

## المحور الأول: التغيير التنظيمي

### 1 مفهوم التغيير:

التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه ، وهو يتضمن الإصلاح . ويعرف روبنسون (Robonson) التغيير بأنه : "التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية".

كما 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.

### 2 التغيير التنظيمي "Organization Change"

تتعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرّف التغيير التنظيمي من زاوية أسباب التغيير، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

وبشكل عام التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

والتغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

وقد عرف French التغيير التنظيمي 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.

كما عرف Bennis التغيير التنظيمي بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكـل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

ويعرف بيكارد (Bechard) التغيير التنظيمي بأنه : " جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية المنظمة، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم.

أما فرنش وبل (French & Bell) فيعرفان التغيير التنظيمي بأنه:

جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

ويعرف كذلك التغيير التنظيمي بأنه :

خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

وفيما يلي شرح لجوانب هذه التعريف للتغيير فهو:

أ. خطة طويلة الأجل فلا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة. حيث يعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين . فخطة التطوير والتغيير تحتاج إلى أكثر من سنة في حالات كثيرة وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير.

ب. والتغيير أيضاً هو حل المشاكل وتجديد الممارسات. حيث يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ت. جهود تعاوني للإداريين: فالتغيير يحتاج إلى تعاون الإداريين والتنسيق بينهم.

ث. التأثير ببيئة المنظمة: فالتغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة ويقصد ببيئة المنظمة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بنوعيهما (البيئة العامة والبيئة الخاصة) .

ج. التدخل الخارجي: ونعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، حيث يلزم الأمر أحياناً تدخلهم كعنصر محرك ودافع للتغيير في المنظمة.

ح. التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: أي يجب على المنظمة أن تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض. إذن التغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير بأنه ذلك التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل.

### 3- خصائص التغيير التنظيمي:

- ❖ التغيير التنظيمي امر حتمي لا مفر منه.
- ❖ التغيير التنظيمي حركة تفاعلية حيث تففز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- ❖ التغيير التنظيمي عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- ❖ التغيير التنظيمي عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.
- ❖ التغيير التنظيمي عمل مخطط
- ❖ التغيير التنظيمي مسؤولية ادارية

❖ التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية المنظمة

#### 4- تطور مفهوم التغيير التنظيمي بتطور مدارس الفكر الاداري

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لابد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة.

#### ✓ المدرسة الكلاسيكية:

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق معرفتها على قدر كبير من الأهمية، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي إلا أن ما يؤخذ عليهم الإهمال للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة لأن الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

#### ✓ المدرسة الانسانية:

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي، التي كان وما يزال لها انعكاسات ايجابية على الإنتاج وكذلك الأفراد. وقد تمثلت هذه الجهود في الجوانب التالية:

لقد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة ونهت إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد. كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهديب السلوك الإنساني، وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، حيث قدم علماء السلوك وعلماء الاجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة. ويمكن القول أن بدايات التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري، والبحث الإجمالي. حيث يمكن التأكيد على أن هذين الأسلوبين دوراً كبيراً في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

#### ✓ الاتجاهات الحديثة في الادارة:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي. ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فظهرت مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الإدارة بالأهداف،

### ❖ مدرسة النظم:

لهذه المدرسة نواحي ايجابية وأخرى سلبية والايجابيات تتلخص بما يلي:

- تتميز مدرسة النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.
- أعطت هذه المدرسة معنى جديداً للبيئة الخارجية باطرافها المختلفة وأضافت أبعاداً جديدة يعرفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاماً مفتوحاً.
- تعتمد المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.
- في حين يرى البعض عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة وسبب ذلك في رأيهم هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها.

### ❖ مدرسة المدخل الموقفي:

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى. فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم في العلاقات التنظيمية خوفاً من حدوث الإرباك واختلال التوازن.

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية لتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة المرحلة التمهيديّة لتطوير التنظيمي.

## ❖ الإدارة بالأهداف Management by Objective

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً نجاح جهود التطوير التنظيمي.

### ❖ نظرية (Z):

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة، كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. أن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

### ❖ المدرسة القرارية:

على الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة اسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

## 5- الفرق بين التغيير التنظيمي ومصطلحات أخرى:

### ✓ التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

فالتغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي: فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

### ✓ التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

فالتطوير هو تغيير Change عند أحدهم. والتطوير هو تحسين Improving عند بعضهم. والتطوير هو تجديد Renewal عند البعض. وهو تحديث Moderation عند البعض الآخر. إذن التطوير التنظيمي: هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية:

وكلاهما يشتركان في الهدف وهو زيادة الكفاءة والفعالية. وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية. اما الفرق بينهما فيكمن في ان التغيير يشمل محور الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه. اما التطوير فهو الابقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات. لذا يعتبر التطوير التنظيمي احد المناهج المتخصصة في احداث التغيير التنظيمي (نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له)

### ✓ التغيير التنظيمي والابتكار:

كلاهما يتيح للمؤسسة المنافسة في الاسواق، لكن التغيير هو ايجاد بديل للوضع الراهن احسن منه اما الابتكار فهو انتاج وتقديم افكار جديدة غير مسبوقه . ويرى دروكر ان الابتكار هو التغيير الذي يسمح بانشاء بعد جديد للاداء. اذن كل الابتكارات تستدعي التغيير ولكن التغيير ليس ابتكارا لانه لا يتطلب افكارا جديدة.

### 6- أهداف التغيير التنظيمي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحثهم لاحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات.
- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- تقوية علاقات الترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافر فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

## 7- أهمية التغيير التنظيمي:

- تنامي تطلعات الافراد نحو التنمية الشخصية بشغل مناصب تفوق مهاراتهم والتي تؤدي الى بذل المزيد من الجهد والتخلص من الاعمال الروتينية
- العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية الى جماعية
- تحقيق رضا العميل بتوفير متطلباته في الاجال المطلوبة
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
- إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية ، وقلّة تعدد المستويات التنظيمية العمودية ، واللامركزية في صناعة القرار.
- التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم.
- توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية.
- اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي ، ويكون الاتصال في صيغة معلومات ونصائح وتوجيهات أكثر من كونه أوامر للتنفيذ.
- التزام العاملين نحو أهداف المنظمة ونموها وتطورها.
- تتمتع المنظمة بالسمعة الطيبة المبنية غالباً على مقدار ما تتمتع به من خبرة وتأثير وتقدير لدى بيئتها الخارجية

## 8- أنواع التغيير التنظيمي:

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

أولاً: حسب الأسباب:

تنقسم أنواع التغيير 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 وإمكانيات حديثة متطورة.

ب. **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية :** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ت. **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 التنظيمي الشكلين التاليين:

أ. **تغيير دفاعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير للتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.

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

### ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين:

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

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

### رابعاً: حسب موضوع التغيير التنظيمي

يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

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

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

### خامساً: حسب سرعة التغيير:

يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. **التغيير السريع:** ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة. اين تلجأ اليه وقت الازمة لكن نتائجه غير مضمونة



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

سادساً: حسب شمولية التغيير

أ. تغيير شامل: يمس المؤسسة بكل ابعادها بحيث يمتد الى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

ب. تغيير جزئي: يقتصر على قطاع او مجال محدد كتغيير الالات او اسلوب العمل الا انه لوحده يمكن ان يحدث خللاً داخل المؤسسة باعتبارها نظاماً كلياً اذ ان التغيير في احد الانظمة يؤثر على الانظمة الاخرى

سابعاً: حسب منهج التخطيط:

أ. تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري المهادف 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 غير مخطط: هو التغيير الذي يحدث بشكل مفاجئ وسريع كنتيجة للنزاعات بين الافراد مثلاً حيث يتم تنفيذه مباشرة دون مراعاة النتائج.

9- مجالات التغيير التنظيمي:

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

أولاً: تغيير المهام:

عند استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم يؤدي ذلك إلى حدوث تغيير في بعض الأعمال أو الأنشطة بهدف رفع مستوى نوعية العمل والإنتاجية، وبالتالي حدوث تغيير في المهام من الناحية الكمية أو النوعية مما يؤدي إلى الحاجة إلى الأثراء الوظيفي (Job enrichment)،

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. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم. ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث

وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.

**ثالثاً: التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

#### رابعاً: التغيير البشري:

يعني التغيير البشري تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1. التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
  2. 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.
- كما يضيف بعض الباحثين التصنيفات التالية لهذه المجالات:

- ✓ **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وبشكل عام تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة
- ✓ **الأنشطة والأعمال:** أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.
- ✓ **الموارد المادية:** كتغيير العدد والآلات.
- ✓ **السياسات:** مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.
- ✓ **طرق وإجراءات العمل:** وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة

✓ **الترتيبات المادية:** ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل.

## 10- أسباب التغيير التنظيمي: (دوافع التغيير)

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

**1. العوامل الداخلية:** تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- **أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

- **انضمام افراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبالتالي حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاءً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

**2. العوامل الخارجية:** تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

أ. عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة): ويقصد بها:

- **الزبائن والمستهلكين:** إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطلب بالتحسينات في المنتجات التي يفتتها أو يستهلكها.

- **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات، وطرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة.. إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- **الموردون:** للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

#### ب. عوامل من البيئة الغير مباشرة:(البيئة العامة)

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

• **تغييرات اجتماعية:** تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فأصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل جهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات .

• **التغييرات الاقتصادية:** شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغييرات الهامة نذكر منها:

- تحرير التجارة العالمية.

- التحول إلى السوق الحرة والخصخصة.

- التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.

- انتشار وتوسيع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير

كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

• **تغييرات سياسية:** تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:

- التشريعات الحكومية.

- الضرائب.

- الخدمات التي تقدمها الحكومة.

- النظام القضائي.

- النظام السياسي.

• **تغيرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمة لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية.. الخ . إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الانترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الانترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

• **ظاهرة العولمة:** تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.

وتحظى هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط متغيرات البيئة المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار.

## 11- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه **كورت ليون (Kurt Lewin)** سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي ، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات

البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

### نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير المهام - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

### أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): (التهيئة للتغيير)

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما ، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد. وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء

جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
  - 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
  - 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
  - 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
  - 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

## ثانياً- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

- 1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة

التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

**2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغيرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

**3- التغيير في العمليات الإدارية:** ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

**ثالثا- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):**

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.



4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

ويتضح مما سبق تركيز " ليفن " في مراحل إحداث التغيير على الأفراد باعتبارهم أهم ما في عملية التغيير ، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم ، فالتغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المنظمة إلا عن طريق الأفراد ، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له .

## 12- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- وجود خبراء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين .
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- معرفة أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- حصر الرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومدى استغلاله.
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات.
- معرفة الظروف والأوضاع الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة.

- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب ، وإدخال قوانين ولوائح جديدة تتماشى مع خطة التغيير
- تطوير أساليب التدريب القديمة لتساعد الموظفين على إتقان أساليب العمل الجديدة
- توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل ، وربط المكافآت والترقيات لأولئك الذين يتغيرون ، ومعاينة الذين لا يتغيرون سلوكياً بعدم منحهم ترقيات أو زيادات أو حوافز مالية.
- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة واستبدال الهيكل الهرمي بالهيكل الأفقي ، والتخلص من المركزية في العمل بتكوين فرق عمل .

### 13- معوقات التغيير التنظيمي:

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

### 14- مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار آرجرس (Argyris) وبيكهارد (Beckhard) وينس (Bennis) ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة وإقتراح التغيير .وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

أ - التغيير من أعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبغ الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول .

ب - التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في إقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الإبتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

ج - المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم. كما أن هناك نظاما لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

## 15- دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي:

إن أول من يتأثر ببرامج التغيير هو العنصر البشري، ولذا وجب على المنظمة أخذ إحتياطاتها إتجاه موقف الموظف خاصة ما تعلق منها بالمكاسب والإميازات التي سيستفيد منها جراء هذا التغيير، أو بالمقابل الأضرار التي ستلحق به. حيث يبقى في حيرة وتساؤل دائمين قد يتحول إلى توتر وضغوط نفسية وهو ما يؤثر على أدائه الوظيفي.

### ➤ سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير:

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعاته بأهمية التغيير وإستعداده لدعم القائمين على هذه العملية، لأن جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير. ومن بين هذه الصفات نذكر ما يلي:

- سيادة القيم الصالحة مثل الصدق والأمانة، الولاء والإلتزام والنزاهة؛

- إدراك أهمية الوقت وضرورة إستغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل أو تبكير في الإنصراف منه، ولا تعطيل مصالح المواطنين؛

- ضرورة أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر وإتجاهات الموظفين وإحترامها؛

-يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الإختيار بين المترشحين للتعين أو الترقية؛

-رؤساء لديهم الإستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته؛  
-قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الإتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوار والمكافآت، مع إشراكهم في عملية التغيير، وهو ما يضمن إلتزامهم بالقرارات المتخذة.

#### ➤ مساهمة إدارة الموارد البشرية في انجاح التغيير:

● تحديد الرؤية الواضحة.

● ترسيخ القيم

● توفير اسس تحديد المهارات المطلوبة

● اعادة النظر في نظم ادارة الموارد البشرية الحالية.

● تشجيع العمل الفرقي

● تعزيز القيادة الرائدة

● بناء الثقة

● تعزيز الانتماء

● ترسيخ فكرة الكل شريك

● تقديم النصح والتدريب للافراد

● تغيير مفاهيم نظم تقييم الاداء

#### ➤ تأثير التغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية:

● يعدل خلفيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

● يطور برامج التدريب وتصميم الخطط

● تعزيز مسؤولية التطوير الذاتي

● تغيير سلوكيات الافراد بما يتوافق مع المتغيرات الخارجية

● يشجع الاستخدام الاقصى للتسهيلات التقنية

## ➤ إدارة الموارد البشرية كوكيل للتغيير:

وضح Dave Ulrich آثار تطور مهام إدارة الموارد البشرية في محيط يتميز بالتغير المستمر وبلاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في الشكل الموالي:



حيث يقصد بـ:

- **الشريك الاستراتيجي:** على مسير الموارد البشرية إجراء توافق بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والميادين الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والمساهمة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة.
- **وكيل التغيير:** يساهم مسيرو الموارد البشرية في تنفيذ التغيرات والتحويلات التي تتبناها المؤسسة من خلال تشجيع السلوكيات المبدعة والتغيرات المجددة التي من شأنها تغيير وتحسين ثقافة المؤسسة والتوجه نحو العمليات والاتصال الداخلي وتكوين المسيرين.
- **مساند الأفراد:** يجب على مسيري الموارد البشرية تقاسم مهام الإدارة مع المسيرين التنفيذيين، أين يجب عليهم تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق رضاهم من أجل تحسين أدائهم.
- **خبير إداري:** يجب أن تصبح وظيفة الموارد البشرية نموذجاً فعالاً في النشاطات الإدارية، التي تشكل جزءاً كبيراً منها،

كما تمكن هذه المهام الأربعة من قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، أين تسمح لمسير الموارد البشرية من الاستجابة لحاجات الزبائن الداخليين للمنظمة، سواء كان الزبون الإدارة العليا التي تبحث عن الشريك الاستراتيجي، أو كان الزبون المسيرين الذين هم بحاجة إلى قائد للتغيير، أو كان الزبون الأفراد الذين يحتاجون إلى مساند ومدعم لهم، والأکید أن الجميع بحاجة إلى خبير إداري.

## المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

في دراسة أجرتها شركة إي بي أم عام 2008 تبين أن 61 % من المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت، وهو ما يطرح باب التساؤلات حول أسباب هذا الفشل، والذي قد يعود إلى عدم قدرة هذه المنظمات على إدارة التغيير بفعالية. وتعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح.

### 1 تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

- ❖ عرف Recardo إدارة التغيير بأنها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ❖ كذلك تعرف على أنها: سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- ❖ كما عرف جوبسون إدارة التغيير بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- ❖ عرف بنيس bennis إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ❖ وعرفت إدارة التغيير كذلك على أنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي. أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة

وبالتالي فإن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد، يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراساتها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.

## 2 خصائص إدارة التغيير:

- تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة، يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها: وهي كالتالي:
- الاستهدافية: يجب أن يكون لإدارة التغيير التنظيمي هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
- الواقعية: يجب أن يتبسط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.
- التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير التنظيمي ، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- الفاعلية: أي أن إدارة التغيير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، و للتعلم به كافة قوى التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- الإصلاح: يجب أن تسعى إدارة التغيير التنظيمي نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلال في المنظمة.
- الرشد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير والتطوير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التغيير التنظيمي.
- القدرة على التطوير والابتكار: أي أن تسعى إدارة التغيير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: أي أن إدارة التغيير التنظيمي تسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

## 3 أهداف إدارة التغيير:

- تحقيق الالتزام بالتغيير عند كل الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تمكين القادة من التعامل الايجابي مع قوى التغيير
- تنمية وتطوير نماذج مفضية لإدارة التغيير توافق أوضاع المنظمة وإمكانياتها
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
- زيادة الثقة والتفاعل بين الأفراد
- زيادة حماس وقدرة الأفراد على حل المشاكل
- بناء مناخ مشجع على التغيير والإبداع
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة

#### 4 أشكال إدارة التغيير:

تستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:

##### ● النمط الدفاعي لإدارة التغيير

يتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير. هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة.

##### ● النمط الهجومي لإدارة التغيير

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه. إن نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة، والتي من أهمها توفر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير. فالتغيرات التي يحدث في مجال ونشاط المنظمة غالباً تتطلب مدخلاً إدارياً يختلف عن المدخل التقليدي المألوف، بحيث يكون قادراً على استخدام النظم والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.

#### 5 أساليب إدارة التغيير:

- التفويض: إقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير من خلال الاجتماع بهم في مجموعات لمناقشته وشرح ضرورته، وذلك للحصول على دعمهم والتزامهم، وتفويض مهمة إحداثه لهم. يتطلب وقتاً طويلاً ويضمن دعم وتفهم الأفراد له.



- **التعاون:** إشراك تام للموظفين في تحديد ما يجب تغييره، والطريقة اللازمة للتغيير، والمساهمة في اختيار أهداف التغيير والوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- **المشاركة:** استشارة أو تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم، أي إشراكهم في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب وليس في محتوى التغيير.
- **التوجيه:** يتخذ المسؤول عن التغيير أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير وطريقته، أي يستعمل سلطته لإدارة وتوجيه التغيير.
- **أسلوب القوة والإكراه:** فرض التغيير، ولا يكون محل نقاش ولا استشارة أو مشاركة.

## 6 - مبادئ إدارة التغيير:

- هناك مجموعة من المبادئ والأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة وهي كالتالي:
- أولاً: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة (النظام) أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
- ثانياً: عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع والمواقع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير والتطوير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواقع أو المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب.
- ثالثاً: ينبغي أن يتم التغيير والتطوير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي الداخلي أو الخارجي، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.
- رابعاً: عند إجراء التغيير والتطوير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فإنه من الضروري إجراء التغيير والتطوير في المستويات العليا والوسطى والدنيا منه ، وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود في المنظمة وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.
- خامساً: إذا كان التغيير والتطوير شاملاً لجميع ال عناصر في هيكل المنظمة، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير والتطوير في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل.
- سادساً: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير والتطوير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير والتطوير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
- سابعاً: ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير والتطوير التنظيمي، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير والتطوير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة

والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير والتطوير سيعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

## 7 - نماذج إدارة التغيير:

من أهم نماذج إدارة التغيير نذكر:

### 1.7 - نموذج (Lorsch&Lawrence)

ميز الباحثان أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

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

### 2.7 - نموذج (Szilagy&Wallace)

يقترح سيزلاقي ووالاس ست مراحل يمكن للقادة إتباعها لإدارة التغيير هي:

- ❖ مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير.
- ❖ تحديد أهداف التغيير.
- ❖ تحديد المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.
- ❖ اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب.
- ❖ تقويم البديل المختار.
- ❖ دراسة المعلومات المرتدة والتصريف وفقاً لذلك .

### 3.7 - نموذج هوس Edgar Huse

- ❖ مرحلة الاستكشاف: يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، وكي تتعرف المنظمة على مهارات وقدرات مستشار التغيير
- ❖ مرحلة الدخول: يقوم القائمون على المنظمة والمستشار بالاتفاق على التعاقد. ويتكون العقد من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

- ❖ التشخيص: تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة
- ❖ التخطيط: وضع خطة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، والجدول الزمني لعملية التغيير والمصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها
- ❖ خطة العمل: تطبيق الخطة المتفق عليها
- ❖ التثبيت والتقييم: وتوافق مرحلة إعادة التجميد عند كارت لوين، وعقب تثبيت التغييرات تأتي عملية التقييم وقياس النتائج.
- ❖ انتهاء العمل: يقوم المستشار بالانتقال الى عمل آخر، ومشروع تغيير آخر، في نفس المنظمة أو خارجها.

## 8 - مراحل إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية أ إلى وضعية أخرى ب في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة . ومن خلال النماذج السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي تمر بمجموعة من الخطوات أهمها

- ❖ تشخيص الوضع الحالي: دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالمحيط الخارجي، ودراسة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة السائد، ... أي رصد نقاط قوة وضعف المنظمة.
- ❖ تحديد المشاكل الحقيقية: رصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين المشاكل واعراضها. باستخدام عدة طرق كالملاحظة، الاستبيان، المقابلة.
- ❖ تخطيط برامج التغيير: تحديد اهداف التغيير، تحديد أولوياته، وكذا وضع برامج العمل المطلوب تنفيذه، والمدة الزمنية، والمسؤول عن التنفيذ....
- ❖ تنفيذ التغيير: مع التركيز على الاتصال من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسؤولي التغيير والافراد، وتقديم التوجيهات والارشادات لهم وتحفيزهم
- ❖ المتابعة والتقييم: التقييم الدقيق والمتتالي لمشروع التغيير والاستعانة بمقاييس متنوعة

## 9 - أسباب فشل إدارة التغيير:

- ❖ الرضا عن الوضع الحالي
- ❖ غياب التحالف بين الإدارة والافراد
- ❖ افتقاد الرؤية
- ❖ عدم توصيل الرؤية
- ❖ العقبات الادارية

## 10 - عوامل نجاح إدارة التغيير:

هناك مجموعة أيضاً من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة وهي:

- ❖ مراعاة أن يتم التغيير والتطوير على هيئة مراحل، وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير والتطوير كلياً، بينما التنفيذ يكون على مراحل.
- ❖ تدريب القائمين على التغيير والتطوير ومدتهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير والتطوير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
- ❖ يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، ولها آثار ونتائج ملموسة، وتكون ضمن إطار زمني محدد. ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.
- ❖ استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير والتطوير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.
- ❖ عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري الخاص بالتغيير والتطوير التنظيمي بصورة كاملة.
- ❖ الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والاهتمام أيضاً بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، مع ضرورة إشراكهم في هذا التغيير والتطوير باستمرار وأن يكون هناك جهود تعاوني بين الأفراد والإداريين في المنظمة. بمعنى آخر يجب التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي.
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة. مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعظيمها ولمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها. وكذلك تحليل العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية لغرض اقتناص الفرص في هذه البيئة ولغرض التأقلم والتكيف مع التهديدات والمخاطر في هذه البيئة.
- ❖ التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحقيق رضاهم بل واسعادهم وتحقيق أكثر مما يتوقعون. لأن تحقيق رضاهم سيؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة وبقائها ونموها.

## المحور الثالث: عمليات إدارة التغيير

### أولاً: التخطيط للتغيير:

في هذه العملية يتم تحديد أهداف التغييرات ومجالات التغيير والأسلوب أو أساليب التغيير وإعداد الجدولة الزمنية للتغيير ومعرفة الاحتياجات المطلوبة للتغيير وتوزيع أعمال التغيير على المنفذين له وكذلك تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة التغيير أو التطوير.

#### 1. تحديد مجالات التغيير:

بعد أن يتم معرفة المشاكل الحقيقية الموجودة في المنظمة والتي تهم ضرورة إدخال تغيير في المنظمة، نقوم بعد ذلك بتحديد مجالات هذه المشاكل وأين هي في المنظمة، وقد تكون مجالات المشاكل هيكل المنظمة، النظام التكنولوجي في المنظمة، أو سلوكيات العاملين بالمنظمة، وإذا ما تم تحديد المجال، نحدد في أي الأقسام أو الإدارات توجد هذه المشاكل، بمعنى آخر ما هي النظم المطلوب تطويرها أو إدخالها حتى يمكن علاج هذه المشاكل أو حتى يمكن تحقيق التطوير المطلوب.

#### 2. تحديد أهداف التغيير:

إذا ما تم تحديد التغيير ينبغي معرفة النتائج المتوقعة الحصول عليها في حالة حدوث التغيير في النظم المحددة لإدخال التغيير فيها، وهل هذه النتائج سوف تحل مشاكل المنظمة، وهل هي المطلوبة، وهل ستؤدي إلى تطوير المنظمة. وينبغي صياغة الأهداف بشكل محدد يمكن من قياسها ومعرفة زمن محدد لتحقيقها.

#### 3. تحديد أسلوب التغيير:

وهنا يتم الإجابة على سؤال كيف يتم التغيير أو ما هي وسيلة التغيير المناسبة. فإذا كان التغيير فني يحدد ما هي الآلات الجديدة أو النظام الفني الجديد الذي سيستخدم أو ما هو التطوير المطلوب في طريقة الإنتاج الحالية، وإذا كان التطوير في سلوكيات الأفراد تحدد أسلوب إدخال ذلك التطوير هل ستستخدم الإدارة بالأهداف تدريب الحساسية، أسلوب بناء فرق العمل، التدريب على رفع مهارات الاتصال....

#### 4. إعداد الجدولة الزمنية للتغيير:

وهنا يتم تحديد متى تبدأ كل مرحلة من برنامج التغيير ومتى تنتهي. ويمكن استخدام خرائط الجدولة الزمنية في ذلك، مثل خريطة جانت للجدولة الزمنية، كما أنه يمكن استخدام شبكة بيرت للجدولة الزمنية لبرنامج التطوير.

#### 5. تحديد احتياجات التطوير والتغيير:

حيث يتم تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير المحدد في المنظمة، وتحديد المتوافر من هذه الاحتياجات بالمنظمة، وتحديد الغير متوافر من هذه الاحتياجات ويلزم تدبيره، ثم اتخاذ قرارات تدبير الغير متوافر من مستلزمات التغيير بحيث تكون متاحة عند البدء في تنفيذ برنامج التطوير.

## 6. تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج:

يمكن بمساعدة المدير المالي للمنظمة إعداد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج واتخاذ القرارات اللازمة لتوفير الأموال لتغطية تكاليف برنامج التطوير.

## 7. تحديد من سينفذ خطة التطوير:

ينبغي أن يحدد أيضاً من من العاملين والأقسام سيشارك في تنفيذ خطة التغيير، وما هي الأعمال المطلوبة منهم.

## 8. موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير:

حيث أن هذه الموافقة تضمن دعم الإدارة لخطة التغيير مادياً ومعنوياً، ويمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لوضع الخطة موضع التنفيذ.

## 9. تنفيذ الخطة:

بعد أن يتم التخطيط للتغيير التنظيمي ينبغي وضع هذه الخطة في التنفيذ، وحتى تنفذ الخطة يستلزم الأمر شرح خطة التغيير للعاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم إدخاله.

وسنلقي الضوء على هذه المرحلة:

### • شرح التغيير للعاملين:

إن فهم العاملين وخاصة المنفذين لخطة التغيير عنصر مهم لضمان التزامهم بالتغيير وولائهم له، كما أنه يقلل المقاومة للتغيير، وعلى ذلك ينبغي على المشرفين على التغيير عقد لقاءات واجتماعات مع العاملين لشرح مبررات التغييرات وفوائده للمنظمة وللعاملين وللإجابة على جميع استفسارات العاملين، ومن اللازم أن يقتنع العاملين خلال هذه الاجتماعات أو اللقاءات أن التغيير فيه مصلحة للمنظمة ولهم بشكل عام، كما أن على القائمين على التغيير أن يرسلوا نشرات أو مذكرات تشرح التغيير ومبرراته وفوائده وكل ما يتعلق باستفسارات العاملين عنه.

### • تجربة التغيير على نطاق ضيق:

يفضل إذا كان التغيير جذري ويشمل قطاعات أو أقسام عديدة في المنظمة أن يتم تطبيقه في أحد الأقسام التي من المتوقع أن يحقق نتائج إيجابية به أكثر من أي قسم آخر وذلك لمعرفة أي عوامل لم تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط وظهرت في التطبيق الفعلي وبالتالي إجراء بعض التعديلات في خطة التغيير قبل تنفيذها على نطاق واسع هذا علاوة على أن نجاح التغيير في قطاع يعطي مثل جيد للعاملين على نجاح التغيير وبالتالي يدفع العاملين على قبوله والعمل على نجاحه في أقسامهم أيضاً.

### • تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية:

بعد ذلك يبدأ تنفيذ الخطة الموضوعية وحسب الجدولة الزمنية مسبقاً وينبغي أن نتبع المراحل في إدخال التغيير التنظيمي وخاصة إذا كان التغيير شامل وجذري.

### • تدعيم التغيير:

ينبغي على الإدارة تدعيم تنفيذ خطة التغيير وذلك بإزالة العقبات التي قد تواجه التغيير، وكذلك بتشجيع الأفراد الملتزمين بالتغيير وتقدير جهودهم في القيام بالتغيير المطلوب، ويمكن للإدارة تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يحققون إنجازات ملموسة في النظام الجديد أو الذين يبذلون جهداً ملحوظاً في سبيل نجاحه، وتدعيم الإدارة للتغيير يضمن له الحيوية والاستمرار.

## 10. المتابعة والتوجيه:

وتتم المتابعة بوجود معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ التغيير ومدى قرب أو بعد التنفيذ عن الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف ينبغي أن تتخذ القرارات المناسبة لتصحيحه في الوقت المناسب، والمتابعة والتي تعمل على بقاء تنفيذ التغيير بشكل حيوي في الاتجاه السليم.

## ثانياً: تنظيم عملية التغيير:

### 1. تعريفه:

يمكن تعريف التنظيم للتغيير بأنه: الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير والتطوير، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهذا التغيير، ويتطلب هذا الأمر تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

فتنظيم التغيير هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط ويعتمد عليه، وهو يتضمن تقسيم عملية التغيير، وتصحيحه والتنسيق بين أجزائه لتحقيق الأهداف التي حددتها خطة التغيير.

نستطيع القول أن تنظيم وظيفة التغيير والتطوير، يقصد بها: من يقوم بعملية التغيير؟ ومتى تتم عملية التغيير والتطوير؟ أما من يقوم بعملية التغيير: فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول لعملية التغيير والتطوير.

كما تعني أيضاً من هم الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة. ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة حالات وهي:

- الأولى: أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير والتطوير في المنظمة.

- الثانية: وهي على طرف النقيض من الحالة الأولى، وهي أن تقوم الإدارة الدنيا بسلطة التغيير وذلك من خلال تفويضها من الإدارة العليا.

- الثالثة: هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في عملية التغيير والتطوير في نظام واحد.

أما من حيث متى تتم عملية التغيير والتطوير: فيجب على المشاركين في عملية تنظيم التغيير ان يضعوا ما يُشابه الجدول أو الخطة الزمنية لتنفيذ عملية التغيير والتطوير، والتي يتم في ضوئها تحديد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير والتطوير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين باتباعه.

أما من حيث كيف يتم تنظيم عملية التغيير: فيعني ذلك تحديد الأدوات والآليات التي ستستخدم لإجراء عملية التغيير والتطوير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة مشكلة التغيير، وبحسب المناخ المتاح لعملية التغيير، وبحسب الشيء الذي سيخضع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل أم الهيكل التنظيمي).

## 2. عناصره:

يمكن القول وبشكل عام أن التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة يضم العناصر التالية وهي:

- ❖ الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- ❖ الأفراد أو العاملون في المنظمة أو فريق العمل الذي سيقوم بعملية التغيير والتطوير، على مختلف مستوياتهم العلمية والعملية والفنية اللازمة لعملية التغيير والتطوير.
- ❖ الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة للقيام بعملية التغيير والتطوير. والتي تشمل المواد، والطاقة، والمال والمعلومات، والتكنولوجيا.
- ❖ النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء عملية التغيير والتطوير، ونشاطاتها وأعمالها المختلفة.
- ❖ الهيكل أو الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بعملية التغيير والتطوير، بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال بينهم.
- ❖ تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد أو لكل مركز وظيفي لغايات محاسبة المسؤولية وحتى يتم تسيير عملية تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

## 3. فوائده:

تحقق الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة الوظائف التالية:

- ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير، من التوزيع العلمي لأعمال ووظائف التغيير، بحيث يتم تفادي الازدواجية في أعمال التغيير.
- ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في عملية التغيير والتطوير.
- ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية للتغيير، من التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير.
- ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية للتغيير من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين أو العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة مما يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة أثناء القيام بعملية التغيير والتطوير في المنظمة.

ثالثاً: التوجيه والقيادة لعملية التغيير:



إزدادت أهمية التوجيه والقيادة في إدارة التغيير والتطوير في المنظمة، لأنها تتناول إدارة ورعاية العنصر البشري في المنظمات. فالأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها فيها. وهذا ينعكس على درجة تحاوبهم، وردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها ونشاطاتها المختلفة. فالأسلوب الذي ينجح في قيادة مجموعة معينة قد يفشل في قيادة مجموعة مختلفة، وما يحفز أفراد معينين لتحسين أدائهم قد يفشل في حفز أفراد آخرين. وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، بشأن التغيير والتطوير في المنظمة، وتحقيق التعاون بينهم، وحثهم للعمل بأقصى طاقتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتتمارس الإدارة الناجحة التوجيه والقيادة من خلال معرفة وإدارة وظائف القيادة والحفز والاتصال، اللازمة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمة.

## 1 - صفات القائد الفعال:

القائد الفعال يتميز بالصفات التالية:

- أن عمله إبداعي
- أنه يغير ما هو موجود
- أنه يميل إلى الإثارة وتحريك دوافع الأفراد والجماعات في المنظمة.
- أن تفكيره طويل الأجل.
- أنه مجدد ومطور.
- أن له قوة شخصية.
- أنه له رؤية ثابتة ورؤية استراتيجية .
- إعطاء مرؤسيه الحرية في التصرف بالإضافة إلى قدرات الذكاء وتكامل الشخصية.
- ان القائد الفعّال يستطيع نقل مرؤوسيه إلى مستويات أعلى في الأداء والعطاء.
- توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى أحداث التغيير والتطوير من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادرة والمبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفي فعاليتها جميعاً.
- توفير المناخ المناسب للتغيير، ووضع الاستراتيجيات الفاعلة لإحداثه وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتوافرة بهدف الارتقاء بأداء المنظمة.

## 2 - من المسؤول عن قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة؟ هناك بدائل عديدة للإجابة، وأبسط هذه الإجابات هي:

- إما أن تقوم الإدارة بنفسها بعملية التغيير والتطوير .
- أن تعتمد الإدارة على مستشار خارجي يحرك ويدير التغيير والتطوير في المنظمة.
- البديل الثالث هو الاعتماد على البديلين السابقين أعلاه.

وفيما يلي توضيح لكل عنصر على حدى:

### • الإدارة العليا

هناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي:

1. مستوى الإدارة العليا في المنظمة (المركزية)
2. المشاركة.
3. التفويض.

### 1. مستوى الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في مستوى الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير في المنظمة.

- فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير والتطوير .
- وهم الذين يصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيير.
- وهم الذين يقومون بالتعرف على المشاكل اليومية. إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو بالاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة اليهم من مرؤوسيههم.
- وهم الذين يُفسرون ظروف التغيير والتطوير، وما هي المزايا أو الحوافز التي تلحق بمرؤوسيههم.

### 2. المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بها في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. وبالتالي يكون هناك تفاعل أفضل بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة في تحريك وإدارة عملية التغيير والتطوير في المنظمة، وبالتالي تتم مشاركة العاملين في المنظمة بالتغيير والتطوير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين:

أ. **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا باعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأنسب. وهنا يقوم العاملون ببذل أقصى جهدهم في دراسة البديل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

ب. **حل المشاكل الجماعية:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين في المنظمة لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد الأمر إلى دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل الحل والتصرف.

### 3. التفويض :

تقوم الإدارة العليا هنا باعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة في المنظمة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير والتطوير من تحديد للمشاكل،

وبدائل الحلول، واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

أ. **مناقشة الحالة:** ويتم اخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

ب. **تدريب الحساسية:** ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة، لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً لسلوك الفرد أو الجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

### • الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كل محاولات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، في ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير والتطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بالاستعانة بخبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل منظمة ورجل استشاري أن يحددوا دورهم بدقة. ومن الوظائف التي يجب التركيز عليها في عمل الاستشاري مايلي:

أ. **المبادأة:** حيث يقوم الخبير الاستشاري باشعال فكرة التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة علمية وتطبيقه عن التطوير التنظيمي، وماهية وامكانية إفادة المنظمة منها.

ب. **تشخيص المشاكل:** يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول واشكال بيانية يسهل فهمها، لفرض تحديد المشكلة وتشخيصها.

ج. **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير والتطوير للأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية للمنظمة.

د. **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

### • البديل الثالث: الاعتماد على البديلين السابقين المذكورين أعلاه في قيادة التغيير والتطوير في المنظمة.

وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير التنظيمي، وكذلك عليها أن تحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة.

### 3 - متطلبات قيادة التطوير والتغيير التنظيمي:

إن التحديات المعاصرة التي تواجه العمل القيادي اليوم، تتطلب من القائد المحنك أن يكون له دور ملموس وفاعل في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، بحيث يكون قائداً للتغيير الإيجابي وموجهاً له، وذلك من خلال العمل على إحداث تغييرات في المنظمة تقضي إلى إحداث تطوير وتحسين جذري في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة النهائية بكفاءة وفاعلية.

وهناك مجموعة من المتطلبات لقيادة التغيير والتطوير وهي كالتالي:

- اقتناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف، بحيث يكون قائد للتغيير وموجهاً له، لكي يُهيئ أبواب الابتكار، و يكافئ عليه.
- اقناع القائد للعاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي، وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والابداع في فريق التطوير والتغيير التنظيمي.
- اشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير، حتى تتحقق أهداف عملية التغيير والتطوير.
- اختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في المنظمة.
- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير .
- تقييم قدراتك وإمكانياتك الشخصية كقائد للتغيير .
- تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة .
- تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته .
- التعامل مع مصادر مقاومة التغيير .
- تكوين فريق تطبيق التغيير .
- التأكيد على الالتزام بالتغيير .

### 4 - أدوار القائد في ادارة التغيير:

- صياغة الرؤية

- وضع الاستراتيجية
- الاتصال
- الثقافة التنظيمية
- التحفيز والاستثارة العقلية

#### رابعاً: الرقابة والمتابعة لعملية التغيير:

تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المتوخاة من عملية التغيير والتطوير، والتي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها. وتستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن يكون هناك معايير معينة ومحددة، ليتم مقارنة النتائج بها. وتكون الأهداف من التغيير (كمية أو نوعية) المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها في أحيان كثيرة، وفي بعض الأحيان يتم اللجوء إلى مؤشرات محددة مسبقاً لإتحاذاها كمعيار خاص في الحالات التي يصعب اخضاعها إلى الأرقام، مثل هدف رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فمن المؤشرات الجيدة في هذا المجال هو هبوط مستوى الغياب عن العمل عما كان عليه سابقاً.

#### 1 - مفهومها:

جوهر العملية الرقابية للتغيير والتطوير، يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذا ثبت أنه ينحرف عن الخطة الموضوعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. والرقابة هي عملية شاملة بمعنى أنها تنصبُّ على جميع النشاطات في المنظمة، وأهمها الأفراد والجماعات، والمواد، وكيفية أداء العمل، والأموال، والهيكـل التنظيمي.

#### 2 - مراحلها:

- تمر عملية الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة على ثلاث مراحل وهي:
- أ. مرحلة قياس الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير .
  - ب. مرحلة مقارنة الانجاز الفعلي للتغيير والتطوير مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالتغيير والتطوير.
  - ت. مرحلة اتخاـذ القرار التصحيحي اللازم لإزالة أسباب الانحرافات بعد اكتشافها.

#### 3 - أهدافها:

إن الرقابة على التغيير والتطوير في المنظمة هي وسيلة، وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق أهداف التغيير والتطوير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

فالرقابة على التغيير والتطوير هي لتحقيق الأهداف التالية:

- اكتشاف الانحراف عن المعيار ثم تصحيحه بعد تحديد اسبابه الفعلية.
- تستعمل نتائج الرقابة كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- تقييم الإنجاز أو الأداء في ناحية ما، لغايات المكافآت ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة.
- تقييم كفاءة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب إدارتها وسياساتها.
- الهدف العام من الرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه (وهو ما يسمى بالرقابة الوقائية) أو معرفة الخطأ عند وقوعه واصلاحه فوراً قبل استفحاله (وهو ما يسمى بالرقابة العلاجية).
- الهدف المهم من الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي هو تقويم النتائج ويتم ذلك من خلال التحقق من الآتي:
  - أ. التأكد والتحقق من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.
  - ب. التحقق والتأكد من مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالتركيز على رضا الأفراد والجماعات في المنظمة.
  - ج. التأكد والتحقق من مستوى الالتزام الوظيفي، وذلك بالسعي دائماً إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين والجماعات في المنظمة.
  - د. التأكد والتحقق من مدى التكيف والتأقلم مع العناصر البيئية الداخلية للمنظمة والعناصر البيئية الخارجية للمنظمة، لأهمية ذلك في اقتناص الفرص، والتأقلم من المخاطر والتهديدات وكذلك لمعرفة نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعظيمها، وأيضاً لمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
  - هـ. التحقق والتأكد وقياس مؤشرات الربحية لدى المنظمة، والعمل على تحقيق أقصى ربح لديها، لمعرفة أسباب زيادة الربح، وأسباب تراجعها إذا حصل تراجع في تحقيق الأرباح.
  - و. التحقق والتأكد وقياس حجم المبيعات لدى المنظمة. فهل هو في اتجاه تصاعدي أم في اتجاه تراجع، وما هي أسباب ذلك والعمل على اتخاذ الإجراءات أن التصحيحية اللازمة.
  - ز. التحقق والتأكد من التكاليف لدى المنظمة، فهل هناك زيادة أم تراجع في التكاليف، وبالتالي تستطيع المنظمة معرفة ذلك، وتعمل في نفس الوقت على تخفيض بنود التكاليف لديها إذا لم يكن هناك مبرراً لها.
  - ح. التحقق والتأكد من معدل دوران العمل، ودرجة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة. وبالتالي تستطيع المنظمة عن طريق الرقابة على هذه الأمور، اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأن تحفيز العاملين والمحافظة عليهم.
  - ط. التحقق والتأكد من الهياكل التنظيمية في المنظمة من حيث الاختصاصات والصلاحيات وخطوط الاتصال بين الأقسام والادارات في المنظمة، فهل تسير بالشكل المناسب، والعمل على تصحيح أي مسار خاطئ في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
  - س. التحقق والتأكد من تبسيط الإجراءات في المنظمة، والتأكيد من تطابقها مع الأهداف الخاصة بالمنظمة، وبالتالي العمل على تعديلها بما يتناسب مع التطورات المحيطة بالمنظمة واختصار الوقت الذي تحتاجه .
  - ش. التحقق والتأكد من مستوى التقدم التكنولوجي في المنظمة، وهل يتم مكنته وأتممة العمل، وهل يتم إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، وذلك لتسهيل العمل وسرعة إنجازه وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المنظمة.

ك. التحقق والتأكد من البحث والتطوير في المنظمة وذلك لدفع عمليات التغيير والتطوير في المنظمة بأسلوب علمي ومخطط ومدروس وبشكل مستمر لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ل. التحقق والتأكد من الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة سواء من ناحية أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت ، وكذلك التحقق والتأكد من سلامة عملية الاختيار والتعيين في المنظمة، وبأنه يسير حسب منهج علمي وموضوعي لغايات تطوير العمل في المنظمة.

## المحور الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

### 1 - مفهومها:

تتفق العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على أن التغيير، إذ انه يمكن ملاحظة عدم وجود اتفاق فيما يخص تعريف مقاومة التغيير التنظيمي، و كل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف. حيث عرفت على أنها:

- ✓ السلوك الهادف على وقاية و حماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو مفترض،
  - ✓ أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي و في وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع
  - ✓ عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد،
  - ✓ أي اتجاه أو سلوك يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية
  - ✓ هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.
  - ✓ هي فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير
  - ✓ هي استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.
- وقد تكون مقاومة التغيير مسبقة أو وقائية، حيث تظهر عادة قبل إحداث التغيير أو صدور قراراته الرسمية، ويكون هدفها المباشر هو منع حدوث التغيير. وقد تكون المقاومة لاحقة والتي تتمثل في رفض القرارات بعد صدورها والعمل على عدم تطبيقها، من أجل الحفاظ على ما هو قائم. ولذلك فإن التغيير يعد من أصعب الأمور في التعامل معه، فشيء طبيعي أن يفضل الفرد ما اعتاد عليه ويميل إلى الاستقرار، أي أن مقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما هو التغيير.

وترجع هذه المقاومة إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومي التغيير:

#### أ. المخاوف الحقيقية: ومن أمثلة هذه المخاوف

- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسؤولاً عنها بعد إحداث التغيير.
- الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير،
- الخوف من إلغاء الحصول على أوقات إضافية.

- الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.
- الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

ب. المخاوف النفسية: وتتمثل هذه المخاوف في:

- الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وإنشاء علاقات معها.
- الخوف من عدم ترقيته، الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.
- الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه

## 2 - أسبابها:

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

- **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.
- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون له 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.
- **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.
- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
- الخوف أيضاً من عدم القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، أو انخفاض القدرة على التكيف بشكل عام وعلى التغيير بشكل خاص.
- فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف مع الوضع الجديد وإنكار الحاجة إلى التغيير، وأيضاً عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد.
- نقص في إدراك الأفراد حول ضرورة التغيير، وإلى ماذا يشير؟ وما يجب عمله، والنتائج المحتملة للتغييرات المقترحة.
- فشل المؤسسة في مشاريع تغيير سابقة، يترك أثراً بالغاً لدى الموظفين تجاه مشاريع تغيير أخرى جديدة.

## 3 أشكال مقاومة التغيير:

يرى بعض الباحثين أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال:

- تخفيض مستوى الانتاجية و البطء في العمل و الصراعات داخل العمل،
- المعارضة الحادة لفكرة معيرة و عدم التعاون وعدم حضور الاجتماعات و الصمت.



- عدم التفاعل حجب المعلومات تأخير وصولها
- رفض الموظفين أي فكرة جديدة أو رأي جديد؛
- تحفظ الموظفين تجاه التغيير التنظيمي؛
- انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير التنظيمي، والذي قد يتطور هذا الانزعاج إلى حد الإضراب عن العمل؛
- محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوضعية الحالية هي الأفضل؛
- إصرار الموظفين على عدم عدالة التغيير وإضراره بمصالحهم؛
- إثارة سيناريوهات ونتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج عديمة الصلة بالتغيير التنظيمي؛
- محاولة التقليل من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه؛
- تقليل التزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب والتأخير،
- زيادة الميل نحو الاتحادات وأنشطة النقابات؛
- تأخير سرعة التغيير، من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.

#### 4 حوايا مقاومة التغيير:

- رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

- يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدرا لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة،

#### 4 - سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموما، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرقلة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير، وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة؛
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي؛
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل؛
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية؛
- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها؛
- فشل كلي لعملية التغيير واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة؛
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.

#### 5 - طرق التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

##### أ. التعليم والاتصال:

هذه الطريقة تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية

التغيير ويتقبلونها. بينما يُعاب عنها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

#### ب. المشاركة والاندماج:

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن الاشتراك في التغيير يساهم في حصول الأفراد على معلومات كثيرة عن التغيير ، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، كما أنه يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطيهم الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً، فيزداد التزامهم بالعمل والتغيير. أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

#### ج. التسهيل والدعم:

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

#### د. التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

#### هـ . الاستغلال واختيار الأعضاء

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

#### و. الإكراه الظاهر وغير الظاهر

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

توقف ذلك على خمس عوامل هي:

- حجم ونوع مقاومة التغيير المتوقعة
- مصادر قوة مقاومة التغيير
- الآثار القريبة والبعيدة للتغيير
- مصادر المعلومات والجهة المعول عليها في المشاركة

## 7 - أنواع القوى المقاومة للتغيير:

- القوى المعارضة للتغيير: تهاجم التغيير وتقف ضده
- قوى الرفض لعملية التغيير: رافضة لكل شيء وليس فقط للتغيير
- قوى التحجيم: تضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه
- قوى المحافظة على القيم: ترتبط بالقديم ارتباطا عاطفيا
- قوى التحجر والتجميد: منغلقة على ذاتها وترفض غيرها
- قوى اللامبالاة والسلبية: يسرون وفق التيار السائد

## المحور الخامس: التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المنظمة ككل. ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكله البيئية التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المنظمة والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد.

### 1 مفهوم التطوير التنظيمي:

- يعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

- كذلك يعرف Wendell French التطوير التنظيمي بأنه "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل"
- وقد قدم French مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير.
- وقد عرف ديسلر التطوير التنظيمي أنه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.
- كذلك التطوير التنظيمي هو " إستراتيجية متطورة للتعليم، يستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية بهدف التناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- وأيضاً التطوير التنظيمي هو " جهود طويلة الأمد مدعومة من الإدارة العليا، لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية.
- وتتفق معظم تعاريف التطوير التنظيمي في نقطتين أساسيتين، الأولى تتعلق بالمدة الطويلة التي تستغرقها جهود التطوير، والثانية أن العنصر البشري هو محور اهتمام عملية التطوير التنظيمي، حيث تعتمد في تطبيقها لتطوير سلوك الفرد والجماعة في المنظمة على العلوم السلوكية.

## 2 أهداف التطوير التنظيمي:

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة
- الوصول للجودة الشاملة
- الوصول لمركز يتنافس برضا العملاء الداخليين
- تحقيق الرضا الوظيفي بزيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين افراد المنظمة
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في جميع أجزاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها.
- انفتاح في مناخ المنظمة بما يمكن العاملين من معالجة كل المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صحيح، وعدم التكتف عليها ومناقشتها؛

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر ودون تشويه، والعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، ومن ثم زيادة الولاء للمنظمة وأهدافها؛
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبني أساليب أقل فاعلية.
- زيادة درجة إحساس العاملين بالأهداف التنظيمية وتعويدهم على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية؛

### 3 خصائص التطوير التنظيمي:

يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها:

- يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.
- يتمثل الاختلاف الجوهرى بين تطوير المنظمات وبرامج تحسين المنظمة الأخرى في الدور الذي يقوم به المستشار في تطوير المنظمات وعلاقته بالعمل، كما يؤسس مستشارو تطوير المنظمات علاقة تعاونية متساوية مع أعضاء التنظيم، حينما يقومون سوياً بتحديد المشاكل ومن ثم التصرف حيالها وكذلك بالنسبة للفرص. وينحصر دور مستشاري تطوير المنظمات أساساً في تصميم أنشطة تساعد أعضاء التنظيم على حل مشاكلهم الخاصة وتعلم كيفية عمل ذلك بصورة أفضل وهم بذلك يشتركون في التعلم، ويعاونون أعضاء التنظيم أثناء البحث عن طرق فعالة لمعالجة المشاكل ولا يقدم مستشارو تطوير المنظمات عادة حلولاً للمشاكل بل يعملون كمسهلين ومساعدين وليسوا كمنصحين ذوي خبرة
- تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي

#### 4 - أهمية التطوير التنظيمي :

يستمد التطوير التنظيمي أهميته من التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي تشهدها المنظمة على المستوى الكلي، أي البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى المستوى الجزئي، أي البيئة الداخلية للمنظمة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابها تصبح جهازا إداريا جامدا، ويمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** ذلك لأنه مخطط ومقصود، يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي"، والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، أما في عالم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمات على تغيير إستراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة 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 من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات التطور الأساسية التكيف، البقاء، النمو، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار، الوهن، الموت.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل، والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية.

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

- **بالنسبة للموظفين:** مع تزايد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وتزايد 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، صاحب ذلك زيادة وعي الموظفين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. إذ أن إلتزام المنظمة بالتطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء الموارد البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال آليات التحفيز المتنوعة.

- **بالنسبة للعملاء** : لقد تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد خدمات خالية من العيوب . وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تسعى المنظمات إلى تبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة.

- **بالنسبة للمنظمة** : إن المنظمة المتميزة هي التي تعمل كل أجزائها بطريقة صحيحة ومتكاملة، إذ أن كل جزء في المنظمة يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، فالفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل في أماكن مختلفة بالمنظمة، ولذا يجب على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى الوقوع في الأخطاء، وبالتالي ضياع وقتها وجهدها على أنشطة كان بالإمكان تفاديها مثل تصحيح الأخطاء، مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية طلباتهم ...

## 5 - مراحل التطوير التنظيمي:

ينطوي التطوير التنظيمي على المراحل التالية) :

- التشخيص: يتضمن جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
- تخطيط الإستراتيجية: فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الإستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.
- التعليم: يتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم . وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.
- التقييم: تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات . وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية.

## 6 - أساليب التطوير التنظيمي:

من هذه الأساليب ما يلي:



## • تدريب الحساسية

عادة ما يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير الوظيفي، كما أنه صمم بهدف زيادة معرفة المشارك بنفسه، وتأثيره على الآخرين. ولسوء الحظ فإن كثير من الأفراد يساؤون بين تدريب الحساسية والتطوير التنظيمي، ولكن في واقع الأمر فإن تدريب الحساسية ما هو إلا أسلوب من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التطوير التنظيمي ويتضمن تدريب الحساسية، مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية

وتتكون هذه المجموعة عادة من 10 الى 15 فرد ، والذين قد يعرفوا أولاً يعرفوا بعضهم البعض من قبل ولا توجد موضوعات محددة مسبقاً تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم. هذا ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذلك مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم .

## • أسلوب بناء الفريق

يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات. هذا ويرى الخبيرين French & Bell أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الإستشاري لكل فرد من أعضاء المجموع ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية:

- ما المشكلات التي تواجههم؟

- وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟

- وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

عندئذ يجب أن يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء . ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها .

## • التدريب الشبكي

التدريب الشبكي هو امتداد للشبكة الإدارية. تتكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعاً لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة.

ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

- تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة: وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك، بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية.
- تنمية وتطوير الفريق: وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة.
- تنمية وتطوير الجماعات: وتنطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، والعلاقات والعمل بين الجماعات.
- تحديد الأهداف التنظيمية: تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.
- تحقيق الأهداف: تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة رقم 4.
- تحقيق الاستقرار: وتتم هذه المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل.

#### ● البحوث المسحية

يتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملاء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ. وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة .

#### ● نمذجة السلوك

من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية . ويتضمن نمذجة السلوك، تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المدبرون . مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير . ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة.
- التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.
- تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.
- تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.
- الإثراء الوظيفي: هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة . حيث تسعى المنظمة لجعل عمل الفرد والجماعة أكثر تكاملا ويزيد غالبا من دافعيتهم وتحديدهم، فهو يضيف لهم مهام متنوعة في مجال الاختصاص، لتفادي العمل الروتيني الممل الذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية للموظفين.

