول ما ستكون عليه المنظمة بمجرد الانتهاء من عملية التغيير، والقليل جداً من أوقاتهم تخصص لتوضيح ضرورة التغيير ومدى الحاجة إليه، أو قد لا يخصصون أصلاً أي قدر من أوقاتهم لذلك. ولكي تتطور عملية التغيير وتتقدم إلى الأمام بدرجة من الحماس والحيوية والنشاط يجب أن توضح لجهة معارضة للتغيير الأسباب الأساسية والداعية للتغيير بشكل دقيق ومفصل. والسبب في ذلك أن حوالي ٧٥٪ من المرؤوسين في أغلب المنظمات سوف لن تؤمن بالتغيير بسهولة دون فهم أسباب عدم ملائمة حالة الوضع الراهن. ويصبح هذا صحيحاً بشكل خاص مع المرؤوسين الذين لديهم الاستعداد أو الرغبة لقبول التغيير إذا اقتنعوا بالأسباب وأصبحت مفهومة وواضحة لهم، وأدركوا ما تحمله تلك التغييرات من معانٍ بالنسبة لهم، وأين موقعهم من عملية التغيير تلك.

● **تعشيق المرؤوسين:** المرؤوسين عموماً يريدون أن يمتثلوا جزءاً من عمليات التغيير بمجرد أن يفهموا بأن التغيير المنظمي سيحدث، وأن وظائفهم سوف تكون محمية أو مصالحة. ولأجل تعزيز هذه الفرضية لدى المرؤوسين على قائد التغيير أن يتخذ الإجراءات التالية لتعشيق المرؤوسين في عمليتك التغيير:

1. **منذ البداية الأولى** ساعد المرؤوسين على فهم دورهم ومساهماتهم في المراحل المبكرة من التغيير وماذا تعني نتائج التغيير بالنسبة لهم كأفراد، وكيف ستقصدتهم تلك النتائج، مع التأكيد على ضمان أن قادة التغيير الآخرين يمارسون نفس الشيء في المنظمة.
2. **اسس عدداً من الأدوار في عمليات التغيير** لأكبر عدد ممكن من الأفراد، و عليك بشكل مستمر أن توضح تلك الأدوار بشيء من التفصيل لمنهاضي التغيير.
3. **ارتبط بأكبر عدد ممكن من المرؤوسين من خلال إقامة علاقات شخصية ومحادثة فردية معهم بقدر المستطاع.**
4. **أخلق فرصاً آمنة وسهلة الوصول أمام المرؤوسين** الذين لم يقتنعوا بعد بأهمية الحاجة للتغيير لعرض أنفسهم والتعبير عن آرائهم، مع تقليص الوقت المكرس تجاه خلق مثل هذه الفرص.
5. **اعمل كل شيء ممكن ومعقول** لضمان سرعة عملية التغيير، فعمليات التغيير المنظمي التي تأخذ مدداً طويلة تؤدي إلى خلق مشاكل معنوية جديدة، فتخفض معدلات الأداء، وتحسن من فرص مقاومة التغيير مما يجعل موقف معارضي التغيير يزداد زخماً، وهذا يؤثر على عمليات التغيير سلباً.
6. **عزز أسباب التغيير والنتائج المطلوبة منه بشكل مستمر**، وابق ملتزماً بالكامل بعملية التغيير وكن حازماً في قيادتك.
  - ◆ **وهناك طرق أخرى للتقليل من مستوى مقاومة التغيير، يمكن لقادة التغيير ممارستها، منها: -**
    1. إشراك الأطراف المعنية في التخطيط للتغيير: طالباً منهم تقديم اقتراحات وادماج أفكارهم.
    2. تحدد بوضوح الحاجة إلى التغيير بإبلاغ القرار الاستراتيجي شخصياً وبشكل مكتوب.
    3. تلبية احتياجات الناس من المنخرطين في عملية التغيير: تعطيل فقط ما يحتاج منها إلى تغيير، مساعدة الناس على الاحتفاظ بالصدقات، قواعد ومعايير المجموعة حيثما كان ذلك ممكن.
    4. تراعى المرونة في التغيير التدريجي حيثما كان ذلك ممكناً: هذا سوف يسمح للناس باستكمال الجهود الحالية واستيعاب سلوكيات جديدة على طول الخط، السماح للموظفين بإعادة تحديد أدوارهم أثناء تنفيذ التغيير.
    5. وجود الانفتاح والنزاهة: لا تترك فرص للناس بالعودة إلى الوضع القائم. إذا لم تكن أنت ومؤسستك جاهزة لإنذار أنفسكم للتغيير، فلا تعلن استراتيجيته.
    6. التركيز على الجوانب الإيجابية للتغيير بشكل مستمر: كن غاية في تحديد ما الذي يمكن عمله.
    7. تقديم برامج التدريب التي تنمي المهارات الأساسية: مثل مهارات الاتصال، بناء فرق العمل واحترام الذات.
  - ◆ **وبالإضافة إلى الإجراءات السابقة يقترح الأعرجي (١٩٩٥) ما يلي:**
    1. شعار العاملين والقادة بأنهم اصحاب برنامج التغيير.
    2. الحصول على تأييد القيادات المسؤولة.
    3. جعل أحد أهداف البرنامج اختزال العبء على العاملين.
    4. تطعيم البرنامج بأكبر قدر ممكن من القيم السائدة بين العاملين.
    5. الحرص على عدم المساس بضمانات العاملين واستقلاليتهم.
    6. جعل البرنامج نتاج اتفاق متبادل بين العاملين والمسؤولين.
    7. الأخذ بعين الاعتبار المرفوعة من قبل العاملين.
    8. الحرص على تنمية علاقات تعاون وثيقة متبادلة بين فريق التغيير وبين العاملين.
    9. جعل البرنامج مرناً قابلاً للتغيير والتعديل.
    10. الربط بين نتائج البرنامج المتوقعة وبين الأهداف والمصالح الخاصة للعاملين (في: المخلافي، ٢٠١٦).

**مقدمة:**

يعد قرار اختيار التغيير واحدا من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات. وغالبا ما يتطلب هذا القرار مواجهة عدد من التناقضات الأساسية والتي يمكن أن تكون هي أساس نواة الهوية الشخصية للأفراد أو الهوية التنظيمية للمنظمة. إن القدرة على التغيير والتطوير المنظمي الناجح يمكن أن تصبح عاملاً حاسماً لبقاء واستمرارية المنظمة. فلم يعد التغيير مجرد عمل عشوائي أو صدفي يقوم بها اصحاب الخبرات أو الذين يمتلكون فن الإدارة والقيادة فقط، بل يعد عملاً علمياً وتخصصياً لا يمكن القيام من قبل أي فرد دون إلمامه بالمعرفة العلمية أولاً، خاصة تلك المرتبطة في النماذج والمنطلقات الرئيسية مثل الخبرات أو الممارسات الميدانية التطويرية ثانياً.

**أولاً: نماذج التغيير**

**لماذا النماذج والنظريات لإحداث للتغيير؟** فيرى (الكبيسي، ٢٠١٤، ص. ١٢٥) **إن التطوير علم وفن ومهنة**، ولا يمكن التطفل والادعاء من قبل البعض بأنهم خبراء ومستشارون في هذا الميدان لمجرد أنهم قرأوا عنه أو سمعوا به أو عايشوا أحد تجاربه أو عملوا مع بعض خبراته لفترة وجيزة.

**في مجال التغيير والتطوير المنظمين يستوجب لمن يمارسه أن يحصل على رخصة مزاولة هذه المهنة في المنظمات المعاصرة** حكمه من يحصل على ترخيص مزاولة المهنة في الطب أو الهندسة أو التدريس أو المحاسبة أو في أي مجال من مجالات ممارسة المهن الأخرى التي تتطلب الحصول على ترخيص ثم متابعة وتقييم وتجديد بشكل دوري.

ويعد الإلمام بالأطر والنماذج العلمية حول التغيير والتطوير المنظمي وأساليبه ومداخله في مقدمة ما ينبغي توفره لأداء الراغبين للعمل في هذا المجال، فهناك العشرات من النماذج المنهجية والسلوكية التي يجب الاطلاع عليها والتعرف على منطلقاتها الفكرية وآلياتها العلمية، لتكون بمثابة المرشد والدليل في كل مراحل عمليات التغيير والتنظيم المنظمي. كما أن ظهور عدد من النماذج لإدارة وقيادة التغيير والتطوير المنظمي قد أدى إلى تسهيل عملية إدارة وقيادة التحولات والتغيرات المطلوبة في المنظمات.

ويرى (الكبيسي، ٢٠١٤) إلى نماذج التغيير والتطوير تقوم باختزال الواقع التنظيمي المراد تطويره من خلال عرضه كصورة مصغرة ومجسدة بشكل يوضح ما هو عليه من قوى فاعلة وعلاقات تبادلية وما ينبغي فعله من أجل إحداث التحول إلى المستقبل المدرك أو للحالة المستهدفة على سبيل التمثيل أو التقريب.

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

1. تسهيل وتبسيط فهم الظواهر والموضوعات والمشكلات المراد بحثها.
2. تساعد على اشتقاق الفرضيات واختبارها وإعادة صياغتها.
3. تعد بمثابة إطار منهجي ومنطقي للتفسير والتحليل والتركيب.
4. هي وسيلة إبداعية لترجمة المعرفة الصريحة والضمنية إلى نظريات.
5. كما أنها منطلقاً لإجراء مزيداً من الدراسات والبحوث الميدانية وإثراء المعارف وترجمتها إلى سياسات واستراتيجيات مستقبلية لتحسين نوعية الحياة عبرة تطوير السلوكيات وبناء المنظمات.

## ■ لماذا تعدد النماذج؟

الواقع أن تعدد نماذج التغيير المنظمي مرتبط بتعدد مداخل ومدارس الفكر الإداري الذي شهد تطورات تاريخية أفرزت العديد من النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات علمية للكشف عن أسرار نجاح وفعالية المنظمات على اختلافها. فمنها من ركز الإدارة العلمية لزيادة الإنتاج والربحية من منظور اقتصادي؛ ومنها من ركز على البعد الإنساني والسلوك التنظيمي والظروف الموقفية:

كما ركزت النظريات الحديثه على بعد النظام الاجتماعي... الخ،

وينبغي على قائد التغيير والتطوير المنظمي أن يختار النموذج الملائم للتطبيق، ومن بين هذه النماذج الشهيرة نورد أهمها كما يلي:

## ■ نموذج كيرت لوين (Lewin's Field Theory):

تطور نظريات ومفاهيم عمليات التغيير نموذجا نمطيا للظواهر التي تظهر منذ بدايه التغيير إلى نهايته، ولعل أفضل من قدم عملا باكرا في نظريات عمليات التغيير التنظيمي (Change Process) هو لوين كرت (Lewin, Kurt, 1947,1951) بما يسمى بنظرية المجال (Field Theory) في العلوم الاجتماعية، أو نظرية (تحليل القوى الميدانية أو تحليل القوى المؤثرة)

ويستخدم هذا النموذج كأداة لفنية لتشخيص المواقف أو الظروف لاسيما في تخطيط وتنفيذ برامج إدارة التغيير في المنظمات. كما تعد هذه النظرية وسيله قويه للحصول على نظرة عامة وشاملة عن مختلف القوى المؤثرة على مشاكل التغيير المحتملة في التنظيم، وتقييم مصدر تلك القوى ومدى قوتها.

ويؤكد هذا النموذج على أهميه البحث عن المتغيرات المسؤولة عن تحديد الفاعلية والكيفية التي يتم بها التغيير، ومراحل وخطوات عمليه التغيير المنشود في المنظمات بنجاح إذا ما طبق النموذج ومراحله بصوره سليمة.

## ■ وقد توصل لوين الى سبع خطوات أساسيه لأي عمليه تغيير تنظيمي هي:

1. تحديد المشكله التي تعاني منها المنظمه .
2. استشاره خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطه الخبير وتشخيصها.
4. تعريف المنظمه بنتائج التشخيص.
5. وضع خطه عمل مشترك و تنفيذها .
6. احداث التغيير المتفق عليه.
7. تقويم النتائج.

■ **فرضيات النموذج:**

بني (لوين) نموذج في التغيير المنظمي على عده افتراضات لخصها ( نيكي وكريتنر) بما يأتي:

1. إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد كما تتضمن استبعاد اتجاهات او سلوكيات او ممارسات تنظيمية حالية.
2. لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير.
3. إن الأفراد هم محور التغييرات المنظمة مهما كان نوع هذه التغييرات (في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظام الحوافز أو تصميم العمل) ويتطلب التغيير من الأفراد أن يتغيروا.
4. إن مقاومه التغيير أمر طبيعي، حتى في التغييرات المرغوب فيها.
5. يتطلب التغيير الفعال تعزيز السلوكيات والاتجاهات و الممارسات التنظيمية الجديدة وتدعيمها. (حريم، ١٩٩٧، ص. ٤٩٧)

■ **التغيير وقوى التوازن أو التعادل (Change & Equilibrium Forces)**

بني نموذج تحليل المجال على فكرة أساسية هي أن القوى: الأشخاص، العادات، الاتجاهات، هي قوى دافعة للتغيير، وهي ذاتها تعد قوى معيقة للتغيير، فهي قادرة للعمل على صعيد الفرد أو المنظمة، وقادرة لأن تبدو بثوب القوى الداعمة للتغيير. فالمخطط الخاص بتحليل المجال يساعد مطبقية التعرف على كيفية شد الحبل (Tug-of-Way) بين قوة معارضة وقوة مؤيدة للتغيير تجاه مسألة أو قضية معينة. والفكرة الأساسية هي أن كل القوى (المؤيدة والمعارضة) تباشر عملها فوراً عند طرح أمر معين في المنظمة. فنظرية المجال تعد طريقة مناسبة لـ:

1. البحث عن قوة التوازن المخترطة في مسألة التغيير.
  2. تحديد اللاعبين الأكثر أهمية والجماعات المستهدفة للقيام بالحملة اللازمة لقضية أو موضوع التغيير.
  3. تحديد المعارضين (Opposition)، والمناصرين (Patronage) أو حلفاء التغيير.
  4. تحديد كيفية التأثير على الجماعات المستهدفة.
- قبل الشروع في أي استراتيجية للتغيير يبدو أنه من الملائم أولاً تحديد من هو ضد التغيير (Restraining Forces) ومن هو مع التغيير (Driving Forces). فمباشرة القادة في تنفيذ استراتيجيات التغيير دون إجراء أي تحليل مسبق بشكل عميق سيجدون أنفسهم قد جرفهم السيل دون أن يعرفوا الدوافع من هذا الجرف.

■ **كيفية استخدام أسلوب تحليل المجال:**

هناك عدد من الخطوات ينبغي اتباعها عنده تطبيق النموذج وهي:

**الخطوة الأولى:** صف الموقف أو الظرف الحالي.

**الخطوة الثانية:** صف الموقف أو الظرف المرغوب فيه.

**الخطوة الثالثة:** حدد إلى أين سيتجه الموقف أو الظرف الحالي في حالة عدم اتخاذ أي إجراء أو فعل عمل ما.

**الخطوة الرابعة:** أعد قائمه بكل القوى الدافعة تجاه الموقف أو الظرف المرغوب فيه.

**الخطوة الخامسة:** أعد قائمة بكل قوة الراضة للتغيير تجاه الموقف أو الظرف المرغوب فيه

**الخطوة السادسة:** استجوب وناقش كل القوى هل هي شرعية صحيحة؟ هل ممكن تغيير تلك القوى؟ القوى تعد حاسمة؟

**الخطوة السابعة:** خصص درجة لكل مجموعة من القوى مستخدماً مقياساً رقمياً مثال:

(١ = ضعيف إلى أبعد حد - ١٠ = قوي إلى أبعد حد)

**الخطوة الثامنة:** أرسم بياناً للقوى وذلك بوضع القوى الدافعة في الجانب الأيسر، والقوى المعيقة في الجانب الأيمن.

**الخطوة التاسعة:** قرر ما إذا كان التغيير قابلاً للتطبيق والنمو والتطور، ومدى إمكانية حدوثه ومشاهدته على الواقع.

**الخطوة العاشرة:** ناقش كيف أن التغيير يمكن أن يتأثر بواسطة تناقض قوى الضد أو الإعاقة من خلال زيادة قوة قوى الدافعة تجاه التغيير.

**الخطوة الحادية عشر:** تذكر دائماً أنه زيادة القوة الدافعة أو تخفيض القوى المعيقة ربما تزيد أو تخفض من قوى أخرى،

أو حتى تؤدي إلى خلق قوى أخرى جديدة ([www.12manage.com](http://www.12manage.com),2017)

كما يقترح كل من (Hersey & Blanchard,1982,p.271-272) بعض المسالك العامة المحتمل استخدامها عند تطبيق

نموذج (تحليل قوى الموقف أو مجال تحليل القوى) وتطوير استراتيجية التغيير وهي:

1. حينما تكون قوة القوة الدافعة للتغيير أكبر من قوة القوى المعيقة في موقف ما، يتمكن قادة التغيير من دفع عملية التغيير إلى الأمام مع قهر القوى المعيقة له.

2. حينما تكون القوى المعيقة للتغيير أقوى من قوة القوى الدافعة للتغيير فيكون أمام القادة بالتغيير أحد الخيارين لا ثالث لهما:

أ- إيقاف جهود التغيير، واعيّن بتعسر التنفيذ.

ب- مواصلة جهود التغيير، ولكن عليهم العمل على إبقاء القوى الدافعة للتغيير في موقف التغيير خلال هذه المتابعة.

كما عليهم إحداث التغيير خطوة بخطوه، سواء بتغيير كل قوة من القوى المعيقة للتغيير على حدة، لتصبح من القوى الدافعة للتغيير، أو بتكبير قوى إعاقة التغيير، بحيث لا تصبح من عوامل إعاقة التغيير في ذلك الطرف أو الموقف.

3. حينما تكون قوة القوى الدافعة وقوة القوى المعيقة لتغيير متساوية في موقف من مواقف التغيير، فيتمكن القادة من دفع القوى الدافعة للتغيير إلى الأمام. في نفس الوقت عليهم المسعى لإلحاق قوى الإعاقة إلى قوى التغيير أو على الأقل كبح بعض، إذا لم يكن كل قوة الإعاقة بحيث تصبح عديمة القوة أو الحركة.

وبعد أن يقرر قادة التغيير زيادة قوة القوى الدافعة للتغيير أو إزالة أو كبح القوى المعيقة للتغيير أم الشروع في كليهما فعليهم فوراً مباشرة التغيير نفسه.

### • مثال توضيحي على النموذج:

وبشكل أساسي، يفترض هذا النموذج أن الحالة الاجتماعية أو التنظيمية تعبر عن حالة من التوازن (Equilibrium)

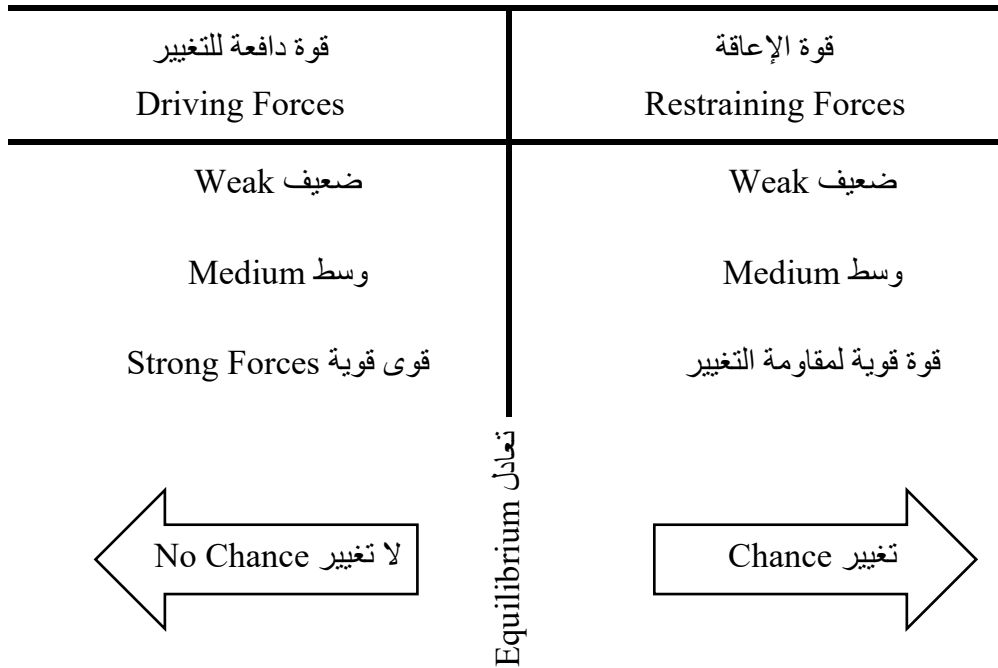
تنتج عن التكافؤ الحاصل بين قوتين متناقضتين، فهناك قوى التغيير، "القوى الدافعة للتغيير" وهذه القوى يقابلها قوى أخرى تدعو لقهر التغيير أو الإبقاء على الوضع الراهن بدون تغيير، فقد تقيد أو تمنع هذه القوى أي عمل يؤدي

إلى التغيير، وتدعي هذه القوى "بالقوى الرادعة أول المتحفظة" (Force Restraining)

يعتقد (Lewin) أن المنظمات تمثل بحد ذاتها نظم (systems)، لا يكون فيها الموقف أو الطرف الحالي للمنظمة ساكناً بل يكون في حالة من التوازن الديناميكي (Equilibrium)، لقوى (Forces) تعمل في اتجاهات معاكسة.

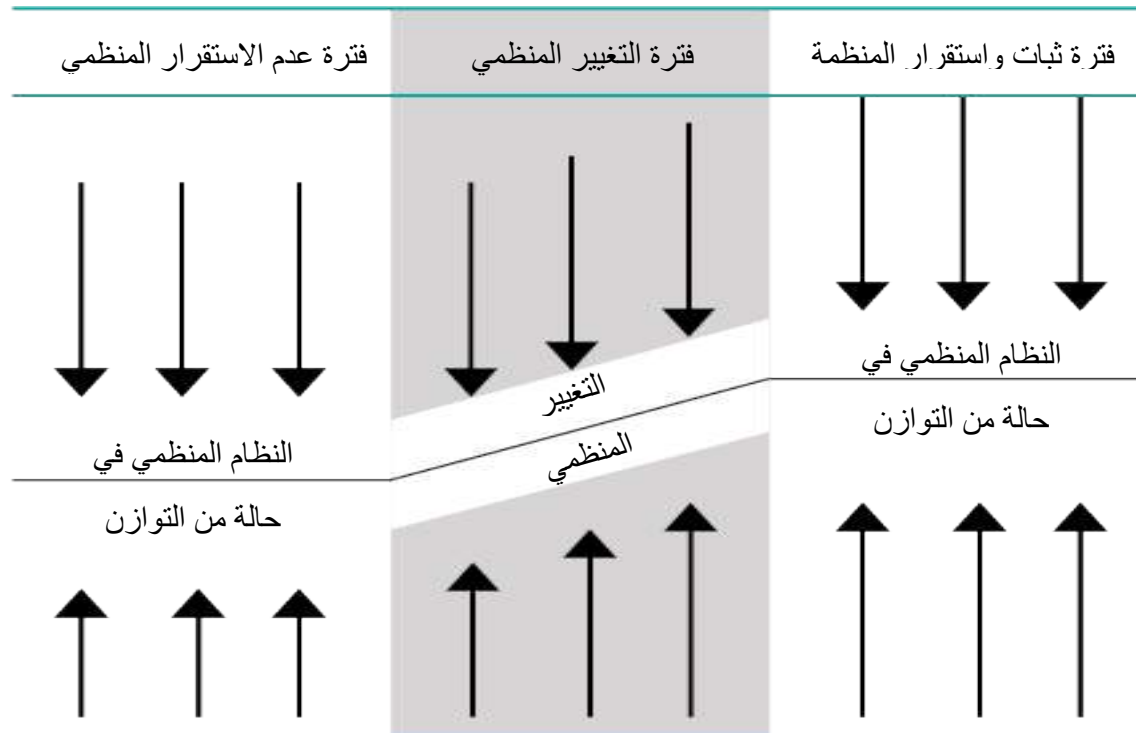
ولكي يتم إحداث أي نوع من أنواع التغيير المنظمي، يجب أن تتفوق القوى الدافعة على القوى المعيقة أو الكابحة لتغيير، وهذا التحول بين الحالتين (السابقة والجديدة) يغير من وضع حالة التعادل. فعندما يكون هذان المجالان من

القوى في حالة تكافؤ (In Balance) كما يشير الشكل التالي يكون لدينا نوع من التوازن (Equilibrium) أي لا تغيير.



قوى حقل التغيير (Owens, 1995, p. 231)

هذا يعني أنه عندما يكون مجموع قوة القوى الدافعة يساوي مجموع قوة القوى المعيقة يتحقق التبادل أو التوازن، وعندما تستبعد واحدة من هذه القوى أو تضعفها فإن التوازن يختل ويظهر التغيير، كما هو مشار في الشكل.



شكل تاراج بين الاستقرار وعدم التبادل بسبب التغيير

(Owens, 1995, p. 232)

في المخلافي، ٢٠١٠، ٢٠١٧



ويرى كل من هرسي وبلا نتشرد (Hersey & Blanchard, 1982) أن القوى المعيقة أو القوى الدافعة للتغيير قد تكون قوة بشرية أو مادية أو حتى معنوية؛ فمثلا عندما يتعلق الأمر بالتغيير من أجل تطوير أداء جماعة من جماعات العمل فإن ضغط الرئيس والحوافز والعائد النقدي والتنافس ربما تكون امثلة من القوى الدافعة.

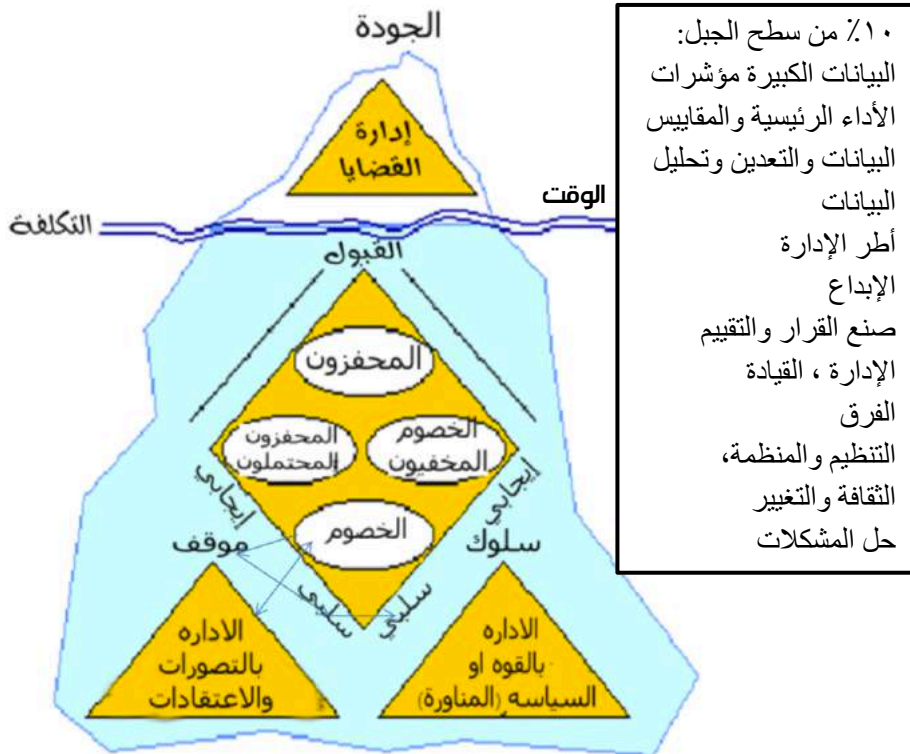
**أما القوى المعيقة (Restraining) فهي:** التي تعمل على عرقلة أو تقليل قوة القوى الدافعة؛ فالعداء والحقد والصيانة الرديئة للمعدات والأدوات ربما تمثل قوى معيقة للتغيير.

ومن هنا يمكن القول إن التوازن (Equilibrium) بين تلك القوى (بنوعيه) قد يرتفع أو يتناقص من خلال ما قد يحدث من تغير في الارتباط بين القوى الدافعة والقوى المعيقة.

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

درجة القوة	قوى التغيير	قوى الإعاقة	درجة القوة
٤	زيادة الكفاءة	استثمار رأس المال	٣
٣	متطلبات العملاء	الخوف	٧
٥	الزامية التنفيذ	غياب الحافز	٤
٤	الثقة بقائد الوحدة	غياب التدريب	٣
١٦	نقطة التوازن		١٧

### ■ نموذج الجبل الجليدي لإدارة التغيير Change Management Iceberg



نموذج الجبل الجليدي لإدارة التغيير (Kruger)

• **المبادئ الأساسية للنموذج الجليدي:** تشمل النظرية عدد من المفاهيم والمبادئ الأساسية:

▪ **قمة الجبل وأسفل الجبل:**

قسم كروجر جبله إلى مستويين رئيسيين ولكل مستوى عناصرها الفرعية كما يلي:

**المستوى الأول:** قمة الجبل أي (فوق سطح الماء) وهو الجزء الظاهر والذي يتضمن التكلفة والجودة والوقت وهي عوامل: إدارة القضايا (Issue Management).

**المستوى الثاني:** ما تحت سطح الجبل الجليدي (أي تحت سطح الماء) وينقسم هذا المستوى بدوره إلى:

(أ) **الناس المتشابكة في التغيير: بعضهم ظاهر وبعضهم خفي.**

وصنف (Kruger) انواع الناس متشابكة في التغيير يشكلون عوائق التغيير إلى أربعة ألوان، هي:

1. **المناوئون أو الخصوم (Opponents):** ولديهم على حد سواء اتجاهات عاملة سلبية تجاه التغيير وسلوك سلبي تجاه

تغييرات، شخصيه محدده، وهنا تظهر الحاجة لوضع هؤلاء المناوئون أو الخصوم تحت المراقبة والسيطرة من قبل إدارة التصورات والمعتقدات لتغيير آرائهم وتصوراتهم بقدر المستطاع.

2. **المحفزون (Promoters):** وهم من ناحية أخرى الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية عامة تجاه التغيير، وفي نفس الوقت

فهم إيجابيون بصورة محددة تجاه تغيير محدد ذو علاقة بهم شخصياً وبصورة حصرية. فهم ينتهزون فرصة الحصول على منافع أو فوائد وتفضيلات من التغيير، بناء عليه سوف يدعمون هذا التغيير مستقبلاً.

3. **المناوئون أو الخصوم المخيفون (Hidden Opponents):** ومثل هؤلاء يمتلكون اتجاهات سلبية عامة نتيجة التغيير

بالرغم من أنهم يبدون وكأنهم مناصرون أو داعمون للتغيير ولكن في الأمور السطحية فقط، وهؤلاء هم الأشخاص النفعيون أو الانتهازيون، وفي هذه الحالة تكون إدارة تغيير التصورات والمعتقدات مدعومة بالمعلومات (إدارة الريع) مطلوبة لتغيير اتجاهاتهم.

4. **المحفزون المحتملون (Potential Promoters):** وهؤلاء هم من نوع المحفزين ولكنهم كامنون، أي غير مرئيين أو

ظاهرين، ولديهم اتجاهات إيجابية عاما تجاه التغيير، ولكن لأسباب معينة تجدهم غير مقتنعين بعد بعض التغييرات المحددة حصريا. في هذه الحالة نمط إدارة المناورات السياسية مع القوة يبدو انه النمط الملائم للتطبيق.

(ب) **الجزء الخفي، ويتضمن:**

▪ **القيام والمعتقدات (Values and beliefs):**

وتضمن الإدارة التصورات والمعتقدات Management of perceptions and Beliefs والتي تتطلب من قيادة التغيير فهم كل من تصورات ومعتقدات الناس، فتصورات ومعتقدات الناس يجب النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار من أجل التغلب على حواجز أو عوائق التغيير.

▪ **القوة والنفوذ (Power and influence):**

وتتمثل في الإدارة السياسية (Power and Politics) للقوة والنفوذ لأولئك الذين يشاركون في التغيير ويحتاجون إلى إقناع طفيف، فالقوة والسياسة تلعبان دورا قيماً في هذا الخصوص.

ولهذا يمكن القول إن هناك ثلاثة أنواع من أنواع إدارة التغيير الجليدي والتي يجب أن تنفذ للتغلب على حواجز أو عوائق التغيير وهي:

1. إدارة القضايا (Issue Management) في قمة الجبل.
2. إدارة التصورات والمعتقدات (Perceptions and Beliefs).
3. الإدارة السياسية (Power and Politics) القوة والنفوذ.

وفقاً لـ (Kruger) فإن عدداً من قيادي التغيير يفكرون فقط في قمة الجبل الجليدي:

التكلفة (cost) والجودة (quality) والوقت (time) وكلها تنصب فيما يسمى بإدارة القضايا (issues management) التي يطلق عليها أيضاً مسمى (إدارة الربيع والعائد).

**والواقع أن نوع الإدارة المطلوبة لتنفيذ التغيير** يعتمد التعرف على طبيعة نوع الإعاقات التي يمكن توقع ظهورها وفقاً للنظرية، يتم تحديد ذلك على (المخلافي، 2017):

#### 1. نوع التغيير المطلوب: يتمثل في التغيير في أحد المسارين التاليين:

- مسار تغيير الأشياء الصلبة (hard things) مثل نظم المعلومات، والإجراءات، وهي التي تلامس سطح الجبل.
- مسار تغيير الأشياء الناعمة (soft things) وتتمثل في القيم، والقدرات، وتعد أيضاً عويصة وعميقة وصعبة الفهم بدرجة أكبر من الأشياء الصلبة أو الخشنة.

#### ■ منهج التغيير

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

- ففي تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء يكون هناك حاجة لتطبيق ما يسمى **بالقوة الناعمة أو بالأدوات الناعمة** اللينة مع تحويل المعتقدات والقيم والاتجاهات.
- بينما يكون هناك حاجة للإدارة السياسية (التسييس التنظيمي) بأساليبه مختلفة، **كالمراوغة أو الدبلوماسية والمجاملة** مثلاً، وهذا هو المدخل الملائم لذلك بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكتشف.
- أما فيما يتعلق بالتغييرات التي **يظهر بعضها ويكمن الآخر** فيقتضي في التعامل **بازدواجية** الأساليب التي يعبر عنها بلغتنا **"سدد وقارب"** أي **مسك العصا من الوسط وفقاً لطبيعة الموقف نفسه**. (الكبيسي، 2017).

#### ■ استراتيجيات التغيير:

هناك نوعان من استراتيجيات التغيير:

(أ) تغيير ثوري، متطرف، جذري، ومثير ومفاجئ كما هو الحال في إعادة هندسة عمليات الأعمال التجارية.

(ب) تغيير ثوري، متطرف، جذري، ربحي أو إضافي كما هو الحال عند (Kaizen).

وتتعامل نظرية الجبل الجليدي لإدارة التغيير مع كل من العوائق أو الحواجز المرئية (على السطح)، وغير المرئية (تحت السطح) للتغيير في المنظمة، والتي تحاول أن تجبر الإدارة على النظر في التحديات الخفية اللازمة لتنفيذ التغيير. **طبقاً لـ كروجر** أن الإدارة العامة لديها مهمة دائمة وروح تحدي للتعامل مع التغيير، ويتم تنفيذ إدارة التغيير الجليدي بشكل أفضل من قبل القادة الذين يقبلون أن الحواجز الأكثر وضوحاً للتغيير مثل التكلفة والجودة والوقت، أي أنه بالنسبة للأمور

السطحية في الإدارة تستطيع تحقيق النتائج بمستوى عالٍ من اعتبارها أسفل السطح. والحقيقة أنه تلك الحواجز السطحية هي ليست سوى غيض من فيض، وأن الأقوى والأكثر تأثيراً من الحواجز تكمن تحتها. والمشكلة أن معظم المديرين يميلون إلى التركيز فقط على الحواجز أو العوائق الواضحة مثل التكلفة والجودة والوقت في قمة الجبل، أي إدارة الربح والعوائد وهي قضايا من قضايا الإدارة، بدلاً من إعطاء الاهتمام الواف لقضايا أكثر قوة مثل الإدراك، أو المعتقدات والسلطة والسياسة في أسفل سطح الماء.

### ■ نموذج التغيير المخطط **Planned change Model**:

اقترح كل من (Szilagy, & Marc, 2007) نموذج للتغيير المخطط تسلسل فيه المراحل التي يمكن للقادة إتباعها لإدارة التغيير وتوسيع مجال قوتهم.

ويقترح هذا النموذج أن القوى المؤيدة للتغيير تقتحم المنظمة باستمرار، مما يحدث ضغوطاً ملحوظة في اتجاه التغيير، ويجب على قادة التغيير الاعتراف بهذه القوى، ثم يقررون ما إذا كانت المشكلة على درجة من الأهمية بحيث تستدعي أحداث تغيير في البيئة التنظيمية أو التقنية أو المهام أو الأفراد أو في مجموعة من التغييرات في كل من هذه الجوانب.

### ■ **مراحل التغيير:** ويمر هذا النموذج بعدد من المراحل كما يلي:

#### المرحلة الأولى: تشخيص الموقف الحالي:

تبدأ رحلة التغيير بتشخيص الموقف الحالي، فقبل تنفيذ برامج التغيير ينبغي على قادة التغيير كخطوة أولى أن يبينوا بكل وضوح طبيعة المشكلة وأهداف برنامج التغيير.

ويمكن القيام بتشخيص التنظيمي من خلال فريق الإدارة العليا، مستشارين من الخارج، أو فريق عمل يقوم بتشكيل أو تصميم برنامج ملائم للتغيير يتضمن التغييرات بشكل متكامل: الأدوار، والتكنولوجيات مع استراتيجية للتنافس.

وفي هذا الصدد يشير (YUKL, 2002, P.278) إلى أهمية مرحلة التشخيص، حيث يعتقد أن هناك عدداً من المنظمات تقوم بتطبيق برامج عديدة في مجال التغيير الشامل للمنظمة، مع عدم وجود برهان علمي واحد يثبت لنا درجة فاعليتها.

والخطأ الشائع الذي يرتكب هو تنفيذ برنامج التغيير الشامل لا تضمن لنا حلاً لمشاكل المنظمة بنفسها، بل قد تجعل تلك المشاكل أكثر سوءاً عما هي عليه ومع الأسف تحصل برامج التغيير تلك على الصيت المدوي كما هو الحال مع برامج إدارة الجودة الشاملة

(Total Quality, management) أو برامج الإدارة الذاتية (self-management)

#### المرحلة الثانية: تحديد أهداف التغيير:

في هذه المرحلة لا بد من التعرف على أهداف التغيير المنشود أولاً وبكل دقة، كما يتم أيضاً تحديد وكلاء التغيير.

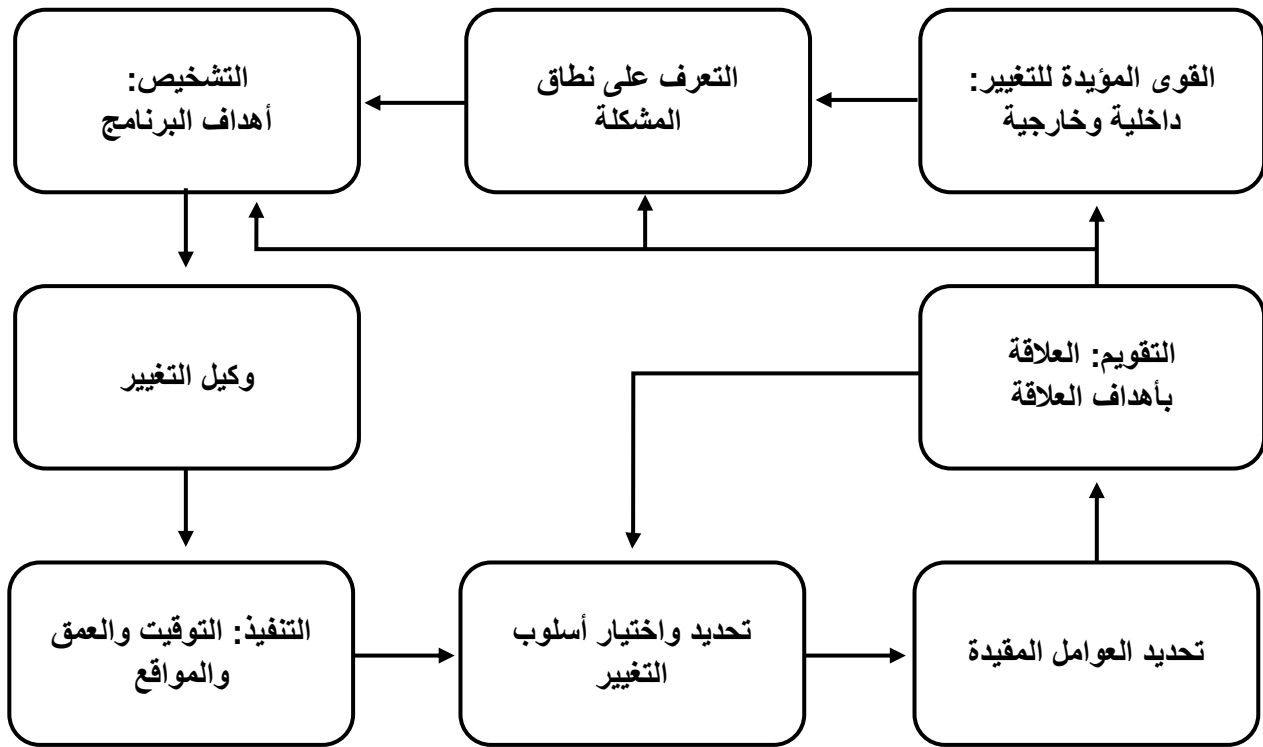
#### المرحلة الثالثة: تحديد المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.

#### المرحلة الرابعة: اتخاذ قرار اختيار البديل المناسب.

#### المرحلة الخامسة: تقويم البديل المختار.

#### المرحلة السادسة: دراسة المعلومات المرتدة والتصريف وفقاً لذلك.

الشكل التالي يوضح نموذج للتغيير لكل من (Szilagy, & Marc, 2007)



نموذج للتغيير المخطط (سيزلاقي وجي والاس، ١٩٩١، ص. ٥٥٥) في: (المخلافي، ٢٠١٧)

### ■ نموذج المراحل الخمس النمو التنظيمي (Greiner's Five Phases of Organizational Growth Model):

من الممكن أن يتباين حجم التغييرات التنظيمية بشكل ملحوظ: من التغييرات الصغيرة، وتطورات إلى التغييرات الكبيرة.

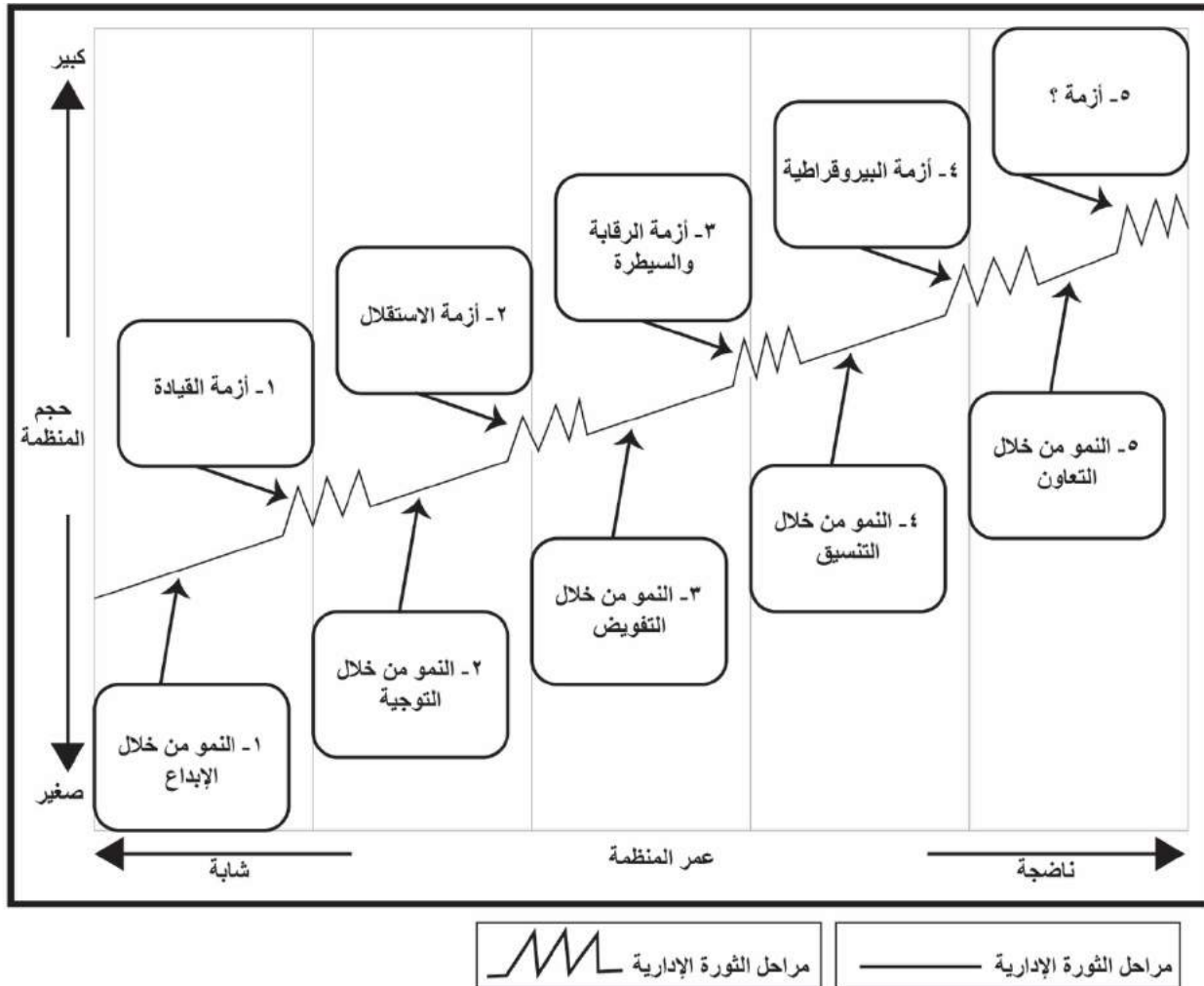
#### التحولات التطورية التدريجية:

- أقل صدمة لأعضاء المنظمة وأقل تعطيلاً لنظام المنظمة، نظراً لأنها تشمل عادة على تحولات مرحلية صغيرة، في النظم القائمة وكذا في السلوكيات، في الأسهل في التخطيط والتنفيذ.
- قد يكون التغيير مقنعاً للناس من حيث الحاجة إلى التغيير، والتعديل أو التبديل وعمليات تعزيز النتائج المرجوة.
- **التغيير الثوري والمخزل** بنظم المؤسسة قد لا يرحب فيه بصورة مؤقتة كي يتم توفير الظروف المواتية لذلك، فقد يفضل أن تبقى المنظمة وتستمر في وضعها الحالي إلى حين يتم إدخال تعديلات كبيرة على تصورات التغيير الجذري بما يتلاءم مع منظور المنظمة للعالم، واستراتيجيتها وكيفية تسيير الأمور وتحويل المدخلات إلى مخرجات تلبى رغبات العملاء.

### ■ **أبعاد النموذج:** يستخدم صاحب النموذج خمسة أبعاد رئيسية، هي:

1. **عمر المنظمة (Age of the organization):** أهم بعد هو مدة حياة المنظمة.
2. **حجم المنظمة (Size of the organization):** بالإضافة إلى عمر المنظمة هناك عنصر آخر يؤثر في نمو المنظمة وهو حجم المنظمة. ويعد من الأبعاد المهمة كما يراه (Greiner) فبتعاظم الحجم، تتزايد مشاكل المنظمة كمتوالية عددية: تتعاظم مشاكل التنسيق والاتصال، وتصبح الوظائف أكثر تداخلاً ومستويات الهيكل التنظيمي تتضاعف.

3. **مراحل التطوير (Stages of Evolution):** إن المنظمة التي تعيش في أزمات عادة يتطلب الأمر (٤ إلى ٨) سنوات من النمو المتواصل دون تعثر أو تعطيل أو الرجوع إلى الوراء.
4. **مراحل التغيير الثوري (Stage of Revolution):** وفقاً لـ (Greiner)، التطوير السلس ليس حتمياً؛ لا نستطيع أن نفترض أن نمو المنظمة يتم على خط مستقيم وهذا يعني أن تطور المنظمة يمر بفترات عدم استقرار جوهري في حياة المنظمة، حيث تمتد فترات الاضطراب الكبير بين فترات التطور السلس.
5. **معدل النمو في قطاع الصناعة (Growth Rate in industry):**
- **مراحل النمو الخمس من التطوير المنظمي كما هي في الشكل الآتي:**



مراحل نمو المنظمة (Greiner's Five Phases of Organizational Growth)  
(Cawswy F., Tupper & et al., 2012)

ويعتقد أن كل فترة من فترات التطور تتسم بنمط إداري مهيم يستخدم لتحقيق النمو بينما كل فترة تطوير ثوري تتسم بمشكلة إدارية مهيمنة يجب العمل على حلها، لكي يستطيع النمو الاستمرار في نموه. إنه من المهم أن تذكر أن كل مرحلة من مراحل التطور (Evolution) لها ثورتها (revolution) الخاصة، والمراحل هي:

**المرحلة الأولى: الإبداعية (Creativity):**

ظهور مشكلات وارتباكات إدارية جوهرية. والمشكلة هنا من سيقود المنظمة بعيدا عن الارتباكات وحل المشاكل الإدارية التي تواجهها؟.

إن الإجابة الواضحة عن هذه الأسئلة هي إيجاد قائد للتغيير يكون مقبولا أمام الغير وقادراً على لم شمل المنظمة فوجود قائد فاعل للتغيير مبدع تستطيع المنظمة البقاء على قيد الحياة في المرحلة الأولى ثم تقدم الى الأمام.

**المرحلة الثانية: التوجيه (Direction):** أثناء هذه المرحلة الثورية يوجد:

- بناء تنظيمي عامل في المنظمة.
- إجراءات نظامية محاسبية.
- قواعد للحوافز مطبقة.
- معايير العمل يتم تبنيها.
- الاتصال الرسمي.
- قبول معظم المسؤوليات من قبل المدراء لتنفيذ التعليمات والتوجيهات.
- بينما يتم التعامل مع مدراء المستوى الأدنى كونهم فقط متخصصون وظيفياً وليس كصناع قرارات أو مستقلين في وظائفهم.
- يطالب مدراء المستويات السفلى بمنحهم استقلالية وحرية في العمل، وكنتيجة لذلك تظهر في هذه المرحلة أزمة الاستقلالية في العمل.

**المرحلة الثالثة: التفويض (Delegation):**

- حل أزمة الاستقلالية من خلال تفويض السلطات: إن مرحلة التفويض تساعد على إحراز تمدد وتوسع من خلال رفع مستوى الحوافز في أسفل سلم الدرجات.
- تصبح اللامركزية في العمل متوفرة ولدى المدراء سلطات أكبر وحوافز أكثر.
- تواصل أسرع مع العملاء وضم عدد من العملاء الجدد.
- ولكن مشكلة عصبية تبدأ في النهاية تحوم في جو العمل وهي أزمة الرقابة والضبط **والسبب** إن عدد من التنفيذيين في المستويات العليا يشعرون بفقدانهم القدرة على السيطرة. وكما يقول المثل الحرية تولد الضيق. مما لا شك فيه أن التفويض يعني الاعتراف بأهمية مدراء المستويات الدنيا ولكن ينتج عن ذلك مشاكل كبيرة بعملية الرقابة والضبط.

**المرحلة الرابعة: التنسيق (Coordination):**

في هذه المرحلة، يتم حل مشكلة الرقابة والضبط من خلال التنسيق. فتطوير إجراءات التخطيط الرسمي، وحدات لامركزية الإدارة تم صهرها من خلال مجموعات العمل، وتم تقييم النفقات الرأسمالية بشكل كامل، ووظائف فنية معينة، مثل معالجة البيانات أصبحت مركزية. بالطبع القرارات التنفيذية اليومية تبقى غير مركزية، تهدف نظم التنسيق هذه إلى تحقيق أكبر قدر من التوزيع المناسب للمصادر المتاحة لدى المنظمة.

ولتحقيق التنسيق بشكل جيد ينبغي أن تطبق البيروقراطية مثل الرسمية في العمل، وفرض قواعد ونظم من قبل الإدارة العليا ولكن عندما تصبح المنظمة كبيرة الحجم، تتحول السلطة الطبيعية والنظم الصلبة في نهاية الأمر إلى أزمة تسمى أزمة الخطوط الحمر.

### المرحلة الخامسة: التعاون (Cooperation):

يتم التغلب على الأزمة البيروقراطية والإجراءات الشككية والصراعات بين الموظفين والرؤساء من خلال **تعاون بيني قوي**. تركز هذه المرحلة على العفوية في الإدارة بشكل كبير من خلال فرق العمل، ومواجهات مهارتيه بين الفوارق الفردية. ومن المعالم البارزة لهذه المرحلة انتهاء الرقابة الاجتماعية وصعود التهذيب الذاتي بين الأفراد.

### ■ نموذج هوس (Huse) ذو المراحل السبع:

قدم (Huse) في عام ١٩٨٠م، نموذجاً يتكون من سبعة مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه (Lewin).

#### المرحلة الأولى: الاستكشاف.

يلتقي المسؤولون عن المنظمة والمستشار (خبير) إدارة التغيير الخارجي مناقشة الحاجة.

#### المرحلة الثانية: الدخول.

يقترّب مسؤولي المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه مئة.

#### المرحلة الثالثة: التشخيص.

يقوم المستشار، مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

#### المرحلة الرابعة: التخطيط.

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

#### المرحلة الخامسة: خطة العمل.

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

#### المرحلة السادسة: التثبيت والتقييم.

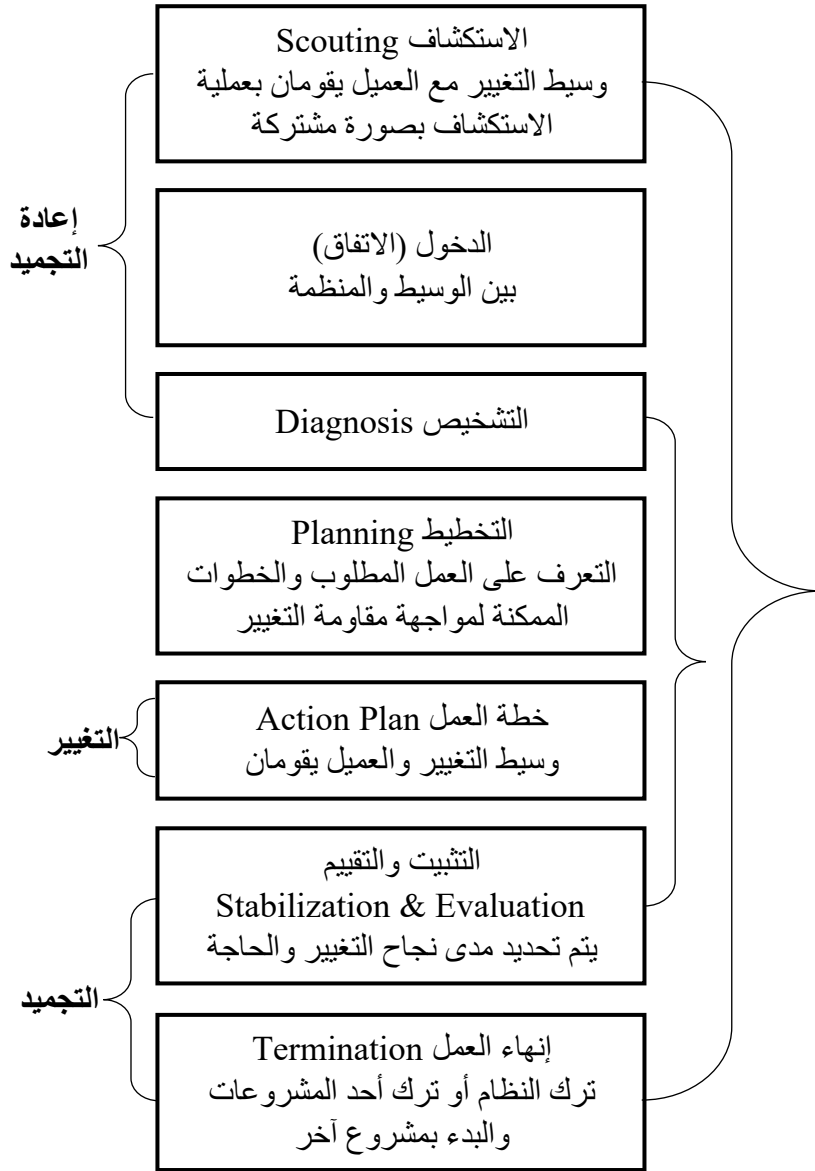
تصبح الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل، عمل روتيني يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

#### المرحلة السابعة: إنهاء العمل.

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (بمنظمة أخرى) فأحدي قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل، وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان نفس المنظمة.

أن المراحل الخمس من التطور كل مرحلة تنتهي بفترة أزمة وثورة تطويرية، أنه ينبغي على المنظمة أن تمر بمجموعة من الأزمات كي تنمو وتتطور.





## نموذج Huse

المصدر: نجيل كنج، نيل أندرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، ٢٠٠٤، ص ٢٦١

### ■ خامسا نموذج ليببت وواطسون ووستلي:

يعد هذا النموذج أحد نماذج التغيير المخطط وتطوير لنموذج لوين، حيث تم تعديله من خلال إدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير تتكون من خمس مراحل (العطيات، ٢٠٠٦، ص ١٠٩-١١١) وهي:

#### المرحلة الأولى: إثبات الحاجة للتغيير وتطويرها.

وهي مرحلة إزالة الجمود في النموذج لوين وتتم من خلال الثلاث مراحل الآتية:

1. قيام وكيل التغيير ببيان ضرورة التغيير، والحاجة إليه، وذلك بتقديم نتائج المقابلات التي أجراها مع العاملين على شكل بيانات تشير جميعها إلى وجود مشكلة جوهرية في العمل.
2. القيام بدراسة تلك الحاجة إلى التغيير، تأكيد مدى ضرورتها، ويقوم هذا الطرف بالعمل بين وكيل التغيير وبين المنظمة التي تحتاج إلى تغيير.
3. أن تدرك المنظمة أنها بحاجة إلى التغيير، وتقوم بالبحث عن مساعدتها في ذلك.

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

تتضمن هذه المرحلة تطوير جهود مشتركة، تعمل بين وكيل التغيير من جهة وبين المنظمة التي تحتاج إلى التغيير من جهة أخرى. ويشير أصحاب هذا النموذج إلى نقطة هامة ألا وهي أن المنظمات تفضل عادة تكون المساعدة من خارج المنظمة وأن تكون متخصصة، وترغب في الوقت ذاته في أن تتبثق من جهة ما للمنظمة التي تقوم بمساعدتها، كي تتفهم مشكلاتها وأسبابها، وتكون حلولها ممكنة التنفيذ. هذا التوازن هام جداً وضروري من أجل إنجاح عملية الاستشارة في التطوير المنظمي.

**المرحلة الثالثة: العمل على إدخال التغيير (مرحلة الانتقال).**

تتضمن توضيح وكيل التغيير مشكلات المنظمة ومحاولة تفهم النظام العام الذي تعمل فيه المنظمة ووضع الأهداف وتحديد غايات تنفيذ التغيير وتحديد آلية التحفيز للتغيير.

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

وتتضمن تعميم التغيير ونشره إلى أجزاء أخرى من النظام العام للمنظمة، والمحافظة على مراحل العمل السابقة وتثبيتها في المنظمة. ويسمى (لبيت وزملاءه) هذه المرحلة **"بعملية التوطين المؤسسي"**

ومن أجل ضمان تحقيق هذا النمط المؤسسي الجديد، على أعضاء التنظيم أن يشاركوا في تخطيط خطوات العمل، وتنفيذها لتحقيق التغيير. وأن المشاركة تؤدي إلى الالتزام بالمعايير الجديدة الموضوعية. وتؤدي إلى نشوء دعم هيكلي لعملية التغيير.

**المرحلة الخامسة: إنهاء العلاقة التعاقدية.**

وفيها تقوم المنظمة بإنهاء العمل بينها وبين وكيل التغيير إذا كان من خارج المنظمة.

**■ النموذج السببي لأداء المنظمة والتغيير:**

هناك العديد من الأسباب التي تحدث التغيير في المنظمات. وهناك عدد من النماذج تحدث بشكل مباشر عن تلك الأسباب ومن أمثال هذه النماذج نموذج (التغيير المنظمي والأداء السببي)، والذي طوره كل من (Warner Burke) عالم جامعة كولومبيا (Columbia University) وكلية المعلمين (Teachers College) في نيويورك مع صديقه (Litwin).

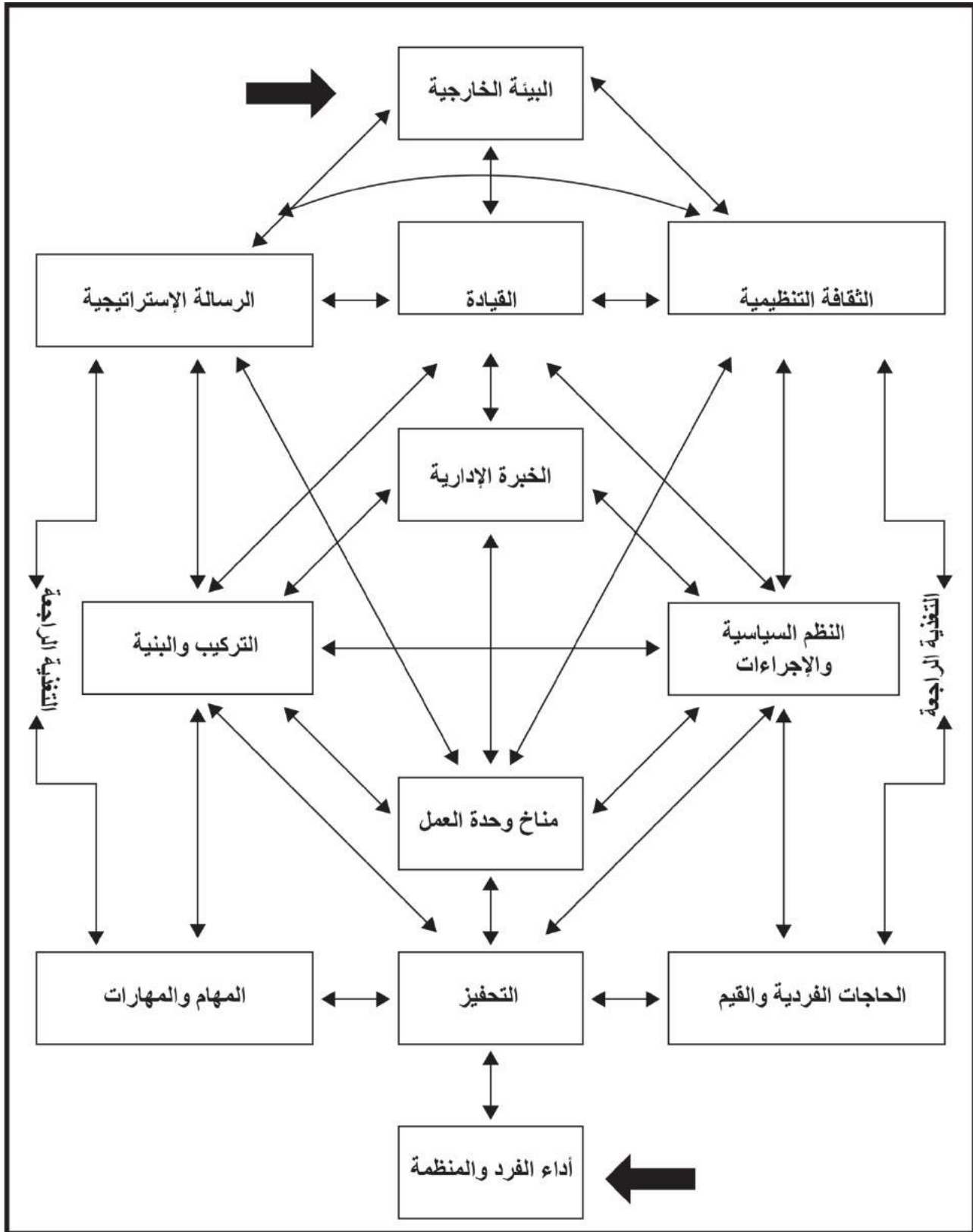
عرض للنموذج (Burke & Litwin, 1992, pp: 523-545):

ركز النموذج (Burke & Litwin) على قوى دافعة مختلفة للتغيير مع ترتيبها من حيث الأهمية. ويعبر عن النموذج بأسلوب تخطيطي (diagrammatically)، عرضاً أهم العوامل القوية الدافعة للتغيير في الأعلى، أما على مستوى الطبقات السفلى فتصبح القوى تدريجياً أقل أهمية. يجادل النموذج بأن جميع العوامل تتكامل مع بعضها البعض إلى (درجة أكبر أو أقل)، وبالتالي فإنه أي تغيير في واحدة من تلك العوامل تؤثر في نهاية المطاف على جميع العوامل الأخرى.

يتألف النموذج من الأبعاد الاثني عشر (Burke, 2000) مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

1. البيئة الخارجية مثل (الأسواق والتشريعات والمنافسة والاقتصاد).
2. الرسائل (المهمة) والاستراتيجية.
3. القيادة Leadership.
4. الثقافة التنظيمية.
5. الهيكل Structure.
6. الممارسات الإدارية.
7. النظم System.
8. مناخ وحدة العمل.
9. المهام والمهارات الفردية.
10. الاحتياجات والقيم الفردية.
11. الحوافز Motivation.
12. الأداء الفردي والتنظيمي.

الشكل الآتي يعرض لنا تلك الأبعاد وكيفية ترابطها وتأثيراتها البيئية:



نموذج تغيير وأداء المنظمة The Burke-Liwin Causal Model

ويمكن شرح العوامل بصورة مختصرة كالتالي:

أبعاد النموذج	الأسئلة المفتاحية
1. البيئة الخارجية	ماهي الدوافع الخارجية؟ كيف يمكن لهذه الدوافع أن تؤثر على المنظمة؟ هل تترك المنظمة هذه القوى الدافعية للتغيير؟
2. الرسالة والاستراتيجية	كيف ترى القيادة العليا رسالة واستراتيجية المنظمة؟ هل هنا بيان واضح برؤية ورسالة المنظمة؟ ماهي تصورات الموظفين تجاه رؤية ورسالة المنظمة؟
3. القيادة	من الذي يوفر التوجيه العام للمنظمة؟ من هم القدوة أو الأنموذج؟ ما النمط القيادي السائد؟ ماهي وجهات نظر الموظفين؟
4. ثقافة المنظمة	ماهي قواعد السرية والعلنية، والقيم والعادات والمبادئ التي توجه السلوك التنظيمي؟
5. الهيكل	كيف تنظم وترتب الوظائف وكذا الأفراد في مجالات محددة، ومستويات من المسؤولية؟ ماهي العلاقات الرئيسية في عملية صنع القرار الرئيسي والاتصال والتحكم والرقابة؟
6. النظام	ما سياسات وإجراءات المنظمة، بما في ذلك نظم المكافأة وتقييم الأداء، وإدارة المعلومات، والموارد البشرية، والموارد والتخطيط، وما إلى ذلك؟
7. الممارسات الإدارية	كيف يستخدم المديرين الموارد البشرية والمادية للاضطلاع باستراتيجية المنظمة؟ ما هو نمطهم الإداري وكيفية ارتباطهم بالمرؤوسين؟
8. مناخ وحدة العمل	ما الانطباعات الجماعية، والتوقعات ومشاعر الموظفين؟ وما طبيعة العلاقة مع زملاء وحدة العمل وتلك الموجودة في وحدات العمل الأخرى؟
9. المهام والمهارات الفردية	ما متطلبات المهمة والمهارات والقدرات أو المعرفة الفردية اللازمة لفعالية المهمة؟ وما مدى مناسبة أو ملائمة المنظمة لـ " الوظيفة - الشخصية "
10. الحاجات الفردية والقيم	ما قيم الموظفين في عملهم؟ ما العوامل النفسية التي سوف تثري وظائفهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم؟
11. الدوافع	هل الموظفين يشعرون بدافع اتجاه اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية للمنظمة؟ من عوامل 1-10، أي من العناصر التي تبدو أن يكون لها الأثر الأكبر على الدافع؟

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي:

1. إن جميع العوامل التي تؤثر معاً على وضع المنظمة تؤثر على مستوى الدافعية للأفراد في المنظمة والذي بدوره يؤثر على الأداء العام.
2. تتفاعل الأبعاد الاثني عشر الرئيسية لنموذج التغيير مع/ وتؤثر على بعضها البعض. وفهم الربط بين هذه الركائز الداعمة هو مفتاح التغيير الفعال والأكثر سلاسة.
3. يدور هذا النموذج حول تحديد إقامة علاقة السبب والنتيجة بين اثني عشر بُعداً من الأبعاد التنظيمية التي تعد مفتاح التغيير المنظمي.

■ **كيفية عمل هذا النموذج:** يضع النموذج النقاط المفتاحية التالية:

1. البيئة الخارجية هي المحرك الأول للتغيير التنظيمي.
2. تقود التغييرات في صدارة البيئة الخارجية إلى تغييرات كبيرة داخل المنظمة: الرسالة والأهداف الاستراتيجية وثقافة التنظيمية وقيادتها.
3. التغييرات في هذه العوامل الرئيسية تؤدي إلى تغييرات أخرى داخل المنظمة - تغييرات هيكلية ونظم وممارسات إدارية. وهذه أكثر العوامل التشغيلية والتغييرات فيها قد أو قد لا يكون لها تأثير على نطاق واسع في المنظمة.
4. هذه التغييرات معاً تؤثر على الدافع الذي بدوره يؤثر على الفرد والأداء التنظيمي.
5. يصف النموذج الاثني عشر متغيراً من متغيرات المنظمات.
6. كل من هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها، وأي تغيير في أي واحد منها يؤثر في نهاية المطاف على الآخرين. ويعد هذا مفيداً في توضيح ليس فقط كيفية أداء المنظمات، ولكن أيضاً كيف يمكن تغييرها.

**تطبيقات النموذج:**

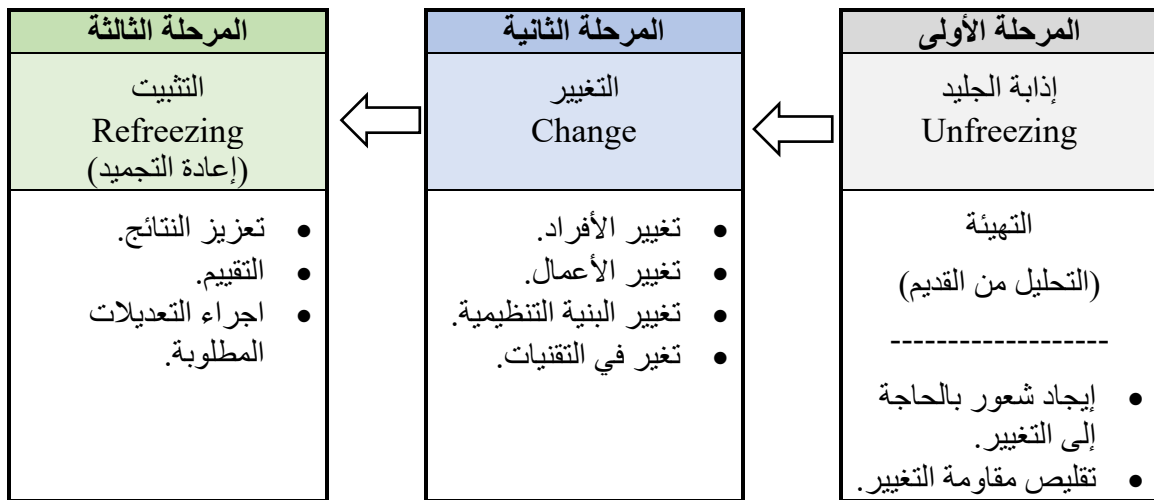
يستخدم هذا النموذج في:

1. تحليل التغيير المنظمي.
2. فهم التغيير المنظمي.
3. إدارة التغيير المنظمي.
4. توقع التغيير المنظمي.

■ **نموذج التغيير عند لوين Lewin's Change Model:**

يعد نموذج "لوين" واحد من أقدم نماذج التغيير التي تم تطويره في مجال التغيير المنظمي، والذي قام العديد من العلماء والممارسين بتطبيقه أو تطويره لكي يناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "لوين" في أحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات بمختلف مشاربها.

اقترح (Lewin) ثلاثة مراحل أو استراتيجيات أساسية لإحداث عملية تغيير تنظيمي **مخطط ومدرك وذو تأثير فاعل** وهذه المراحل، هي:



نموذج عملية التغيير عن (Lewin)

**أ) مرحلة التحلل من القديم (Defreezing):**

تعد مرحلة التحرر من القديم نقطة البداية الأولى نحو إحداث عملية التغيير المنشود. ويتم من خلال هذه المرحلة:

1. إشعار الأفراد العاملين بالمنظمة بالعيوب والسلبيات الناتجة عن تقادم التشريعات والقوانين واللوائح والسلوكيات وعدم قدرتها مواكبة المستجدات المعاصرة أو النضال من أجل البقاء والاستمرار.
2. تحضير الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما.
3. إحلال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة.
4. دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء.
5. إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.
6. الأخذ في الاعتبار التهديدات الملازمة للتغيير والتي تظهر تجاه الأفراد، والحاجة إلى تحفيز المتضررين من التغيير حتى يتم الوصول إلى بلوغ حالة التوازن الطبيعي من خلال قبول التغيير.
7. أي إنه من الضروري جداً أن تكسر حالة التوازن القائم في مجال قوى التغيير فالمنظمة يجب أن تتحلل (Unfrozen)، من القديم وعندما يحدث ذلك يكون من الممكن أن يقدم أو يعرض التغيير للآخرين.
8. التهيئة أو الإعداد من خلال إحداث تغييرات رئيسية في الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والمسالك السلوكية للأفراد، والطرق العتيقة في عمل الأشياء داخل المنظمة، سوى بإلغائها أو تبديلها أو زعزعتها بما يسمح بخلق موقف أو ظرف جديد لديهم من الإحساس أو تهيؤ أو الحاجة للتغيير.
9. إذابة الجليد من خلال رفع درجة سخونة التغيير حتى يصل الحال بأن يتخلى الأفراد عن تحفظاتهم تجاه التغيير المرغوب. ففي هذه المرحلة يصل الأفراد إلى تفهم الطرق العتيقة في فعل الأشياء أصبحت غير كافية وفاقدة المنفعة بأي حال من الأحوال (YUKL,2002) ومن ثم يتولد لديهم دافعاً قوياً تجاه التغيير المنشود.
10. لإذابة الجليد في هذه المرحلة يلزم الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

**ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:**

1. منع أي مدعمات أو معززات للأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
2. انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
3. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك في مسببات لمقاومة التغيير.
4. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل وتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، إذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والإنصراف وعدد ساعات العمل والراحة.
6. تحقير وإذلال الخبرات والتجارب القائمة من أجل مساعدة الأفراد المستهدفين للتغيير، ليروا أن مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم أصبحت لا قيمة لها بعد اليوم، ومن ثم يخلق لديهم حافزاً للتغيير.
7. إزاحة كل الآثار المادية للأشخاص المستهدفين من التغيير وإبعادهم عن كل ما ألقوا عليه أو أصبح معتاداً لهم عن مصادر المعلومات والصلات الاجتماعية.
8. تفويض أو هدم كل المساعدات أو الروافد أو المناصرات الاجتماعية.
9. تجسير سلوك الأفراد بمبدأ الثواب والعقاب: فيكافأ الفرد الذي يتألف مع التغيير، ويعاقب الشخص الذي يخالف التغيير ويقاومه (Hersey & Blanchard, 1982, p.280).

**ومن هنا يمكن القول إنه في هذه المرحلة يصبح لدى الأفراد قابلية للتغيير بقبولهم بدائل جديدة للأشياء العتيقة، فعملية التحلل من القديم تتحقق من خلال زيادة قوة القوى الدافعة للتغيير أو بتقليل قوة القوى المقاومة للتغيير.**

### (ب) المرحلة الثانية مرحلة التغيير Changing:

1. في هذه المرحلة يتم تدخل لإحداث التغيير المخطط، حيث يتم تطوير استجابات جديدة استناداً إلى معلومات جديدة.
2. من الضروري **عدم الاندفاع** في الإقدام على هذه المرحلة ومباشرة التغيير بسرعة غير معقولة دون فسخ الوضع القائم كلياً أو ما يسميه (إذابة الجليد) لأن عدم التروي قد يخلق مقاومة لدى الآخرين تجاه التغيير ومحاربتة.
3. يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة.
4. يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً.
5. يكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية: **التغيير في أنماط توزيع السلطة - التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.**
6. التغيير في العملية الإدارية: يشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان، وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.
7. المماثلة أو المطابقة (الاندماج) (Identification): تظهر المماثلة والمطابقة عندما يتوفر النموذج أو أكثر من نموذج (مثال) في البيئة المحيطة، يقتدي به الآخرون ويكون رمزاً لهم.
8. التذويت أو الاستيعاب (Internalization): وهذا يعني أن القوة الدافعة للتغيير تدفع لتوليد تغيير خارج الأفراد المراد التأثير عليهم، حيث يقوم شخص آخر بإبراز الفكرة أو المشكلة المقترح أو النموذج الخاص بالتغيير المرغوب فيه، ثم تحدد الأخلاقيات والسلوكيات الجديدة المرغوب فيها وفقاً لذلك التغيير المقصود، فإذا ما أريد للسلوكيات الجديدة الديمومة فهنا يجب أن يقوم الأفراد الذين يتم التأثير عليهم بـ(تذويت) أو قبول الدافع والأسباب الداعية للتغيير. أي أن يتقمص أو يتطبع الأفراد لأنواع السلوك المستحدثة مع إدماجها لهم في النفس بحيث يضيف عليها صفة هادية لهم، وهنا تظهر الذاتية عندما يحط الأفراد أنفسهم في موقف يتوجب منهم أن يسلكوا سلوكاً مستجداً لكي يديروا ذلك الموقف بنجاح تام.

والواقع أن التدويت يشمل ثلاثة عناصر أساسية (سيزلاقي، 1991).

1. **نظام معرفي جديد:** يقوم مصدر التأثير عادة بتوفير إطار نظري كوسيلة لرصد المعلومات التي يتلقاها الفرد من المنظمة ومحيطها، كقيام قائد التغيير بإعداد خطة العمل التي ستتبع في مرحلة التغيير.
  2. **التطبيق والاجتهاد:** عند تطبيق النظام الجديد قد يتطلب الأمر إدخال تعديلات عليه كلما كان ذلك ضرورياً، كظهور عوامل أو ظروف لم تكون متوقعة من قبل، وبناء على ذلك لابد أن يكون هناك مجال للاجتهاد.
  3. **التحقق:** إن اختبار التغيير الجديد عن طريق التجربة الشخصية عامل مهم في عملية (التمثيل)؛ الذي لابد من اختبار وتجربة التغيير في الهيكل التنظيمي أو التقنية أو السلوك على ضوء الواقع التنظيمي الفعلي.
- كما أن التغيير الفعال يتحقق عندما يكون نتيجة لدمج الاستراتيجيتين (المماثلة والذاتية أو التدويت) مع بعضها في استراتيجية واحدة للتغيير في. (المخلفي، ٢٠١٠، ٢٠١٧)

### ج) المرحلة الثالثة مرحلة التطبيق التثبيت للتغيير (Refreezing):

وفي هذه المرحلة (Owens, 1995) يتم إقرار وتثبيت (إعادة التجميد) الجديد الذي تم في المرحلة الثانية مرحلة التغيير والعمل على استقراره، من خلال إدخال الاستجابات الجديدة في الأشخاص المهتمين بالتغيير وذات الصلة (Armstrong, 2006)، بحيث تصبح الاتجاهات والأفكار والمهارات والطرق والمعارف والممارسات السلوكية الجديدة ثابتة وراسية خرة محمية.

وعلى الإدارة القيام بالتعزيزات الإيجابية واللازمة لتعزيز التغيير المرغوب فيه، لكي يبقى التغيير مصاناً وثابتاً ومضموناً بقاءه على المدى الطويل.

ويمكن مقارنة التغلب على العادات السيئة عن طريق استبدالها بعادات جديدة وأفضل. يتعين على الفرد، وكذا المنظمة، التحلل من الماضي والالتزام تجاه إجراء التغيير والقيام بما هو ضروري عمله بغض النظر عن أي من المضايقات التي قد تنخرط في هذه العملية.

أن الهدف النهائي هو أن تنجح مع التغيير (Armstrong, 2006) إن اللازم بعد التوصل للنتائج السلوكية المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة.

### ■ طرق تطبيق النموذج

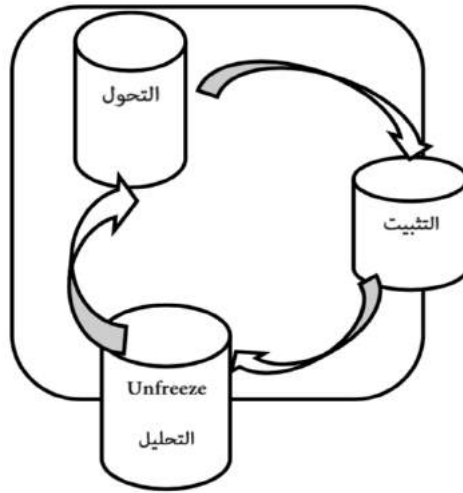
يعتقد (Lewin, 1951) أنه يمكن تحقيق التغيير من خلال طريقتين:

**الطريقة الأولى:** زيادة القوة الدافعة (Driving Forces) تجاه تغير مثل (يمكن زيادة الحوافز- استخدام قوة المنصب لفرض التغيير)

**الطريقة الثانية:** تقليل القوة المعيقة (Restraining Forces) والمقاومة للتغيير مثل (يمكن تقليص الخوف من الفشل، أو فقدان المصلحة الاقتصادية، أو إزالة المناوئين للتغيير). فإذا كانت القوى المعيقة التغيير ضعيفة، فربما يكفي زيادة القوى الدافعة تجاه التغيير. أما إذا كانت القوة المعيقة للتغيير قوية، فمن الأفضل الأخذ بطريقتين معاً. وما لم تقلص القوى



المعيقة فإن زيادة القوى الدافعة تجاه التغيير سوف تخلق حالة من التوتر والصراعات الشديدة على التغيير نفسه، واستمرارية المقاومة سيجعل الحالة أكثر صعوبة **لأنهاء المرحلة الثالثة: مرحلة تثبيت التغيير.** وفقاً لهذه النظرية ينبغي التثبيت بصرامة تامة بترتيب تنفيذ المراحل الثلاثة كونها قاطبة هامة لنجاح التغيير؛ لأن التغيير يتم أصلاً من خلال عملية واحدة فقط ولكن بثلاثة انتقالات تراتبية تمثل دور حياة المنظمة. (Life Cycle of Organization) كما هو مبين في شكل (10-5).



مراحل عملية التغيير (دورة الحياة الحالية للمنظمة) (Life of Organization, Owens, 1995, p. 232)

#### ■ خطوات التثبيت:

للحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير.
- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في نجاح عملية التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطورات والتغيرات.

#### ■ مشكلة انطفاء التغيير:

كما يمكن القول إن هناك مخالفة في مرحلة التثبيت: هو أن يحصل انطفاء أو خمود (Extinction) للسلوك المستجد مع مرور الوقت، ولكي نكفل عدم حدوث ذلك ينبغي استخدام التعزيزات بطريقة فعالة بشكل كافي. وهنا من الضروري التأكيد على التذويت.

فالسلك الجديد الذي برز من خلال التغيير قد أضفى علي صفة ذاتية، أي قد أدمج في النفس أثناء تعلمه بحيث أصبح هادئاً لصاحبه، وطالما قد حدث ذلك، فإن مرحلة تثبيت التغيير تصبح عملية سهلة وميسورة لأن تلك السلوكيات الجديدة قد اندمجت بشكل تلقائي في داخل شخصية الفرد نفسه، وبالتالي سيستمر وسيقاوم ما دامت العلاقة بين الفرد المتعلم والشخص الأصلي صاحب النموذج أو المثال المؤثر لا زالت قائمة ومستمرة، حتى يحل نموذج آخر محلة، أو يحصل

على دعم اجتماعي وتعزيز للتعبير عن تقبل الاتجاهات السلوكيات الجديدة (المخلفي، ٢٠١٧؛ Hersey & Blanchard, 1982, p. 281)

■ **أ نموذج: Kotter**

يعتبر البروفيسور جون كوتر من كلية الأعمال في جامعة هارفارد من المفكرين الرياديين في مجال إدارة وقيادة التغيير المنظمي، وقد طور كوتر، أنموذج خاصا بمراحل تنفيذ التغيير القائم على تجاربه وملاحظاته لجهود التغيير في عدد من المنظمات، (انظر الشكل) يبين مراحل التغيير.



وهذه المراحل هي:

### المرحلة الأولى: إيجاد شعور بالحاجة الملحة للتغيير:

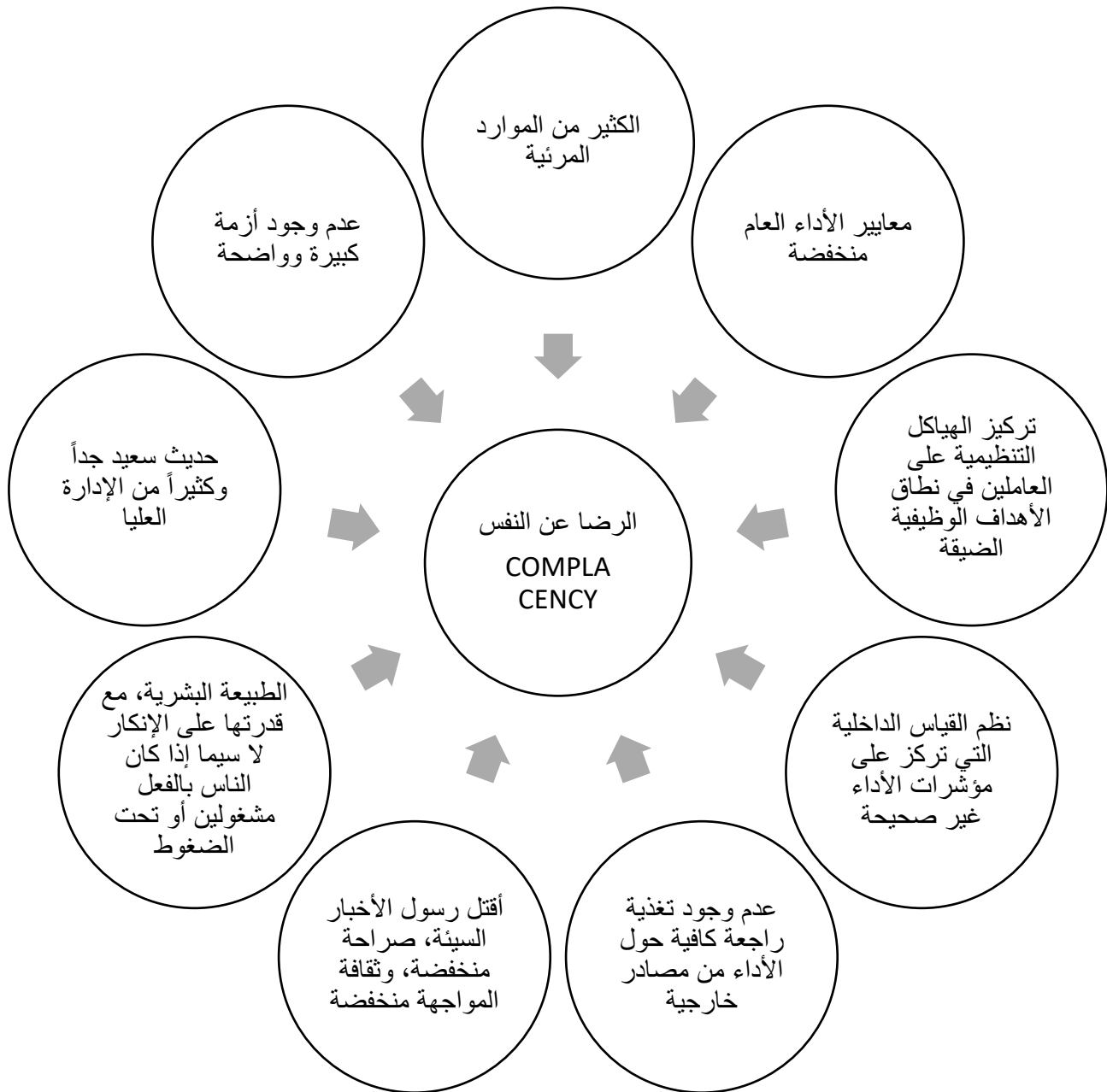
لا يمكن أن ينجح أي تغيير جوهري أو أساسي ما لم يكن مستوى الرضا عن النفس منخفضاً. خلق إحساس بالإلحاح يعد أمراً حاسماً لكسب التعاون المطلوب من قبل الآخرين، مع درجة رضا عالية، عادة ما تذهب التحولات إلى أي مكان نظراً لأن قلة من الناس تهتم للعمل على تغيير المشكلة. مع الإلحاح المنخفض، من الصعب أن تجد مجموعة متحدة لديها ما يكفي من السلطات والمصداقية لتوجيه هذا الجهد أو لإقناع الأفراد الرئيسيين لقضاء بعض من الوقت اللازم لبلورة رؤية للتغيير وإبلاغها للآخرين.

• ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الرضا بالوضع الحالي:

1. عدم وجود تهديد واضح وصريح للعمل على وضعه الحالي.
2. انخفاض وعشوائية المعايير والمقاييس التي يقيم بها المديرون أداء العمل.
3. افتقاد وغياب روح الشعور بالمسؤولية.
4. غياب عملية التغذية الراجعة.
5. وجود عدد من المديرين ممن لا يهتمون بالمستقبل الذين يعطون الآخرين إحساساً كاذباً بالطمأنينة.

• مصادر الشعور بالرضا:

وقد حدد كوتر عدة مصادر للشعور بالرضا كما هو مبين في الشكل التالي:



مصادر الشعور بالرضا (Kotter, 2012, p.40)

### • طرق رفع مستوى الإلحاح (Ways to Raise the Urgency Level).

خلق أزمات ولو من خلال السماح بخسارة مالية، حيث يمكن أن تكون الأزمات المرئية مفيدة بشكل هائل في اصطيد انتباه الناس ودفع أعلى بمستويات الحاجة الملحة. القيادات الحقيقية كثيرًا ما تخلق مثل هذه الأنواع من الأزمات المصطنعة بدلًا من انتظار حدوث شيء ما. فقد تسبب بعض الأزمات المصطنعة خسائر مالية كبيرة للمنظمة، ولكن من خلالها يستيقظ الناس.

كشف ضعف المديرين في الأمور الرئيسية من خلال المقارنة مع المنافسين، أو السماح للأخطاء بالتعاظم بدءًا من تصحيحها في اللحظة الأخيرة.

القضاء على الفائض من الأشياء الظاهرة للعيان (مثلا، المرافق المملوكة للمنظمة، غرف الطعام الذواقة).  
تحديد أهداف عالية للغاية للإيرادات والدخل والإنتاجية، ورضا العملاء لدرجة أنه لا يمكن تحقيقها من خلال القيام بالأعمال كالمعتاد.

التوقف عن قياس أداء الوحدات الفرعية المستندة فقط إلى الأهداف الوظيفية الضيقة.  
الإصرار على أن المزيد من الناس سيسألون عن طرق أو عمليات أوسع نطاقًا لأداء الأعمال.  
إرسال المزيد من البيانات حول رضا العملاء والأداء المالي للمزيد من الموظفين، لاسيما المعلومات التي توضح نقاط الضعف تجاه المنافسة.

الإصرار على أن يتحدث الأفراد للعملاء غير الراضين، وغير السعداء من الموردين، والمساهمين الساخطين وبصورة منتظمة.

استخدام الخبراء الاستشاريين وغيرها من الوسائل كفرض بيانات ذات صلة أكثر لمناقشتها بصورة صادقة في إدارة الاجتماعات.

نشر مواضيع أكثر صدقا بمشاكل المنظمة في صحف تابعة للمنظمة أو على مستوى خطب الإدارة العليا، مع إيقاف الإدارة العليا من الأحاديث السعيدة".

تزويد الناس عن الفرص المستقبلية للحصول على مكافآت رائعة عند الاستفادة من تلك الفرص، مع إظهار عجز المنظمة للاستفادة من تلك الفرص في الوظائف الرئيسية. (Kotter,2012, .p.p. 43-46)

### المرحلة الثانية: تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير (Creating the guiding coalition).

هناك اعتقاد بأن التحولات الكبرى غالبًا ما ترتبط بأحد الأفراد البارزين للعيان، وهذا اعتقاد خطير جدًا، والسبب أن التغيير الجوهرى صعب إنجازه للغاية، مطلوب مهما كانت وظيفته قادر على تطوير الرؤية الصحيحة وتبلغها إلى أعداد كبيرة من الناس، والقضاء على جميع العقبات الرئيسية، وتوليد مكاسب أو انتصارات قصيرة الأجل، قيادة وإدارة عشرات من مشاريع التغيير، وإرساء نهج جديد وعميق في ثقافة المنظمة. كما أن اللجان الضعيفة هي الأسوأ من ذلك. هناك دائمًا حاجة إلى إقامة تحالف قوي لقيادة وتوجيه التغيير. فواحد من المكونات السليمة للتغيير توفر مستوى من الثقة، والهدف المشترك، كما أن بناء تحالف لقيادة التغيير يعد دائما جزء أساسيا من المراحل المبكرة لأي جهد يرمي إلى إعادة هيكلة أو هندسة

المنظمة أو تجهيز مجموعه من الاستراتيجيات. (Kotter,2012, .p.p. 51-52)

يرى (Kotter) أن الفرد الواحد لا يستطيع بمفرده، بغض النظر عن كفاءته القيام بالتغيير. فهو غير قادر بمفرده على:

1. تطوير الرؤية الصحيحة.
2. بلاغها إلى أعداد هائلة من الناس.
3. إزالة كل العقبات الرئيسية من أمام التغيير.
4. توليد نجاحات قصيرة.
5. قيادة وإدارة عشرات من مشاريع التغيير.
6. تثبيت الطرق الجديدة بعمق في ثقافة المنظمة.

كما يؤكد (Kotter) على أهمية فرق العمل في صنع القرارات.

وفقاً لـ (Kotter) كون لا يستطيع شخص واحد قيادة التغيير بمفرده، فإن إدارة عملية التغيير في المؤسسة وتكوين "التحالف الموجه".

### ■ خصائص التحالف

يبدو أن الخصائص الرئيسية الأربع الأساسية لتحالفات توجيهية فعالة هي:

1. **قوة المركز الوظيفي (Position Power):** بما يتضمن العدد الكافي من اللاعبين الرئيسيين الجاهزين للقيام بالتغيير، ومن ثم فإن الذين يتم استبعادهم عن المسرح لا يمكنهم عرقلة التقدم في التغيير.
2. **الخبرة (Expertise):** يجب أن تمثل جميع وجهات النظر: من حيث الانضباط، والجنسية، إلخ...، ذات الصلة لهذه المهمة، ولذلك يمكن اتخاذ قرارات ذكية.
3. **المصداقية (Credibility):** يجب أن يكون أعضاء التحالف من ذوي السمعة الحسنة في المنظمة حتى ينظر إلى المجموعة باحترام وتقدير من قبل العاملين في المنظمة، ولذا سوف تؤخذ تصريحات تلك المجموعة بمحمل الجد من قبل الموظفين الآخرين.
4. **القيادة (Leadership):** ينبغي أن يكون للمجموعة قيادة مجربة وداعمة وثابتة بما فيه الكفاية، بحيث تكون قادرة على قيادة عملية التغيير.

### المرحلة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية

تشير الرؤية إلى صورة للمستقبل مع بعض التعليق الضمني أو الصريح حول لماذا ينبغي أن يسعى الناس إلى صنع ذلك المستقبل.

**المهمة الأولى للتحالف الموجه هي: صياغة رؤية معقولة وواضحة " للجهود التحويلية" (Kotter, 1996, p,70)**

بدون مثل هذه الرؤية، يمكن لأهداف التغيير أن تذوب بسهولة في قائمة مليئة بالارتباكات والمشاريع المتعارضة والتي يمكن أن تأخذ المنظمة في الاتجاه الخاطئ أو لا تأخذها إلى أي مكان على الإطلاق. (Kotter, 1996, p,70)

ووفقاً لكوتر فإن وجود رؤية فعالة يعد أمراً ضرورياً في كسر الوضع الراهن والنظر إلى أبعد من الأهداف المباشرة للمنظمة.

كما يرى كوتر أن وجود رؤية محددة بوضوح هو أسهل للموظفين للفهم والتصرف وفقاً لذلك، حتى وإن كانت الخطوات الأولى المطلوبة للتغيير مؤلمة.

وقد وجد (Washington and Hacker, 2005) أن المديرين الذين يفهمون جهود التغيير هم أكثر حماساً تجاه التغيير وأقل احتمالاً للاعتقاد بأن جهود التغيير سوف تفشل.

● **في عملية التغيير، الرؤية الجيدة تخدم ثلاثة أغراض هامة:**

**الغرض الأول:** توضيح الاتجاه العام للتغيير.

**الغرض الثاني:** تحفز الناس على اتخاذ إجراءات في الاتجاه الصحيح، حتى ولو كانت الخطوات الأولى مؤلمة على المستوى الشخصي.

**الغرض الثالث:** تساعد الرؤية على تنسيق أعمال مختلف الناس بشكل ملحوظ وبسرعة وكفاءة.

■ **صفات الرؤية الجيدة.**

يحدد كوتر الصفات الجيدة اللازمة للرؤية كما يلي:

1. **القدرة على التخيل (Imaginable):** نقل صورة لما سيبدو عليه المستقبل.
2. **مرغوب فيها (Desirable):** تناشد المصالح طويلة الأجل للموظفين والعملاء، والآخرين الذين لهم مصلحة في المؤسسة.
3. **مجدية (Feasible):** تضم أهداف واقعية قابلة للتحقيق.
4. **مركزة (Focused):** الواضح ما فيه الكفاية لتوفير التوجيه في صنع القرار.
5. **مرنة (Flexible):** عامة ما فيه الكفاية للسماح للمبادرة الفردية والاستجابات البديلة في ضوء تغير الظروف السارية.
6. **سهولة التوصيل (Communicable):** سهلة توصيلها إلى الآخرين، ويمكن تفسيرها بنجاح في غضون خمس دقائق.

**المرحلة الرابعة: توصيل رؤية التغيير لكافة أفراد المنظمة (Communicating the change vision).**

ينبغي على قيادة التغيير ضمان أن العديد من الناس يفهمون ويقبلون الرؤية. إحراز الفهم والالتزام تجاه الوجهة السليمة لا تعد أبداً مهمة سهلة، لا سيما في المنظمات المعقدة فتوصيل الرؤية بطريقة غير واضحة وعدم التناسق تعد من الأمور المنفشية في كثير من المنظمات وكلاهما يعيق عملية التحولات.

■ **يحدد كوتر العناصر الرئيسية في التوصيل أو الإبلاغ الفعال للرؤية كما يلي:**

**البساطة (Simplicity):** يجب القضاء على جميع المصطلحات الغامضة والرنانة، لا للثرثرة أو للطرانة. استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة.

**الحيوية (Vivid):** استخدم الاستعارة والتشبيه، والمثال: الصورة اللفظية تساوي ألف كلمة.

**صور / مندييات متعددة:** الاجتماعات الكبيرة والصغيرة، والمذكرات والصحف، التفاعل الرسمي وغير الرسمي - وكلها فعالة لنشر الكلمة.

**التكرار (Repeatable):**

- ينبغي أن تكون الأفكار قادرة أن تنتشر من قبل أي شخص لأي شخص.
  - الغوص بعمق في أفكار الرؤية يكون فقط بعد أن تم سماع الرؤية من قبل الآخرين مرات عديدة.
  - الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
  - تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- القيادة بالقدوة:** أن السلوك المتعارض مع الرؤية من قبل الأفراد المهمين في المنظمة يبده أشكال الاتصال الأخرى، ضرب المثال والقدوة من طرف القائد.

**شرح التناقضات:** دون معالجة التناقضات تقوض مصداقية جميع الاتصالات.

**الأخذ والعطاء (Invitational):** الاتصال في اتجاهين دائماً أكثر قوة من الاتصال أحادي الاتجاه.

**المرحلة الخامسة: تمكين الأفراد صلاحيات التحرك والعمل على نطاق واسع:**

ولكي يكون التمكين مجديًا يتم عمل الآتي:

1. **إبصال رؤية معقولة للعاملين:** إذا كان العاملين لديهم شعور مشترك للغرض سيكون من الأسهل الشروع في اتخاذ إجراءات لتحقيق هذا الغرض.
2. **جعل الهياكل تتوافق مع الرؤية:** عدم محاذاة الهياكل وتناسقها يؤدي إلى إعاقة العمل المطلوب.
3. **تدريب الموظفين:** من دون توفر المهارات والاتجاهات السليمة واللازمة لدى الموظفين سيشرع الناس باستضعافهم تجاه التغيير.
4. **محاذاة نظم المعلومات والأفراد للرؤية:** عدم توفر تلك المحاذاة يعني صنع حواجز أمام تحقيق العمل المطلوب.
5. **مواجهة المشرفين الذين يقوضوا التغيير المطلوب:** لا شيء يسلب الناس سلطاتهم وقوتهم أكثر مما يستطيع فعله الرئيس السيئ.

**المرحلة السادسة: تحقيق بعض المكاسب أو الفوز على المدى القصير.**

**للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفوس الموظفين**

1. على المدى القريب، حيث يجب:
2. أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.
3. أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.
4. أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
5. إن إظهار انتصارات على المدى القصير يعني أن جهود التغيير توتي ثمارها.
6. إن مثل هذه الانتصارات تساعد التحالف التوجيهي على اختبار الرؤية ضد الظروف الحقيقية مع إجراء التعديلات.
7. إن مديري التغيير الساعيين لتنفيذ التغيير ينبغي أن يجدوا أدلة على أن التغيير قد حقق النتائج المرجوة.
8. إن تحقيق انتصارات على المدى القصير يساعد أيضًا على إزالة العقبات التي تحول دون حدوث التغيير، عن طريق تعزيز رؤية التغيير في أذهان الموظفين.
9. إن تحقيق فوزًا قصير الأجل يوفر أيضًا فرصًا للاحتفال ومكافأة أولئك الذين يعملون من أجل التغيير.

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

سوف تتطلب إدارة التغيير التعرف على مثل هذه النجاحات الأولية من أجل التخطيط لمزيد من عمليات التغيير، وتكون قادرة على تبرير ولو جزئيًا التكاليف قصيرة الأجل التي تكبدتها الإدارة من خلال التغيير (Pfeifer et al., 2005) فلا مجال للتوقف أثناء التغيير ولو لبرهة بسيطة، حيث تبقى المقاومة يقضه تجاه التغيير، فهي تقتنص أي فرصة للانقضاض على التغيير ولإعادة تأكيد نفسها، حتى إذ كنت ناجحًا في المراحل المبكرة. ربما تتحرك أقرص (لسع) المناهضات من تحت الأرض حيث تنتظر فرصة الظهور عندما لا تتوقعها أنت، وقد تشارك معك كتلة المقاومة للتغيير في احتفال تحقيق بعض الإنجازات، وقد توحى لك أخذ استراحة تذوق النصر. ما يترتب على هذا الترك يمكن أن يكون خطيرًا بشدة. فكلما تسمح بالتوقف ولو قليلاً قبل إنجاز المهمة كاملة، فإن زخم قوة الدفع بالتغيير إلى الأمام يمكن أن تضعف، وقد يتبع ذلك الانحدار بشكل سريع.

يجب أن تدفع بالسلوكيات والممارسات الجديدة إلى عمق ثقافة المنظمة لضمان النجاح على المدى الطويل. مالم فقد يحدث الانحدار، وحالما يبدأ الانحدار، إعادة بناء الزخم مرة أخرى يعد مهمة شاقة للغاية. في بؤادر نجاح التغيير الكبير في الخطوة السابعة، سوف تبدأ أن ترى:

1. إضافة المزيد من الأفراد للمساعدة في التغيير.
2. تركيز القيادة العليا في إعطاء توضيحات في توحيد الرؤية والأهداف المشتركة.
3. تحقق التمكين لعدد من الموظفين في كل المستويات القيادة مشاريع التغيير.
4. انخفاض مستوى الاعتمادية / الترابطات بين المجالات.
5. الجهد المستمر للحفاظ على مستوى عال من الحاجة الملحة للتغيير.
6. إظهار بصورة متسقة أن هناك أدلة على أن الطرق الجديدة تعمل بصورة جيدة.

### المرحلة الثامنة: ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

يعتقد (Kotter, 1995) أن السلوكيات الجديدة تخضع للتدهور بمجرد التخفيف من حدة الضغط من أجل التغيير ما لم تكن متجذرة في المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة.

ويستشهد بعاملين اثنين من العوامل الحاسمة لإضفاء الطابع المؤسسي للتغيير في ثقافة المنظمات:

- يظهر الموظفين كيف يمكن للمناهج الجديدة والسلوكيات والمواقف في المساعدة على تحسين الأداء.
- التأكد من أن الجيل القادم من الإدارة يجسد الجديد، وهذا هو السبب في أن التغيير الثقافي يأتي في الخطوة الثامنة لا الخطوة الأولى مثلاً. هناك عدد من القواعد العامة حول التغيير الثقافي. (Kotter, 1996, p. 67)

1. التغيير الثقافي يأتي في الآخر، وليس الأول.
2. يجب أن تكون قادراً على إثبات أن الطريقة الجديدة متفوقة عن القديمة.
3. يجب أن يكون النجاح مرئياً ومبلغ بشكل حسن.
4. سوف تفقد بعض الناس في عملية التغيير.
5. يجب أن تعزز القواعد الجديدة والقيم مع الحوافز والمكافآت - بما في ذلك الترقيات.
6. تعزيز الثقافة مع كل موظف جديد.

نبقى على التغيير من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية جديدة وداعمة وقوية بما فيه الكفاية. الانتلاف وحده لا يمكن أن يجذر التغيير، بغض النظر عن مدى قوته.

ويرى (Kotter, 1998) و (Kotter and Cohen, 2002) أن المراحل الأربع الأولى تساعد على إزاحة الصقيع (Frost) المتحجر فوق الحالة الراهنة من أجل التغيير. أما المراحل (5 - 6 - 7) فهي مسؤولة عن تقديم عدد من الخبرات والتدريبات الخاصة، أما المرحلة الأخيرة فتعد المرحلة المسؤولة عن تثبيت التغييرات على الواقع في إطار من الثقافة المشتركة، بحيث تجعل التغييرات ثابتة وراسخة في ثقافة المؤسسة وشامخة ومعانقة عنان السماء.

كما يرى (Kotter, 1998) و (Kotter and Cohen, 2002) أن جميع المراحل يجب أن تنفذ بنفس الترتيب المشار إليه وبشكل كامل لضمان تحقيق تغيير ناجح قابل للنمو. فحذف أو تخطي مرحلة من مراحل التغيير دون وجود أساس متين لذلك غالباً ما يؤدي إلى خلق مشاكل المراحل المتأخرة من التغيير.



فمثلاً تحت شدة أو وطأة ضغوط ما قد تجد بعض الأفراد يستعجلون في إظهار النتائج، فيخطون بذلك مرحلة هامة، هي مرحلة إزالة الصقيع أو الضباب من أمام التغيير (المراحل الأربع الأولى) ففي هذه الحالة، قلما تستطيع تأسيس أساس صلب وقوي تنطلق منه لمباشرة إحداث التغيير. فالفشل في تعزيز المراحل المبكرة عند التقدم إلى الأمام ينتج عنه تبديد الإحساس بوجود ضرورة ملحة للتغيير، وبالتالي يتفكك التحالف الخاص بتوجيه التغيير. فبدون متابعة المراحل من أولها إلى آخرها بدقة متناهية سوف لم ولن تصل بالتغيير إلى نهايته، أو يكون قادرًا على الصمود أو البقاء فيما بعد.

المشكلة في جميع المراحل الثمانية التي اقترحها كوتر تنصب في تغيير سلوك الناس، وليس في الاستراتيجية، أو الأنظمة، أو الثقافة. صحيح أن هذه العناصر في غاية الأهمية، "ولكن القضية الأساسية هي السلوك - ما يفعله الناس" وهذا هو الذي يحتاج إلى تغيير جوهري. فأنموذج كوتر ذات الثمان خطوات كغيره من النماذج مثل أنموذج لوين تعد من النماذج التي تركز على تبسيط الظواهر التي تمكنا من تكوين صورة في كيفية عمل الناس.

من المثيرة للاهتمام أن نلاحظ هنا كيف أن كوتر قد تمكن من جمع عدد من نماذج التغيير والتحويلات في عملية واحدة تتكون ثمان خطوات، في كتابهما "قلب التغيير" (Kotter and Cohen, 2002) وترتبط هذه الخطوات الثمان بأربع وثلاثين منظمة حقيقية موجودة في جميع أنحاء العالم. (Brisson- Banks V. Claire, 2009)

استخلص كوتر فرضيته القائلة بأن التحسينات التدريجية والتقليدية لم تعد ضامنة لاستمرار وبقاء المنظمات اليوم، فما بالك إذا كانت هذا المؤسسات تريد النجاح والتفوق؟ إن ذلك يتطلب القفزات والتدخلات الكبيرة والجهرية لاغتنام الفرص وخوض غمار المنافسة في بيئتها عبر مراعاتها للمراحل الثمانية لإدخال التغييرات التنظيمية الطموحة، فيرى كوتر أننا نحتاج للأبطال المتخصصين في كل مرحلة منها ولكن ليس بإمكان أي شخص أن يكون بطلاً، فهؤلاء يتم انتقاؤهم وإعدادهم، والعقدة الأصعب في عملية التغيير عند كوتر هي تغيير سلوكيات البشر داخل المنظمات التي يفترض أن تبدأ بمعرفة ماذا يفعل الناس؟ ولماذا يتصرفون بطريقتهم هذه؟ وبعد ما يتم التأثير على مشاعرهم ثم لاحقاً عمل أفكارهم، لأنه يرى في تغيير النفوس المدخل، وهي "قلب التغيير" وأشد فاعلية من تغيير العقول ومع أن كلاهما مهما لنجاح التغيير إلا أن العاطفة هي نقطة الانطلاق وأنها مصدر التحول. (The heart of change is in emotions، في الكيسي، ٢٠١٠، ص. ١٧)

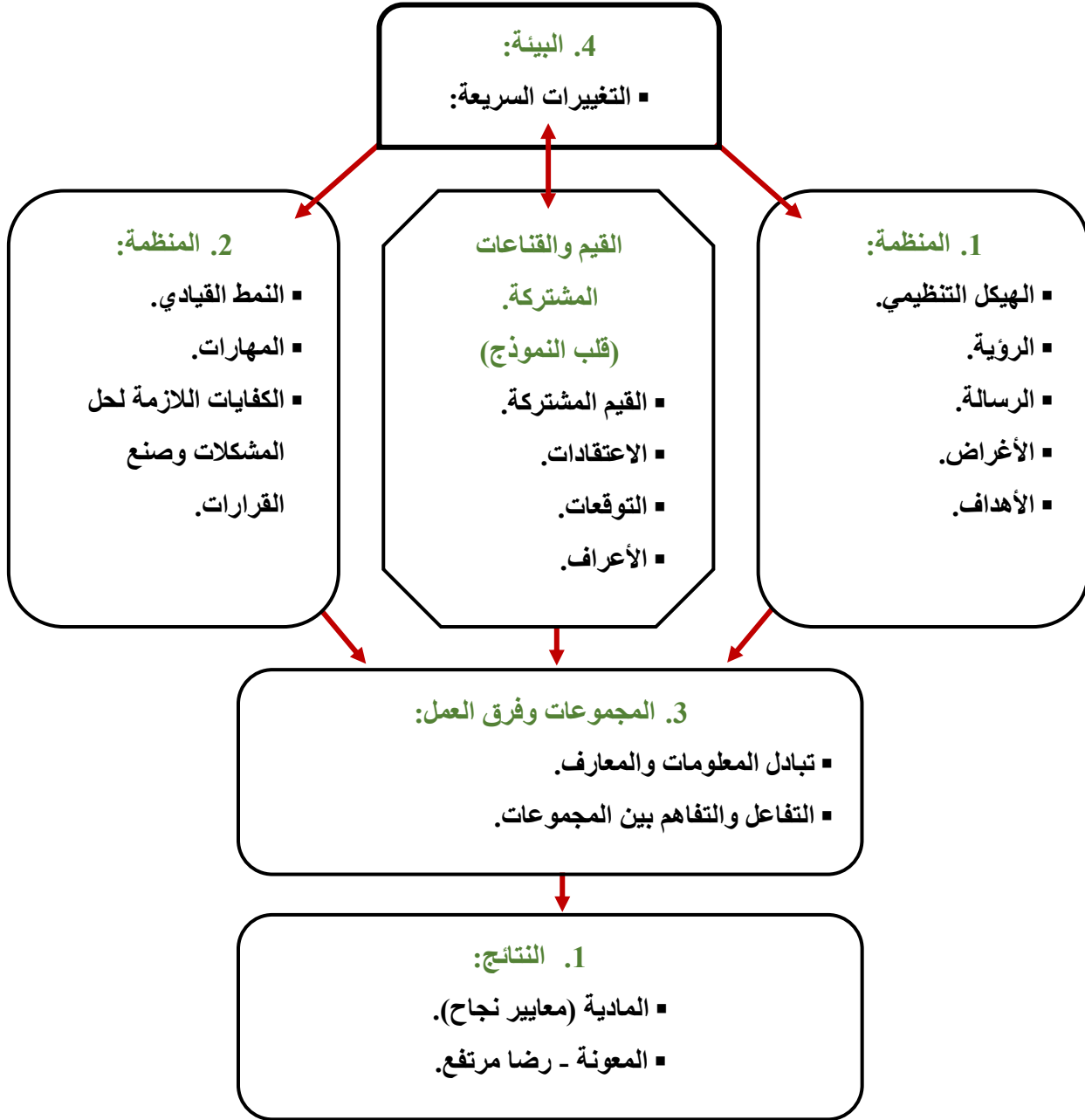
### ■ نموذج كيلمان (Kilmann, 1988):

يمكن القول إن نموذج كيلمان يعد من النماذج الهامة في مجال التغيير المنظمي، كون النموذج بصورة جهرية على القيم والقناعات المشتركة لإحداث التغيير المرغوب فيه.

ويرى (كيلمان) أن هذه القناعات تجسد دستوراً غير مدون قادرة على شحذ الهمم وحشد وتوجيه الطاقات. والحقيقة أن تلك القناعات المشتركة هي القوة المستترة والمثيرة للمؤوسين تجاه إحداث التغيير المرغوب فيه في المنظمة.

### ● أبعاد النموذج:

ويتكون هذا الأنموذج من خمسة أبعاد جهرية كما هي مبينة في الشكل، وهي



نموذج نجاح المنظمات في التغيير لكيلمان (Kilman, 1988)

**البعد الأول - البيئة:** ويتضمن التغييرات السريعة والتي تحيط بالمنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية.

**البعد الثاني - المنظمة:** ويتضمن البنية التنظيمية ورؤية ورسالة المنظمة وكذا أهدافها وخططها ونظمها وقوانينها الإدارية والأدائية والمالية ذات الصلة بالموارد المادية والبشرية.

**البعد الثالث - الإدارة:** ويتضمن السلوكيات القيادية وما يمتلكه القادة من مهارات وكفايات في تشخيص المعضلات وصنع القرارات الهامة، وفي نمط التعامل مع المرؤوسين.

**البعد الرابع - فرق العمل والجماعات:** ويشمل التفاعل الداخلي بين فرق العمل والجماعات وروح الفريق أو الجماعات وعملية تبادل التجارب والمعارف والمشاركة في صنع القرارات.

**البعد الخامس - النتائج:** ويتضمن النتائج المادية وغير المادية.

يرى (كيلمان) أن المنظمات تحتاج إلى برنامج متكامل للتغيير بحيث يتحقق التحول المطلوب للمنظمة، ولكي يكون برنامج التغيير متكاملًا ينبغي السيطرة على كل المتغيرات بما في ذلك نقاط القوة ذات الأثر على نجاح المنظمة.

**وتتمثل نقاط القوة في خمس مجموعات مختلفة، وهي:**

1. مسار الثقافة.
2. مسار المهارات الإدارية.
3. مسار روح الفريق.
4. مسار الاستراتيجية والهيكل.
5. مسار نظم الثواب والعقاب.

على أن تتوافق العملية مع متغيرات كل الخطوات العملية مع عوامل المنظمة.

**ويعتقد كيلمان أن عملية إحداث التغيير المنظمي ينبغي أن تمر بخمس مراحل:**

المرحلة الأولى: انشاء برنامج التغيير.

المرحلة الثانية: تشخيص المشكلات.

المرحلة الثالثة: جدولة المسارات.

المرحلة الرابعة: تطبيق المسارات.

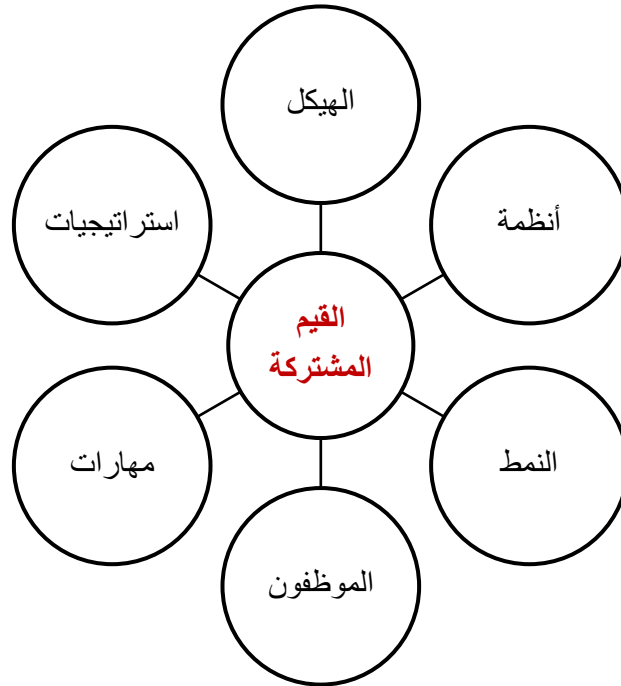
المرحلة الخامسة: تقييم التطبيق.

**نموذج ماكنزي 75 McKinsey**

ابتكر هذا النموذج (ريتشارد باسكال - وأنتوني أثنوس - وتوم بيترز - وروبرت واترمان) وقد طور هذا النموذج في

الثمانينات من قبل هؤلاء الاستشاريين، والمعروفين بنموذجهم الخاص في الإدارة والمسمى "الإدارة بالتجوال"

ويستخدم كأداة للتشجيع على اتباع نهج نظم شاملة ومتكاملة التنفيذ استراتيجيات ما. انظر الشكل التالي:



وقد سمي هذا النموذج بـ **سفن إس (7S)** وهي تمثل الحرف الأول باللغة الإنجليزية لأبعاد النموذج: وتتمثل تلك الأبعاد في:

1. **الاستراتيجية:** التفكير والتخطيط للمدى الأبعد.
  2. **البنية أو الهيكل:** إطار العمل الذي تتم فيه إدارة أنشطة المنظمة.
  3. **الأنظمة:** الإجراءات والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بها المنظمة، وجميع الأنظمة التي توجه أعمال المنظمة.
  4. **الأسلوب أو نمط الإدارة:** ثقافة المنظمة، أي الطريقة التي تتبعها في تصريف أعمالها، كما يتعلق بأساليب قيادة المنظمة.
  5. **الموظفون:** إدارة الموارد البشرية وتهيئة الموظفين للعمل والتطوير المهني وإدارة الأداء والتآلف الاجتماعي بين العاملين.
  6. **المهارات:** كفايات المنظمة وقدراتها - أي ما الذي تؤديه على أفضل وجه.
  7. **القيم المشتركة:** وهي المفاهيم التي تسترشد بها المنظمة في عملها، أي كيفية قيام جميع العاملين في المنظمة «بقلوب وعقول» تقوم بتنفيذ رؤية المنظمة.
- والجدول التالي يعرض لنا مكونات الأبعاد للنموذج ومفهومها.

الاستراتيجية Strategy	خطة أو مسار الإجراءات المتخذة استجابة أو تحسبا للتغيرات في البيئة الخارجية. فهي خطة لتوزيع موارد المنظمة المحدودة للوصول إلى ما تصبو إليه المنظمة من أهداف محددة.
الهيكل Structure	كيف يتم رسميا تنظيم الأفراد والعمل، أنها تتصل بطبيعة التسلسل الهرمي الرسمي، علاقات الإبلاغ أو الاتصالات، وعوامل التصميم الأخرى التي تتصل بالهيكل الرسمي. (مثل: مدى الرقابة - درجة المركزية)
النظم Systems	العمليات الرسمية وغير الرسمية والإجراءات المستخدمة لتدفق المعلومات وتسهيل عملية صنع القرار.
النمط القيادي Style	وهو يشير إلى نمط وأسلوب القيادة لدى القيادات العليا والوسطى. كيف يتصرف أو يسلك المديرين (أسلوبهم - ما يولونه من الانتباه إلى...، - كيف يعاملون الآخرين) في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، على مستوى الماكرو، يعني طبيعة وقوة الثقافة (الأعراف والمعتقدات المشتركة، والقيم) التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤثر على السلوك.
الأفراد Staff	الخصائص الديموغرافية للعاملين - كيف يتم تطوير الموارد البشرية وكذا تصنيفها مع مرور الوقت.
القيم المشتركة Shared Values	رؤية طويلة المدى والقيم المشتركة التي تشكل ما ينبغي أن يفعله أعضاء المنظمة، وما هو مصير المنظمة. ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة والقيم والأغراض المشتركة للأفراد العاملين في أية منظمة، والتي تستهوي قلوب الرجال وتحرك مشاعرهم والتي تجتمع حولها كل أهداف الفرد والمنظمة.
المهارات Skills	السمات المهيمنة والكفاءات والقدرات المتميزة التي يمتلكها الموظفون الأساسيين والمنظمة ككل.

### • قيمة النموذج

تكمن القيمة الحقيقية للنموذج في ضمان أن المديرين يقومون بدراسة جميع النواحي السبع للمنظمة؛ بغية تحليل وفهم الحاجة إلى التغيير وبهدف المساعدة في إحداث التغيير، ويكون النموذج أقل نفعاً ووعوئاً، عندما يستخدم مع التركيز على تراكم وتجميع البيانات الكمية، وعندما يتم التعامل مع العناصر المختلفة بطريقة التجزئة أو التقسيم إلى أجزاء.

### • طبيعة العناصر السبع

يمكن القول إن الفرضية الأساسية لهذا النموذج هي أن العناصر السبعة الداخلية للمنظمة تحتاج إلى أن تتماشى مع بعضها البعض إذا أريد للمنظمة أن تكون منظمة ناجحة. وهذه العناصر السبعة تنقسم إلى قسمين:

#### (أ) عناصر صلبة:

1. الاستراتيجية.
2. الهيكل.

#### (ب) عناصر ناعمة (لينة):

3. القيم المشتركة.
4. المهارات.
5. العاملين.

### • ولكي يكون أداء المنظمة جيداً يستند هذا النموذج على نظرية:

1. أن هناك تفاعلاً بين العناصر السبعة بعضها البعض.
2. أن العناصر السبعة ينبغي أن تكون متحدة وتعزز بعضها البعض كي تستطيع المنظمة تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها.
3. التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة.

### • متى يفشل التغيير وفقاً للنموذج؟

وفقاً لهذا النموذج، ينبغي الاهتمام بالعناصر السبعة جميعها، وإذا فشلت عملية التغيير فإن السبب يعود غالباً إلى أن قائد التغيير كونه ركز على عنصر أو عنصرين من العناصر السبعة. فهي عناصر مترابطة لا تتجزأ، وقد يصعب إحراز تقدم على صعيد عنصر واحد منها دون تعديل العناصر الأخرى. ومن المفروض أن تتساوى جميعها في إحداث الأثر المطلوب، ويصلح كل عنصر منها أن يكون نقطة انطلاق التغيير المنظمي.

### • أهمية القيم المشتركة:

الحقيقة أن النموذج يعطي اهتماماً خاصاً للقيم المشتركة (Shared Values) فهي التي تولد الثقة وترتبط بالتنظيم معاً. القيم المشتركة هي أيضاً الهوية التي تعرف بمنظمتك في جميع أنحاء محالات أعمالها. يجب ذكر هذه القيم مع الأهداف المؤسسية والقيم الفردية على حد سواء.

إن لكل منظمة وكل قائد تغيير لديها مجموعة مختلفة من القيم التي ينبغي أن تتناسب مع وضع أعمالها.

## • فوائد تطبيق النموذج:

1. يستخدم كأداة لتقييم ورصد التغييرات في الوضع الداخلي للمنظمة.
2. لفهم كيفية ترابط العناصر التنظيمية.
3. للمساعدة في تحديد ما يحتاج إلى إعادة ترتيب لتحسين الأداء، أو للحفاظ على اصطفاًف أو محاذاة الأشياء (والأداء) خلال أنواع أخرى من التغيير.
4. وسيلة فعالة لتشخيص وفهم المنظمة.
5. يوفر التوجيه لعمليات التغيير المنظمي.
6. يجمع بين مكونات عقلانية وعاطفية.
7. جميع أجزاءه متحدة في جزء لا يتجزأ ويجب معالجتها بطريقة موحدة.
8. تحسين أداء المنظمة.
9. دراسة الآثار المحتملة لتغييرات مستقبلية داخل المنظمة.
10. محاذاة الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو اقتناء أشياء جديدة.
11. تحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
12. لتحليل مجموعة متنوعة وواسعة من الحالات، على سبيل المثال:

(أ) لتحسين أداء المنظمة.

(ب) لدراسة الآثار المحتملة لتغييرات مستقبلية داخل المنظمة.

(ج) لتوفيق أساليب الإدارة مع العمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ.

(د) أو لتحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

(هـ) الموازنة بين نمط القيادة وبيئة العمل.

## • عيوب ماكنزي (S7) هي:

1. عندما يتغير جزء واحد، من التغيير، جميع أجزاء التغيير تتغير، وذلك لأن جميع العوامل مترابطة.
2. يتم تجاهل الاختلافات.
3. النموذج معقد إلى حد بعيد.
4. من المعروف أن الشركات التي تستخدم هذا النموذج لديها أعلى معدل الفشل.

## ■ نموذج التغيير لثورلي (Thornley's Change Model):

يضمن هذا النموذج خمس استراتيجيات لإدارة التغيير وهي:

1. التوجيه.
2. التفاوض.
3. القلوب والعقول.
4. الاستراتيجية التحليلية.
5. الفعل - العمل.

كل استراتيجية لها مزايا وعيوب لجميع الأطراف المعنية، أن نقطة الانطلاق الأساسية للتغيير هي الاعتراف بالحاجة له

• مفهوم هذه الاستراتيجيات.

**استراتيجية التوجيه أو الأمر:** فرض التغيير في حالات الأزمات أو عند فشل الطرق الأخرى، ويتم ذلك عن طريق ممارسة السلطة دون التشاور (Armstrong, 2006) إن الميزة هنا هي أن التغيير يمكن تنفيذه بسرعة، والعيب أنه لا يأخذ في الاعتبار أية آراء، أو مشاعر الذين اشتركوا في التغيير. (Lockitt,2004)

**استراتيجية التفاوض:** تسلم هذه الاستراتيجية أن السلطة أو القوة مشتركة بين صاحب العمل والعاملين لحسابه، وأن التغيير يتطلب التفاوض والتوفيق والاتفاق قبل أن يجري تنفيذه (Armstrong, 2006)، إن استعداد القيادات للتفاوض وعقد الصفقات يعد شيء مهم ويؤثر على التغيير. تعترف هذه الطريقة أن المتأثرين بالتغيير لديهم الحق لأن يكون لهم صوتاً في الأمور التي ينخرط فيها التغيير، ومن عيوبها أنها تتطلب وقت كثير من أجل التأثير على التغيير. (Lockitt,2004)

**استراتيجية القلوب والعقول:** احتضان كل التوجهات لتغيير المواقف والمعتقدات للقوى العاملة كلها. يسعى هذا النهج المعياري إلى خلق التزام ورؤية مشتركة، لكنها لا تتضمن بالضرورة انخراط أو مشاركة (Armstrong, 2006)، وتسمح هذه الاستراتيجية بتوفير الدعم الكامل للتغييرات التي تجربها المنظمة، وكذا دعم مجموعة مشتركة من القيم التنظيمية والتي من خلالها يشعر الأفراد بالرغبة والقدرة على تقديم الدعم للتغيير مرة أخرى. الميزة لهذه الاستراتيجية هي أنها تحقق الالتزام الإيجابي للتغييرات، ولكن من عيوبها أنها تستغرق وقتاً أطول لتنفيذ التغيير. (Lockitt,2004)

**الاستراتيجية التحليلية:** نهجاً نظرياً تسلسلياً في تحليل وتشخيص للحالة الراهنة، من خلال تحديد: "الأهداف، وتصميم عملية التغيير، وتقييم النتائج، وتحديد الأهداف للمرحلة التالية في العملية". (Armstrong, 2006)

**استراتيجية الفعل (Action-based):** تؤكد الاستراتيجية على المشاركة الكاملة لجميع أولئك المعنيين قوياً وعملاً، وتتأثر بالتغييرات المتوقعة. من مزايا هذا النهج هي أن أية تغييرات يتم إجراؤها على الأرجح تحصل على الدعم نظراً لمشاركة جميع المتأثرين بالتغيير، والتزام الأفراد والجماعات داخل المنظمة ككل، والشعور بملكية المنظمة إزاء التغييرات التي تجري، أما مساوئ هذه الاستراتيجية فتتمثل في الوقت المستغرق قبل إجراء التغييرات. (Lockitt,2004)

■ **نموذج منحنى جسر الانتقال لبريدج (Bridges transition curve, 2009)**

يذكر صاحب النموذج (William Bridges, 2013) أن التحول هو عملية نفسية من التكيف تجاه التغيير. ويشدد على أهمية فهم عملية التحولات، كونها المفتاح الجوهرى لنجاح المنظمات في صنع التغيير.

**المراحل الانتقالية:** وتتألف المرحلة الانتقالية للتغيير عند (Bridges) من ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: النهاية.
- المرحلة الثانية: المطقة المحايدة.
- المرحلة الثالثة: البداية.

كما هي مبينة في شكل التالي: ومن المفارقات أن التغيير يبدأ من النهايات وينتهي مع البداية.

Endings	نهايات		
		منطقة محايدة	
		Neutral zone	بدايات جديدة
			New Beginnings

منحنى جسر الانتقال: الطريق إلى المستقبل (Bridges' transition curve, 2009)

**المرحلة الأولى: مرحلة النهاية.**

الناس بحاجة إلى التخلي عن الماضي لأول مرة قبل أن يتمكنوا من تبني الجديد. قل: وداعًا للماضي أو دع الماضي يمر بكل حلوه ومره، أو وظيفة محددة بذاتها، الزملاء، الأصدقاء، الأماكن، حتى المدراء أو القادة يمكن أن يطالهم التغيير عندما يحدث إعادة الاصطفاف في المنظمة.

ووفقًا لويليام: إذا تم التركيز على "الماضي" حيث يوجد اليقين بالأشياء، فإنك سوف لن تتقدم أبدًا إلى الأمام أو النمو. التركيز على "الماضي" يسمح لك أن تكون بوضع مريح لأنك تعرف بالضبط ما حدث لك ومعتادًا على جميع القضايا والعوامل التي حدثت في الماضي.

النمو والتنمية أو التطوير يكمن في التركيز الخاص على "المستقبل"، فوضع التركيز الخاص بك على المستقبل دون غيره سوف يجلب لك الأمل وأفضل الأشياء الجديدة.

يحاول كل فرد منخرط في فهم النهايات للوضع الحالي مواجهة طبيعة خسارته المحتملة بسبب التغيير، فالأفراد عرضه للخوف بشكل واضح. ومن المهم أن نقدر أن هذا سيؤدي إلى ظهور المقاومة. قد يصبح بعض الأفراد عالقين في هذه المرحلة فينصح (Bridges) قائد التغيير بأنه سيوفر لنفسه كثيرًا من المتاعب إذا تذكر أن **"المهمة الأولى لإدارة المرحلة**

**الانتقالية هي إقناع الناس بمغادرة الوضع القديم المؤلف لهم"****المرحلة الثانية: المنطقة المحايدة.**

يبدأ الأفراد في استكشاف راحتهم مع التغيير الجديد بين "الماضي" و "المستقبل" تقع "المنطقة المحايدة" هذه المنطقة يجب أن ندخلها بحذر شديد. في "المنطقة المحايدة" لا نركز على "الماضي" أو "المستقبل"، بل **نركز على غموض الوضع.** فالميل الخاص بك في هذه المنطقة هو أنك تريد أن تتراجع إلى ماضيك، كونك متعلق بما هو مألوف وليس في وضع يسمح لك بتوظيف الشجاعة اللازمة للوصول إلى الأمل والذي يمكن أن تجده في منطقة "المستقبل".

أصبح هناك بيئة جديدة ومسؤوليات جديدة والقواعد تغيرت، وهناك أوجه جديدة تعمل معها أو ترفع تقاريرك إليها، كل هذه الأمور أصبحت مقلقة كلما ستستكشف أو تمارس شيء ما في هذا الجو الجديد (Bridges and Mitchell,2000)

انتهت الطريقة القديمة ولكن لم يتم بعد تأسيس طريقة جديدة تتميز هذه المرحلة بعدم اليقين والارتباك والحيرة وعدم الراحة.

**المرحلة الثالثة: مرحلة البداية.**

يبدأ الناس تبني التغيير الجديد، وتتطلب هذه الفترة التكيف النهائي مع الطرق الجديدة، للقيام بالعديد من المهام المختلفة أو حتى للمهام المماثلة، ولكن تتطلب طرق جديدة للتعامل معها.

**في هذه المرحلة يتم إرجاع اليقين،** يكتشف الأفراد طاقة جديدة، وأغراض جديد، وهوية جديدة، في طريقة العمل الجديدة ويشعر الأفراد بالراحة، حيث تبدوا تلك الطريقة هي السبيل الوحيد الممكن. علمًا أن هذه المراحل الثلاث قد لا تكون محددة بشكل حاد، فمختلف الأفراد سيمضون قدمًا في خطى مختلفة.

**المرحلة الرابعة: المرحلة الأخيرة.**

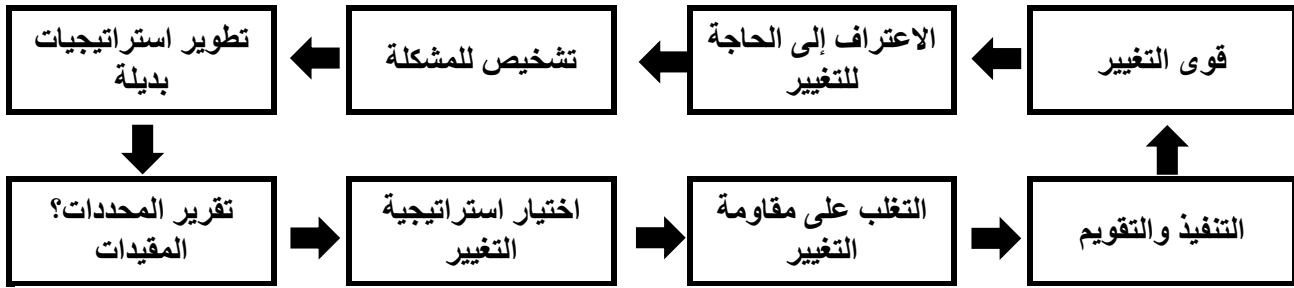
في كثير من الأحيان عندما يفقد الأشخاص كل أمل، ويتجمد الأفراد، ولا يمكن التحرك إلى الأمام. فتلاثة من أربعة صفات تجعل هذه المرحلة المطاف الأخير، إلا واحد، **غير قادر على تجاوز مخاوفه،** وفي نهاية المطاف يترك وحيدًا.



### ■ أنموذج إدارة التغيير عند إيفانوفيتش (Ivancevich's Change Management Model)

يفترض هذا الأنموذج (١١) مرحلة من مراحل التغيير المنظمي، وهذه المراحل مترابطة بتسلسل موضوعي هي:

1. التعرف على قوى التغيير.
2. إدراك الحاجة للتغيير.
3. تشخيص المشكلة.
4. تطوير بدائل لأساليب التغيير.
5. التعرف على الظروف الغير مواتية.
6. اختيار استراتيجية التغيير.
7. مقاومة التغيير.
8. تنفيذ ومتابعة التغيير.
9. توقيت التنفيذ الملائم للتغيير.
10. نطاق أو مدى التغيير.
11. متابعة التنفيذ.



### ■ نموذج الإدارة الاستراتيجية للتغيير لتولوسن: ويشمل هذا النموذج ستة مراحل كما هو مبين في الشكل.

وهذه المراحل هي:

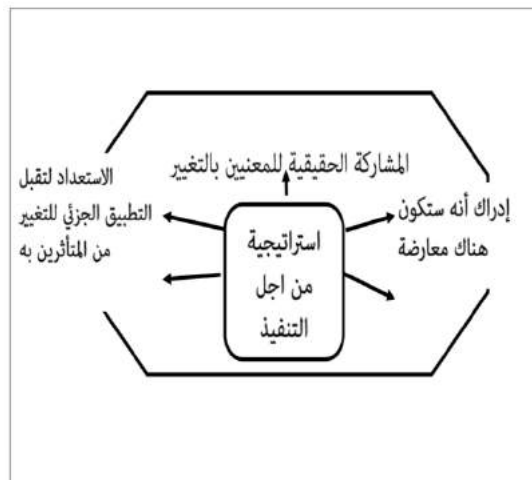
**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة المشاركة الحقيقية للمعنيين بالتغيير.

**المرحلة الثانية:** إعداد خطة عمل للتعامل مع مناوئي التغيير.

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

**المرحلة الرابعة:** يتم تحديد ما ينبغي عمله من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

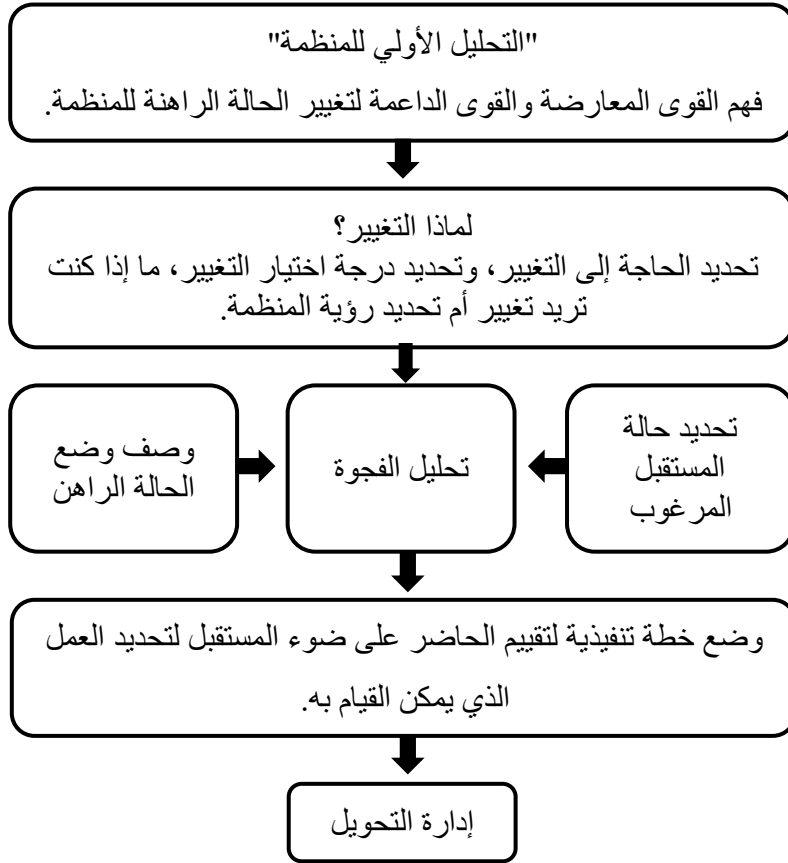
**المرحلة الخامسة والسادسة:** إيجاد قيادة متحمسة لإدارة التغيير المنشود.



نموذج الإدارة الاستراتيجية للتغيير عند الإسكندر تولوسن

### ■ أنموذج عمليات إدارة التغيير (Change-Management Process):

هذا هو الأنموذج الثاني لـ (Beckhard and Harris) والذي طور في عام (١٩٨٦م) حول كيفية تغيير المنظمات والذي بني على نموذج (Kurt Lewin) كما هو في الشكل التالي:



#### ● الخطوة الأولى - تحليل أولي للمنظمة (مع ، ضد):

وفقاً لـ (Beckhard and Harris). يتم هنا تحليل القوى التي مع وضد التغيير وتصبح مفهومة بدقة. إن الفهم الشامل للمنظمة وأصحاب المصالح في هذا التحليل سيساعد في عملية التحليل.

#### ● الخطوة الثانية - تحديد مدى الحاجة إلى التغيير:

تحديد الحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية تغيير قوية. يفترض العديد من الأفراد أن الحاجة إلى التغيير يمكن التعرف عليها بسهولة ووضوح، ويمكن الاستدلال عليها من البيئة، غالباً ما يكون هذا هو الحال، إذا كان الإفلاس يهدد المنظمة مثلاً، أو إذا انخفضت الأرباح، سوف يشعر الناس في المنظمة بضرورة وأهمية تغيير بعض الأمور في المنظمة. ومع ذلك، ربما بعض الأفراد قد لا يتقبلون الحاجة للتغيير أو قد يعتقدون أنهم بحاجة إلى تغيير، أو قد يعتقدون أن شخصاً أو قسماً ما هو المشكلة أو المسبب في المشكلة.

إذا كان الناس حقاً غير راضيين عن الوضع الحالي، فسوف يعترفون بالحاجة إلى التغيير ومباشرة البحث عن إجراءات تصحيحية. وإذا كان قابليين بالوضع الراهن فهذا يعني رضاهم وقبول الوضع القائم، ولا يفضلون التغيير، وبالتالي سوف لن يبحثوا عن أي خيارات أخرى، مؤمنين بأن لا شيء يمكن القيام به؛ أو يعتقدون أن تكاليف التغيير ستكون أكبر من الفوائد.

أحياناً قد يقع القادة في خطأ افتراضي وهو مجرد أنهم مقتنعون بالتغيير، فإن الآخرين بسهولة سيفهمون وسيقتنعون به كذلك.

**يلي ذلك مرحلة وصف وتحليل للحالة الراهنة وتحديد مستقبل الحالة:** وهذا يقود إلى إجراء تحليل للفجوات والوصول لرسم صورة عن الاختلافات بشكل دقيق.

مثلاً قد يصل مدير المنظمة إلى خلاصة أن الروح المعنوية للأفراد منخفضة، هذا الوصف لا يؤدي بسهولة إلى خطط عمل، بدلاً من ذلك، يجب أن تفهم الأسباب الجذرية لمسألة انخفاض الروح المعنوية لماذا الروح المعنوية منخفضة؟ هل السبب هو نظام الأجور؟ هل هو أسلوب الإدارة؟ هل ظروف العمل هي السبب؟ كل واحد من هذه الأسئلة مفيدة في الانتقال إلى السؤال الآخر: فكل سؤال يشير إلى مسارات مختلفة من العمل.

يسمح تحليل الفجوة لقادة التغيير أن يضعون بوضوح السؤال: لماذا هناك حاجة إلى التغيير؟

إن التحليلات للأبعاد الرسمية وغير الرسمية للمنظمة، ومختلف أصحاب المصلحة والمستفيدين من التغيير، ووكلاء التغيير أنفسهم ستساعد على استكمال الفهم العام للوضع الراهن والثغرات أو الفجوات التي تحتاج إلى اهتمام دقيق.

**ولذا يمكن تلخيص النموذج بالقول** إن عملية التغيير تبدأ مع إجراء تقييم لمدى الحاجة إلى التغيير، بعد الاعتراف بالحاجة للتغيير، يواجه قادة التغيير مهمة تحديد ووصف للحالة المرغوب فيها في المستقبل والمغايير للواقع الحالي للمنظمة. يسمح المستقبل المرغوب لقادة التغيير التعرف على الفجوة بين الحاضر والمستقبل واقتراح كيفية سد هذه الفجوة. إن مناقشة كيفية الوصول من الحاضر إلى الحالة المستقبلية المرغوب فيها يمثل مرحلة العمل أو التنفيذ.

**الخطوة الأخيرة في عملية التغيير هي إدارة المرحلة الانتقالية.**

### ■ نموذج مشكال التغيير (Change kaleidoscope)

ورا كل من (Hailey & Blowgun, 2002) نموذج يدعى مشكال التغيير.

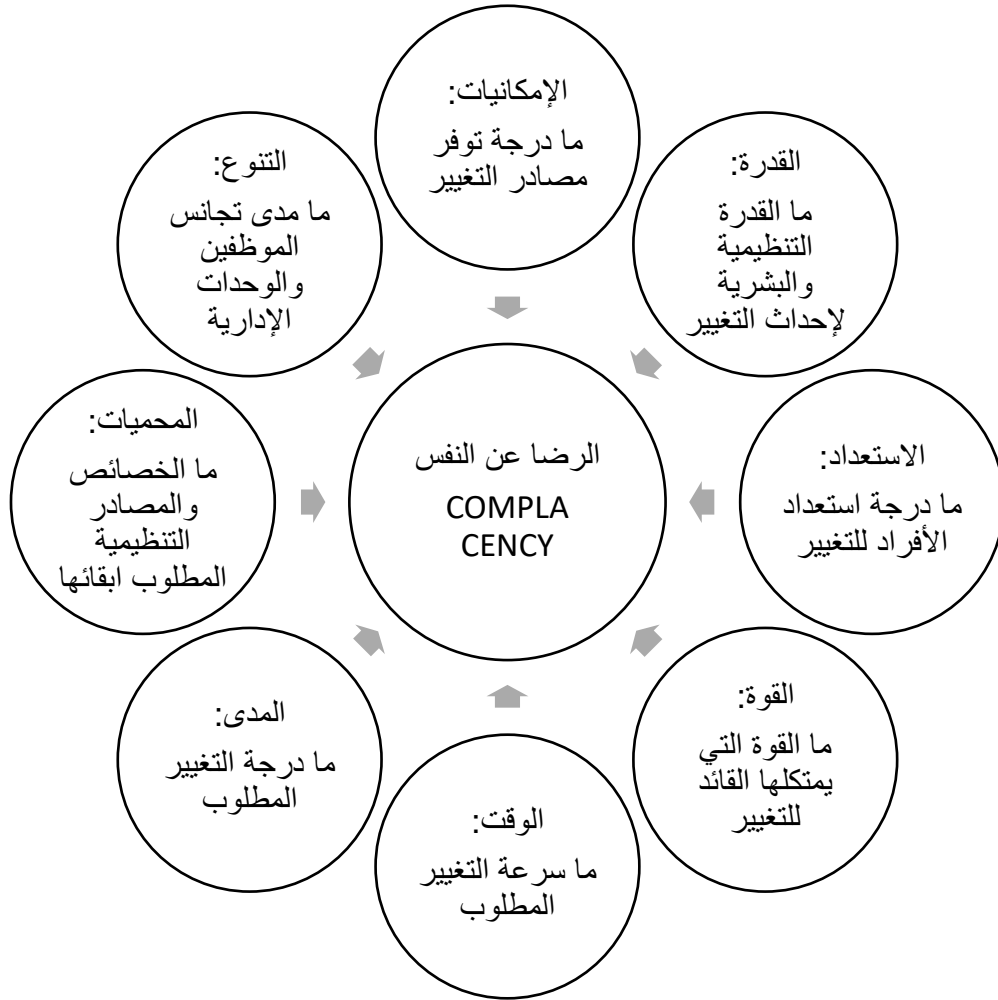
لمهمة تنفيذ أي نوع من استراتيجيات التغيير في المنظمة والتي تحتاج إلى النظر والتفحص التام لعوامل وخيارات مختلفة أثناء مرحلة التغيير مثل عوامل الكفاءات والموارد الحالية والجوانب الأخرى للمنظمة.

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

عندما يكون التغيير في مراحله الانتقالية، يعد نموذج مشكال للتغيير أفضل نموذج، فهو أداة هامة جداً لتحليل سياق التغيير.

### ● عوامل النموذج:

هناك ثمانية عوامل قادرة على التعرف على تعقيدات التغييرات والحاجة إلى تصميم التغيير لحالة بعينها. (انظر الشكل):



شكل (العوامل السياقية)

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

الوقت:	ما سرعة التغيير المطلوب؟ هل المنظمة في أزمة، أم أنها تهتم بالتنمية الاستراتيجية طويلة الأجل؟
النطاق:	إلى أي درجة هناك حاجة إلى التغيير؟ هل يؤثر هذا التغيير على المنظمة ككل أو جزء منها فقط؟
المحميات:	ما هي أصول المنظمة، وما الخصائص والممارسات التي تحتاج المنظمة إلى الحفاظ عليها وحمايتها أثناء التغيير؟
التنوع:	هي الفئات والمجموعات المختلفة من الموظفين / الفنيين داخل المنظمة متجانسة نسبياً أو أكثر تنوعاً من حيث القيم والمعايير والمواقف؟
القدرة:	ما مستوى القدرة التنظيمية والإدارية والشخصية لتنفيذ التغيير؟ هل هناك حاجة التحسين هذه القدرة قبل أن يمكن البدء في عملية التغيير؟
القدرات:	كم مقدار الموارد التي يمكن للمنظمة استثمارها في التغيير المقترح من حيث النقدية والأفراد والوقت؟
الاستعداد للتغيير:	كيفية الاستعداد للتغيير من قبل الموظفين داخل المنظمة؟ هل يدركون الحاجة إلى التغيير ولديهم دافع إلى ذلك؟
السلطة:	أين تناط السلطة داخل المنظمة؟ كم من السلطة مطلوبة للتغيير من قبل الوحدات ولقائد التغيير؟

• **ولفهم النموذج بشكل أفضل، يمكن عرض تلك الأبعاد بشيء من التفصيل كما يلي:**

**الوقت:** يمكن أن يكون الوقت المتاح للتغيير مختلف وفقاً لاختلاف سيناريو التغيير. فعلى سبيل المثال، قد تعاني الأعمال التجارية الخاسرة سيناريوهات مختلفة عن الأعمال التي يتم التخطيط لها من أجل التغيير في المستقبل، فالوقت حَقاً يهم المنظمة فيما إذا كانت استراتيجية التغيير مقصودة أو غير مقصودة، أي مخطط لها أم غير مخطط لها.

**المحميات:** قد يكون التغيير إلزامياً في بعض الأعمال، ولكن هناك بعض جوانب من جوانب المنظمة يتم التحفظ عليها كونها تعد من المصادر الرئيسية للكفاءات لديها، فعلى سبيل المثال، افترض أن أعمال تكنولوجيا المعلومات المتنامية بسرعة تحتاج لأن تصبح أكثر تنظيماً ورسمية، فالمنظمة تحتاج إلى إرضاء موظفيها لأنهم ثروتها ولذا تتجنب فرض التغيير بالقوة.

**القدرة:** يحدد هذا العامل ما إذا كان قائد التغيير لديه الخبرة لإدارة التغيير من عدمه.

**السعة:** يحدد هذا العنصر ببساطة مقدار حاجة التغيير إلى الموارد البشرية والنقدية والوقت لتحقيق أهداف المنظمة، إذا كان ذلك يتطلب مزيداً من الوقت في الحالات العاجلة، قد لا تذهب سياقات التغيير لصالح الأهداف التنظيمية.

**الاستعداد للتغيير:** ينظر هذا العامل ما إذا كان الأفراد على استعداد تام للتغيير من عدمه، وينظر أيضاً إلى العامل التحفيزي الذي قد يوجه العاملين نحو التغيير. فإذا كان الأمر كذلك يمكن أن يكون التغيير ممكناً فقط من خلال تحفيز الموظفين.

**السلطة أو القوة:** يحدد هذا العنصر قاعدة السلطة في المنظمة، يمكن أن تتأثر عملية التغيير بالتنوعات المختلفة لأساليب الإدارة. إذا كانت المنظمة تدار من خلال النمط أو توقيراطي فسوف يكون هناك تغييراً أقل. بينما إذا كانت الإدارة لامركزية، عند إذن سيجد الموظفين من المرونة ما يكفي مما يمكنهم من التكيف مع عملية التغيير. كما يقيس هذا العامل مسافة السلطة بين الموظفين والإدارة، فإذا كانت المسافة أكبر يعني أن هناك اتصالات أقل، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات.

■ **استراتيجيات تنفيذ التغيير (Strategies for implementing change)**

يقصد بالاستراتيجية هنا بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، أو هي الأسلوب الذي يستخدم للتعامل والتكيف مع التغيير المنشود للمنظمة. هناك عدد من الاستراتيجيات ذات الصلة بالتغيير منها ما يلي:

**مساهمه (Hitt et al., 1979) استراتيجيات التغيير المنظمي:** يقترح (Hitt et al., 1979) استراتيجيات للتغيير تتجلى في الخطوات الآتية:

1. **جمع المعلومات والحقائق:** يتم في هذا البعد. جمع المعلومات والحقائق حول أوضاع المنظمة لمختلف وحداتها

التنظيمية الرئيسية، ويمكن استخدام عدد من الوسائل كالاستبيانات والرصد والمقابلات مع أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم ومشاربهم الوظيفية لغرض التعرف على أوضاع الوحدات التنظيمية والوقوف على حقيقتها.

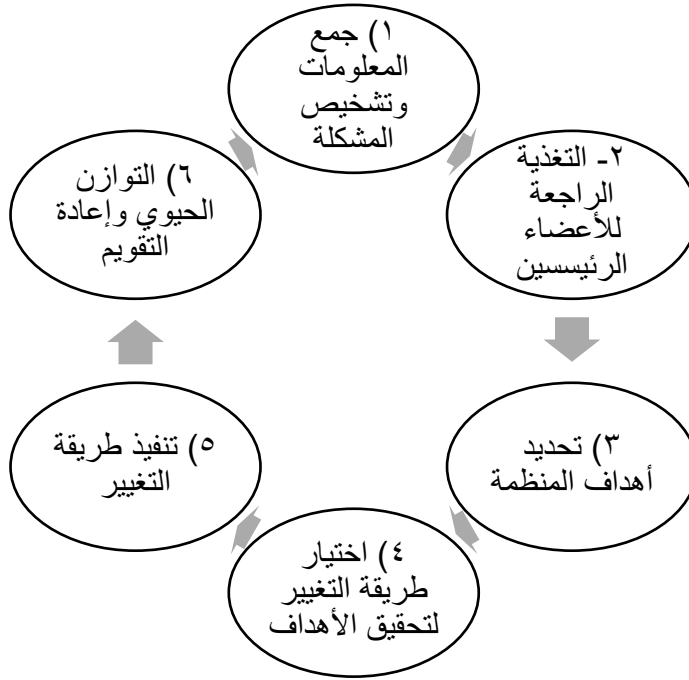
2. **التغذية الراجعة:** وتشمل تبادل المقترحات حول المعلومات بين الأعضاء الأساسيين في المنظمة، والتعرف على درجة

ولائهم تجاه المنظمة من خلال التعرف على اتجاهاتهم وأحاسيسهم وقيمهم تجاه منظماتهم وتجاه وحداتهم المختلفة داخل المنظمة، والتعرف على المشكلات واختلافات الرؤى ذات الصلة بالأداء والإنتاج.

3. **تحديد الأهداف المشكلات:** تشمل وضع أهداف محددة تجاه حل الإشكاليات والتعقيدات التي تواجهها المنظمة بشكل

عام.

4. اختيار نموذج التغيير المناسب لإحداث التغيير: يتم انتقاء الأسلوب المناسب للتغيير المنشود لغرض تحقيق الأهداف.
  5. الجانب التطبيقي: تطبيق التغيير من خلال منهج التغيير المقترح.
  6. التوازن المنجز: العمل على إحداث التوازن (الحيوي) لعملية التغيير وإحرازه بهدف استقرار المنظمة.
- الشكل التالي يوضح الخطوات الاستراتيجية للتغيير التنظيمي.



### ■ استراتيجيات الأبعاد الثلاثة للتغيير الاستراتيجي (3 Dimensions of Strategic Change)

في كتابهما الرائع (إدارة التغيير لأجل نجاح تنافسي) (managing for competitive success) بين ثلاثة أبعاد رئيسية للتغيير الاستراتيجي، هي:

1. المحتوى (Content): الأهداف (goals) ، الأغراض (purposes) ، المرامي (objectives). أي (what).
2. العمليات (process): التنفيذ (Implementation). أي (how).
3. المحيط (context): البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. أي (where).

#### ● كيفية نجاح التغيير:

يؤكد الباحثان على أهمية حدوث تفاعل مستمر بين أبعاد التغيير، فتنفيذ التغيير يعد أداة لإعادة صياغة أو تشكيل ما هو مستخدم في عمليات التغيير. فالتغيير الناجح هو نتيجة للتفاعل بين المحتوى والعمليات والمحيط. واعتماداً على نتائج أبحاث تقييمية، قدم الباحثان أيضاً خمسة عوامل مركزية متداخلة ومتشابكة ومرتبطة بنجاح إدارة التغيير الاستراتيجي، وهي:

1. تقييم بيئي: رصد ومراقبة وضبط مستمر لكل من البيئة الداخلية والخارجية (منافسة) للمنظمة من خلال نظم تعليم مفتوحة.
2. مصادر الموارد البشرية.

3. **الأصول والالتزامات (إن جاز التعبير).** ينبغي أن يعرف الموظفون أنه ينظر إليهم على أنهم ذو قيمة عالية ونافعة، وذو ثقة عالية من قبل منظماتهم.
4. **ربط التغيير العملي والاستراتيجي.**
5. **النوايا والمقاصد تتحول عملياً للتنفيذ مع مرور الوقت**، ترزيم وترتيب الأنشطة والأفعال العملية يعد عملاً جباراً وكبيراً وتستطيع أن تقودنا لاستراتيجيات تغيير جديدة.
6. **قيادة التغيير (الدفع بالمنظمة إلى الأمام):** أخلق مناخاً سليماً للتغيير، نسق بين الأنشطة، لاحظ ووجه وتابع، وطور برنامجاً ليس فقط لجهة التغيير، ولكن أيضاً للرؤية الواضحة وللقيم في المنظمة.
7. **التلاحم الكامل.**
8. ينبغي أن تكون استراتيجية التغيير متناغمة مع نفسها ومتناسكة (أهداف واضحة)، منسجمة ومتوافقة مع بيئتها، تقدم حدًا تنافسيًا قابلاً للتحقق.

### ■ استراتيجيات التغيير عند (Harper, 1993).

حدد (Harper, 1993) (كما هو في المخلافي، ٢٠١٧؛ 911، p. 1999، M., Holland) خمسة أنواع من استراتيجيات التغيير وهي:

1. **استراتيجيات مسهلة أو ميسرة:** تركز هذه الاستراتيجيات على أصحاب العلاقة بالتغيير والتباحث معهم في القضايا والحلول المتبادلة للمشكلات، ودور وكيل (خبير) التغيير هو تقديم المعلومات ومصادر متطلبات العمل، والتعاون مع الجماعات المساهمة في التغيير، وتنوير الآخرين بالقضايا. كما تكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تكون المشكلة المطلوب حلها واضحة، والأهداف واسعة، وأصحاب العلاقة لديهم الاستعداد للتعلم والتغيير بينما تصبح أقل فعالية عندما يكون هناك مقاومة للتغيير، خاصة من قبل جماعات قوية، وعندما يكون التغيير واجباً إحدائه بسرعة.
2. **استراتيجيات إعادة التثقيف والتعليم:** تركز مثل هذه الاستراتيجيات على تعليم وتثقيف ذوي العلاقة بالتغيير حول القضايا، والخيارات المتاحة، والتغيير المطلوب إحدائه، ويكون دور قائد التغيير هو تقديم المعلومات بموضوعية للجماعات المشاركة في التغيير، وتكون هذه الاستراتيجيات ناجحة عندما تكون مكاسب التغيير واضحة، وشعور الجماعات المشاركة في التغيير بالخوف من التغيير، لأنهم لا يمتلكون المعرفة ولا المهارات المطلوبة، ولكن لديهم القدرة على الاستجابة للتغيير، بينما تكون أقل فاعلية عندما تكون مكاسب التغيير غير واضحة، وعدم توفر الشعور القوي المرتبط بالتغيير للتمكن من الدفاع عن التغيير، مع نقص المعلومات لإقناع الآخرين بالتغيير.
3. **استراتيجية الإقناع:** تركز مثل هذه الاستراتيجيات على إقناع ذوي العلاقة بالتغيير لقبول التغيير، ويكون دور قائد التغيير هو إقناع الآخرين بالتغيير، مستخدماً الحوار القائم أكثر على العاطفة، وتكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تكون الجماعات المشاركة تمتلك القدرة على التغيير، ولكنها غير واعية بالحاجة إلى التغيير، أو بفوائد التغيير، أو عندما لا تتوفر المعلومات الكافية للمحاور حول التغيير، بينما تكون أقل فاعلية عندما لا يتمتع وكيل التغيير بمصداقية لدى ذوي العلاقة بالتغيير، فهم لا يثقون بالمعلومات أو بالحقائق عند الحوار، أو عندما لا يكونون قادرين على التغيير بسبب عدم توفر المهارات أو المصادر اللازمة للتغيير.

4. **استراتيجيات القوة أو الإكراه:** في مثل هذا النوع من استراتيجيات التغيير يفرض التغيير على الآخرين بالقوة، ويكون دور وكيل التغيير هو وضع المعايير والقواعد الخاصة بالتغيير، ومعاينة من لا يتصرف وفقاً للقواعد والمعايير تلك، ثم يخلق ويمارس حق احتكار المكافآت وصرفها للذين يتبعون ويتصرفون وفقاً للقواعد دون غيرهم، وتكون مثل هذه الاستراتيجيات فعالة عندما تكون متطلبات التغيير مدعومة بالقيم الاجتماعية، ومن أغلبية السياسيين في النظام السياسي للبلد القادرين على معاينة الخارجين على قواعد ونظم التغيير، وعندما تكون التغييرات المطلوبة هي تغييرات في السلوك بصفة رئيسية، بينما تكون أقل فاعلية عندما يكون التغيير معقدًا، وفقدان الصداقة مع المشاركين في التغيير غير مستحب، أو عندما يجب استمرار فرض النظام بالقوة ويكون مكلفًا جدًا.
5. **الاستراتيجيات المختلطة:** تركز هذه الاستراتيجيات على خلط الاستراتيجيات المشار إليها سابقًا بحيث تستخدم بأوقات مختلفة أثناء عمليات التغيير، ويكون دور وكيل التغيير هو اشتقاق استراتيجية من الاستراتيجيات المشار إليها، تحدد فيها احتمالية الطريقة المستخدمة وفي أي نوع من الظروف، كما تكون هذه الاستراتيجية فاعلة عندما تتطلب دورة التغيير رفع وتخفيض درجات حرارة التغيير، بينما تكون أقل فاعلية عندما تكون الاتجاهات والمواقف الخاصة بالجماعات ذات العلاقة بالتغيير تتطلب استراتيجية واحدة فقط.



## الإدارة من موقع الحدث Gemba kaizen

## ■ مفهوم الإدارة المرئية (concept of visual management).

بشكل عام يبدو أن هناك نقص في المصطلحات وغياب تعريف واضح للإدارة المرئية (tezel,2011) تعتبر الإدارة المرئية أحد أهم لأنماط الإدارة الحديثة التي أفرزتها الحركة التقدمية الهائلة في مجال الإدارة بالعالم، ويعتبر هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية التي تركز على تحسين أداء المنظمة اعتماداً على تقنيات التوصل المرئي بين الإدارة والموظفين لتحقيق الرؤى والأهداف العامة. وتتفق الإدارة المرئية مع فلسفة الكايزن (kaizen) للجودة اليابانية على مفهوم التحسين المستمر للأداء.

فالإدارة المرئية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة المستمد فكرته من تحويل الإدارة إلى سلوك مشاهد (مرأي) بين أفراد المؤسسة، يتجسد من ليست الإدارة المرئية أسلوباً لإدارة الأزمات أو الطوارئ ولكنها منهج عمل متواصل لإدارة الأحداث اليومية في موقعها وزمانها.

وتكمن القيمة الحقيقية لهذا النمط الإداري من الواقعية (realism) والشفافية (transparency) والارتباطات الإدارية الرأسية والأفقية في زوايا العمل المؤسسي. وعليه يمكن القول إنها تمثل أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرضية الواقع.

فالإدارة المرئية أسلوب ونهج إداري جديد مستمر يمارس في المنظمات ويعتمد على تعظيم التعامل المرئي من مختلف المستويات الإدارية (العليا والوسطى والسفلى)، وتعتبر الإدارة المرئية إحدى أنواع الإدارة المرنة التي تساعد أي شخص يلج المكان لأول مرة على معرفة سير العمليات وإدراكها لتقدير العمل بلمحة سريعة.

- الإدارة المرئية تجسيد محض لإدارة التنظيم
- هي نظام للتحسين التنظيمي الذي يربط الرؤية التنظيمية والقيم الأساسية والأهداف والثقافة مع أنظمة الإدارة الأخرى عن طريق المحفزات (المعلومات)، والتي تعالج مباشرة أحد الحواس الخمس الرئيسية: (البصر - السمع - الشعور - الشم والذوق البصري). الإدارة المرئية لا يشير فقط إلى القدرة على الرؤية، ولكن أيضاً جميع الحواس الأساسية الأخرى.
- هي هدف لجعل أداء كل فريق عمل في كل مجال عمل شفافاً، وكذلك تصور العمليات القياسية أو المعيارية (standardized).
- هي أحد مبادئ الإنتاج المتفوقة.
- الإدارة المرئية كاستراتيجية إدارة تؤدي إلى فهم وتحقق مكان العمل بصرياً وأيضاً باعتبارها محاولة للتأثير في الخارج ليس فقط على خطة العمل، ولكن أيضاً على الكفاءة المطلوبة.
- مشاركة في الجهود الإدارية المختلفة بطرق ودرجات مختلفة، وتزويد الناس بالمعلومات ذات الصلة التي يحتاجونها حول الحدث بطريقة صحيحة وسهلة في الوقت المناسب، وذلك باستخدام الاتصالات البصرية (الحسية).
- الإدارة المرئية بأنها منهج إداري تطبيقي يعمل على تحسين جودة العمليات بهدف تقليل التكاليف وتحسين العمليات وتقليل الوقت المستغرق لحل المشكلات وصولاً لمحصلات مستهدفة يمكن قياسها لرفع مستوى رضا المستفيدين.
- تعد الإدارة المرئية (التي تمثل 5% جزءاً منها) منهجية منظمة في مكان العمل تستخدم لإنشاء منطقة عمل جيدة ونظيفة وأمنة وعالية الإنتاج والمحافظة عليها ومراقبتها وتحسينها.

## ■ أهداف الإدارة المرئية (visual management).

1. تحسين الأداء التنظيمي من خلال ربط ومراعاة الرؤية التنظيمية والقيم الأساسية والأهداف والثقافة مع أنظمة الإدارة الأخرى وعمليات العمل وعناصر مكان العمل وأصحاب المصلحة، عن طريق المحفزات التي تناول واحداً أو أكثر من الحواس الخمس (البصر والسمع والشعور والرائحة والذوق).
2. إنها نهج الإدارة الذي يستخدم المعلومات المعطاة للتواصل مع الفاعلين، بحيث تصبح الأماكن تفسر نفسها بنفسها وتتخلى عن نفسها وتضبط نفسها بنفسها وتحسين نفسها بنفسها.
3. خلق ظروف عمل مفيدة من أجل اكتشاف بواسطة العين المجردة (ليس من رأى كم سمع) مكان حدوث الأخطاء والهدر والفاقد في الواقع العملي، وإتاحة المعلومات في الوقت المناسب ومفهومة بشكل دقيق.
4. من خلال تطبيق الإدارة المرئية، يصبح الجميع قادرين على إدارة وتحسين ومراقبة وتصحيح العمليات.
5. جعل المشاكل مرئية ولموسة، ومواكبة الواقع وملائمته، وتحضير بيئة العمل بأسلوب ملائم.
6. الاتصال والتواصل مع الموظفين، رصد ومتابعة الأداء توطيد المبادئ وقيم المنظمة في نفوس العاملين فيها.
7. تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية، بناء الثقة والولاء التنظيمي للعاملين فيه، كسب ثقة العملاء وولائهم للمنظمة، حل المشكلات والتقليص من ضغط العمل.
8. إشاعة روح المرح في نفوس العاملين في المنظمة.
9. تحسن ولاء المستفيد وعرض وتحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرارات، وتخفيض الفاقد أو الهدر، وتأمين قوام بيانات تقوم عليها القرارات وسرعة اتخاذها، وإدارة الوقت بفاعلية، وحل المشاكل بشكل أفضل وأسرع وتصميم وإعادة تصميم الخدمات، وتطوير المهارات القيادية وردم الحواجز والعوائق بين الأقسام، والوظائف وتطوير مهارات إدارة الخطط والعمليات وتقليل تكاليف تجهيز الخدمات، وتقليص عدد شكاوى المستفيدين.
10. تقديم خدمة ذات جودة فارقة من أجل إحراز رضى العملاء وتعظيم ولائهم للمنظمة.
11. تعدد دراية آراء وانطباعات العملاء وقياس رضائهم عن الخدمات وسيلة عظيمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها.
12. توسعة وتحسين قنوات التواصل بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.
13. تمكين المنظمات من القيام بواجباتها بكفاءة وفعالية.
14. إحراز مستويات أداء أميز فالوصول إلى تجاوز المستوى المتوقع من جودة الخدمة هو الهدف الأساس من تطبيق الإدارة المرئية.
15. كسب رضى المستفيد ويعد هذا مبدءاً نبيل وأساسى للإدارة المرئية لا بد من تحقيقه.
16. ترشيد عملية اتخاذ القرارات الهادفة لتحسين الأداء.
17. تطبيق استراتيجيات لتقييم وتطوير أداء عمل المنظمة.
18. الرفع من معنويات موظفي المنظمة الهادفة إلى تعزيز ثقتهم وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج ومستوى أداء فاعل في العمل.

## ■ وظائف الإدارة المرئية (The Functions of Visual Management)

هناك عدد من وظائف الإدارة المرئية نوجزها فيما يلي:

## 1. الشفافية (Transparency)

قدرة عملية الإنتاج (أو أجزائها) على التواصل مع الناس، ويتحقق ذلك من خلال جعل التدفقات العملية الرئيسية مرئية ومفهومة من البداية إلى النهاية، من خلال الوسائل التنظيمية والمادية والقياسات والعرض العام للمعلومات، ويمكن تلخيص الآثار العملية للشفافية في بيئة العمل على النحو التالي:

- (أ) التبسيط وزيادة التماسك في صنع القرار.
- (ب) تحفيز الاتصالات غير الرسمية في مختلف المستويات الهرمية.
- (ج) المساهمة في إدخال سياسات اللامركزية.
- (د) المساعدة على توسيع مشاركة الموظفين والاستقلال في الإدارة.
- (هـ) أكثر فعالية (متداخلة) توزيع المسؤوليات.
- (و) زيادة في معنويات الموظفين.
- (ز) زيادة في فعالية جدولة الإنتاج في المقابل: أن المعلومات موجودة في عقول الناس وعلى الرفوف

## 2. التهذيب / الانضباط (Discipline)

جعل عادة الحفاظ على الإجراءات الصحيحة بشكل صحيح، يجب أن يكون أي شخص، حتى الموظف الذي تم توظيفه حديثاً، عديم الخبرة قادراً على التمييز بين الظروف الطبيعية والشاذة بلمحة سريعة والبدء في اتخاذ الخطوات الصحيحة وتطوير صفة بديهية معتادة، بدون الاعتماد على كيان آخر مقابل: تحذير وتوبيخ وإلزام العقوبات وفصل الخ...

## 3. التحسين المستمر (Continuous Improvement)

التحسين المستمر أو (Kaizen) في المصطلحات الحالية هي قدرة ديناميكية للغاية ويمكن تعريفها بأنها "عملية نطاق المؤسسة من التركيز وابتكار متزايد مستمر، تخدم الإدارة المرئية كقاعدة للتحسين المستمر والتأثير على تحديد حدود ضمان التناسق/ المواصفة القياسية" وربما الأهم من ذلك تحفز مشاركة الموظفين لإدارة وتحسين الجودة في المقابل: منظمات ثابتة أو التحسن الكبير يقفز من خلال استثمارات كبيرة.

## ■ تنفيذ مفهوم لتحسين المستمر يتضمن:

- (أ) التحسين المستمر للمنتجات والعمليات.
- (ب) إجراء تقييم دوري لمعايير أداء معايير التميز التي سبق تحديدها من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات.
- (ج) التحسين المستمر للإنتاجية والفعالية والكفاءة لجميع العمليات في المنظمة.
- (د) تعزيز الأنشطة القائمة على الوقاية.
- (هـ) تعليم وتعلم كل موظف كي يكون قادراً على استخدام تقنيات التحسين المستمرة مثل:
  - حلقات الجودة عند ديمينج (Deming) التخطيط - تنفيذ - الضبط - العمل.
  - تقنيات وأدوات إدارة الجودة.

(و) إعادة هندسة العمليات.

(ز) تقنيات ابتكار العمليات.

(ح) تحديد الأهداف المتعلقة بالتحسين والتدابير اللازمة لتحقيقها.

(ط) التعرف على النتائج التي تم الحصول عليها من قبل موظفي المنظمة بشأن التحسين المستمر وخاصة العمليات.

#### 4. تسهيل العمل (job Facilitation)

محاولة واعية فكرية و/أو فيزيائية لتيسير جهود الأشخاص في المهام الروتينية، والمعروفة بالفعل من خلال تقديم مساعدات بصرية متنوعة، الإدارة البصرية تسهل مهام العمل الروتينية للناس من خلال تقديم فهم سريع وصحيح وكلي لمتطلبات وظائفهم؛ في المقابل: يتوقع من الناس أداء جيد في وظائفهم دون تزويدهم بأي مساعدات.

#### 5. التدريب اثناء العمل (On-the-job Training)

التعلم من الخبرة أو دمج العمل مع التعلم وتمكن المعلومات في البيئة من التدريب على العمل، وهي طريقة فعالة للتعلم، حيث أنه التعلم نفسه مدمج في العمل الفعلي ويساعد الموظفين على التعلم من خلال تراكم الخبرة العملية وبالتالي فإن التعلم أثناء العمل هو أداة لاكتساب المعرفة الضمنية من خلال تبادل الخبرات. في المقابل: ممارسات التدريب التقليدية أو عدم تقديم التدريب.

#### 6. خلق ملكية مشتركة (Shared Ownership)

شعور الامتلاك والارتباط النفسي تجاه المنظمة ماديا أو معنويا، يتم استخدام الإدارة المرئية لإنشاء وتعيين المناطق وفرق العمل.

وظيفة أخرى من الإدارة المرئية: هي إنشاء صورة لأصحاب المصلحة في خلق انطباع تنظيمي مرغوب فيه عن الموظفين المحتملين/ الحاليين والعملاء والمساهمين الآخرين، في المقابل: املاءات من الإدارة من أجل جهود التغيير والرؤية خلق ثقافة ما.

#### 7. الإدارة عن طريق الحقائق (Management by facts)

- استخدام الحقائق والبيانات القائم على الإحصاءات، هذه الحقيقة خالية من التحيز الشخصي و/أو التجربة الذاتية أو فهم الأفراد.
- إن الانفتاح أو الرغبة في مشاركة الأفكار والمعلومات عن طيب خاطر وبصراحة وبدقة، هو شرط للحصول على ثقة الموظفين في الإدارة.
- يساعد الواقع النقي بالحقائق المديرين التغلب على الجانب السلبي من السياسة التنظيمية المرتبطة بسوء استخدام السلطة والسرية ويعتبرون بمثابة حاجز أمام التحول الديمقراطي بواسطة الكثيرين.
- تساعد الإدارة المرئية القضاء على احتكار المعلومات في مستويات إدارية مختلفة وتحث الناس على مواجهة حقائق الأداء الخاصة بهم في المقابل: الإدارة عن طريق اصدار قرارات أو آراء أو أحكام ذاتية غير موضوعية أو عبارات غامضة.

## 8. التبسيط (Simplification)

- جهود متواصلة في المراقبة، والمعالجات والظهور العلني، ونظم التوزيع والمعلومات على نطاق واسع تجاه الأفراد وفرق العمل.
- تستخدم المنظمات بشكل أساسي المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات، لفهم التغييرات والتطورات في بيئاتها الخارجية ولتوليد معارف جديدة من خلال التعلم التنظيمي.
- تركز الإدارة المرئية كنظام على مراقبة المعلومات ذات الجودة، وترشيحها وتبسيطها وتقديمها بشكل فعال، وهو أمر ضروري وملائم وصحيح وفوري ومحفز وتقع بالقرب من المكان المناسب قدر الإمكان أو مدمجة في مكان العمل.
- يتوقع من الناس مراقبة ومعالجة وفهم النظام على نطاق واسع من المعلومات من تلقاء نفسها.

## 9. الاتحاد (unification)

إزالة جزئية للحدود الإدارية الرئيسية الأربعة (عمودي، أفقي، خارجي، وجغرافي)، وخلق التعاطف داخل المنظمة من خلال المشاركة الفعالة للمعلومات في المنظمة المتبعة أسلس الإدارة المرئية، الحدود العمودية (الحدود بين الطبقات) الحدود الأفقية (الحدود بين الوحدات الوظيفية) الحدود الخارجية (الحدود بين المنظمة والعالم الخارجي) والحدود الجغرافية (الحدود بين الوحدات التنظيمية المختلفة تقع في مناطق جغرافية مختلفة) يمكن أن تقلل جزئيًا مع تبادل المعلومات والحوار في المقابل: تقسيم أو تشطي بين الوظائف والأفراد.

## ■ استراتيجيات الإدارة المرئية:

ويرى Garvin أنه لا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة المرئية إلا إذا طبق ثلاث استراتيجيات حيوية يمكن تلخيصها فيما يلي:

## 1. استراتيجية وضع قواعد العمل (strategy of determining the rules governing the work)

ينبغي وضع قواعد للعمل بحيث تكون تلك القواعد واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالأسلوب الأمثل، كما يحتم ألا تكون هذه القواعد ثابتة كي يمكن تطويرها وتعديلها أو تنقيحها لتصبح بسيطة وفاعلة وتواكب ثقافة السرعة التي تتصف بها النظم العالمية الجديدة، وهذه القواعد تشمل تعيين المهام وطرق ومقاييس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم والتقويم من خلال دراسة منطقية ومنهج علمي بسيط وواضح.

## وتتميز قواعد العمل الهادفة بعدد من الخصائص منها:

- أنها أميز وأسلس طريقة لإحراز المهام.
- تؤدي إلى تعاضم خبرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة للعمل.
- توفر معايير دقيقة وواضحة لقياس الأداء.
- سهولة تطبيقها وتطويرها.
- تزيد من وضوح الأهداف.
- توفر أساسا للمراجعة والتقييم.
- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ.

**2. استراتيجية التطهير (cleansing strategy)**

وتعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الهامة التي تقتضي الخروج إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات ودوافعها بدقة متناهية حتى يمكن توصيف علاجها المناسب، وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج عزل بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب أن يمتد إلى الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات والإجراءات. وعلى الرغم من أن التغيير وسيلة للتطهير إلا أنه يعد وسيلة حيوية للتطوير المتواصل وعليه فيتحتم أن يكون التغيير أحد أهم القيم الثقافية الضرورية لمواجهة تحديات المستقبل.

وكون الإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه الضعف، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

**3. استراتيجية القضاء على الهدر (waste) في الأنشطة والثروات:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تضمين قيمة السرعة في ثقافة المنظمة. وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات في المنظمات. قد يكون الهدر بهدف وضع المنظمة برمتها في خدمة الإدارة وقد يكون هناك عنفا رقابيا على حراك العمل لا يجنى العاملون من ورائه إلا التخوف والشك والتردد والتمهل والتعقد والإحباط والتعطيل والذي قد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور، مما يعطل مسيرة المنظمة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض مظاهر الفساد والنفاق الإداري. ويستوجب القضاء على الهدر ووضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة ومشاركة الآخرين في رؤية المستقبل.

**■ مراحل تطبيق الإدارة المرئية:**

تنفيذ الإدارة المرئية عملية من ست مراحل:

**المرحلة الأولى - التخطيط الاستراتيجي:**

تبدأ العملية بتطوير وتنقيح الرسالة والرؤية والقيم الأساسية للمنظمة. من الأهمية بمكان أن يتم توضيح الأهداف والأولويات وفهمها لأنها تصبح دليلا لكامل الجهد. وبالتزامن مع هذا الجهد يجب أن يعرف مفهوم الإدارة المرئية الى اللاعبين الرئيسيين في المنظمة بما في ذلك، ولكن ليس على سبيل الحصر جميع المديرين والمشرفين وقادة الاتحادات وغيرها من العناصر الرئيسية.

**المرحلة الثانية - بناء إطار (building a framework)**

بناء إطار لضمان أن المنظمة لديها هيكل وأنظمة مناسبة لتنفيذ مهمتها بشكل صحيح، عند هذه النقطة تبدأ المنظمة في التهيئة للتغيير، يتم تثقيف الآخرين في المنظمة حول الإدارة المرئية ويتم إجراء التقييمات حول التغييرات اللازمة لتنفيذ العملية.

**المرحلة الثالثة - خلق فضاءات (creating the space)**

يتم إجراء تحليل متعمق للتصاميم/ المخططات الفيزيائية الذي يجري فيها العمل وعمليات تدفقه، إلى جانب تقييم لنظم الإدارة المستخدمة. يتمثل الهدف التحليلي الأساسي في تحديد ما إذا كانت الفراغات الفيزيائية وأنماط سير العمل الذي يتعين القيام به، ويتم إجراء التدقيق اللازم لتحديد ما إذا كان الأثاث والخزائن والرفوف وظيفية وما إذا كانت حالتها متناسقة مع تصميم الهيكل التنظيمي، كما يتم إجراء مراجعة لتحديد لأفضل مكان للمقاييس التي سيتم نشرها وبمجرد الانتهاء من ذلك، إلى جانب خطة لنشر النتائج ينتقل التركيز الى معرفة ما إذا كانت أنظمة العاملين مناسبة مع معرفة بما هو متوقع منهم وما هي مسؤولياتهم.

## المرحلة الرابعة - التركيز على العملاء والبيانات:

يتحول الاهتمام الآن إلى لفت الانتباه إلى الرسالة (mission) والبيانات. هذه المرحلة هي واحدة من أكثر المراحل قوة وإثارة مع إضافة إشارات وتلميحات مثيرة للصور الذهنية ومفعمة بالحيوية ويبدأ الناس يرون أن شيئاً مختلفاً للغاية قد بدأ يبرز في المنظمة. وعادة ما تكون المرحلة الأولى في الرسالة/المهمة من حيث صلتها بالعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، مع وصف تصور العملاء والعمل الذي تم تعيينه في جميع أنحاء المنشأة، كما يبدأ أيضاً العمل على **شاشات عرض تتعقب تاريخ وتطور المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وصلة ذلك بالعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين**. في هذه المرحلة يتم إيلاء قدر كبير من الاهتمام لتطوير أنظمة البيانات التي ستقوم بإعلام جميع أعضاء المنظمة بالإداء والنتائج. ويتم تخصيص / إنشاء "غرف عمليات" في أماكن متعددة مثل غرف الاستراحة والردهات وغيرها، حيث يمكن عرض بيانات الأداء الفردية.

## المرحلة الخامسة - التركيز على الموظفين وضبط التفاصيل:

والآن تبدأ المنظمة بالفعل التركيز على أنظمة الموظفين والأشخاص وفي الوقت نفسه تحويل عناصر الإدارة المرئية التي تم تنفيذها في المراحل الأربع الأولى بشكل جيد. يتم نشر البيانات الهامة للفرق، كما يجب أن تكون البيانات المحددة ذات صلة مباشرة بما يقوم به الفريق وأن تتكون من بضع أجزاء فقط من المعلومات التي يتم تحديثها بشكل متكرر قدر الإمكان كي لا يشعر الناس بالارتباك فينبغي احساسهم بارتباطهم بالبيانات وبفهمهم كيف يؤثر عملهم النتائج.

## المرحلة السادسة - تجديد العملية (renewing the process)

توفر هذه المرحلة وقتاً لإجراء تعديلات على النظام. المنظمة الآن مكان مختلف عما كانت عليه عندما تم تنفيذ نظام الإدارة المرئية في البداية وربما لم تعد العناصر السابقة ملائمة.

## ويرى Rock أن الإدارة المرئية تترجم في خمس خطوات تنفيذية:

1. الترحل إلى مواقع الحدث بصفة مكررة وفجائية وبسرعة فائقة بمجرد ظهور مشكلة ما.
2. العناية بعناصر الموقع من أجل التوصل إلى أصول المشكلة ووضع بدائل إبداعية للحلول.
3. اتخاذ التدابير الاحترازية والفورية للمشكلة.
4. استعمال أساليب وطرق متعددة للوصول إلى أميز أساليب التشخيص والتطبيق وخدمة.
5. عقلنة القرار الإداري في حل المشكلة.
6. وضع الحلول الملائمة للمشكلة مع اتخاذ جميع التدابير الكفيلة بتفاد تكرار المشكلة.

## ■ تطبيقات الإدارة المرئية (applications of visual management)

لا يوجد مفاهيم ومصطلحات شائعة وفريدة في تطبيقات الإدارة المرئية، البعض يستخدم المصطلحات التي تشير إلى نفس المفهوم بشكل أو بآخر ومن هذه المفاهيم والتقنيات التطبيقية للإدارة المرئية ما يلي:

## ● الإدارة من موقع الحدث - جمبا كايزن (concept of Gemba kaizen)

ففي الإدارة المرئية يتم حل المشاكل التي تم العثور عليها في مواقع العمل (Gemba) من قبل المديرين باستخدام تقنيات وأفكار مختلفة. بشكل عام هناك أسلوبان يستخدمهما المديرين:

**الأسلوب الأول:** الابتكار باستخدام أحدث التقنيات عالية التكلفة، والتي تتطلب الكثير من المال.

**الأسلوب الثاني:** هو تطبيق منهج كايزن (kaizen) أو كايزن أي زيارة مواقع العمل الحقيقية (Gemba kaizen) وتعني التحسين المستمر من خلال البحث عن التحسينات المستمرة.

**ماذا تعني كايزن (kaizen)**

تعني "التحسين المستمر" وتأتي من الكلمات اليابانية (كاي) (kai) والتي تعني تغيير أو التصحيح و (زن) (Zen) وتعني إلى الأفضل وهذا يعني التحسين المستمر (continuous improvement)

- إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة الملائمين للخلاص من جذور تلك المشكلة والعمل على حظر تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستدام يستمد قيمته من أرض الواقع يستخدم في نهج التحسين من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، ويصبح مصدرا لتحقيق التحسينات المنطقية ومنخفضة التكلفة.
- ويتم تعريفه أيضا على أنه البحث عن التحسينات المستمرة في المباني والمواد والعمل وأساليب الإنتاج، من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المؤسسات. إن نقطة البداية للتحسين هو القدرة على الاعتراف بوجود مشكلة، إذا كان لا توجد مشكلة ليس هناك حاجة الى تحسين والرضا عن النفس يعد العدو الأول للتحسين.
- هي فلسفة الإدارة التي تولد تغييرات أو تحسينات تدريجية صغيرة في طريقة العمل (أو عمليات العمل) التي تجعل من الممكن الحد من النفايات أو الهدر وبالتالي تحسين أداء العمل، وبالتالي قيادة المنظمة إلى دوامة من التحسن التدريجي.

- كايزن (kaizen) يعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع "الإدارة العليا - والمديرين - والعاملين".
- إنها فلسفة عدم الرضا أبداً عما تم إنجازه الأسبوع الماضي أو العام الماضي. ويبدأ التحسن بالاعتراف بأن كل مؤسسة تعاني من مشاكل والتي تتخلى عن فرض التغيير، كما يوفر هذا حولا للمشاكل والعمل الجماعي وخفض التكاليف وسهولة التواصل بين الموظفين والإدارة والمستفيدين بغض النظر عن الموقع.

- ويرى (rizkbadr 2018) أن **نمط جمبا كايزن (Gemba kaizen)** هي إحدى طرق الإدارة الحديثة وهو أسلوب إداري بسيط في مفهومه وتطبيقه تعني التحسين المستمر، من خلال البحث عن التحسينات المستمرة ويقدم تحسينات تدريجية صغيرة تقلل التكاليف والنفايات أو التلف وتزيد الإنتاجية.

- وبشكل عام فإن كاي وزين (kai andzen) تعني التحسين المستمر من خلال البحث عن التحسينات المستمرة في المباني والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يوفر حولا للمشاكل والعمل الجماعي وخفض التكاليف وسهولة التواصل بين الموظفين والإدارة والمستفيدين بغض النظر عن الموقع.

- يعتمد (kaizen) على إجراء تغييرات في أي مكان يمكن إجراء التحسينات عليه وهذا بعكس الفلسفة الغربية "إذا لم تكن مكسورة فلا تصححها" (if it isn't broke don't fix it) فلسفة كايزن (Kaizen) هي "افعلها بشكل أفضل" (do it better) واجعلها أفضل (make it better) وحسنها حتى لو لم تكن مكسورة (improve it even if it isn't broken) لأنه إذا لم نعمل ذلك فلا يمكننا منافسة من يفعلون ذلك.

- كايزن في اليابان هو نظام للتحسين يتضمن الحياة المنزلية والتجارية على حد سواء وكايزن حتى يشمل الأنشطة الاجتماعية، إنه مفهوم يتم تطبيقه في كل جانب من جوانب حياة الشخص.

- كايزن هو نظام ينطوي على كل موظف من الإدارة العليا إلى طاقم التنظيف، يتم تشجيع الجميع على طرح اقتراحات وتحسين وتطوير ولو صغيرة على أساس منتظم، وهذا ليست أنشطة لمرة واحدة في الشهر أو مرة في السنة بل بصفة مستمرة فقد يصل العدد من مقترحات التطوير للفرد الواحد في العام 60-70 مقترحا مكتوبا وتنفذ في الواقع العملي من خلال المشاركة الجماعية كما هو الحال في شركة تويوتا.



- يصف (katsuki, 2008) أن kaizen أكثر من مجرد وسيلة للتحسين لأنها تمثل الصعوبات (struggles) اليومية التي تحدث في مكان العمل والطريقة التي يتم بها التغلب على مثل هذه الصعوبات.
- إحدى طرق الإدارة الحديثة هي طريقة (Gemba kaizen)، موقع العمل الحقيقي (the actual work site) وهي أسلوب إداري بسيط في مفهومها وتطبيقها، وتقدم تحسينات تدريجية صغيرة تقلل التكاليف والنفايات وتزيد الإنتاجية.
- ويعني مصطلح (Gemba) الموقع الحقيقي الذي يضيف قيمة (value) للأنشطة الرئيسية المسؤولة عن تطوير وإنتاج المنتجات. وتركز الإدارة من موقع الحدث على العمل الفعلي ولفت اليقظة الى الموقع الحقيقي إلى الموضع الحقيقي الذي يمكن من خلاله تعظيم الإنتاجية بشكل هائل.
- تعني (Gemba) اليابانية المكان الحقيقي حيث تتم فيه تشكيل جميع الأنشطة أو الخدمات والتي تضيف قيمة للأنشطة الرئيسية التي تجري والتي تعمل على تطوير وإنتاج وبيع المنتجات وتلبي حاجات العميل والإدارة من خلال وضع الاستراتيجية ونشر السياسة لتحقيق هذا الهدف.

### دعائم نظام (pillars of Gemba kaizen)

كايزن هو نظام يشمل الجميع من الإدارة العليا إلى فريق التنظيف يتم تشجيع الجميع على طرح اقتراحات تحسين صغيرة على أساس منتظم ويستند كايزن على إجراء تغييرات يمكن إجراء تحسينات في أي مكان.

كايزن هو النهج الذي يبدأ

- مع الناس.
- يركز اهتمامه على جهود الأفراد.
- يتم تحسين العمليات بشكل مستمر.
- تحسين العمليات سوف يحسن النتائج.
- نتائج محسنة ستلبي رضا العملاء.

### • وتمثل الركائز الأساسية لنظام (Gemba) في منظمة ما في:

1. **التدبير المنزلي Housekeeping:** وتعني التدبير المنزلي في أي منظمة احرار الموظفين على الانضباط الذاتي. وتعني أساسا إدارة مكان العمل، والمعروف (جيما باللغة اليابانية Gemba) لغرض التحسين. قدم إيماي Imai الكلمة باعتبارها المكان الحقيقي لأداء العملية وإضافة القيمة إليها ونقلها إلى العملية التالية.
2. **القضاء على النفايات (مودا) Muda elimination:** مودا (Muda) كلمة يابانية لها معنى "النفايات" التي يجب إزالتها، وتتمثل في موارد العملية إما الناس أو آلة، إما إضافة قيمة إلى العملية أو أنها لا تضيف قيمة. وتعرف الموارد التي لا تضيف قيمة إلى النظام باسم مودا في اليابان.
3. **توحيد المقاييس Standardization:** يعني ممارسة أفضل طريقة للقيام بالعمل ويتم تعيين المعايير من قبل الإدارة؛ ومع ذلك يجب أن تكون جاهزة لأي تعديل بمجرد تغيير الإعداد. المؤسسات أو المنظمات قادرة على القيام بتحسينات جذرية عند مراجعة المعايير بشكل متقطع أو متفرق، وتجميع وتحليل المعرفة حول العيوب، ثم إلهام المجموعات للقيام بأنشطة حل المشكلات، وبمجرد أن تكون المعايير في الموقع وتتم متابعتها، إذا كان هناك انحرافات يدرك الموظفون أن هناك وجود تشابك مما يولد الارتباك.

ويجب على الإدارة والموظفين العمل معا لتحقيق متطلبات كل فئة، وتعد هذه الركائز حاسمة في بناء منظمة فعالة. فهي سهلة الفهم والتنفيذ ولا تتطلب معرفة أو تكنولوجيا متطورة، "يمكن لأي شخص أي مدير، مشرف أو أي موظف أن يقدم بسهولة هذا الكلام المنطقي".

ولضمان النجاح في الأنشطة القائمة على هذه الركائز الثلاث هناك أربعة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار تلك هي:

1. الإدارة المرئية.
2. دور المشرف.
3. أهمية التدريب.
4. إنشاء منظمة متعلمة.

### ■ منهج / فلسفة كايزن Methodology of KAIZEN Philosophy

هناك منهجية قياسية لكايزن التي يمكن استخدامها في مجالات مختلفة مثل الهندسة والصناعية والإدارة والعمليات الداعمة الأخرى في المنظمة.

تعرف منهجية كايزن أيضا باسم حلقات الجودة الخاصة بـ Deming وسيتم توضيح منهجية كايزن في الخطوات الثمان التسلسلية التالية:

1. اختر عمليات الهدف (select target process)
2. تأسيس فريق (Create team)
3. وضع أهداف للمشروع والخطط (Set Project Goals & Plans)
4. لاحظ العمليات (Observe the process)
5. حل العمليات (Analyze the process)
6. أوجد التحسين (Create Improvement)
7. التنفيذ (Implementation)
8. العرض (presentation)

### ■ أهداف The Objectives of Kaizen

يهدف هذا النمط من الإدارة الى الاتي:

1. تحسين ولاء المستفيدين، وتحليل البيانات قبل عملية صنع القرار وتوفير قاعدة بيانات للقرارات وسرعة أخذها وإدارة الوقت، ومهارات القيادة وإزالة الحواجز بين الإدارات والمهام والوظائف.
2. تؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة القرار وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين والوصول إلى التمام والخلو من الأخطاء وتحسين أداء الموظفين.
3. الوصول إلى أهداف المنظمة وتخطيها.
4. تحسين الإنتاجية والفعالية والسلامة والحد من النفايات/ الفاقد أو الهدر: هدر أقل واستخدام المخزون بشكل أكثر كفاءة وكذلك مهارات الموظفين.
5. يصبح الأفراد أكثر رضا ولديهم تأثير مباشر على الطريقة التي تتم بها الأشياء.
6. تحسن في الالتزام أو الولاء ويتمتع أعضاء الفريق بحصة أكبر (حصة أو مصلحة في العمل) في عملهم ويميلون أكثر للالتزام بالقيام بالعمل بشكل جيد.
7. يتحسن معدل التسرب أو الاحتفاظ، الأشخاص الأكثر مشاركة وارتباطا بوظائفهم هم الأكثر بقاء في الوظائف.
8. تحسين الكفاءة والمساهمة في خفض التكاليف والمنتجات ذات الجودة الأعلى، تحسين رضا المستهلك، منتجات ذات جودة أعلى مع أخطاء أقل؛ تحسين حل المشكلات، النظر إلى العمليات من منظور الحلول يتيح للموظفين حل المشكلات بروح الفريق.

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

1. الحماس لمشاركة نشاط كايزن **Kaizen**
2. دعم برنامج نشاط كايزن.
3. خلق اعتقاد أو قناعات بأن التغيير ممكن.
4. زيادة اتجاهات أو موقف الموظف تجاه العمل.
5. زيادة تمكين الموظف.
6. تحسين موقف الموظف تجاه العمل.
7. زيادة التعاون بين الوظائف البينية، وذلك بسبب الطبيعة الوظيفية المتقاطعة للفريق.
8. دعم إنشاء منظمة تعليمية.
9. تطوير ثقافة تدعم التحسين على المدى الطويل.
10. خلق شعور "الاستعجال" في مفهوم "افعل ذلك الآن" بالإلحاح من أجل التغيير والتحسين.
11. فخر الموظف في الإنجاز المحرز.

#### ■ الأدوار الوظيفية ونظام **Kaizen**

حدد (mekonnen,2017) عدد من الأدوار الوظيفية للإدارة والعاملين فيها كما يلي:

#### دور الإدارة العليا (Role of top management)

الإدارة العليا مسؤولة عن إنشاء كايزن كاستراتيجية قصوى للمنظمة وإيصال هذا الالتزام إلى جميع المستويات من خلال نشر سياسة المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لكاييزن من أجل العمل وبناء إجراءات ونظم الأنظمة والهيكل المواتية لكاييزن.

#### دور الإدارة الوسطى (Role of middle management)

مسؤولة عن تنفيذ سياسات كايزن التي وضعتها الإدارة العليا؛ إنشاء والحفاظ وتحسين معايير العمل ضمان حصول الموظفين على التدريب اللازم لفهم وتنفيذ كايزن وعلى الموظفين التعلم على كيفية استخدام حل المشكلات وتحسينها.

#### دور المشرفين (Role of supervisors)

مسؤولين عن تطبيق منهج كايزن في أدوارهم الوظيفية؛ الانخراط في كايزن من خلال نظام الاقتراحات والأنشطة الجماعية الصغيرة وممارسة الانضباط في ورش العمل والانخراط في التطوير الذاتي المستمر ليصبحوا من أفضل حلالي المشاكل وتحسين الاتصالات في مكان العمل الحفاظ على الروح المعنوية وتوفير التدريب لأنشطة العمل الجماعي.

#### دور الموظفين (Role of employees)

مسؤولين عن المشاركة في كايزن من خلال أنشطة العمل الجماعي، وتقديم اقتراحات كايزن، والانخراط في أنشطة تحسين الذات المستمرة، وتعزيز مهارات العمل باستمرار من خلال التعليم والتدريب وتوسيع باستمرار مهارات العمل من خلال التدريب عبر الوظائف البينية.

#### ■ مبادئ تطبيق كايزن principles of kaizen

مبادئ تطبيق الإدارة المرئية من خلال منهج (كايزن) من موقع الحدث ضرورة إتباع خمس مبادئ أو خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. عند حدوث مشكلة، اذهب إلى موقع الحدث فورًا وبصفة مفاجئة.
2. التحقق من (آلات والأدوات والمسترجعات وشكاوى العملاء) وبكل عناصر الموقع.
3. اتخاذ تدابير وإجراءات مضادة مؤقتة على الفور.
4. البحث عن الأسباب الجذرية الحقيقية للمشكلة.
5. توحيد معايير لمنع تكرار المشكلة في المستقبل.

وفقاً لـ Gemba يتم تقديم كايزن في كثير من الأحيان في شكل مبادئ توجيهية: سيساعد كايزن في تعليم الناس كيف يمكنهم أداء المهام بطريقة سريعة من خلال التجارب وهذا سيؤدي إلى تحديد وتقليل / إزالة النفايات / العوادم في العملية وهذا سوف يؤدي إلى تحسين العملية المختارة.

**وهناك ١٠ مبادئ/ قواعد أساسية لممارسة منهج كايزن كما يراها Gemba:**

1. تجاهل الأفكار التقليدية الثابتة فيما يتعلق بالإنتاج.
2. فكر في كيفية القيام بذلك، وليس لماذا لا يمكن القيام به.
3. لا تجعل أعداء؛ ابدأ بالتشكيك وطرح الأسئلة في الممارسة الحالية.
4. لا تسعى للكمال؛ افعل ذلك على الفور، حتى لو كان ذلك في حدود ٥٠٪ فقط من تحقيق الهدف.
5. صحح الأخطاء مرة واحدة.
6. لا تنفق الأموال في تطبيق طريقة كايزن.
7. تخرج الحكمة عند مواجهة المشقة.
8. أسأل لماذا؟ (٥) مرات، والبحث عن الأسباب الجذرية.
9. البحث عن كلمة wisdom لعشرة أشخاص بدلاً من المعرفة knowledge من شخص واحد.
10. أفكار كايزن لا نهائية لها infinite أي غير محددة.

**كما يرى (prosic) أن هناك مبادئ أساسية لـ kaizen منها:**

- **الاعتماد الكبير على العمل الجماعي**، حيث يتم تقييم وجهة نظر الجميع والنظر فيها، بما في ذلك مشاركتهم النشطة في شكل اقتراحات تهدف إلى التحسين المستمر، حتى عندما يبدو أن النظام يعمل بطريقة مناسبة.
- **تعترف فلسفة كايزن kaizen بوجود مجال للتحسين المستمر.**
- **يستخدم النظام دوائر الجودة ومجموعات العمال** الذين يلتقون ويعملون معاً لحل المشكلات والتوصل إلى تغييرات مبتكرة.

تستند هذه الميزة لفلسفة كايزن بوضوح على التقاليد الثقافية اليابانية، التي تركز بشكل أكبر على بناء إجماع المجموعة. التركيز على بناء الموارد البشرية ضمن استراتيجيات كايزن قد توقع حدوث تطورات ما بعد الحداثة في مجال الإدارة والميزة التنافسية.

لا يعتبر منهج كايزن المشاكل سلبية، بل يعتبرها فرصاً إيجابية للتحسين. **ولتنفيذ التغيير**، يركز نظام كايزن على المشكلات والتقارير والإصلاحات وهذا النهج يشجع مكافئة الموظفين الذين يكتشفون أوجه القصور وغيرها من الأفكار المنتجة في أقرب وقت ممكن.

## ■ مجالات تطبيق كايزن

ويتم استخدام طريقة كايزن في أكثر الأحيان في المجالات التالية: **الجودة والإنتاجية والصحة المهنية (OHS) والتكاليف.** ويمكن مراعات القواعد الإجرائية التالية عند التطبيق:

1. الإعلان مقدما عن تطبيق طريقة كايزن كحل لمشكلة تحدث وتؤرق الإدارة حيث يجب استلام معلومات حول التضمين في فريق كايزن قبل أسبوع على الأقل، لضمان أن يكون لدى العضو وقت كاف لتعريف نفسه بنفسه بالموضوع.
2. التأكد من أن أحد أعضاء فريق كايزن يعمل فقط في المهام والأهداف التي تنبع من تطبيق طريقة كايزن.
3. اختيار أعضاء فريق كايزن من بين الموظفين الذين لا يتأثرون بشكل مباشر بالمشكلة.
4. إمكانية تحديد وقت التوقف والوقت المطلوب بشكل واضح للإصلاحات القصيرة في عملية تطبيق طريقة كايزن.
5. نقل سريع وفعال للمواد اللازمة لتطبيق التغييرات، والتي هي هدف فريق كايزن.
6. يتم تنفيذ الأهداف والمهام المحددة لحل المشكلة بشكل كامل.
7. بعد تطبيق طريقة كايزن، وتنفيذ التغييرات، يتم توضع العمليات الجديدة والمزايا المتوقعة لبقية الموظفين.

## ■ الخطوات الرئيسية لتطبيق كايزن

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

## ■ الخطوة الأولى: بساطة الأداء

وهذا يعني أن بداية حل المشاكل من أجل التحسين المستمر يبدأ من نقطة موقع المشكلة نفسها بالتعاون مع الأفراد العاملين في نفس الموقع ولا تحل من وراء المكاتب.

## ■ الخطوة الثانية: الرقابة

تعد الرقابة أفضل طريقة لتقييم المشاكل، من خلال امتلاك المعرفة، خاصة حول ما يحدث في مواقع العمل ومناقشة الموظفين حول ما يدور في موقع العمل.

## ■ الخطوة الثالثة: التخلص من الهدر (الفاقد / النفايات) (Muda)

ينبغي البحث عن عوامل الهدر في الموارد والأنشطة، مع وضع الحلول المناسبة للتخلص من ذلك الهدر أو العادم الضياع في الموارد والأنشطة.

## ■ الخطوة الرابعة: تنفيذ التحسين المستمر

ويتم من خلال متابعة تطبيق كل عناصر ومبادئ المتعلقة بتنفيذ وصيانة التحسينات

## ■ ويتضمن تطبيق مفهوم التطوير المستمر ما يلي:

1. التحسين المستمر للمنتجات والعمليات.
2. إجراء تقييم دوري لمعايير أداء معايير التميز التي سبق تحديدها من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات.
3. التحسين المستمر للإنتاجية والفعالية والكفاءة لجميع العمليات في المنظمة.
4. تعزيز الأنشطة القائمة على الوقاية.
5. تعليم كل موظف لكي يكون قادرًا على استخدام تقنيات التحسين المستمر.
6. تحديد الأهداف المتعلقة بالتحسين والتدابير اللازمة لتحقيقها.
7. الاعتراف بالنتائج التي تم الحصول عليها من قبل موظفي المنظمة فيما يتعلق بالتحسين المستمر ولا سيما ما يتصل بالعمليات.

## ■ مبادئ التحسين المستمر

كايزن هي خمسة مبادئ للتعامل مع التحسين المستمر continual improvement للعمليات كل مبدأ له تأثير كبير على تحسين الجودة الإنتاجية.

## 1. يجب أن تتطور العمليات عن طريق التحسن التدريجي بدلا من التغييرات الجذرية

من الناحية العلمية، يمكن تنفيذ كايزن من خلال تحسين كل جانب من جوانب العملية في نهج خطوة بخطوة، مع تطوير مهارات الموظفين تدريجيا من خلال التدريب على التعليم وزيادة المشاركة مما يؤدي إلى تحسين الجودة مع تحسين الجودة. ويلتقي الموظفون سوية لمناقشة العمليات الحالية للمنظمة، وهم من يقرر الأشياء التي يمكن تغييرها والتي من شأنها تحسين جودة المنظمة والأداء.

## 2. الموارد البشرية هي أهم أصول الشركة

يجب أن يمارس كايزن جنبا إلى جنب مع "احترام الناس" لا ينتج عنه نتائج مثل تسريح الموظفين. أصبحت كايزن ناجحة في كثير من المنظمات بسبب مشاركة الموظفين، فهم يشعرون بأن رأيهم مهم وهذا يعزز معنويات الموظفين. وإن إبقاء الموظفين سعداء سوف يجعلهم أكثر إنتاجية ورضا عن وظائفهم.

## 3. العمل بروح الفريق الواحد (Teamwork)

واحد من أكبر مبادئ نهج كايزن وهو القدرة على العمل في فريق، ويعتبر كل قسم فريقا بحد ذاته ومسؤولا عن إجراء تغييرات صغيرة تؤثر على المؤسسة، ويجب على جميع الموظفين من كبار المديرين إلى العاملين في الخطوط الأمامية مشاركة القيم المشتركة وأهداف العمل والمعلومات، وينبغي أن تؤدي أدوارهم على النحو الصحيح، وتعزيز قدراتهم من خلال ممارسة الاستقلالية والإبداع. وستقوم الفرق بعد ذلك بإبلاغ مديرهم من خلال التقارير، على أن يأخذ المدير هذه المعلومات إلى الإدارة ويتم تقييم كامل العمليات والأداء لنظام كايزن.

## 4. الانضباط/التهديب (discipline)

لكي يكون كايزن فعالاً فإن الانضباط ضروري. ويتعين على الإدارة وكذلك الموظفين أن يؤمنوا بفكرة كايزن وأن يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف الصغيرة للوصول إلى النجاح الشامل، والالتزام القوي بالانضباط. وطريقة كايزن سيثبت نجاح المنظمة.

## 5. تحسين مستمر (continuous improvement)

يجب أن يعتمد التحسين Gemba kaizen على التقييم الإحصائي أو الكمي لأداء العمليات. وستؤدي التحسينات الصغيرة إلى تحسينات أكبر في جميع أنحاء المنظمة بأكملها، وهذا هو السبب في أن كايزن يسمى نظام "التحسين المستمر للعملية" أو "طريقة التحسين المستمر" حتى مع التغييرات لا تزال هناك أشياء صغيرة يمكن للموظفين القيام بها لتغيير الطريقة التي يعملون بها، وهناك أشياء بسيطة يمكنك القيام بها لمساعدة موظفيك على العمل بشكل أسرع ولكي يصبحوا أكثر كفاءة يجب أن يكون لدى جميع الموظفين اعتقاد راسخ بأن مكان العمل يجب أن يرضى الرغبة في التحسين المستمر وتحسين متطلبات المنتج أو الخدمة من كايزن ويتم مراقبتها على أساس مستمر.

## ■ تقنيات كايزن kaizen techniques

يمكن أن تحقق كايزن تحسنا كبيرا على مستوى الفرد؛ ويمكن أن تتحسن المنظمات أضعافا مضاعفة من خلال اعتماد ثقافة كايزن في المنظمة. إنها الطريقة التي يستلهمها كل شخص لتبني هذا المفهوم في المنظمة وتنسيق الأفكار وتقاسمها. إذا كانت الأفكار مثمرة يتم التعرف على الأشخاص أصحاب تلك الأفكار مع منحهم المكافآت اللازمة. مما يلهم كل واحد في المنظمة ليقدّم أفكار جديدة وتفكير إيجابي. هذه هي التقنيات التي يمكن للمدراء اعتمادها أو الاستعانة بخبراء ومستشارين قادرين على إبراز الأفكار الجديدة من قبل الموظفين وتهيئة بيئة لمواصلة هذه العملية. دوائر الجودة quality circle ، خط التوازن line balancing ، و s5 وهي بعض من التقنيات المستخدمة لتنفيذ كايزن.

## ● تقنيّة أداة (S5) والإدارة المرئية

S5 هي: أداة شائعة لإدارة عمليات الإعداد في بيئة العمل المادية وهي الأداة الأبسط لتنفيذ تنظيم مكان العمل وتوحيده وصيانتها. الفكرة الأساسية هي توفير ما هو مطلوب في مكان العمل، في الوقت الذي نحتاجه وأين تكون هناك حاجة إليه. والهدف الأصلي من S5 هو تحسين الكفاءة وجودة المنتج من خلال دفع التغيير الثقافي داخل المنظمة تجاه أحد التحسينات المستمرة.

ويمكن ملاحظة أن الإدارة المرئية تركز على وضع عنصر أو مكون أو جهاز في موقع محدد مع وضع العلامات المناسبة وتشفير الألوان في حين يقوم S5 باستمرار بتحسين مكان العمل عن طريق فرز وترتيب الأشياء في الموقع المناسب وتنظيف وتوحيد المعايير والحفاظ على S5 من خلال التدريب والتعليم للموظفين. ويرى (Galsworthy) أنه عند تطبيق الإدارة المرئية يعتبر S5 عادةً الخطوة الأولى للإدارة المرئية.

## ● ويمكن عرض تقنيّة s5 في الاتي:

تعرف عملية S5 بأنها سلسلة من الخطوات والإجراءات التي يتم استخدامها لترتيب مناطق العمل بأفضل طريقة لتحسين الأداء والسلامة والنظافة.

S5 هو اختصار لـ 5 كلمات تصف منهجية تطوير أساس عملية التحسين.

1. **ابداً (S1) sort**: فصل العناصر المطلوبة من العناصر غير الضرورية عن طريق فرز العناصر والتخلص من العناصر نادرة الاستخدام باستخدام العلامات الحمراء.

2. **ضع الأشياء بترتيب (S2) set-in-order**: احتفظ بمنطقة العمل الخاصة بالعناصر التي تم فرزها وتعيينها في ترتيب العناصر بالفعل وذلك بتنظيف منطقة العمل.

3. **تلميع (S3) shine**: احتفظ بمنطقة العمل الخاصة بالعناصر التي تم فرزها وتعيينها في ترتيب العناصر بالفعل وذلك بتنظيف منطقة العمل.

4. **توحيد (S4) standardize**: تأكد من الاتساق بين جميع المستخدمين من خلال تطوير إجراءات للحفاظ على ومراقبة أول ثلاثا من S.

5. **الإبقاء / الاستدامة (S5) sustain**: المحافظة على النتيجة وتحسينها من الفرز، وتصويب /ضبط النظام، وتلطيّف / فرك وتوحيد المرحلة من خلال استخدام تدقيقات الإدارة للبقاء منضبطة.

- يهتم S5 بتغيير السلوكيات فتنفيذ برنامج S5 يخدم الأغراض التالية:

1. إدخال تحسين عمليات منظمة.
2. بناء المعرفة والقدرة والالتزام وتمكين الموظفين في العمليات.
3. توفير إدارة مع عملية تسمح للموظفين بثقة حل المشاكل التي يواجهونها.

- معالم S5

1. يوفر S5 قاعدة صلبة لجميع أنشطة تحسين العملية.
2. يمثل الخطوة الأولى على سلم الإدارة المرئية.
3. يضع فرق العمل في السيطرة على مناطقهم الخاصة.
4. يساعد التركيز على الأسباب والقضاء على النفايات / العادم أو الهدر.
5. يساعد على وضع معايير للتخزين والتدبير والتواصل المرئي.

- أهداف S5

1. تحسين الإنتاجية عن طريق توفير الوقت والمساحة وما إلى ذلك.
2. تحسين ظروف العمل وزيادة مساحة الأرضية.
3. تقليل أوقات التنفيذ وأوقات الدورات.
4. تأسيس إجراءات التشغيل المعمول بها.
5. تحسين التدبير المنزلي عن طريق وسائل بسيطة.
6. تحسين أداء فريق العمل ورضا العملاء ومعنويات الموظفين.
7. تحسين التواصل عبر النطاقات أي تحسين الوصول إلى المعلومات.
8. مستويات محسنة من التواصل وبالتالي فإن النشاطات S5 تصبح أبسط الأنشطة في بيئة التعلم، حيث تمارس يوميا بطريقة منظمة، ولكن الفوائد أكثر من الأنشطة التي تستغرق وقتاً وجهداً وتكلفة مالية.

- خطوات تنفيذ S5 ways to implement

عند تنفيذ S5 يجب أن لا يركز الموظفون على التنظيم. بدلا من ذلك، عليهم أن ينظروا في كيفية تعاملهم مع كل الأشياء التي تأتي إليهم وما يوجد في بيئتهم؛ هذا سيساعد في إنشاء / تأسيس مكان العمل، ويتم اتباع الخطوات التالية عند التطبيق:

**الخطوة الأولى: الفرز أو التصنيف (S1 sort):**

**التصنيف هو التخلص مما هو غير مطلوب.** يتم إزالة العناصر غير الضرورية من مساحات العمل، ويتم الانتهاء من جميع الأعمال غير المكتملة أو إزالتها من المكان، وينشأ الفريق منطقة بعلامات حمراء لحجز العناصر التي تتطلب اتخاذ قرار مثل ما إذا كانت العناصر بحاجة إلى إصلاحات أو استبدال، يتم تنظيف وتجميع جميع أماكن العمل والخزائن والأدراج ووضعها في المحتويات.

هذا يعني التمييز أو الفرز بين الأشياء المطلوبة التي لها قيمة مضافة والبنود غير المرغوب فيها غير مضافة في مكان العمل وإزالة العناصر غير المرغوب فيها.



**الخطوة الثانية: ترتيب / تصويب (S5) set in order / straighten**

الخطوة التالية تسمى ضبط بالترتيب أو تصويب، لإبعاد الأشياء التي ترغب في الاحتفاظ بها، أي وضعها في مكان محدد. "مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه".

التسوية ينطوي على وضع العناصر في ترتيب التدفق. يتأكد الفريق من أن جميع مناطق العمل ومناطق التخزين والمعدات كانت واضحة المعالم ومنظمة تنظيماً جيداً، والتأكد من أن لوحات المعلومات المعيارية قد تم تأسيسها لإدارة البيانات حتى تتمكن من قياس نجاح التغييرات

**الخطوة الثالثة: تلميع / تنظيف (S3) shine**

مع تصنيف كل شيء، وترتيبه حان الوقت للتنظيف. عندما تقوم بالتنظيف، تلاحظ الأشياء التي تحتاج إلى إصلاح هذه الخطوة تسمى "shine / scrub" المبدأ هو فحص وتنظيف بيئة العمل، وإزالة الإشعارات القديمة والملصقات والمعدات المكسورة والأشرطة اللاصقة وغيرها وتنظيف المنطقة بشكل تام. إن الأسباب الكامنة وراء ذلك هي المعدات الخطرة أو المكسورة، التي من المحتمل أن تشكل مخاطر على السلامة يتم تحديدها بسهولة وسرعة.

**الخطوة الرابعة: توحيد (S4) standardize**

الآن يمكن إلقاء نظرة على ما تم إنجازه. سنحتاج إلى تكرار هذا التمرين مرة أخرى بشكل منتظم من خلال إنشاء إرشادات الفرز والتعيين والترتيب والتلميع وهذا ما يسمى (توحيد) أي بناء أدوات معيارية. فيحدد فريق التحسين السريع أدوار الموظفين ويحدد المهام القياسية فيما يتعلق بالحفاظ على المنطقة نظيفة ومنظمة، ويتم نشر أدوات الإدارة المرئية لتتبع ما إذا كانت المهام قد اكتملت أم لا، ويتم إجراء مثل هذه التحسينات دون أي أوراق عمل إضافية.

**الخطوة الخامسة: الإبقاء / الاستدامة (S5) sustain**

من الضروري اتباع تلك القواعد في التوحيد القياسي. الاستدامة تعني الانضباط والحفاظ على عمليات S5 بصورة مستمرة. الاستدامة هي الخطوة الأخيرة والأكثر صعوبة من الخمسة S5 السابقة. يتبع الفريق إرشادات العمل القياسية المنشورة والإجراءات القياسية للتنظيف والعمل، كما أنهم يستخدمون لوحات المعلومات القياسية التي تحتوي على المعلومات الحالية وذات الصلة. يحتفظ المشرف بالوثائق والتعليمات الحالية بالإضافة إلى ذلك، فإن المنطقة بأكملها مرتبة ونظيفة ومنظمة ولم يتم رصد أي ظروف غير آمنة.

**■ فوائد الإدارة المرئية وفق نظام كايزن:**

ويرى (prosic) أن ينتج عن كايزن تحسين الإنتاجية والجودة وتحسين الأمان والتسليم الأسرع للمنتج أو الخدمة وانخفاض التكاليف وزيادة رضا العملاء، علاوة على ذلك يجد الموظفون أن العمل أسهل وأكثر، متعة مما يؤدي إلى ارتفاع معنويات الموظفين وانخفاض التسرب وتشمل النتائج ما يلي:

1. **الحد من النفايات / العادم في مجالات عدة:** مثل الجرد، وأوقات الانتظار، والنقل والمواصلات، وحركة الموظفين، ومهاراتهم، والإنتاج الزائد، والعمليات السارية.
2. **تحسين استخدام الفضاء وجودة المنتج واستخدام رأس المال والاتصالات:** والقدرة على الإنتاج والاحتفاظ بالموظفين وتحقيق نتائج فورية.
3. **بدلاً من التركيز على التحسينات الكبيرة التي تحتاج إلى رأس المال يركز نظام كايزن على الاستثمارات الإبداعية التي تحل باستمرار أعداداً كبيرة من المشكلات الصغيرة، إن القوة الحقيقية لكايزن هي في العمليات المستمرة من حيث إجراء التحسينات الصغيرة عليها باستمرار، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الشاملة والحد من النفايات / العادم.**

• يمكن لـ **visual management** الناجحة الاستفادة من بناء الفرق من خلال:

1. تحسين التواصل في المعلومات الرئيسية.
2. تزويد كل شخص في الفريق بنفس الصورة.
3. تعزيز التعاون وتشجيع العمل الجماعي وتحسين الروح المعنوية.
4. توفير منتدى يتمكن فيه جميع الموظفين من إثارة أي مشاكل تواجههم في العمل.
5. مساعدة الفريق على تحديد المشكلات وحلها.
6. قياس التقدم وتحديد الاتجاهات وتحليل الأداء.
7. التركيز على وضع الأهداف للتحسين المستمر.
8. توفير معلومات الأداء للتحقق من صحة العمليات.

• ويمكن القول إن الإدارة المرئية بتقنية كايزن تعمل بشكل أفضل عندما:

1. يوجد فهم مشترك من التعاون يعزز التحسين.
2. تشجع القيادة الآخرين وتوضح العمل معاً.
3. تركز الحوافز على تحسين النتيجة الإجمالية للأداء.
4. الأهداف ومعايير النجاح محددة بوضوح.
5. يمارس العمل ويسهل عملية التحسن المستمر.
6. يساهم جميع أصحاب المصلحة وينخرطون في المشاركة الفاعلة.
7. رغبة الفرق في تبني الشفافية بشكل إيجابي.
8. الالتزام من قبل الجميع.
9. استعداد الفرق لتكون صادقة بشكل بّناء ومباشرة مع بعضها البعض.
10. هناك التزام من قبل الجميع للتعلم.
11. توجد منطقة مخصصة لتسهيل التقاء وتوحيد الفرق.
12. تتوفر مهارات التيسير الجيدة لإبقاء الاجتماعات موجزة ومركزة.
13. هناك استعداد للنمو والتعلم من خلال المشاركة.

■ **عوامل التمكين الحاسمة لنجاح كايزن**

هناك عدة إصدارات من عوامل التمكين الرئيسية أو عوامل ناجحة حاسمة لكاييزن حددها الباحثون السابقون.

• حدد (fryer et al., 2007) **خمسة عوامل رئيسية** لاعتماد كايزن في منظمات التصنيع:

1. قيادة قوية وملتزمة من فريق الإدارة العليا.
2. الاتصالات.
3. التعلم والتدريب.
4. ثقافة الجودة.
5. وإدارة العملاء وبيانات الجودة.

- الدراسة التي أجراها (Marin Garcia) **تحدد سبع فئات رئيسية:**
  1. إدارة القيادة.
  2. الثقافة التنظيمية.
  3. الاستراتيجيات والأهداف.
  4. المعلومات والمقاييس.
  5. اختيار المشروع.
  6. العملية / البروتوكول.
  7. الموارد والتنظيم.
- وفي عام (2011) حدد Garcia-seater and marine-Garcia عدد من عوامل التمكين:
  1. إدارة العمليات.
  2. تحفيز العمال.
  3. المشاركة في الاتجاه والاستراتيجية.
  4. إدارة القيادة.
  5. الإعداد الموضوعي وضرورة القياس.
  6. جوانب ثقافية.
- أما (glover et al., 2011) فقد حدد عدد من العوامل الحاسمة لاستدامة النتائج في أحداث كايزن وتم تلخيصها في القائمة التالية:
  1. الدعم الإداري.
  2. صعوبة الهدف.
  3. استقلالية الفريق.
  4. وضوح الهدف.
  5. العمليات الداخلية.
  6. منطقة عمل روتينية.
  7. تجربة فريق كايزن.
  8. خبرة قائد الفريق.
- العوامل المرتبطة بالاستدامة في الأدبيات:
  - استخدام منهجية مناسبة.
  - وجود ميسر لدعم البرنامج.
  - الالتزام والدعم من المديرين.
  - تخصيص موارد محددة لبرامج التحسين الاقتصادية، والوقت، والبيئة، وما إلى ذلك.
  - الاستقرار (غياب التغييرات والنزاعات ومقاومة التغيير).
  - مشاركة أو التزام المشاركين.
  - العمل بروح الفريق الواحد.
  - إبلاغ النتائج إلى بقية المنظمة.
  - المشاركة.
  - التدريب الكافي.
  - وضع أهداف (تتماشى مع الأهداف العامة)
  - الحصول على النتائج وتنفيذها
  - وجود مؤشرات مرتبطة بالنتائج التي تم الحصول عليها.
- وقد حدد (Rivera Mojica) العناصر التي تساهم في التنفيذ الناجح لكايزن:
  - التزام وتحفيز الفريق
  - دعم من الإدارة العليا.
  - الموارد المخصصة.
  - القيادة الرشيدة.
  - تطوير ثقافة كايزن.
  - وضع أهداف لبرامج التحسين.
  - استخدام منهجية مناسبة.
  - توحيد القياس وعملياته.
  - تنظيم معدات الدعم.

- وجود ميسر لدعم البرنامج.
- الاتصالات بين الإدارات.
- حل الصراع بين نهج التحسين والثقافة القائمة.
- موقف الموظف.
- التعاون بين الإدارات.
- التدريب.
- التجانس فرق التحسين.
- نظام التقييم.
- مهارات وخبرات.
- وضع السياسات والأهداف والهيكل.
- توضيح الأهداف والأفكار المشتركة للمديرين.

● بينما يرى (rizkbadr) أن هناك عدد من المتطلبات الرئيسية لنجاح طريقة جيمبا كايزن منها ما يلي:

1. التزام ودعم الإدارة العليا وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية التي تحفز العاملين على الإنتاج.
2. لتغيير في ثقافة المؤسسة وفي أفكار الموظفين نحو تطبيق جيمبا كايزن من خلال التحفيز والإرشاد والتدريب لجميع العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.
3. التعليم والتدريب الذي يرفع من مستوى الخبرة المطلوبة للأفراد واقناعهم بفائدة هذه الطريقة وتطبيقاتها.
4. تفهم السبب والنتيجة (الأثر) واتخاذ قرارات مستنيرة على أساس البيانات والمعلومات.
5. تركيز جيمبا كايزن على رضا المستفيدين.
6. تعريف واضح للمعايير والإجراءات لتتضمن متطلبات المستفيدين.
7. توفر نظام اتصال فعال، العديد من جيمبا يتم إنتاج مخرجات كايزن من خلال الفرق.
8. ربط طريقة جيمبا كايزن بالموارد البشرية.
9. تكنولوجيا المعلومات مما يعني تلقينها وتنظيمها ومساعدتها على اتخاذ قرارات فعالة للمؤسسة.
10. ربط طريقة جيمبا كايزن مع المستفيدين من الخدمة.

ولتحقيق الفعالية في العمل على المدراء الفعالين التركيز على جميع أحداث مواقع العمل (جيمبا) التي تعطي الصورة الحقيقية للعمل بدلا من الاعتماد على البيانات من خلال التقارير فقط. ينبغي على المديرين زيارة مواقع العمل بشكل متكرر.

■ **معوقات تطبيق الإدارة المرئية:**

أشار عدد من الكتاب إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة المرئية فقد أشار إليها بما يلي:

1. **عدم توفر التزام الإدارة العليا:** عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا هو الحاجز الرئيسي لتبني ممارسات الإدارة المرئية بنجاح بدون التزام من قبل الإدارة العليا لا يمكن أن تنجح أي مبادرة الجودة. يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأن التسجيل والشهادات ستمكن المنظمة من إثبات التزام واضح للجودة لعملائها. ويجب أن تقدم الإدارة العليا دليلا على التزامها بتطوير وتنفيذ نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها، يعزى نقص الدعم الإداري إلى عدم فهم الإدارة تماما للهدف الحقيقي لتنفيذ.
2. **القيود المالية:** هي العائق الرئيسي أمام تنفيذ S5 تتطلب أنظمة المعلومات والتكنولوجيا (مثلا) المزيد من الأموال لأنه بدون هذه التطبيقات لا يمكن تنفيذ S5 في البيئة الحالية هناك حاجة إلى الأموال لإنشاء برامج التدريب وتوفير موارد الجودة والمدفوعات للخبراء الاستشاريين الخارجيين ودفع لمراجعي الحسابات وتكاليف الحصول على الشهادات إذا كان لدى أي منظمة موارد مالية غير كافية فلن يكون في قدرتها تنفيذ S5.

3. **عدم وجود الوعي S5:** عائق كبير لتطبيق S5، ينظر في المنظمات هو عدم وجود وعي حول فوائد S5، يمكن أن يكون عدم الوعي بفوائد S5 عاملاً رئيسياً لمقاومة التغيير إلى S5 بسبب عدم الوعي ب S5، ولا تستطيع المنظمة تحسين الأداء وكفاءة العمل إذا لم يكن لدى الموظفين في أي منظمة فهم سليم لـ S5، ولن يحققوا أهدافهم ومراميمهم فالفهم الأفضل سيساعد في تنفيذ S5.
4. **عدم توفر التخطيط الاستراتيجي S5:** التخطيط الاستراتيجي هو لتحديد أهداف S5 ومواصفات الخطة طويلة الأجل لإدارتها. إن الدور الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي ذو أهمية قصوى لأي مفهوم جديد يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليه وإدماجه في الأعمال الروتينية.
5. **عدم توفر الالتزام من قبل الموظفين:** يقوم الموظف بالتحقق من المواعيد النهائية ونتائج أنشطة التحسين المستمر، ويقضي بعض الوقت في المساعدة في حل مسببات المشكلة وتوحيد المعايير. ويتمتع الموظف بمهارات تواصل جيدة ومعرفة كافية حول تطبيق S5. لدى الموظف الثقة في تنفيذ S5 ونتيجته. وبدون التزام الموظف لا يمكن أن تنجح أي مبادرة الجودة.
6. **مقاومة التغيير والتبني:** الحاجز الرئيسي في تنفيذ S5 هو مقاومة للتغيير، فطبيعة النفس البشرية لا ترغب التجديد. ولتخفيف هذه المقاومة للتغيير يجب تثقيف الموظفين على جميع مستويات المنظمة حول أهداف تنفيذ S5 في الوقت المناسب. يعد التزام الموظف بتغيير البرامج أمراً أساسياً كونه من يقوم بالفعل بتنفيذ أنشطة التنفيذ.
7. **عدم التعاون/عمل الفريق:** يعتمد نجاح أي نوع من الأعمال على العمل الجماعي الفعال للموظفين في جميع مستويات المنظمة، وعندما يفشل الموظفون في العمل معاً كفريق واحد تصبح مبادرات العمل وأهدافها أكثر صعوبة في تحقيقها، وقد تصبح بيئة العمل المحيطة بها سلبية وتعطيل.
8. **نقص التعليم والتدريب:** يجب أن يتم تثقيف وتعليم وتدريب العاملين في المؤسسة بطريقة مناسبة. إذا لم يتم تدريب الموظفين يؤثر هذا العامل أيضاً على تنفيذ S5. بدون المعرفة الصحيحة لن يكونوا على دراية بثقافة العمل لهذا البرنامج النوعي، وسوف يكون الكثير من المفاهيم الخاطئة في أذهانهم دون تدريب، فهناك حاجة ماسة لتدريب العاملين في المنظمات، وبالتالي تحسين الفعالية والكفاءة لمثل هذه المنظمات. ينبغي تصميم وتنفيذ برنامج تعليمية وتدريبية طويل الأجل لتدريب الموظفين بحيث يمكن إعادة تخصيص الموارد البشرية للوظائف التي تتطلب خبرات تقنية متقدمة.
9. **عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية:** توفر الثقافة التنظيمية حكم السلوك والموقف. كما أن الثقافة التنظيمية تحفز الموظفين، وتساعد القادة على تسريع تنفيذ الاستراتيجية في مؤسساتهم. الإدارة العليا قادرة على تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء وكفاءة العمل.
10. **عدم وضوح سياسة المنظمة وبرنامج S5:** لدى المديرين والموظفين عدم وضوح في سياسة المنظمة وأهداف S5 وعلى المديرين امتلاك المعرفة والمهارات التقنية الكافية لإدارة أفراد وتوضيح سياسة المنظمة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
11. **غياب التواصل:** عدم تواصل الموظفون حول نتائج التحسين المستمر، والأنشطة التي يجري اتخاذها، ومع الأشخاص الذين كانوا جزءاً من الأنشطة والأهداف والخطوات التالية يقف عائق أمام التغيير. التواصل ضروري جداً في أي منظمة، لذا يجب على الإدارات الاتصال مع بعضها البعض للحصول على بعض المعلومات، ولذا يجب أن تكون العلاقات بين الإدارات جيدة وإلا فإنها ستضر بفعالية المنظمة، وسيؤدي عدم التواصل أيضاً إلى عدم مشاركة الموظف.

12. **عدم مناسبة الرؤية والرسالة:** للتنفيذ الجيد لـ SS يجب أن يكون لدى أي منظمة رؤية ورسالة مناسبة، في أي نوع من المنظمات دون هدف مناسب لن تكون قادرة على الاستفادة من برنامج الجودة يجب أن تكون المنظمة واضحة في هذا الجانب، لماذا تقوم بتنفيذ SS وما هي أهدافها أو مراميها.

13. **عدم توفر قيادة فاعلة:** القيادة المتعلقة بالجودة هي القدرة على إلهام الناس لتحقيق التزام كامل وطوعي ورغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية أو تجاوزها. والقيادة تؤسس الوحدة والغرض من البيئة الداخلية للمنظمة. SS قد تفشل بسبب عدم وجود القيادة الفاعلة.

14. **تضارب مع نظم إدارة الجودة الأخرى:** نظام إدارة الجودة هو أسلوب يستخدم للتواصل مع الموظفين، قد يكون لكل موظف رأي ومفهوم مختلف فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة لذلك يحصل تضارب بين رؤى الموظفين كما تختلف القواعد والنظم من نظام جودة إلى آخر.

### ■ الإدارة اليابانية مقابل الغربية:

**وفقا (dobi) كايزن هو:** عمل الجميع. إن مفهوم كايزن يعد أمرا حاسما لفهم الاختلافات بين المقاربات اليابانية والغربية في مجال الإدارة. إذا أردنا تسمية الفرق الأكثر أهمية بين مفاهيم الإدارة اليابانية والغربية، يمكن القول بدون تردد "كايزن اليابانية وطريقة تفكيرها الموجه نحو العمليات مقابل ابتكار الغرب والتفكير الموجه نحو النتائج" تتجح العديد من ممارسات الإدارة اليابانية ببساطة؛ لأنها من ممارسات إدارية جيدة، هذا النجاح لا علاقة له بالعوامل الثقافية. ويعني عدم وجود تحيز ثقافي. إن هذه الممارسات يمكن أن تكون ناجحة في أماكن أخرى ومثلما تملك اليابان شركاتها على المستوى المطلوب والتي من المفترض أن تسقط على قارة التقدم، فإن لدى الولايات المتحدة أيضا شركات ممتازة تضع معايير جديدة لجودة المنتجات والخدمات. التمييز ليس في الجنسية بل في العقلية.

**في الغرب** غالبا ما ينظر إلى المشاكل البينية في الوظائف من حيث حل النزاعات، في حين مكنت استراتيجية كايزن الإدارة اليابانية من اتباع نهج منهجي وتعاوني لحل المشاكل متعددة الوظائف. وهنا يكمن واحد من اسرار الإدارة التنافسية اليابانية. جانب آخر مهم من كايزن تركيزه على العمليات. لقد أحدث كايزن طريقة تفكير موجه نحو العمليات ونظام إدارة يدعم ويعترف بجهود الأفراد الموجهة نحو العملية من أجل التحسين، وهذا يتناقض تناقضا شديداً مع ممارسة الإدارة الغربية الممتثلة في مراجعة أداء الناس بشكل صارم على أساس النتائج وليس مكافأة الجهود المبذولة.

كما يرى أن هذا الاختلاف في التركيز بين الإدارة اليابانية والغربية لا يسود فقط استراتيجية تحسين الإنتاجية نفسها بغض النظر عن بيئة العمل، ولكن مفهوم ضبط الجودة نفسه. عادة عندما يتعلق الأمر بمراقبة الجودة فنحن لا نفكر الا في جودة المنتجات ولكن كايزن يفكر أيضا عن جودة العنصر البشري وهذا يعني زيادة التركيز على التعليم والتدريب، فضلا عن المشاركة في عملية مراقبة الجودة لجميع العاملين. هناك بديهية في نظام الإنتاجية الياباني الذي يقول " يبدا ضبط الجودة وينتهي بها تدريب " وبمعنى آخر يتم تكليف الإدارة بتحسين ثقافة الأعمال من خلال تطوير الجودة والتحفيز في مجال الموارد البشرية.

**السؤال الأول:**

يشترك التغيير مع التطوير في الهدف العام.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

**السؤال الثاني:**

إدارة التغيير يعني قيادة التغيير بنجاح تام.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

**السؤال الثالث:**

من أهداف التغيير مجابهة الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية)

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

**التصحيح:** التكيف مع الظروف المحيطة سواءً كانت داخلية أو خارجية.

**السؤال الرابع:**

التغيير لا يعني التغيير بأي شكل كان.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

**التصحيح:** التغيير يعني التغيير بأي شكل كان.

**السؤال الخامس:**

التطوير يعني التغيير بمفهومه الواسع.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

**التصحيح:**

**التطوير:** عملية مخططة ومقصودة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

**التغيير:** عملية تحويل أو تبديل قد تكون مخططة أو غير مخططة استجابة لظروف البيئة الداخلية

والخارجية.