

## المحاضرة الثانية مفهوم التغيير

### مقدمة

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

ولقد تبنت الجامعات المتميزة في الدول الصناعية المتقدمة العديد من البرامج في التغيير مثل مقرر إدارة التغيير ومقرر التطوير الإداري، وكلها قائمة على أساس التغيير الهادف والفاعل. ويقوم تخصص إدارة التغيير على تطوير الفرد وفريق العمل والمؤسسات بما تتطلبه المنافسة في الحاضر والمستقبل. وهناك متطلبات يجب توافرها لتنفيذ التغيير المطلوب بسلاسة ونجاح بأقل ما يمكن من مقاومة للتغيير من الموظفين. وأبرز هذه المتطلبات اهمية التزام الإدارة العليا بدعم التغيير معنوياً ومادياً، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير التي تحقق الأهداف المخطط لها بما يعود على الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية بالفائدة. إن الاختيار الناجح لقيادة التغيير له اهمية كبيرة في نجاحه، لذلك يجب ان يكون مدير أو قائد التغيير ملماً بالعملية وواضحاً في رسالة التغيير ومقبولاً لدى الموظفين المنفذين للتغيير حتى لا يواجه مقاومة تؤثر في النتائج المأمولة للتغيير. وقد يختار مدير التغيير أو قائده عناصر بشرية مؤهلة لتنفيذه بحيادية وموضوعية لما لذلك من اهمية في مصادقية خطة التغيير.

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

### 1- مفهوم التغيير

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

## ٢- مفهوم التغيير التنظيمي

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

## ٣- مفهوم إدارة التغيير

- ❖ عرف Recardo ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ❖ يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ❖ ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- ❖ يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- ❖ عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ❖ ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

## ٤- اهداف التغيير

- ١- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
- ٢- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- ٤- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- ٥- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- ٧- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
- ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

## ٥- خصائص التغيير

- ١- التغيير امر حتمي لا مفر منه.
- ٢- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- ٣- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- ٤- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

## حتمية التغيير

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

- ١- ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً ٥٠% من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهراً

٢- **ثورة الاقتصاد** : والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.

- ٣- **الثورة التكنولوجية** : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
- ٤- **ثورة العولمة** : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
- ٥- **الثورة البيئية** : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبريه.

### **اسباب التغيير في المنظمة**

- توجد العديد من **الاسباب العامة للتغيير** ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :
- ١- **الاسباب الاقتصادية** : العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
  - ٢- **الاسباب التكنولوجية** : تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجيا فائقة الدقة.
  - ٣- **الاسباب الاجتماعية** : النزاعات، الآفات الاجتماعية.

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

- ١- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
- ٢- الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
- ٣- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
- ٤- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
- ٥- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- ٦- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.
- ٧- زيادة قيمة المنظمة في السوق.
- ٨- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

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

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

### **مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة**

- ١- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- ٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
- ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
- ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
- ٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتتبية.
- ٧- التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- ١٠- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

## اهمية التغيير

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

## مبادئ التغيير

- اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:
- 1- **مبدأ السلطة من جانب واحد:** يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:
    - ❖ اسلوب المرسوم والقرار.
    - ❖ اسلوب الاحلال او التبديل.
    - ❖ اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
  - 2- **مبدأ مشاركة المرؤوسين:** لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:
    - ❖ اسلوب القرارات الجماعية.
    - ❖ اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.
  - 3- **مبدأ التفويض:** أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:
    - ❖ اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
    - ❖ اسلوب التدريب الجماعي.

## خصائص ادارة التغيير

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

## انواع التغيير

### اولاً: انواع التغيير الرئيسية

#### ١- 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 التغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- ❖ أشار كل Kotter & Nadler الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

#### ٢- التغيير الوظيفي

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

#### ٣- التغيير التطويري

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

#### ٤- التغيير التحويلي

- ❖ يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.

#### ❖ يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:

- ١- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
- ٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- ٣- تقديم منتجات او خدمات جديدة.



## ثانيا : انواع التغيير الاخرى

### ١- التغيير حسب التخطيط

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

### ٢- التغيير حسب الشمولية

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

### ٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

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

### ٤- التغيير حسب الحالة

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

### ٥- التغيير حسب مستويات التغيير

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

### ٦- التغيير حسب السرعة

- ❖ التغيير السريع.
- ❖ التغيير التدريجي.

## ثالثا: عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

- ١- الموضوع : الذي يتناوله التغيير.
- ٢- المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
- ٣- المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
- ٤- المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها.
- ٥- مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

## رابعا: انماط الطرف المغير

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

## مجالات التغيير

### أ - المجال التكنولوجي :

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

### ب- المجال التنظيمي :

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

### ج- المجال الانساني :

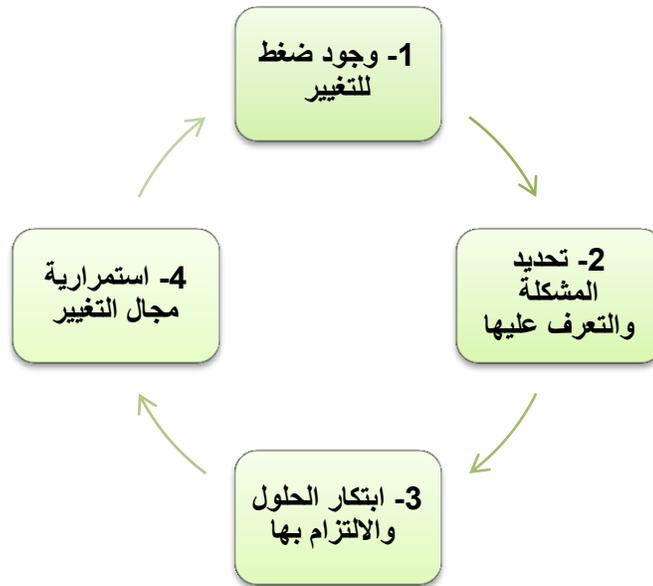
- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على: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

### د- مجال طرق العمل:

- يتضمن هذا المجال :  
- تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.  
- طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.
- شكل التغييرات

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

## الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



### العناصر المساعدة على التغيير :

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

### اسس التغيير الايجابي :

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

### مداخل التغيير :

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

### القوى الدافعة للتغيير

#### اولا: القوى الداخلية :

- ✓ تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف.
- ✓ كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من أشكال رد الفعل.
- ✓ وعي وإدراك المديرون للتغيير: يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.
- ✓ زيادة طموحات وحاجات الافراد: مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.

- ✓ نمو المنظمة وتطورها : تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.
- ✓ الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.
- ✓ الرغبة في تكامل المنظمة: قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.
- ✓ التغيير في الادارة العليا: قد يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية.

### وجود مؤشرات عل مشاكل داخلية بالمنظمة :

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

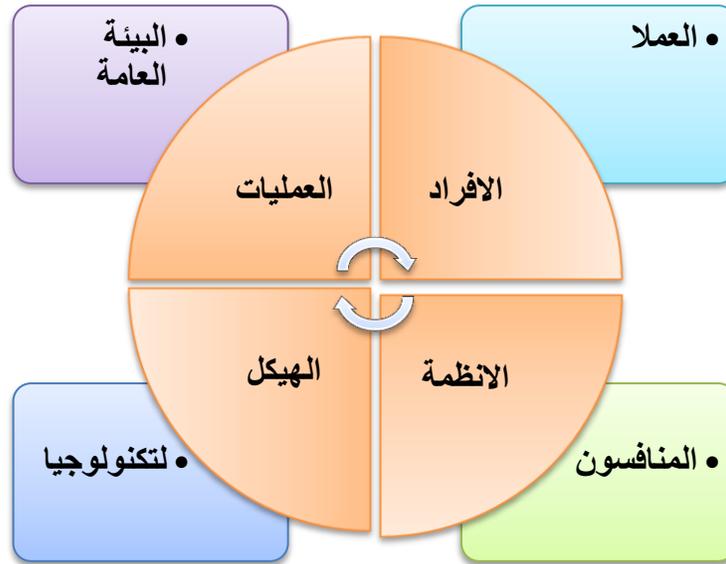
### ثانياً : قوى التغيير الخارجية :

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

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

- ✓ ارضاء العميل اولا وثانيا وابدأ.
- ✓ ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- ✓ الانتاج في اقل وقت.
- ✓ التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
- ✓ الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
- ✓ تشجيع الابتكار والابداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشرية
- ✓ الاهتمام بالقيادة التحويلية.

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



## المحاضرة الثالثة مراحل ونماذج إدارة التغيير

### مقدمة

يعتبر التغيير هو السمة الصحية للمجتمعات الواعية والأمم الحية، وسمة من أبرز سمات حياة الإنسان ككائن حي. وليست الأهمية للتغيير بذاته؛ ولكن الأهمية هي للإضافات والمُدخلات الجديدة التي يضيفها؛ والتي لا عهد للمجتمع بها، والتي تنقل الحياة نقلةً نوعيةً ولمموسةً، بمعنى أن التغيير لا يكون تغييراً ما لم يضاف إلى مجتمعٍ ما واقعاً جديداً.

والتغيير بطبيعته يقسم المجتمع إلى متقبّلٍ ورافضٍ ومتوجسٍ؛ سواءً كان الموقف بدافع من المبادئ والقناعات أو بدافع من سلطة الجمهور. إنّ الشئ الجديد الذي يدخل إلى المجتمع يمر بأربع مراحل حتى يستقر ويأخذ مكانه الطبيعي وتأخذ الحياة شكلها ومجراها الجديد :

١- مرحلة الرفض.

٢- مرحلة المقاومة.

٣- مرحلة الاستكشاف.

٤- مرحلة الالتزام.

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

### مراحل عملية التغيير

#### المرحلة الاولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- ❖ في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- ❖ قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا ، الافراد ...
- ❖ يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

#### المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

- ❖ يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:
  - ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
  - ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
  - ✓ وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.
- ❖ ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

#### المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

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

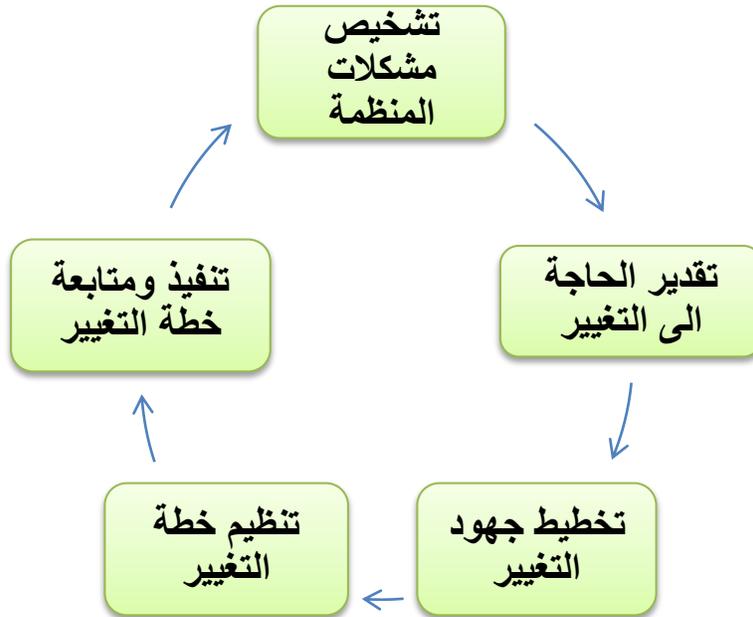
## المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

❖ خلال هذه المرحلة يتم :

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

## المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

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



## نماذج ادارة التغيير

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

بين Kotter أن من أهم أسباب فشل مبادرات التغيير في معظم المؤسسات يرجع إلى عدم إدراك المدراء لوجوب المرور بهذه المراحل الثمانية والقفز على بعض المراحل بهدف اختصار العملية والاستعجال بإعلان تحقيق الانتصار في وقت مبكر ، وبالتالي تكون النتيجة فقدان الزخم والقوة الدافعة وتدمير جهود التحول والتغيير بالكامل.

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

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

### المرحلة الأولى : تأسيس وخلق احساس بالحاجات الملحة

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

## المرحلة الثانية : تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير

من خلال تشكيل مجموعة ذات التزام مشترك ولديها القوة الكافية لقيادة جهد التغيير وتشجيع هذه المجموعة للعمل كفريق خارج اطار الهياكل التنظيمية الادارية المعتادة. والانتباه هنا أن عدم وجود خبرة سابقة لدى أفراد المجموعة للعمل كفريق قد يشكل عقبة أساسية في هذه المرحلة، بالإضافة إلى أن اسناد مهمة قيادة الفريق إلى مدراء الإدارات العامة بدلا من الرؤساء المباشرين هو أيضا قد يؤدي إلى فشل جهود التغيير.

## المرحلة الثالثة : وضع رؤية (Vision)

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

## المرحلة الرابعة : ايصال الرؤية

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

ولعل من أهم معوقات هذه المرحلة أن لا يتم توصيل الرؤية بصورة صحيحة ، أو أن تكون تصرفات أفراد تحالف القيادة متناقضة مع الرؤية.

## المرحلة الخامسة : تفويض الصلاحيات للآخرين

من أجل تحقيق الرؤية وإزالة أو تعديل الأنظمة أو الهياكل أو اللوائح التي تعرقل تحقيق ذلك ، وتشجيع اطلاق المبادرات والأفكار والأنشطة والإجراءات الغير تقليدية.

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

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

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

وينبغي الانتباه هنا إلى أن الفشل في تحقيق هذه النجاحات في وقت مبكر ، أو ترك الأمور حسب الفرصة أو الحظ هو من أهم معوقات نجاح هذه المرحلة.

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

من خلال تغيير النظم والهياكل والسياسات التي تعرقل الرؤية بالمؤسسة باستعمال المصادقية المتزايدة للنجاحات قصيرة المدى المتحققة ، وتعيين وترقية وتطوير الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية ، وتقوية وتحديث عملية التغيير بإدراج مشاريع ووسائل تغيير جديدة.

والانتباه هنا إلى عدم الاستعجال في إعلان الانتصار في وقت مبكر مع أول تحسين يتحقق أو السماح لمن يقاومون التغيير بأن يقنعوا بقية الأفراد بالمؤسسة أن الحرب انتهت والنصر تحقق لأن هذه الأمور من شأنها إفسال جهود التغيير.

## المرحلة الثامنة : تاطير وتشريع الأساليب والإجراءات الجديدة

من خلال الربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، ووضع خطط لتطوير القيادات بما يتناسب مع الأسلوب الجديد.

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

## ملخص - نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصِّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهمٌ ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

## يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

١- إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير : يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعرّز من المصادقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

٢- **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :** عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف :

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

٣- **تطوير رؤية واستراتيجية :** حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:

- ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
- ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

٤- **توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:**

- ✓ استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
- ✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- ✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- ✓ ضرب المثل والقوة من طرف القائد.

٥- **تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل :** يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، ولاشراك كافة الافراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

- ✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
- ✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
- ✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- ✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- ✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الافراد.

٦- **تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير :** للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

- ✓ ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
- ✓ ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.
- ✓ ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

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

- ✓ توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- ✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير.
- ✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
- ✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- **تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :**

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

٨- **تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة :** إن جفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

## ❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائمٍ وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها :

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ✓ ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

## ( ٢ ) نموذج كيرت لوين: Kurt & Lewin

قسم كيرت لوين عملية التغيير الى ثلاث مراحل:

### أ. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد Unfreezing Stage:

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

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

### ب. مرحلة التغيير Changing Process

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

### ج. مرحلة التثبيت والتدعيم Refreezing

تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقيم نتائج عملية التغيير.

ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعا داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقترحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحثثيات بأمر غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتربيت.

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

١- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.

٢- استشارة خبير تطوير تنظيمي.

٣- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.

٤- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.

٥- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.

٦- احداث التغيير المتفق عليه.

٧- تقويم النتائج.

### ( ٣ ) نموذج دين اندرسون وليندا اكرمان :

يرى كل من دين اندرسون وليندا اكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاسراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير.

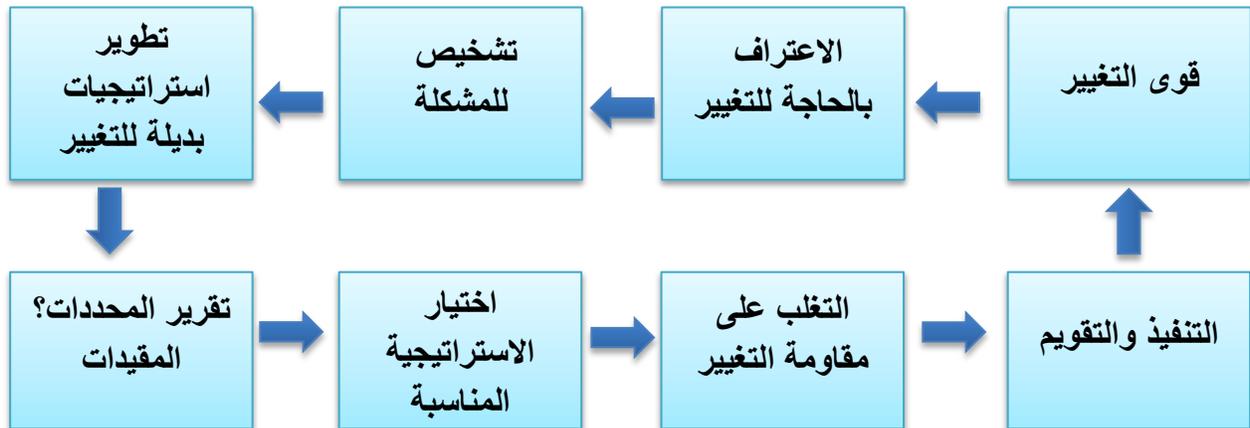
دعنا ننقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقاداتهم حول الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضاً، يجب عليهم أن يلاحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميات الفعلية للتحوّل وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني أنّ القيايين أنفسهم يجب عليهم أن يغيروا من أجل أن يقودوا التحوّلات بنجاح داخل منظماتهم.

### وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

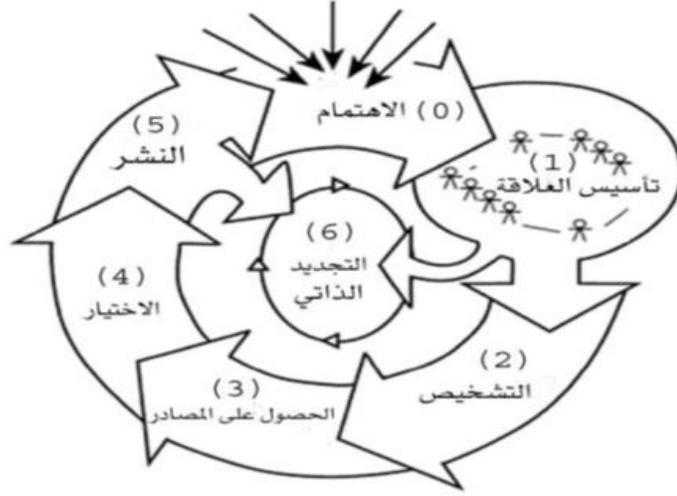
- أ- الاستعداد لقيادة التغيير.
- ب- وضع رؤية والتزام وقدرة المنظمة.
- ت- تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- ث- تصميم الحالة المنشودة
- ج- تحليل التأثير.
- ح- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير
- خ- تنفيذ التغيير.
- د- إجراء عملية الدمج والتكامل.
- ذ- العمل بجد والتوجه إلى المسار الصحيح.

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

### ( ٤ ) نموذج افانوفيتش IVANCEVICH :



## ( ٥ ) مراحل نموذج ( هافلوك للتغيير )



### المرحلة ( صفر ) : الاهتمام

يبدأ التغيير بهم أو قلق يُشعر الإنسان بأن شيئاً ما خطأ، وبأن شخصاً ما يجب أن يعمل شيئاً لتصحيح ذلك الخطأ. أول مهمة للقائم بالتغيير هي تطوير الإحساس بالمشكلة ، أي الإحساس بمكان الجرح في النظام، والمكان الذي يكون فيه حاجة ملحة.

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

### المرحلة الأولى : تأسيس العلاقة

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

### خصائص العلاقة التبادلية :

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

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

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

**الود** : وهذا مهم خاصة إذا كان التغيير من الخارج ، ولتحقيق بداية ودية يجب الاهتمام بالاعتبارات المرتبطة بالبشاشة والمصافحة والتقدير والتحية الحارة.

**الألفة** : القائم بالتغيير غير معروف أو غير مألوف بالنسبة للجمهور المستهدف فيجب أن يحاول أن يصبح شخصاً مألوفاً عن طريق استخدام نفس اللغة واللهجة.

**الاستجابة** : يجب أن يتمتع المسئول عن مشروع التغيير بحسن الإصغاء وهذا مهم دائماً وخصوصاً في بداية تكوين العلاقة مع الجمهور المستهدف.

## علامات أو مؤشرات تنبئ بعلاقة سيئة أو بفشل مشروع التغيير :

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

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

### عملية التشخيص :

تتطلب عملية التشخيص القيام بالمهام التالية :

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

### بعض المحاذير في عملية التشخيص

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

### المرحلة الثالثة : الحصول على المصادر

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

### أهداف الحصول على المصادر :

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

**٧- الصيانة :** ويشمل المعلومات الخاصة بالتكاليف طويلة المدى والمعلومات التي نحتاجها من أجل التقويم وتوفير الدعم على نحو مستمر للمحافظة على التجديد بعد تنفيذه .

### **وضع نظام دائم للحصول على المصادر :**

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

- ١- توفير جو مشجع للوصول إلى المصادر في النظام .
- ٢- دعم الأنشطة والتقاليد البحثية في النظام .
- ٣- عدم المبالغة في التوقعات حول الإمكانيات الأدائية لنظام المعلومات الجديد .
- ٤- جعل الخدمات المعلوماتية والمصادر بأشكالها العديدة في متناول الأفراد في النظام .

### **المرحلة الرابعة : مرحلة اختيار الحل**

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

#### **أ- اشتقاق المضامين من الأبحاث:**

تحتوي هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

- ١- مسح ملخصات الأبحاث .
- ٢- لخص النتائج بلغتك الخاصة.
- ٣- مطابقة النتائج بالتشخيص.
- ٤- حدد مضامين الأبحاث.

#### **ب- وضع قائمة ببدائل الحلول:**

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

#### **ج- اختبار الجدوى:**

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

- ٦- الفوائد المحتملة: كم من الأفراد سيستفيد من التجديد المنشود؟
- ٧- إمكانية الاستخدام (التطبيق) .
- ٨- إمكانية الانتشار.

#### **د- التكيف:**

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

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

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

#### **أ - كيف يتقبل الأفراد الابتكار:**

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

**يعتقد هافلوك أن الفرد يمر بمراحل ستة هي :**

- ١- **الوعي :** وفيها يتعرف الفرد على الابتكار ويصبح واعياً بوجوده.

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

#### **ب- قبول الابتكار بواسطة الجماعات:**

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

#### **ج- توظيف الاتصال الفعال:**

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

#### **د- مرونة برنامج أو مشروع التغيير :**

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

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

#### **المرحلة السادسة : مرحلة التجديد الذاتي**

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

#### **أ- ضمان استمرارية استخدام التجديد / الابتكار:**

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

- ١- **استمرارية المكافأة** : يمثل التعزيز الإيجابي أكثر المؤثرات أهمية على السلوك الإنساني.
- ٢- **التطبيق والروتين** : على الفرد المستهدف أن يألف استخدامه وتجريبه بشكل متكرر في المواقف الواقعية.
- ٣- **دمج الابتكار في بنية النظام.**
- ٤- **التقويم المستمر.**
- ٥- **الصيانة المستمرة.**
- ٦- **إمكانية تكييف مستمرة** : يتطلب قبول وتبني الابتكار مرونة وقدرة لتكييف الابتكار.

## ب - تطوير قدرة النظام على التجديد الذاتي :

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

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

## المحاضرة الرابعة

### التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

#### مقدمة

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

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

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

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذاً و عطاءً، تأثراً وتأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها بما يكفل لهل حتمية مواكبة تطورات البيئة.

## مفهوم ومنافع التطوير التنظيمي

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

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

## تعريف التطوير التنظيمي :

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

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

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

- **تعريف كامل محمد المغربي :** التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين :  
ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.  
استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

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

انطلاقا من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :  
يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.  
التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءا عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتا ومالا وتدريبيا يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

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

### أهمية ومنافع التطوير التنظيمي :

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمرا طبيعيا وضروريا حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح .

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية " فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على انه خطة ايجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامد وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

### يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية :

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي :** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيم و إلا ستموت وتتلاشى.
- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي :** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

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

**منظمات البقاء :** وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.  
**منظمات الفناء :** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.

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

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

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

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

**- بالنسبة للعملاء :** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و لأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاه العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

**- بالنسبة للمنظمة :** لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية والطلبات ... الخ .

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

دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.  
توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.  
العمل على تكامل كل من : أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.  
مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

### **مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي**

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها :

### **من يتولى إدارة مشروع التغيير والتطوير؟ .**

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

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها :

## من يتولى إدارة مشروع التغيير والتطوير؟

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

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

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد. **أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير :** يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات ولتقارير التي ترد من مرؤوسيه، حيث يمتد التغيير والتطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بالاتي :

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

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

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

**اتخاذ القرار الجماعي :** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

**حل المشاكل بشكل جماعي :** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل .

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

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

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

## مقارنة بين بدائل سلطة التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة

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

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

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

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

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

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

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

**المبادأة :** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير والتطوير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير والتطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.  
**تشخيص المشاكل :** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

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

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

### ٣) سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية) :

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

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزات و عيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفسلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير

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

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

### الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي :

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

بالنسبة لخبير التغيير والتطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فإنه يبدو غالباً أكثر قرباً لوحدة أو جماعة معينة و متحيزاً لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تتسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير والتغيير إلى الخبير الداخلي نظراً لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التغيير والتطوير.

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

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

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

إذن نلاحظ ممّا سلف أنّ البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي والمنافسة، فهي تراوح بين التنافسية و الاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيراً ما تبني على التحالف والاندماج و تركز على التقنيات الحديثة للإنتاج وفورة الاتصالات. و كما اعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة وإيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظراً لتغير البيئة أو وجود أجواء غير مناسبة لنجاحها. فتطور المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ العلوم الحديثة في شتى التخصصات بهدف رفع فاعلية الفرد والمنظمة.

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

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

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

وكل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار والتقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحدود وقرب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها ميسراً، بعيداً عن سلطة الرقابة والمانع الأمني. وفي هذا الواقع الجديد، كان لزاماً علينا أن نبحث عن تصوّر جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطور والاستمرارية، مع الحفاظ على كيانها، في ظلّ عالم جديد مليء بالمنافسة والتنوّع.

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

### خصائص إدارة التغيير في منظمات الأعمال

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

- ١- التكامل أو التوافقية :** تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
- ٢- المشاركة :** لتكون ادارة التغيير بيئة امنة وتضمن استمراريتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- ٣- الواقعية :** إنّ المنظمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدراتها و طاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- ٤- القدرة والفاعلية :** ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

- ٥- **الغائية :** إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العبثية يهدف الى :
- اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عاملاً هدمياً.
  - إنّ قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوٍّ من المرونة على الكيان الإداري.

٦- **الشرعية القانونية :** لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبنّى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

٧- **الإصلاح :** إنّ من مهام عملية التغيير الإصلاح : أيّ العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرُّ بها والسعي لا صلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

٨- **الرّشادة أو المسؤولية :** وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرار أو تصرف. أيّ أنّ التغيير يجب أن يُقرَّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

٩- **الإبداع :** خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنّى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

١٠- **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث :** كثيراً ما تُعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيثُ تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنّب المنظمة الصدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.

### **العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي**

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

- **تطوّر على مستوى الأساليب :** إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاماً مثلاً أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتحفّي ( نسبة الى المتحف ) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ .
- **تطوّر في السياسات والأنظمة :** إنّ إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.
- **طموحات العاملين :** إنّ اسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.
- **تغير نظرة الجمهور من المنظمات :** كانت العلاقة بين الجمهور والمؤسسات في السابق عداوية مرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عنصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحكم فقدان المنافسة وغياب الوعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين

السّعة الجيدة والرّديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها ونظرتها للزّبون عن طريق إعادة تأهيل الموظّفين.

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

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

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

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

### **أهم القوى الداخلية:**

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات اخرى.
- تدني معنويات العاملين.

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

### **أهم القوى الخارجية :**

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

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

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

- ✓ أما جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير :
- ✓ الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير.
- ✓ الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- ✓ الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- ✓ التهديد (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

### المحاضرة الخامسة

#### تابع - التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

#### أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

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

- 1- التطور التكنولوجي :** لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واخفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الأتمتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغييرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة انتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.
- 2- العولمة Globalization :** في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعماً صغيراً يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فأنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.
- 3- ضعف الأداء :** يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.
- 4- القوانين والأنظمة :** التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.
- 5- العمالة :** تغيير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

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

### أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

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

#### أولاً : حسب الأسباب

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

#### ثانياً : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

- وفق هذا المعيار يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي :
- أ- **تغيير مخطط** : تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- ب- **تغيير دفاعي** : تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.

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

### **ثالثاً : حسب مدة إحداث التغيير**

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين :

- أ- **التغيير التدريجي :** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وثيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.
- ب- **التغيير الجذري :** هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

### **رابعاً : حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي**

ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

- أ- **التغيير المادي :** والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.
- ب- **التغيير المعنوي :** ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

### **خامساً : حسب سرعة التغيير والتطوير:**

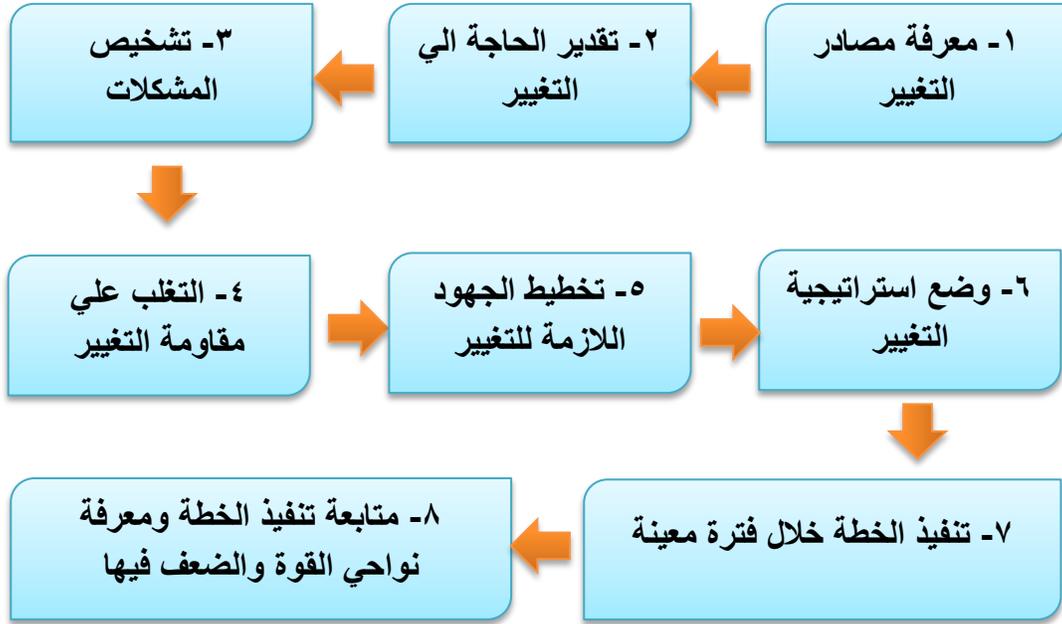
- يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما :
- أ- **التغيير السريع :** ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.
  - ب- **التغيير البطيء :** التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.

### **خطوات التغيير والتطوير التنظيمي**

يقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي كالتالي :

- 1- **معرفة مصادر التغيير :** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
- 2- **تقدير الحاجة إلى التغيير :** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- 3- **تشخيص مشكلات المنظمة :** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.
- 4- **التغلب على مقاومة التغيير :** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تادية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
- 5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير :** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- 6- **وضع استراتيجية التغيير :** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي ( إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي )، التكنولوجيا ( تعديل أساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة )، القوى البشرية ( التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد ).
- 7- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**
- 8- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

والشكل التالي يبين : خطوات إدخال التغير إلى المنظمات بناء على المراحل الآتفة الذكر.



### مراحل التغير والتطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التغير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محدودة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي. فقد ميز (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي :

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

### خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغير التنظيمي :

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي :

#### الخطوة الأولى

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

#### الخطوة الثانية

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

#### الخطوة الثالثة

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

## الخطوة الرابعة

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

## الخطوة الخامسة

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

## استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

### ١- استراتيجية العقلانية الميدانية : Empirical - Rational

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

### ٢- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : Normative - Reeducative

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

### ٣- استراتيجية القوة القسرية : Power Coercive

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

## العوامل التي تحدد إختيار إستراتيجية التغيير

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

### ١- أهداف التغيير : Change Objectives

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

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

● مضمون الأهداف

● كيفية تحديد الأهداف

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

## ٢- الوحدة / الجهة المستهدفة من التغيير : Target of Change :

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

## ٣- الفرص المواتية والقيود : Limitations & Opportunities :

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

## ٤- وسيط التغيير : Change Agent :

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

## مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

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

**أولاً : التغيير الاستراتيجي :** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية :

- الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.
- انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

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

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

## رابعاً : التغيير الإنساني :

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين :  
١- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

٢- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

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

**سادساً : الموارد المادية :** مثل كتغيير العدد والآلات.

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

**ثامناً : طرق واجراءات العمل :** وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

**خطوات التطوير التنظيمي :**

**تتكون من ثلاثة مراحل :**

**أولاً : تشخيص المشكلة ( التشخيص التنظيمي )**

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول :

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

**ثانياً : تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير :**

من الطرق الشائعة :

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

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

**ثالثاً : تقويم النتائج :**

**يتم ذلك من خلال التحقق من :**

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

**شروط نجاح اتمام مراحل التطوير التنظيمي**

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

- ١- **مبدأ التنافسية.**
- ٢- **المرونة.**
- ٣- **قابلية التعليم والتدريب.**

## القواعد الاساسية للتطوير التنظيمي

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

## المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي

### اولا : فيما يتعلق بالفرد

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

### ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة

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

## اجابيات التطوير التنظيمي

- ساعد في تحسين وتطوير اداء الافراد والمنظمات .
- البحث الموجه نحو العمل والادارة بالاهداف .
- ان التركيز في التطوير التنظيمي علي ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل علي نجاحة المستقبل كابداع اداري .
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهداً علي صحة توجه حركة التطوير التنظيمي .
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية .

## سلبيات التطوير التنظيمي

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

## المصطلحات :

- **التطوير التنظيمي / OD Organization Development**  
عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.
- **التدخل الداخلي Internal Intervention**  
الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.
- **التدخل الخارجي External Intervention**  
الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.
- **تحليل الأدوار Role Analysis**  
اسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرثياً لهم وتوقعاتهم في العمل ثم مناقشتها.
- **بناء المجموعات Team Building**  
اسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذه القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة.

## المحاضرة السادسة

### مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

- 1- **أن عدم فهم الدوافع والغايات :** وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة للحوول دونه، ومن هنا لعلّ من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي: ( الصفار، 2007 ).
- 2- **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة :** وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.
- 3- **توقّع الخسارة :** فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرّح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرّض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجّه ضد مصالحهم.
- 4- **التخوّفات الاقتصادية :** فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معادلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال؛ الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلبّي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.
- 5- **القلق الاجتماعي :** فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوّفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فكّ بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفكّ ارتباطهم بعناصر يحبّون التعامل معها.

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

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

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

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

- ١- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول :** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- ٢- **العادات :** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
- ٣- **سوء الإدراك :** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- ٤- **المصالح المكتسبة :** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.
- ٥- **الانتماءات الخارجية :** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للشخص علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر.

ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

### **وتعود مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب ومن أهمها.**

- ١- شعور الأفراد بأنهم لا يستطيعون ضبط التغيير وهذا شعور ناتج لإحساسهم بأن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابعاً منهم.

- ٢- شعور الأفراد بأن المستقبل غير مأمون وغير مؤكد خاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.
  - ٣- غياب المعلومات عنهم وعدم التواصل معه فيجعلهم يتخذون موقفاً سلبياً تجاه الشيء الجديد المقدم إليهم فيشعرون أنه من المفاجآت لذلك يتشككون به حتى لو كان مفيداً ويتساءلون بأن هذا التغيير أو التجديد بمصلحتهم أم لا.
  - ٤- خشية الأفراد من فقدان مكانتهم نتيجة التغيير.
  - ٥- شعور الأفراد بالقلق على مصير كفاياتهم المهنية ومهاراتهم وخبراتهم في ظل التغييرات الجديدة.
  - ٦- شعور الأفراد أن التغيير غير مناسب أو غير متطور وأنه يحتاج لمصادر غير متوفرة.
  - ٧- شعور الأفراد بعدم القدرة على التنبؤ بتأثيرات التغيير ونتائجه نتيجة اعتقادهم أن التغيير لن يتوقف وأنه سيمتد ليطال حالات أخرى لا يرغبون أن يصلها.
- ( أبو الشيخ، 2000 ، ص 28 - 30 ).

### ويمكن ذكر أسباب أخرى لمقاومة التغيير منها :

- ١- عدم وضوح أهداف التغيير.
- ٢- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- ٣- ضعف الاتصالات الإدارية.
- ٤- تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
- ٥- الاعتماد على الأسباب الشخصية لإقناع الآخرين بالتغيير.
- ٦- سوء الخبرة السابقة عن التغيير.
- ٧- ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.
- ٨- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- ٩- الخوف من فشل التغيير.
- ١٠- الخوف من نتائج النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.
- ١١- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- ١٢- السرعة الشديدة في التغيير. ( توفيق، 2003 ، ص 19 - 20 ).

وتتعدد أسباب مقاومة التغيير، ويمكن ردها إلى ما يلي من وجهة نظر كل من :  
( حسن، 2001 وشهاب، 1997 ومؤتمن، 1955 ، وسويدان، 2001 ).

- **المفاجأة :** إذا حدث التغيير فجأة أو غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.
- **التعود :** بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة.
- **فقدان السيطرة على التغيير :** عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وهم مجرد أداة للتغيير، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغيير والعمل على إفشاله.
- **سوء الفهم :** عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من المقاومة للتغيير.
- **الآثار الجانبية للتغيير :** عند إدخال التغيير غالباً ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا يكون تحت سيطرة الإدارة.
- **ضغط مجموعات العمل :** الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسياً في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.
- **عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير :** إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.
- **اقتناع الفرد أو البعض :** أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

- عدم القدرة على إدراك النواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.
- عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي ينجم عن التغيير.
- **تغيير ميزان القوى في المنظمة :** حيث أن التغيير قد يترتب عليه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعض الأقسام أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى، وكذلك إنشاء أقسام جديدة.
- **الخوف من فقدان بعض العوائد الاقتصادية والاجتماعية :** قد يقاوم الأفراد التغيير خوفاً من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلون عليها أو خوفاً من تخلخل العلاقات الاجتماعية.
- **الأيدولوجية :** وهو أننا لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم تتعارض مع الغير.

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

- 1- **البعد المنطقي :** والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب بها.
- 2- **البعد النفسي :** والذي يعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات والتي فيها العامل يقاوم خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.
- 3- **البعد الاجتماعي :** ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

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

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

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

- 1- التمسك بالعادات والتقاليد.
- 2- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.
- 3- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
- 4- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
- 5- الامعية والتقليد الأعمى للآخرين.
- 6- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.
- 7- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
- 8- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
- 9- التشبع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.

### أسباب مقاومة التغيير:

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

- 1- **الخوف من المجهول :** لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.

- ٢- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية** : قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حقوقها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.
- ٣- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير** : يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.
- ٤- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير** : أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.
- ٥- **الثقافة السائدة للتغيير** : فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت تقاليد ومعتقدات مؤسساتية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعهم بمؤسساتهم. (تومي وخريف).

### أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

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

المصدر : ( الإبراهيم، 2006 )

## أشكال مقاومة التغيير :

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

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

ومن الملاحظ أن مقاومة التغيير قد لا تكون دوماً طافية على السطح بحيث يمكن إدراكها والتعرف عليها، فهي كامنة أحياناً وتعطي آثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه، هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة أو الاضطرابات أحياناً بشكل علني. ( الإبراهيم، 2006 ).  
أما فيما يتعلق بالمقاومة السرية فإنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة. وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر الأفراد للتغيير، فهذا من شأنه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، ومعرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها. ( Cummings, 1986:152 ).

يجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الأعراض المترتبة على مقاومة العاملين لعملية التغيير والأسباب الكامنة ورائها، حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفاعلية على تقليل درجة المقاومة بدلاً من بذل الجهود نحو معالجة الأعراض المترتبة عليها، ( Dent and Goldberg, 1999 ) ومن أبرز الأعراض المترتبة على مقاومة التغيير الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية، أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية. وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً أو توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقة بالتغيير أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير. ( Hultman, 1995 ).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.

- أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

### كما يمكن لها أن :

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

### الواجب الاول ادارة التغيير والتطوير

#### السؤال ١

من الأسباب التي تفرض التغيير على المنظمة وتدفع اليه .....

- أ- الفرص السوقية
- ب- التهديدات الخارجية
- ج- رؤية المنظمة
- د- كل ما سبق

#### السؤال ٢

يمثل التغيير .....

- أ- لا علاقة له ببقاء منظمات الأعمال
- ب- قرار يحدث فقط بحالة أزمات منظمات الأعمال
- ج- قرار اختياري لبقاء منظمات الأعمال
- د- ضرورة حتمية لبقاء منظمات الأعمال

#### السؤال ٣

تختص إدارة التغيير .....

- أ- بالأفراد فقط
- ب- بالأفراد والمنظمات
- ج- بجوانب أخرى بخلاف الأفراد والمنظمات
- د- بالمنظمات فقط

#### السؤال ٤

التغيير يكون في .....

- أ- حالة رغبة الإدارة العليا بالتغيير فقط
- ب- لا علاقة له نهائيا بوجود مشكلات في الأداء
- ج- حالة وجود مشكلات بالأداء فقط
- د- صورة مستمرة حتى لو لم توجد مشكلات بالأداء

السؤال ٥

قائد التغيير....

- أ- لا يشترط أن يكون مقبولاً من خلال الأفراد المستهدفين بالتغيير
- ب- يجب أن يكون مقبولاً من خلال الأفراد المستهدفين بالتغيير
- ج- جميع الإجابات خطأ
- د- لا علاقة له بمدى قبول الأفراد المستهدفين بالتغيير له

السؤال ٦

عامل الأزمات الاقتصادية.....

- أ- من العوامل التي تدفع نحو التغيير في منظمات الأعمال
- ب- لا علاقة له بالتغيير في منظمات الأعمال
- ج- ليس من العوامل التي تدفع نحو التغيير في منظمات الأعمال
- د- جميع الاجابات صحيحة

السؤال ٧

التغيير بنظام فرعي داخل المنظمة.....

- أ- لا يؤثر نهائياً على المنظمة
- ب- لا علاقة له بأداء المنظمة ككل
- ج- يؤثر على المنظمة ككل بدرجة ما بحسب أهمية النظام الفرع
- د- يؤثر على المنظمة ككل بدرجة كبيرة

السؤال ٨

من عوامل ضرورة التغيير بالمنظمات.....

- أ- ثورة المعرفة
- ب- كل ما سبق
- ج- الظروف البيئية
- د- العولمة

السؤال ٩

عامل التطور التكنولوجي.....

- أ- لا علاقة له بالتغيير في منظمات الأعمال
- ب- ليس من العوامل التي تدفع نحو التغيير في منظمات الأعمال
- ج- جميع الاجابات صحيحة
- د- من العوامل التي تدفع نحو التغيير في منظمات الأعمال

السؤال ١٠

عامل النزاعات الاجتماعية.....

- أ- من العوامل التي تدفع نحو التغيير في منظمات الأعمال
- ب- ليس من العوامل التي تدفع نحو التغيير في منظمات الأعمال
- ج- لا علاقة له بالتغيير في منظمات الأعمال
- د- جميع الاجابات صحيحة

السؤال ١١

- يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي ...
- أ- مماثل لمفهوم التغيير
  - ب- لا علاقة له بمفهوم التغيير
  - ج- **مفهوم تابع لمفهوم التغيير**
  - د- مفهوم أشمل من مفهوم التغيير

السؤال ١٢

- التغيير التنظيمي يستهدف ....
- أ- **المنظمة وموظفيها**
  - ب- موظفي المنظمة فقط
  - ج- المنظمة فقط
  - د- جميع الأطراف ما عدا المنظمة والموظفين بها

### الواجب الثاني ادارة التغيير والتطوير

السؤال ١

- التطوير التنظيمي من سمات ...
- أ- البيئة التقليدية
  - ب- **البيئة المعاصرة**
  - ج- جميع ما سبق
  - د- البيئة القديمة

السؤال ٢

- ( نشاط منهجي طويل الأمد مستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات و عمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية) يمثل تعريف....
- أ- البيئة التنظيمية
  - ب- الادارة التنظيمية
  - ج- **التطوير التنظيمي**
  - د- التغيير

السؤال ٣

- التطوير التنظيمي.....
- أ- يشمل التغيير بالموارد البشرية واللوائح والأنظمة
  - ب- لا شيء مما سبق
  - ج- **يشمل التغيير باللوائح والأنظمة**
  - د- يشمل التغيير بالموارد البشرية

#### السؤال ٤

يرى Kotter أن التحسينات قصيرة الأجل :

- أ- ترفع من مستوى جهد العاملين
- ب- تسبب فاقد في وقت خطة التغيير
- ج- تخفض من مستوى جهد العاملين
- د- تتعارض مع التغيير الفعال

#### السؤال ٥

بشكل عام فان مراحل ادارة عملية التغيير تتم وفقا للترتيب التالي :

- أ- تخطيط وتنظيم عملية التغيير ثم تشخيص المشكلات ثم اقرار الحاجة الى التغيير ثم تنفيذ ومتابعة التغيير
- ب- تشخيص المشكلات ثم اقرار الحاجة الى التغيير ثم تخطيط وتنظيم عملية التغيير ثم تنفيذ ومتابعة التغيير
- ج- اقرار الحاجة الى التغيير ثم تشخيص المشكلات ثم تخطيط وتنظيم عملية التغيير ثم تنفيذ ومتابعة التغيير
- د- تنفيذ ومتابعة التغيير ثم تخطيط وتنظيم عملية التغيير ثم تشخيص المشكلات ثم اقرار الحاجة الى التغيير

#### السؤال ٦

نموذج Kurt & Lewin يتضمن ثلاث مراحل رئيسية وهي :

- أ- التثبيت والتدعيم ثم تنفيذ التغيير ثم التهيئة واذابة الجليد
- ب- التهيئة واذابة الجليد ثم تنفيذ التغيير ثم التثبيت والتدعيم
- ج- التثبيت والتدعيم ثم التهيئة واذابة الجليد ثم تنفيذ التغيير
- د- التهيئة واذابة الجليد ثم التثبيت والتدعيم ثم تنفيذ التغيير

#### السؤال ٧

التغيير الناجح بالمنظمات يمر بالمرحلة التالية

- أ- المقاومة ثم الرفض ثم الاستكشاف ثم الالتزام
- ب- الاستكشاف ثم الرفض ثم المقاومة ثم الالتزام
- ج- الالتزام ثم الاستكشاف ثم المقاومة ثم الرفض
- د- الرفض ثم المقاومة ثم الاستكشاف ثم الالتزام...

#### السؤال ٨

نموذج Kotter لادارة التغيير يتضمن ثمان خطوات اولها :

- أ- صياغة رؤية التغيير
- ب- استشعار الحاجة للتغيير ..
- ج- التخطيط للتغيير
- د- تشخيص المشكلات

#### السؤال ٩

التطوير التنظيمي يستهدف المنظمات.....

- أ- الناجحة فقط ..
- ب- المتعثرة فقط
- ج- الناجحة والمتعثرة معاً
- د- الكبيرة الحجم فقط

- السؤال ١٠  
يتضمن نموذج أندرسون & أكرمان لإدارة التغيير تسع مراحل أولهم :  
أ- تشخيص المشكلات  
ب- الإستعداد لقيادة التغيير  
ج- استشعار الحاجة الى التغيير  
د- تأسيس العلاقات مع المستهدفين بالتغيير

- السؤال ١١  
من حتميات التغيير وجود بيئة متغيرة باستمرار وسرعة .....  
أ- خارج المنظمة  
ب- لا علاقة لها بالمنظمة  
ج- داخل المنظمة  
د- داخل وخارج المنظمة

**\*\* المصطلحات التي في المحاضرتين المباشره مراجعة لفهم المحاضرات السابقة \*\***

### إدارة التغيير والتطوير - البث المباشر ( الأولى )

- ١- ماهية التغيير
- ٢- التغيير التنظيمي
- ٣- إدارة التغيير
- ٤- هل للتغيير أهداف
- ٥- هل التغيير أمر حتمي؟
- ٦- أسباب التغيير
- ٧- مؤشرات الحاجة للتغيير
- ٨- هل للتغيير أنواع؟
- ٩- ما هي عناصر التغيير؟
- ١٠- أنماط المُغير
- ١١- ما هي مجالات التغيير؟
- ١٢- القوى الدافعة للتغيير
- ١٣- مراحل التغيير
- ١٤- نماذج إدارة التغيير
- ١٥- التطوير التغيير
- ١٦- سلطات التغيير
- ١٧- استراتيجيات التغيير
- ١٨- ايجابيات التطوير
- ١٩- سلبيات التطوير
- ٢٠- مقاومة التغيير
- ٢١- أسباب مقاومة التغيير
- ٢٢- أشكال مقاومة التغيير
- ٢٣- مصادر مقاومة التغيير
- ٢٤- إدارة مقاومة التغيير
- ٢٥- ايجابيات مقاومة التغيير

- ٢٦- سلبيات مقاومة التغيير
- ٢٧- شمولية التغيير
- ٢٨- موضوعية التغيير
- ٢٩- قواعد التغيير

### ادارة التغيير والتطوير - البث المباشر ( الثاني )

- ١- التعليم
- ٢- التدريب
- ٣- المفاوضات
- ٤- القوة
- ٥- المشاركة
- ٦- الرؤية
- ٧- الانجاز
- ٨- الاهداف
- ٩- التنوع
- ١٠- الموضوعية
- ١١- التشخيص
- ١٢- التعديل
- ١٣- التخطيط
- ١٤- الفريق
- ١٥- الانصات
- ١٦- التحليل
- ١٧- القدوة
- ١٨- الالتزام
- ١٩- الازمات
- ٢٠- الوقت
- ٢١- الحوافز
- ٢٢- العقوبات
- ٢٣- التطمينات
- ٢٤- الاستقرار
- ٢٥- المتابعة
- ٢٦- الماليات
- ٢٧- المعلومات
- ٢٨- اللوائح
- ٢٩- التوثيق
- ٣٠- المؤسسية

اسال الله لي ولكم التوفيق والنجاح

اخوكم / البرهي