

المركز الجامعي سي الحواس بريكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة دروس في مادة:

## إدارة التغيير

السنة الأولى ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

د/ حدة بوتبينة

السنة الجامعية: 2020/2019

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
03	المقدمة
07	المحاضرة الأولى: ماهية إدارة التغيير
07	I. تعريف التغيير
08	II. التغيير كما ورد في القرآن الكريم
10	III. تعريف إدارة التغيير
11	IV. خصائص إدارة التغيير
12	V. أهداف إدارة التغيير
14	VI. مراحل إدارة التغيير
16	VII. المقومات الأساسية لنجاح إدارة التغيير
18	المحاضرة الثانية: نماذج إدارة التغيير
18	I. نموذج كيلمان
20	II. نموذج مكانزي
24	III. نموذج لوين لإدارة التغيير
25	IV. نموذج كوتر لإدارة التغيير
25	V. نموذج ادكار لإدارة التغيير
26	VI. نموذج جسور الإنتقال
27	المحاضرة الثالثة: مجالات إدارة التغيير
27	I. مدخل التغيير للهياكل التنظيمية
31	II. مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية
32	III. مدخل تغيير الجوانب السلوكية

36	<b>المحاضرة الرابعة: أساليب إدارة التغيير</b>
36	I. تدريب الحساسية
37	II. بناء الفريق
40	III. الإثراء الوظيفي
41	IV. شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية)
43	V. إعادة هندسة المنظمة ( الهندرة )
45	VI. إدارة الجودة الشاملة
48	<b>المحاضرة الخامسة: استراتيجيات إدارة التغيير</b>
48	I. تعريف استراتيجيات التغيير
50	II. خصائص استراتيجيات إدارة التغيير
51	III. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير
52	IV. أنواع استراتيجيات إدارة التغيير
56	<b>المحاضرة السادسة: مقاومة التغيير التنظيمي</b>
56	I. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
59	II. مصادر مقاومة التغيير
63	III. أنواع مقاومي التغيير
66	IV. إيجابيات مقاومة التغيير
67	<b>المحاضرة السابعة: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي</b>
67	I. القوى المعيقة لتنفيذ برامج التغيير
69	II. أسباب مقاومة التغيير
75	<b>المحاضرة الثامنة: أشكال ومراحل مقاومة التغيير</b>
75	I. أشكال مقاومة التغيير
82	II. مراحل مقاومة التغيير
84	<b>المحاضرة التاسعة: مداخل إدارة مقاومة التغيير</b>

84	I. مدخل بناء فريق التغيير
84	II. مدخل خلق انجازات قصيرة المدى
85	III. مدخل بناء ثقافة التغيير
85	IV. مدخل تعاقب إجراءات التغيير
85	V. مدخل التركيز على التغيير المنطقي
85	VI. مدخل جدولة التغيير
86	VII. مدخل جدولة التغيير
86	VIII. مدخل الثقة
86	IX. مدخل بناء نظام خاص للتحفيز
86	X. مدخل إشراك مستويات الإدارة الوسطى
86	XI. مدخل التواصل وبناء الثقة
87	XII. مدخل استطلاع الآراء
87	XIII. مدخل التأثير
87	XIV. مدخل الاستدراج
87	XV. مدخل إظهار الأخطاء
87	XVI. مدخل الثواب والعقاب
88	XVII. مدخل المشاركة
88	XVIII. مدخل جدولة التغيير
88	XIX. مدخل نشر ثقافة التغيير
88	XX. مدخل بناء الثقة
89	<b>المحاضرة العاشرة: استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير التنظيمي</b>
89	I. التعليم والاتصال
90	II. المشاركة
90	III. تسهيل الدعم

90	IV. التفاوض والاتفاق
91	V. المناورة
91	VI. الإكراه الصريح والضمني
94	<b>المحاضرة الحادية عشر: القيادة وإدارة التغيير</b>
94	VII. مفهوم القيادة
97	VIII. أهمية القيادة
98	IX. أنواع القيادة
105	X. دور القيادة في إدارة التغيير
109	<b>الخاتمة</b>
110	<b>المراجع</b>

## المقدمة

تواجه المنظمات حالة من التحدي نتيجة التغيرات العالمية والتحولت الاقتصادية من خلال برامج الجودة وإعادة الهندسة وهيكلية الأعمال، حيث أضحى التطوير التنظيمي ضرورة حتمية، وإذا لم تتحرك المنظمات باتجاهه فإنها لن تتمكن من البقاء والاستمرار، وهذا ما استوجب البحث عن آليات واستراتيجيات متطورة منسجمة مع هذا التطور، وإحداث تغييرات سريعة في إجراءات العمل لتحقيق هذه الأهداف.

إدارة التغيير \_ كإحدى الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي \_ تسعى من خلال ممارستها الى ايجاد نوع من التكامل بين اهداف الافراد من جهة، واهداف المنظمة من جهة اخرى، من أجل تحسين فعالية المنظمة، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة.

فالدور الذي يفترض ان تلعبه ادارة المنظمة في سياق منهجية إدارة التغيير يفترض ان يتجسد في جعل نشاط التغيير التنظيمي فعال وحيوي ومستدام، وهذا يتطلب مرونة عالية في تحديد الجهات المسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي، وان تحظى بدعم الادارة العليا، وكذلك ان تاتي هذه البرامج ضمن استراتيجيات وخطط متكاملة واضحة التوجهات والاهداف.

## المحاضرة الأولى: ماهية إدارة التغيير

أثرت العولمة والتطور العلمي والتقني الهائل بشكل كبير على المنظمات و استراتيجياتها، مما خلق تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق السبق في مواجهة هذه التحديات. وذلك بوصفها تطورا فكريا في عالم الأعمال وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلا عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقا من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع والابتكار والتجديد.

وإزاء ذلك تسعى منظمات الأعمال إلى البقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تبقى ثابتة امام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة، فالمنظمة التي تترك أمورها للصدفة والظروف غالبا ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له، وعندها فإن التغيير يتحكم بمصيرها ويملي عليه تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه، أو أن تحافظ على وضعها الراهن.

### I. تعريف التغيير:

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما اداريا حديثا، فان حقيقة التغيير قديمة قدم الانسانية، فقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير.

فمنذ وجدت البشرية والعالم في حركية دائمة، فهناك تغييرات في العلاقات، الفكر، أنماط الحياة، اشكال الحكم... الخ.

## 1. التغيير كما ورد في القرآن الكريم :

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان. منهج انزله الله تعالى لنسعد في الدنيا ونفر بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي. ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها:

في قوله تعالى: (ولأضلنهم ولأمنينهم ولأمرنهم فليبتكن آذان الانعام ولأمرنهم فليغيرن خلق الله ومن يتخذ الشيطان وليا من دون الله فقد خسر خسرانا مبينا). (النساء، الآية 119). حيث أن الله خلق عباده مفطورين على قبول الحق وإيثاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان.

وقوله أيضا: (ذلك بان الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم). (الأنفال، الآية 53). أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا ازدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم. وبهذا فإن المحطة الأولى للتغيير هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه ان يغير ما حوله وهو ما اجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع. نعم انه الاعجاز القراني حيث في ثنايا صفحاته اشارات علمية حول الكثير من الحقائق في شتى المعارف العلمية والتي سبقت العلوم الحديثة باكثر من من اربعة عشر قرنا.



## 2. التغيير لغة:

التغيير اسم مشتق من الفعل " غير " بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله.

## 3. التغيير بالمعنى العام :

التغيير هو ظاهرة من الوقت تتطوي على عنصرين اساسيين: الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال الى حالة اخرى غير التي هو عليها الان. التغيير كما جاء في نظريات المنظمة.

رغم قدم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى التنظيمات ظل ولفترات طويلة من الزمن بعيدا عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والتي انصببت على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها. ان السبب في ذلك يعود الى نوع من الاستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات. الا انه ومع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا اخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي... الخ، وكانت هناك عدة اسباب وجهت الباحثين نحو التغيير التنظيمي ومستجداته ومن أهمها :

- التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات .
- اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الاضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي.
- نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي اكثر استجابة لطموحات الطبقة العاملة.

## II. تعريف إدارة التغيير:

تتفاوت التعاريف المتعددة لمفهوم إدارة التغيير من حيث التركيز على العنصر البشري في التنظيم من أفراد وجماعات، أو التركيز على الشكل التنظيمي للمنظمة.

1. التغيير هو حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة بغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل.
2. إدارة التغيير هو تغيير مخطط يشمل كل منظمة يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآرائها لتحقيق التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية.
3. إدارة التغيير هي عملية تحولات جذرية أو كلية للهياكل والمهارات التي تتوقف عليها سيرورة تطور المنظمات، وهو نتيجة الفرق بين واقع معاش وواقع مرغوب فيه.
4. استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد، الاتجاهات، القيم والهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف للتغيير التنظيمي لمختلف الباحثين يتبين أنها تشترك بالعديد من النقاط - سواء ما تعلق منها بماهية التغيير التنظيمي أو مجالاته، أو ما ارتبط منها بتحسين أداء المنظمة - يمكن ذكرها على النحو التالي:

- هدف التغيير هو المنظمة ككل وليس الفرد.
- التغيير التنظيمي جهد مخطط، طويل الأجل، ومستمر.
- التغيير يشمل المجالات التنظيمية ( القيم، الاتجاهات، الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة،...).
- الاستفادة من أساليب العلوم السلوكية ونظريتها الهادفة إلى إيجاد الحلول للمشكلات.
- التركيز على التحديات البيئية ( الداخلية والخارجية) لتدعيم فعالية المنظمة.
- تحقيق الأداء الفعال بمقاييس الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية مخططة طويلة المدى، تسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، من خلال إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، بهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية، لضمان البقاء والاستمرار والتميز".

### III. خصائص إدارة التغيير:

إن المنتبغ لأدبيات إدارة التغيير يجد أنها تتسم بجملة من الخصائص التي يؤدي الأخذ بها إلى إحداث عملية تغيير إيجابية وهذه الخصائص هي :

1. **هادفة:** حيث يتم التغيير في إطار موجه نحو أهداف محددة وواضحة .
2. **واقعية:** فانطلاق التغيير من الواقع وضمن الإمكانيات المتوفرة ضرورة لنجاحه .
3. **توافقية:** يقصد بذلك وجود قدر مناسب من الاتفاق بين عمليات التغيير وتطلعات الشركاء الداخليين والخارجيين.

4. **الفاعلية:** وتأتي محصلة لامتلاك الرؤية الشاملة وقدرة التأثير .
5. **المشاركة:** وتعني التفاعل الايجابي بين قادة التغيير وجميع الشركاء الداخليين والخارجيين .
6. **الإصلاح:** حيث ينصب التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من خلل أو نقص ، وتلبية الاحتياجات المجتمعية الطارئة والمشروعة .
7. **الترشيد:** يجب أن تخضع قرارات التغيير الى اعتبارات الكلفة والعائد المادي في الحاضر والمستقبل .
8. **القدرة على التطوير والابتكار:** حتى يكون التغيير ايجابيا لا بد أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف، ويظهر ذلك على مستوى المهارة الفردية للموظفين والإنتاجية التي تعود على المنظمة والمجتمع .
9. **القدرة على التكيف:** تسعى إدارة التغيير الناجحة الى أن تتوافق مع الأحداث والمغيرات وتستنثمرها دون أن تصطدم معها، بل تصل الى درجة قيادتها وتوجيهها.

#### IV. أهداف إدارة التغيير:

تتعدد أهداف الفلسفة التنظيمية في المنظمات الإدارية وهذا عائد إلى تعدد الباحثين واختلاف نظرتهم إلى التنظيم، وأي الأجزاء أكثر أهمية من غيرها.

تركز إدارة التغيير على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم. وقد حددت أهداف إدارة التغيير على النحو الآتي:

1. مساعدة التنظيمات على اختلاف انواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
2. الحصول على تعاون او تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من اجل الوصول الى جهد متعاون لتحقيق اهداف التنظيم العامة، بينما تستمر في عملها في ادارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
3. المساهمة في زيادة انتماء الافراد للمنظمات وتحقيق اغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين اغراض التنظيم واحتياجات الافراد.
4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
5. تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد ادارته والسيطرة عليه.
6. مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الادوار والمراكز بالاضافة الى سلطة المعرفة.
7. تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الادارية.
8. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بانجاز اهداف التنظيم وتطوير الافراد فيه.
9. مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

## V. مراحل إدارة التغيير:

يعتبر كورت لوين (Kurt Lewin) من أوائل العلماء الذين قدموا نموذجاً لعملية التغيير، إذ يرى بأن عملية التغيير المخطط تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

### 1. التحلل من القديم - إذابة الجليد: (Unfreezing)

وتتعلق هذه المرحلة بعملية إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها، بحيث تؤدي إلى استعداده، ورغبته في التغيير، ويتم تحقيق ذلك إما بزيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وكذلك القوى المؤدية لإحداث التغيير، وتقليل مقاومة التغيير لديه، أو بخلق أمل في مستقبل أفضل.

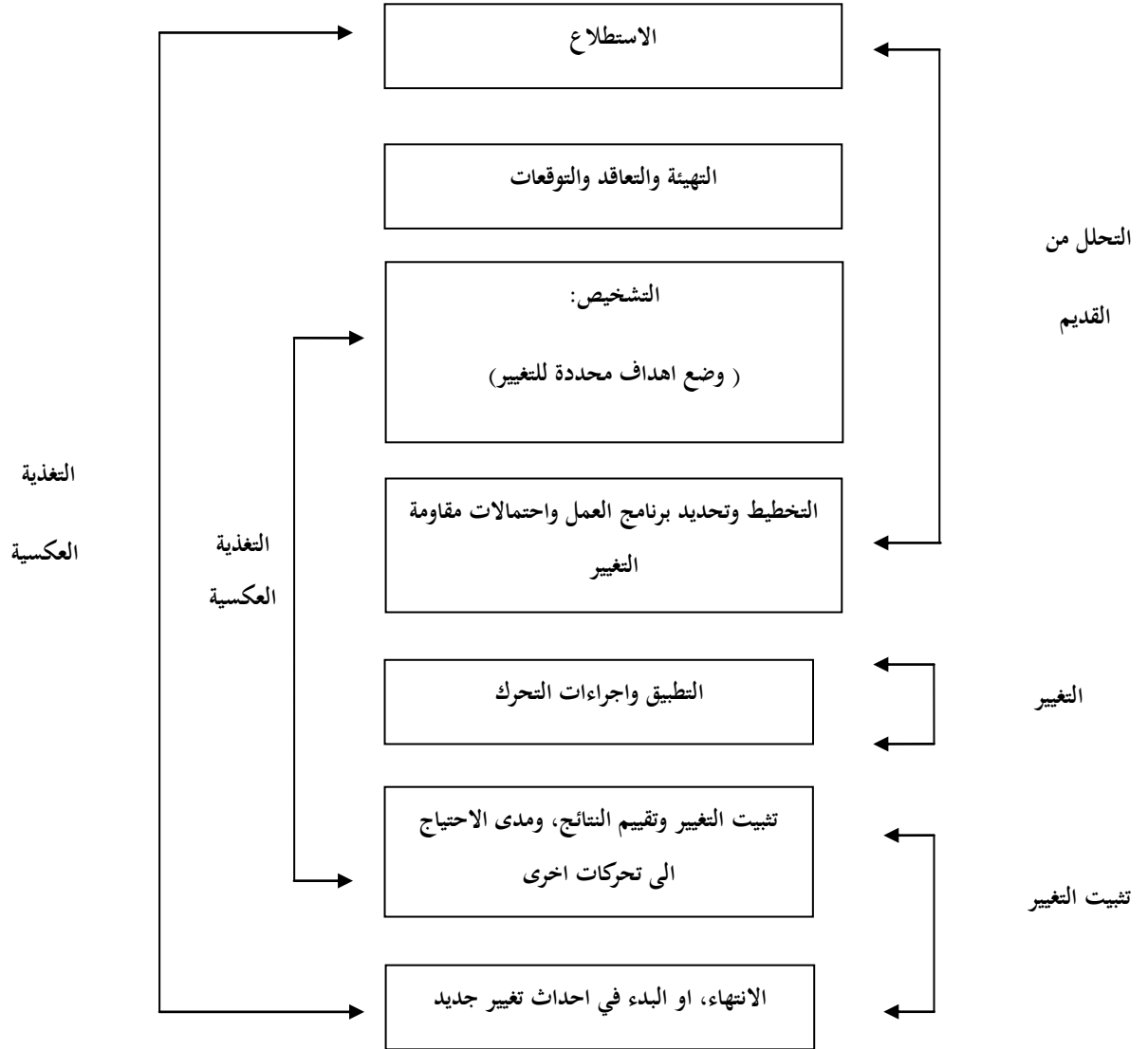
### 2. التغيير (التحويل): (Change (Moving)

وفي هذه المرحلة يتم تقديم النظام الجديد، مع التركيز على ضرورة تدريب العاملين، وتعلمهم أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، وإقناعهم بهذا النظام من خلال المشاركة الإيجابية والفعالة، ومن ثم تحقيق المطلوب.

### 3. مرحلة التجميد: (تثبيت التغيير) (Refreezing)

وفي هذه المرحلة يتم العمل على دمج النظام الجديد من خلال دعم الأفراد ومكافأتهم على استمرارهم في هذا السلوك الجديد، والعمل على إقناعهم بجدوى وأهمية هذا التغيير لما له من نتائج إيجابية تفوق نتائج العودة إلى العمل وفق النظام القديم، ومن المهم التأكد من أن المواقف الجديدة والمهارات والمعارف (الأنماط السلوكية) أصبحت دائمة. وهذه المراحل يوضحها الشكل رقم 1.

## شكل رقم 1: مراحل التغيير التنظيمي:



المصدر: سمير رمضان الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، رسالة

دكتوراه ص: 49.

## VI. المقومات الأساسية لنجاح إدارة التغيير

يرى أغلب الباحثين أن نجاح عملية إدارة التغيير تتوقف على عدة شروط أساسية نوجزها فيما يلي:

1. قناعة الإدارة العليا، بأهمية إحداث تغيير كامل وشامل لكل أجزاء المنظمة، وتبني الإدارة العليا لفلسفة ورؤية ورسالة تود أن تحققها من خلال هذا التغيير.
2. استعانة المنظمة بجهود الخبراء المتخصصين والملتزمين مهنياً، وأخلاقياً، على أن يكون دورهم، عاملاً مساعداً، ومسهلاً لتطبيق منهجية التطوير، باعتبار أن التطوير التنظيمي هو من صنع العاملين أنفسهم، كما يساهم خبراء إدارة التغيير في تنمية ورفع مستوى درجة التفاعل بين الأفراد والجماعات، والتدخل لحل الصراعات، وخلق الحيوية لدى المشاركين في إدارة التغيير.
3. كسب ثقة وتعاون كافة المديرين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم، والحصول على دعمهم في التأثير على مرؤوسيتهم في المشاركة في تحمل المخاطر، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعامل مع البيئة المحيطة.
4. الاقتناع الكامل بأن جهود التغيير هي مسؤولية كل العاملين في المنظمات، لذلك فإن عملية التحويل من اعتناق قيمة العمل الفردي والأنانية وحب الذات، إلى العمل الجماعي وروح الفريق أساس هام لنجاح إحداث التغيير، وعلى القائمين على إدارة التغيير مراعاة جنوح بعض الأفراد وعدم تفاعلهم مع هذا المدخل الجديد، وبطبيعة الحال سوف نتوقع معارضتهم للتغيير.
5. قد يكون من المناسب البدء في التغيير بأجزاء متكاملة، وليس المنظمة ككل، كتجربة للنتائج التي يحدثها التغيير.



6. أن تتناول عملية التغيير مختلف جوانب التغيير، مثل الهيكل التنظيمي، القيادات، نظم العمل، الأفراد، الاستراتيجية، المهارات المميزة لعمل البنك، القيم الحضارية والثقافية، رسالة وفلسفة المنظمة.
7. توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة التغيير.
8. الأخذ في الاعتبار أن مجهودات إدارة التغيير عملية مستمرة، ولا تتم لمرة واحدة، ولذا فهي ترتبط بتعظيم الأداء في المستقبل.

## المحاضرة الثانية: نماذج إدارة التغيير

سوف نتناول فيما يلي نموذجين من أهم النماذج التي تتناول إحداث التحويل في المنظمة وهما نموذجي كيلمان وماكينزي.

### I. نموذج كيلمان Kilman model:

تطورت وتحسنت جهود تطوير المنظمات في العقود الثلاثة الماضية، وأصبح التركيز في التطوير التنظيمي على بعض الأساليب المتخصصة والمحددة مثال بناء روح الفريق، وبحوث التغذية العكسية، وتقييم الاداء.

ويرى كيلمان ان المنظمات تحتاج الى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المنظمات وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة، ولكي يكون البرنامج - برنامج التغيير - متكامل يجب أن تتوفر فيه المقومات التالية:

**1. الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات ( نقاط القوة ) ذات التأثير على نجاح المنظمة:** يتمثل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف التحول في الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع، واستمرار عمليات الإبداع والابتكار، والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح لأطول مدة ممكنة.

وتحقيق النجاح يتطلب مراعاة أخذ المقومات السالف الإشارة إليها في الاعتبار، فبالنسبة لنقاط القوة التي يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بتنفيذ برنامج متكامل للتحويل يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها:

■ مسار الثقافة

- مسار المهارات الإدارية.
- مسار روح الفريق .
- مسار الإستراتيجية والهيكل.
- مسار نظم الثواب والعقاب .

2. أن تتوافق كل خطوات وجهود التطبيق العملي للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المنظمة: في إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتحويل لا يكفي أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوى إطاراً متكاملًا للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المنظمة.

كما أن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا، والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول، وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العملي، مع أخذ حالة وظروف المنظمة في الاعتبار.

وتمر عملية إحداث التحويل للمنظمة بخمس مراحل :

- أ. إنشاء برنامج التغيير
- ب. تشخيص المشكلات
- ج. جدولة المسارات
- د. تطبيق المسارات
- هـ. تقييم التطبيق

لكي تتجح برامج تحسين المنظمات يجب :

- ◆ أن تأخذ البرامج الوقت والجهد الكافيين لكل مرحلة.
- ◆ التحرك من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية.

وتحتاج المراحل الخمسة للتغيير المخطط إلى جهود تعاونية من المديرين وأعضاء المنظمة والخبراء والأخصائيين الداخليين والخارجيين، وهذا هو أفضل طريق لضمان النجاح في تطبيق التغيير المخطط. ومن المهم جداً الاستعانة بخبير خارجي لتطبيق النموذج الذي قدمه كيلمان ويتكون نموذج كيلمان " Kilman " من خمس مجموعات أساسية وتمثل إطاراً متكاملًا لتشخيص حالة المنظمة وتحقيق فعاليتها ويتكون هذا النموذج من المجموعات الخمسة التالية:

- أ. البيئة
- ب. المنظمة
- ج. المدير
- د. المجموعات وفرق العمل
- هـ. النتائج

كما أن هناك ثلاثة عناصر لها ارتباط بالسلوك الإنساني وعادة ما يكون تأثيرها كبيراً، لذا يجب الإحاطة والإلمام بمكوناتها، خاصة أنها تكون غير مرئية.

- الثقافة
- الافتراضات
- الروح

## II. نموذج مكنزي: Mckinsy Model

من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المنظمة و يتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات كل عنصر يبدأ بحرف S ويطلق عليه 7's Model أو Makinsy 7's Model، نموذج ماكينزي وقد استخدم كل من

رينتشارد بيسكال Richard Pascale ، وأنتوني أثوس Antony Athos في كتابهما فن الإدارة اليابانية هذا النموذج - بمتغيراته السبع وهي: الإستراتيجية، وهيكل التنظيم، والنظم والقواعد ونمط القيادة العليا، والموارد البشرية، والمهارات ونسق القيم Shared Values.

هذا وقد تم استخدام نموذج ماكينزي في الدراسة والتقييم لشركتين إحداهما يابانية (ماتسوشيتا) والأخرى أمريكية (ITT الشركة الدولية للهاتف) ، وكلا الشركتين حققنا نجاحاً ملحوظاً مع اختلاف كل من النمطين في تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج، ونشير فيما يلي لأهم نتائج الدراسة.

### 1. الشركة اليابانية:

في حين أن ماتسوشيتا قد مزج القيم الإنسانية بعنصر الكفاءة العالية، فقد أوجد بذلك منظمة تتصف بالقدرة العجيبة على الاستمرار، ولم يعتقد ماتسوشيتا في يوم من الأيام أن الشركة أفضل من العاملين، وقد حرص على استخدام المركزية في حالات الأزمات والركود وأثناء النمو السريع والمنافسة، والتعديل المستمر للهيكلي بما يلئم حاجات البيئة، وتشكيل مجلس تنفيذي من ثلاثة توطئة للانسحاب والاستقالة من الشركة دون أن يسبب لها انهياراً، وتبنت الشركة فلسفة ربط الشركة بالمجتمع فمسؤولية الشركة تعزيز مسيرة التقدم ودعم المصلحة العامة ورفاهية المجتمع.

وكانت فلسفة ماتسوشيتا إزاء الموارد البشرية تحقيق النتائج الخارقة للعادة من خلال الناس العاديين، وتنمية المفاهيم المشتركة لـ 20000 عامل من خلال القيم المتوارثة من جيل لجيل، والتقدم والتطوير للعاملين من خلال الجهود المشتركة

والتعاون فيما بين العاملين في الشركة، ومن خلال برامج التدريب الشاملة والمتكاملة وسياسة تدوير الموظفين

## 2. الشركة الأمريكية:

وفي الجانب الآخر نجد أن هارولد جنين Harold Geneen مدير شركة (أي تي تي) لمدة عشرين عاما اتسم بالحزم والقوة والطموح، ولكنه لم يربط أهداف الشركة بقيم المجتمع، وعند ترك العمل لم يكتب لأسلوبه الاستمرار، ولم يقيم ببناء مؤسسة عظمى - بل مؤسسة تعتمد على شخصيته، فقد سيطرت شخصية جنين على الشركة بعكس ماتسوشيتا فقد ذابت عبقريته وشخصيته في الشركة ومن الملفت للنظر أنه عندما تلقى نظرة فاحصة على الشركتين، ننجذب في ماتسوشيتا لخصائص الشركة أما في شركة أي. تي. تي. فإننا ننجذب لشخص جنين. كان اعتقاده ان الاتصال بالناس في منتصف الليل يجعلهم مستعدين للاجتماع، وكان أكثر الناس استعدادا لكافة الاحتمالات طوال الوقت، وكان حريصا على إيجاد سلوك تنافس في صفوف المديرين، ونستطيع أن نلخص أسلوب إدارة جنين في إرساء قاعدة لاتخاذ القرارات تقوم على الحقائق الراسخة، وممارسة شبكة معقدة من الضوابط، وطرق التوازن المتغلغل في إطار الهيكل التنظيمي بينا الاستشاريين والتنفيذيين، ونظام الثواب والعقاب، وعدم الثقة في مصدر واحد للمعلومات، وإحداث التوتر للوصول إلى المعلومات الصحيحة والقرارات السليمة، ومصصلحة الشركة فوق مصلحة الأسرة، وكان اعتقاده عن الأفراد أنهم يخفون الحقائق غير السارة ويلجأون إلى النفاق، والتعامل مع أنصاف الحقائق معظم الوقت، وأمنيته أن يقوم بكل الوظائف بنفسه، وتقييمه لما يعتقده أنه في مصلحة (أي تي تي) يأتي في المقام الأول.

ونورد فيما يلي تعريفا لعناصر نموذج ماكينزي كما أوردتها باسكال وأثوس

في كتابهما فن الإدارة اليابانية:

#### أ. الاستراتيجية strategy:

خطة العمل التي تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوقيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرك من المؤسسة من واقعها الحالي إلى ما تصبو الوصول إليه.

#### ب. الهيكل التنظيمي structure:

الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم الشركة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية، وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذي أو الاستشاري، وباختصار كيفية ترتيب (المربعات) في الخريطة التنظيمية.

#### ج. النظم systems:

تشير النظم إلى الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المؤسسة، وبعض النظم تكون على هيئة مطبوعات خطية، مثل مستخرجات الحاسب الآلي وغيرها من الصيغة الخطية التي تستخدم لمتابعة ما يجري من أمور، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية، كالاجتماعات.

#### د. الأفراد staffing:

الخصائص الديموغرافية للعاملين في أية منظمة، من حيث عملها سواء في حقل الهندسة، مبيعات السيارات، المختصين في إدارة الأعمال، أو العاملين في تشغيل الحاسب الآلي وغيرهم .

## هـ. المهارات skills:

قدرة المتعلم على تنفيذ امر ما بدرجة اتقان مقبولة ويعني بدرجة الاتقان المقبولة ان تؤدي تلك المهارة وفق المستوى التعليمي للمتعلم.

## III. نموذج لوين لإدارة التغيير lewin:

يقسم كورت لوين lewin مطور نموذج إدارة التغيير هذا عملية التغيير إلى ثلاث خطوات:

إزالة الجليد - التغيير - إعادة التجميد

1. الخطوة الأولى لنموذج لوين هي مرحلة التحضير من خلال إزالة التجميد بواسطة تحليل الحالة الآنية للشركة ليتم فهم الحاجة الرئيسية للتغيير بدقة وحتى تتمكن المنشأة من الحصول على النتائج المرجوة.
2. ثم تأتي مرحلة التنفيذ وقيادة التغيير عن طريق تطبيق الخطط الموضوعة للتغيير .Plan

3. وأخيراً يؤكد لوين على أهمية أن تتم إعادة التجميد لتجنب الوصول لنتائج سلبية وذلك من خلال تطوير استراتيجية إدارة النظم لقياس مدى النجاح في الوصول للأهداف والتأكد من استمرار التغيير.



## IV. نموذج كوتر Kotter لإدارة التغيير:

ابتكر جون كوتر خبير إدارة التغيير نظرية تركز في المقام الأول على الأشخاص المشاركين في إحداث التغيير وطريقة تفاعلهم معها. وقسم جون كوتر John Kotter نظرية إدارة التغيير هذه إلى ثماني مراحل:

1. تحفيز الموظفين لتحسين إدارة التغيير.
2. بناء فريق متنوع المهارات والمعلومات والخبرات قادر على إدارة التغيير.
3. تحديد استراتيجية إدارة التغيير لفهم وتحقيق رؤية الشركة.
4. إشراك فريق الموظفين في إدارة الشركة والتواصل معهم خلال مرحلة إدارة التغيير.
5. معالجة معوقات إدارة التغيير.
6. تقسيم خطة إدارة التغيير إلى أهداف صغيرة قابلة للتحقيق.
7. المحافظة على تقييم جميع العمليات خلال عملية تنفيذ إدارة التغيير.
8. الاستمرار بتحقيق استراتيجيات إدارة التغيير للمحافظة على التطور.

## V. نموذج أدكار لإدارة التغيير

يصوغ نموذج ADKAR إدارة التغيير خمسة أهداف رئيسية وهي:

1. الوعي: التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون الحاجة إلى إحداث التغيير.
2. الرغبة: سعي جميع أفراد الفريق لتحقيق نموذج التغيير.
3. المعرفة: تقسيم المهام بشكل متناسب لجميع الأشخاص في الشركة بحيث يعرف كل فرد مهمته بوضوح.

4. **القدرة:** التأكد من أن جميع الموظفين لديهم المهارات المطلوبة للقيام بدورهم

بنجاح.

5. **التعزيز:** استمرار فريق القيادة بمتابعة وتقييم العمل للتأكد من سير العملية

الجديدة بشكل ناجح.

VI. **نموذج جسور الانتقال:**

يؤكد هذا النموذج على التفاعل العاطفي والتغيرات التي يمر بها الأشخاص

في سياق تجربة التغيير المنظمة.

ويتكون النموذج من ثلاث مراحل يجب على المنظمات أن تساعد في توجيه الموظفين

من خلالها:

1. **الإنهاء، والخسارة، والتخلي:** للتعامل مع رد الفعل الأول للتغيير الذي يمكن أن

يواجهه الموظفين عن طريق المقاومة وعدم الراحة.

2. **المنطقة المحايدة:** عندما تبدأ مرحلة التغيير، يمكن أن يبقى بعض الموظفين

عالقين بين التخلي عن الحالة القديمة والترحيب بالجديدة.

3. **البداية الجديدة:** عندما يدخل الأشخاص مرحلة القبول والراحة بتطبيق الخطة

الجديدة والاستمرار بها.

## المحاضرة الثالثة: مجالات إدارة التغيير

تعتبر مجالات التغيير التنظيمي عن الأساليب والطرق التي تستخدم لإحداث التغيير المطلوب، وهي في الحقيقة عبارة عن أدوات لتطوير المنظمة من خلال تغيير ثقافة المنظمة، تحريك المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه أو المستهدف، وتحسين مشاركة العاملين من أجل تحقيق الأهداف المبرمجة، وضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف مداخل التغيير اعتماداً إلى أسس ومعايير عديدة أهمها: مجال أو موضوع التغيير، كيفية إحداث التغيير، والجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير. وتتنوع وتختلف مداخل التغيير التنظيمي اختلافاً كبيراً، ويتوقف الاختيار فيما بينها حسب ظروف كل منظمة، ومن المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير نجد ما يلي:

### أولاً: مدخل التغيير للهيكل التنظيمية:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض، كما يعرف على أنه وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنظمة، أو الوحدات التنظيمية فيها، وهو يبرز أوجه الأنشطة الرئيسية للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والاتصال، والمستويات التنظيمية، ونطاق الاشراف، وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق.

يتكون الهيكل التنظيمي من العناصر التالية:

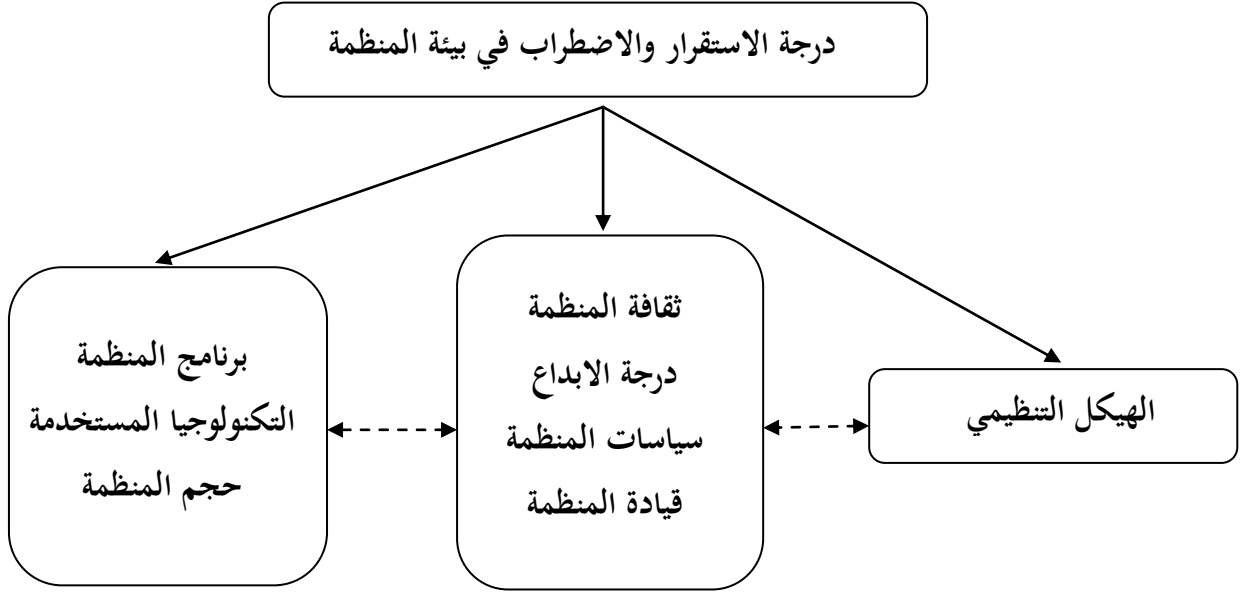
1. **التخصص في العمل:** يشير إلى أي مدى يمكن تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف.

2. **تجميع الوظائف:** يشير الى الطريقة او الاسلوب الذي يعتمد لتجميع الوظائف.
3. **سلسلة الأوامر:** هي خط سلطة مستمر، يسير من قمة المنظمة الى المستويات الدنيا للتنظيم، ويحدد من يتبع لمن.
4. **نطاق الإشراف** يشير الى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لرئيس واحد.
5. **الرسمية:** وتمثل درجة معيارية الاعمال، بمعنى أن يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها، وكلما زادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة. وهناك من يؤكد على أن تكون هذه القواعد والإجراءات مكتوبة بشكل رسمي وهناك من يقول أن الرسمية تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل.
6. **المركزية:** هي نظام اداري تتخذ فيه القرارات على مستوى القمة.

ويضيف (*Robbins*) أن التنظيم البيروقراطي (الآلي) يتصف بوظائف روتينية جدا تتحقق من خلال التخصص العالي والرسمية العالية من القوانين والقواعد، ووظائف يتم تجميعها على أساس وحدات وظيفية، وسلطة مركزية، ونطاق إشراف ضيق، وعملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر. وان هذا التنظيم جامد، ولكنه كفاء، وذلك بعكس التنظيم العضوي.

وحتى تكون المنظمة قادرة على إنجاز أعمالها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتكيفها مع محيطها، يتوجب عليها اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها الذي يعزز حالة استقرارها، لكونه متغيرا رئيسيا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة. وبالتالي فإن تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة يتوقف على العديد من الاعتبارات (المحددات) يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

## شكل رقم 02: محددات تصميم الهياكل التنظيمية:



*Source : Senior B, and Fleming J, **Organizational Change**, 3rd ed, Prentice Hall Inc, London, 2006, P: 105.*

يتضح من خلال الشكل أن محددات بناء وتصميم الهيكل التنظيمي هي المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر بصياغة برنامج المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى فإنه كلما كانت البيئة الداخلية والخارجية أكثر استقراراً، كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي، كما تؤثر التكنولوجيا المستخدمة، وحجم المنظمة، والثقافة السائدة،...، تأثيراً مباشراً في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لها من دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي .

وتهدف عملية التغيير في مدخل الهياكل التنظيمية إلى تحسين كفاءة المنظمة، من خلال الاهتمام بالهياكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات، حتى لا تكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سبباً في ضياع الجهد البشري أو الموارد المادية، فترتكز عمليات تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية،

وإعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، واستحداث وحدات تنظيمية جديدة. كما تشمل عملية التغيير كذلك كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية بما يضمن نوعية حياة العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم العملية، وتقليل مصاعب الاعمال خاصة في المستويات الدنيا من التنظيم.

ويتعلق أيضا مدخل التغيير للهيكل التنظيمية بتطوير مواقع الخدمات، وأساليب العمل المتضمنة للمفاهيم الفرعية التالية:

### 1. تطوير مواقع الخدمات:

من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها، ونظافتها، وتأثيرها، وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة ( الاهتمام بالدعائم المادية) بما يساعد على تسهيل مهمة الموظفين في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

### 2. تبسيط الإجراءات:

يقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، والتي لا تنقص من قيمته النهائية، مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

### 3. تصميم النماذج:

يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءاته.

### 4. تصميم مكان العمل:

يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم

مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتوافق تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

### 5. تحسين طرق العمل:

يقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

### ثانيا: مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية:

تؤثر التكنولوجيا على التنظيمات الإدارية سواء على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة فاعلية المنظمات.

نعني بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلك التكنولوجيا المتعلقة بتخزين واسترجاع وتداول المعلومات ونشرها، وإنتاج البيانات الشفوية والمصورة والنصية والرقمية بالوسائل الالكترونية، من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الالكتروني ونظم الاتصالات المرئية. كما تعنى كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها، وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة، ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها، وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا، وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة، إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء العمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات، وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات.

يستهدف التغيير التكنولوجي إجراء تعديلات في نظم وأساليب وطرق قيام المنظمة بعملياتها، ولذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الخدمة مثلا أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء

العاملين، كما يركز هذا المدخل على اعتماد التكنولوجيا المتطورة في تصميم المنتجات والخدمات. فقد تقوم المنظمة مثلا بإجراء تغييرات في نظام المكافآت وتقييم الأداء بالشكل الذي يتوافق مع التغييرات الثقافية والاستراتيجية التي أحدثتها، ولا شك أن هذا يعتبر تغييرا تكنولوجيا.

ومن هنا فإنه من الضروري على المنظمات العمل الجاد لاستخدام التكنولوجيا المتطورة من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة باتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، نظرا لما لها من العديد من المزايا والتأثيرات الإيجابية.

إن استجابة المنظمات لمختلف ابعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي - باعتبارها من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني - أدت الى:

- رفع مستوى الأداء.
- تحقيق الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين النوعية.
- فعالية اتخاذ القرارات.
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة.
- دعم نجاح المنظمات ذات المجالات الادارية والتنظيمية المعقدة،
- تنمية السلوك الايجابي لأفراد المنظمة.

### ثالثا: مدخل تغيير الجوانب السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل تجاه الفكر الكلاسيكي وقصوره في تناول الجانب الانساني في المنظمات، ورغم بقاء الهدف الذي تسعى إليه المدارس الفكرية



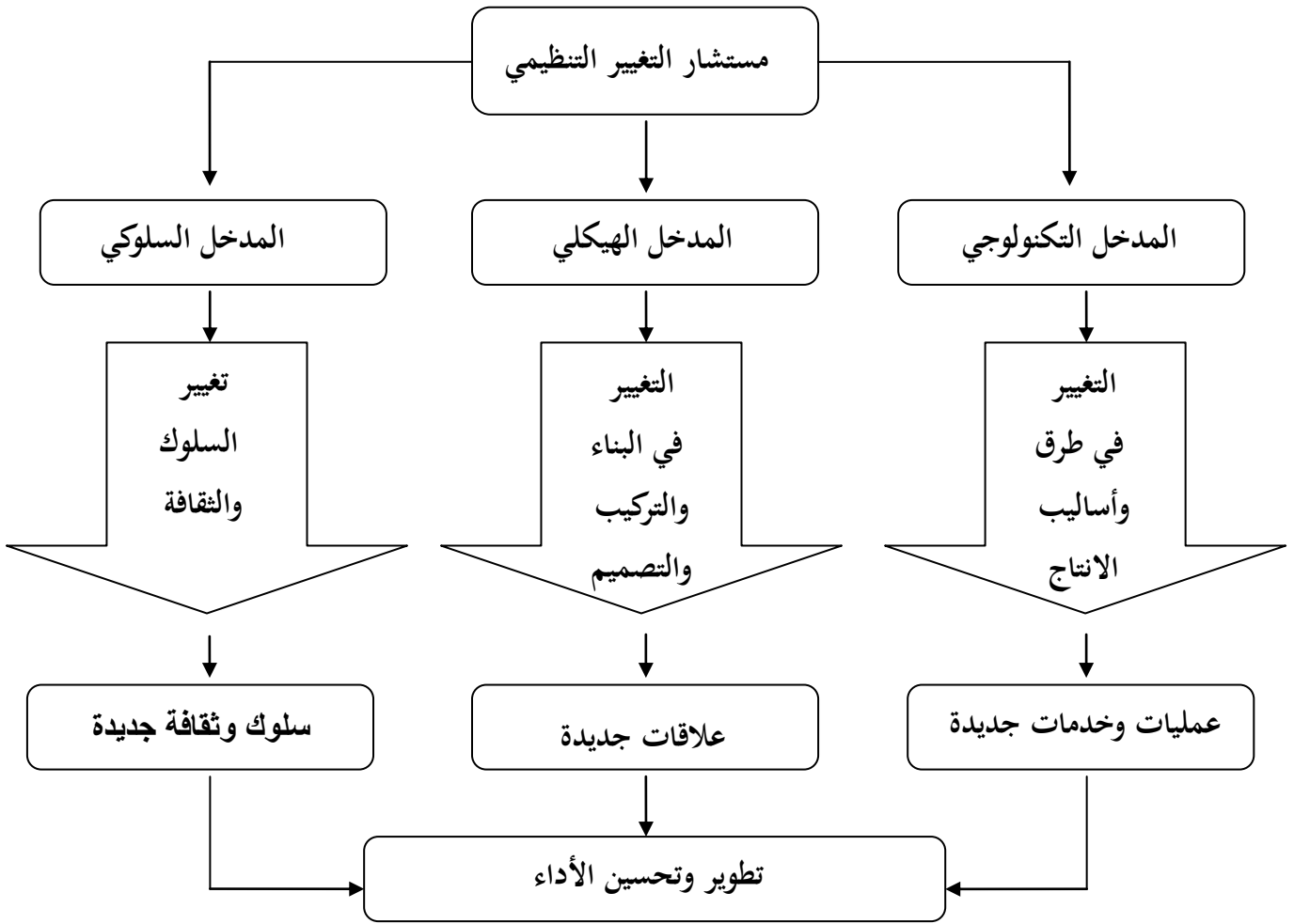
وهو زيادة الإنتاجية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية عملت على إدخال متغيرات جديدة لإحداث تغيير في الفكر الإداري السائد آنذاك، من خلال الاهتمام بمشاعر الأفراد واحترامهم، وضرورة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وضرورة شعورهم بالانتماء إلى جماعة تؤثر وتتأثر بهم.

إن جهود التغيير التنظيمي وفقا لهذا المدخل استندت إلى تطوير الأفراد والاهتمام بهم، وتحسين سلوكهم، وتطوير ثقافتهم من حيث تمكين العاملين وتحفيزهم، والتركيز على تشكيل فرق العمل، والمشاركة والتعاون لتنفيذ برامج عمل المنظمة، وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل والصعوبات التي قد تواجهها. بمعنى آخر تبني التغيرات القائمة على الأنشطة الفكرية والسلوكية، مع اخذ العوامل البيئية خارج حدود المنظمة بعين الاعتبار، وبالتالي إحداث التغيرات المطلوبة بما يتلائم مع هذه المعطيات.

فمن خلال تغيير سلوك الافراد يمكن زيادة درجة التفاعل والالتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة، الإبداع، النمو وتحقيق الذات.

إن الانطباع السائد هو أن التغيير التنظيمي يقتصر على المدخل السلوكي للتغيير، لكن الواقع الفعلي، والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتغيير، والأخذ بعين الاعتبار مدخل التغيير للهياكل التنظيمية ومدخل التغيير التكنولوجي، إذ لا يمكن تنفيذ أحد هذه المداخل بمعزل عن المداخل الأخرى فهناك ترابط وتداخل في طرق وأساليب تنفيذها، حيث أن تطوير البرامج المناسبة يتطلب التخطيط المنهجي المنظم لأنشطة المنظمة لإيجاد الحلول الإبداعية للصعوبات التي تواجهها، وتحقيق الوضع المرغوب فيه، وهذا ما يسمى ب: **المنهج التكاملي الشمولي للتغيير التنظيمي**. ويوضح الشكل الآتي طبيعة هذا المنهج.

## شكل رقم 3: المنهج الشمولي لمداخل التغيير التنظيمي



*Source : Brown, Donald and Harvy, An Experimental Approach to Organisation Developpement, Prontice Hall, 7ed, London, 2006, p : 219.*

يوضح الشكل رقم 03 أن: المنهج الشمولي للتطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بعناصر مداخل التطوير: الهيكلية، التكنولوجية، والسلوكية، وبالتالي يتطلب تحليل جميع عناصر المنظمة الرسمية وغير الرسمية. كما ان الترابط بين المداخل الثلاثة يحفز الافراد والجماعات على العمل ضمن فرق عمل فاعلة، والتواصل فيما بينها من خلال مختلف الوسائل التقنية لتحقيق اهداف مداخل التطوير التنظيمي.

وحتى تكون مداخل التطوير التنظيمي ناجحة لابد من الاخذ بعين الاعتبار التداخل والاعتمادية بين مختلف العناصر التي تعتبر من اساسيات التنظيم، وأن أي تغيير أو تطوير في عنصر من عناصر التنظيم يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عناصر التنظيم الأخرى.

## المحاضرة الرابعة: أساليب إدارة التغيير

لكي تحافظ المنظمة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير، فإنه لا بد من تبني اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقائها التنافسي، والوقوف في وجه التحديات المستمرة.

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة التغيير مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، و من بين هذه الأساليب والطرق نتطرق إلى ما يلي:

### I. تدريب الحساسية:

يبدأ تدريب الحساسية في إعطاء مجال لأفراد قيد التدريب بحرية الفعل و التصرف لمدة ساعتين، حيث لا يزود الأفراد بأي معلومات في هذه الفترة ، ويحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم ، و محاولة معرفة نوعية هذا السلوك القسدي، بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه و يبدي شعوره اتجاه الجماعة، ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، حيث يتم إعطاء كل فرد رأيه في المجموعة ولكن كل فرد على حدى، و الهدف من ذلك هو إعطاء للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، و بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، والخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي و كيف يستطيع التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية و يمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي :

1. ترسيخ الثقة بالنفس والتعرف على مهاراته و قدراته و مكانته من خلال مجموعته.
2. التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات.
3. زيادة قدرة المشاركة على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية ، و تحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
4. زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية البرنامج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد و مشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة، و من ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك، و يعاب على هذه الطريقة أن المتدربين لا يملكون نفس الوعي أو نفس الاستعدادات التي تؤهلهم لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم ، زد على ذلك أن تغيير اتجاهات الأفراد ليست من السهولة بمكان، الأمر الذي يجعل من هذا الأسلوب يأخذ وقت طويل من أجل تحقيق أغراضه.

## II. بناء الفريق Team Building:

بناء الفريق هو الاسلوب البديل للأسلوب التقليدي، حيث يقوم بتدريب المديرين من خلال عملية تعليم المهارات و تطوير المعلومات في شكل واعي جماعي. ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل

وتوضيح أدوار العاملين ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل.

وتقوم هذه الفرضية على افتراضين أساسيين:

#### ♦ الافتراض الأول:

○ لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

#### ♦ الافتراض الثاني:

زيادة إنتاجية الجماعة لا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام الخبير الاجتماعي بتهيئة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالاحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين اداء الجماعة في المستقبل.

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس ايجابا على سلوكهم وتعاملاتهم أثناء العمل، ومن هذا الاسلوب يلاحظ ان اهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه الى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية.

ويعتبر النموذج الذي قدمه BAKER ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق،

ويمكن تلخيص نمودجه في الخطوات التالية :

1. تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير و الجماعة.
  2. أثناء التحضير للمقابلة يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.
  3. يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة
  4. يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها، تمهيدا لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.
  5. بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل، و باقتراح الخطط العلاجية لها. و بذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.
  6. يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير و الجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك ، و باستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل فإن الفرد يكون منظما لفريقيين : فريق مع رئيسه و فريق مع مرؤوسيه ، إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق و التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة و بين الجماعات و بعضها.
- إلا ان هذا الاسلوب يفتقر الى خصوصية كل فرد ، لأن الافراط في تقدير الضمير الجمعي تقتل روح المبادرة الفردية ويصبح التعامل مع الجماعة بمثابة التعامل مع الفرد أي خلق نسخ متشابهة واعتبار أن الأفراد لهم كيان واحد ، وهذا

الامر خطير بالنسبة للمنظمة المعاصر، إذ يتطلب الأمر تشخيص كل فرد وجعله عضو له دور ومعنى وليس مجرد نسخة عن نموذج يضعه التنظيم.

### III. الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة و التحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته ، بحيث لا يكون عمله سطحيا او هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم وتقويم الأداء أي إسناد مهام إشرافية الى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب اشرافية لزيادة حماسهم ودوافعهم اتجاه العمل ،والتجاوب مع التغييرات الواجب إحداثها

### IV. الدراسات الميدانية وبحوث العمل Action Research:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة ، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات و صياغة البدائل و اختيار البديل الأنسب ، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف و القيادة الإدارية.

و تختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد



و دور الخبرة و الاستشارة ، و تنتهي بالتوصيات و الاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة و وحداتها ، فالبحوث التقليدية تتطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة واطلاع على المنهجيات هذه غير متاحة في الميدان.

و يعد أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب المتميزة و الايجابية التي تسلكها معظم المنظمات التي تشكل نجاحا في هذا العصر، لأنها تجعل من الفرد محط العطاء و التمرکز و الاهتمام سواء من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو التقنية ، و يمنح هذا الأسلوب روح المشاركة في حمل مسؤولية تطوير المؤسسة و الرقي بها كهدف و مطلب لكل فرد في المنظمة ، و هذه النظرة الإنسانية تجعل منه فرداً فاعلاً ، و يحتاج الإثراء الوظيفي للبحث و التقصي من أجل انتقاء الأفراد و الأساليب التي يحتاجها التطوير، إلا أن قضية أقسام التطوير في الإدارات الجزائرية تعاني من ضعف كبير نتيجة لإهمال الدور المهم التي تقدمه في سبيل تطوير العمل.

#### **V. شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية) GRID OD:**

لقد وُضِعَ هذا الأسلوب من قبل " روبرت بليك " و زميله " جين موتون " سنة 1985 و يركز أسلوب الشبكة الإدارية على مبدأ إمكانية أن يزاوج المشرفين بين هدفين رئيسيين

هما: زيادة الإنتاجية من ناحية و الاهتمام بالقيم الإنسانية من جهة أخرى، و دون أن يكون بينهما تعارض و يأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري ، و هي قائمة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل و الاهتمام بالعاملين ، و يخضع هذا الأسلوب إلى جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة ، و بالتالي محاولة الوصول إلى الوضع المثالي ، هذا الأسلوب يأخذ مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات و من خلاله يتم التعرف على المدراء و أسلوبهم في القيادة و العمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي ، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر و المنظم ، و ذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

و قد طور أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين و مساعديهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط و كفاءته، و يختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوافق بين تحقيق أعلى إنتاجية و أعلى رضا للعاملين من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

1. نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل و لا بالعاملين.
2. نمط المدير الإجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.

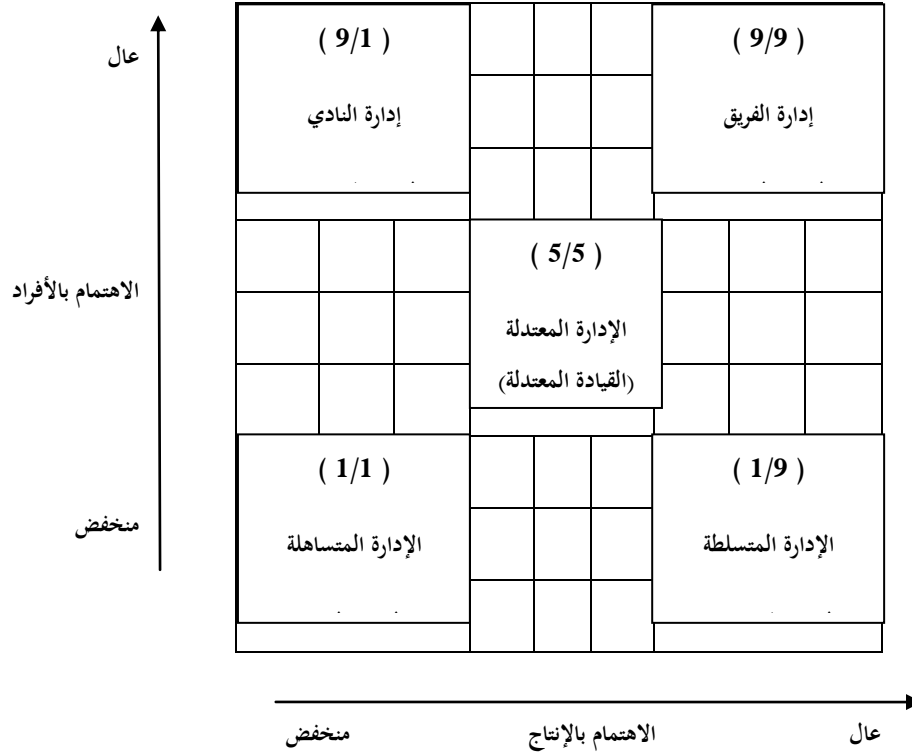
3. نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل و العاملين.

4. نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج و أقل رضا.

5. نمط المدير المفضل الذي يحقق أعلى إنتاج و أعلى رضا.

ويمكن توضيح مراحل شبكة التغيير التنظيمي في الشكل رقم 4.

#### شكل رقم 04 : شبكة التغيير التنظيمي:



**Source:** Angela Gebhardt, Franca Heinrici, *Important Theories of Leadership and Management in organisations*,

Online: [home.hio.no/~araki/arabase/emne/fincangel.pdf](http://home.hio.no/~araki/arabase/emne/fincangel.pdf), p:5.

#### VI. إعادة هندسة المنظمة ( الهندرة):

يعتبر هذا الأسلوب أحد مداخل التغيير التنظيمي، ظهر في بداية التسعينات عند

صدر اول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الامريكيين ( James Champy )

و ( Machael Hammer ) بعنوان: (إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال)، والذي أحدثا به ثورة حقيقية في عالم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار ومبادئ جديدة، حيث يركز على إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية، جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة، بهدف زيادة الإنتاجية واستمرارية التطوير والتحسين. فإعادة هندسة المنظمة لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أ و الموارد البشرية الحالية، بل تعني البدء من جديد، وإعادة النظر في النظم وإجراءات العمل الأساسية، وتصحيحها بصورة جديدة ومختلفة.

تتضمن اعادة الهندسة العديد من الجوانب أهمها:

- إعادة تصميم الوظائف وإثراؤها: فغالبا ما تضم عدة وظائف في وظيفة لتخفيض الخطوات وإعطاء الفرد سيطرة أكبر .
- التركيز الشديد على العمل الجماعي.
- حذف المراجعة والفحص غير الضروري.
- تطبيق التكنولوجيا المتقدمة: مما يدعم عملية الاتصالات وتقويمها، كما يقوم بدمج العديد من الوظائف وزيادة فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على العمل.

ويمر أسلوب إعادة الهندسة بالمراحل الرئيسية التالية:

1. الإعداد: من خلال بناء رؤية وتصور عن المشكلة المطلوب حلها، أو الفرصة الواجب استثمارها، واقناع الإدارة، وتدريب فريق إعادة الهندسة وإعداد خطة العمل.

2. تحديد نطاق إعادة الهندسة: ونعني به تحديد مدى واطار التغيير والتطوير المطلوب انجازه، ويتم التركيز هنا على العمليات ذات الصلة بتحقيق القيمة المضافة.
3. التوعية بإعادة الهندسة: بإيصال الاهداف، وتحديد المتطلبات، وتعريف المنافع الفردية، وتنسيق الجهود لضمان الانجاز.
4. المعالجة: وهذا يمثل تصميم الرؤية، وصيغ المعالجة المطلوبة لاعادة هندسة العمليات، وتتمثل باعادة التصميم الفني والاجتماعي.
5. التنفيذ: أي تحقيق رؤية التطوير والتغيير بجوانبه الفنية والاجتماعية من خلال تطبيق النماذج الجديدة في العمل.
6. التوثيق: من خلال قاعدة المعلومات.

وتتفق إعادة الهندسة مع التغيير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عنه من حيث أنها تركز على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة، بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس إعادة الهندسة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

## VII. إدارة الجودة الشاملة:

حسب المكتب الفيدرالي الأمريكي للإدارة الميزانية (AFOMB): فإن إدارة الجودة الشاملة هي نهج التنظيم الكلي لتلبية إحتياجات العملاء وتوقعاتهم يشمل جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية لتحسين باستمرار عمليات المنظمة والمنتجات والخدمات.

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فعاليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية.

إن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب، أي الطريقة التي يتبع فيها الزبائن طريقة تقديم الخدمات لهم والعمليات المؤسسية الإضافية كالعامل الورقي وعمليات القيادة والمراحل الأخرى، لكن في واقع الحال أن إدارة الجودة الشاملة تعني تغيير في ثقافة منظمة، مبادئها، قيمها، وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى أي بعبارة دقيقة هي عملية تغيير في:

نظام المنظمة السياسي.

عمليات صنع القرار.

قواعد القوة.

ولأجل الحصول على تغييرات حقيقية وجب حصول تغيير في هذه الأبعاد الثلاثة، ولن تتجح إدارة الجودة الشاملة كتغيير تكنولوجي مالم تكون هذه الأبعاد حاضرة.

لاحظ الكثير من الباحثين بأن إدارة الجودة الشاملة أحدثت تغييرا جذريا في الثقافة وطريقة العمل في منظمة ما، ويغزو السبب في ذلك إلى القيادة وفلسفتها والأسلوب والسلوك.

الكثير من القادة الذين يدعون بالمفهومية في هذه الأيام يؤيدون أسلوب المشاركة الذي لا يمكن تطبيقه في الواقع بأي درجة تقديرية مالم يقرن باعتبارات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لكن في هذا واقع الحال لا يمكن تحقيقه مالم يقرن باعتبارات رئيسية أخرى لها علاقة بأنظمة متعددة مؤسسية خاصة بأنظمة الموارد البشرية مثل:

- تصميم الوظيفة
- عمليات الإختيار
- التعويضات والمكافآت
- إمتداح الإنجاز والتطوير

هذه كلها يجب أن تتوافق مع وتدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم إهمال الأنظمة الأخرى في المنظمة كالحاجة لإعادة تصميم أنظمة المعلومات من أجل قياس وإتباع أشياء جديدة كنوعية الخدمات ، وكذلك عمليات الإدارة المالية ، وأنظمة تعيين الموارد ، والهيكل التنظيمي والتصميم ، بالإضافة إلى تغيير الأدوار التنظيمية وبالأخص الإدارة الوسطى ومشرفي الخط الأول. حيث يجب أن يعملوا بطرق جديدة عوضا عن عملهم مراقبين ومعطين للأوامر ووكلاء سيطرة ، بل يجب أن يكونوا كخبراء ومنسقين وقادة يقومون بمساعدة عمال الخطوط في تنفيذ اعمالهم. بالإضافة الى كل ذلك يجب إزالة الخوف وإشعار العاملين بأن لا أحد سيخسر وظيفته كنتيجة لتغيرات الإدارة الجودة الشاملة.

## المحاضرة الخامسة: استراتيجيات إدارة التغيير

تواجه العديد من المنظمات اليوم ضغوطا متزايدة للتكيف مع بيئاتها التنافسية سريعة التغيير من أجل البقاء والازدهار، وفي كثير من الأحيان يندرج هذا ضمن عمليات إعادة التوجيه الاستراتيجي، ونظرا لأن هذه العمليات معقدة فإن المنظمات تواجه خطرا شديدا في تدهور ادائها التشغيلي نتيجة لعملية التغيير، وتواجه المنظمات التي تشارك في استراتيجية إدارة التغيير تحديا إداريا حاسما يتمثل في تغيير تركيزها الاستراتيجي طويل الأجل مع تجنب اضطرابات العمليات المستمرة، حيث قد تؤثر هذه الاضطرابات بدورها سلبا على النتائج الاستراتيجية المستهدفة.

لذلك أصبح إيجاد استراتيجيات لإدارة التغيير في المنظمات عنصرا أساسيا لمواجهة المنافسة، والوفاء بمتطلبات قوى العمل المختلفة، والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة، لذلك ينبغي على كل منظمة في إطار سعيها لإنجاح التغيير أن توفر مرونة عالية في تحديد الجهات المسؤولة عن برامج إدارة التغيير، وأن تحظى بدعم الإدارة العليا، وكذلك أن تأتي هذه البرامج ضمن استراتيجيات وخطط متكاملة واضحة التوجهات والأهداف، باعتبار أن الاستراتيجيات تشمل التخطيط الكلي لتطوير المنظمات. مع العلم أنه لا توجد استراتيجية محددة صالحة وفعالة لجميع المنظمات،



فما هو صالح لمنظمة ما ليس بالضرورة صالح لمنظمة أخرى، ويرجع ذلك إلى الظروف التي تحيط بكل منظمة.

## I. تعريف استراتيجيات التغيير:

تعرف استراتيجيات التغيير التنظيمي بأنها:

1. فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه (محسن الخضيرى، 2023).

2. استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لنتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية. (تغريد، أحمد، 2009).

3. خطط لربط مختلف أنشطة التحسين التنظيمي، وتحقيق التكامل بينها خلال المدة الزمنية المطلوبة لانجاز الأهداف، وتتأثر بشكل كبير بالتشخيص لمشاكل المنظمة. (بوتينة، 2017)

4. الفرصة التي تواجه المنظمة وفقا لعلاقاتها الصحيحة، لبناء نموذج التشخيص الفعال لها الذي يحدد نقاط الضعف والتهديدات ومناطق اللاتوازن، والفجوات بدقة، لاجراء المناورات المنطقية لاقناع نظام الزبون بضرورة الشروع في صياغة خطة

متكاملة تشمل العمليات والمناهج والتقنيات اللازمة لمعالجة المشكلة. ( بوتينة، 2017)

5. مخطط له إطار زمني طويل، تشمل جوانب المنظمة ككل، يستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة بغرض زيادة أداء فعالية المنظمات وتحقيق كفاءتها. ( سيد، 2019)

## II. خصائص استراتيجيات إدارة التغيير:

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص هامة تتمثل في: ( سيد، 2019)

1. **الاستهدافية:** التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
2. **الواقعية:** يجب ان يرتبط التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم ذلك وفق مواردها وإمكانياتها.
3. **التوافقية:** أن يكون هناك توافق بين اهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
4. **الفاعلية:** يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا، وتكون قوى مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.

5. **المشاركة:** تحتاج ادارة التغيير الى مشاركة وتعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعيا ويلتزم به كافة قوى التغيير.

6. **الشرعية:** يجب ان يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي يعمل فيه.

7. **الرشد:** أي استخدام لعقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف اقل من الفائدة المترتبة عن التغيير.

8. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** يجب ان يسعى التغيير الى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف الى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

### III. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة

للتغيير منها: ( حريم، 2003)

1. **أهداف التغيير:** تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشمل على تحديد مضمون الاهداف وكيفية تحديد الاهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الاهداف، هل هي الادارة العليا أو وسيط التغيير أو بمشاركة العاملين.

أيضا مدى درجة اللاحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف، كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية .

2. **الجهة المستهدفة:** عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة او المنظمة ككل، ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير .

3. **الموارد المتاحة:** تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة ، الموارد المالية، الوقت، الاجهزة، الخبرة والمعرفة، وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى .

#### IV. أنواع استراتيجيات إدارة التغيير:

وفي الواقع لا توجد استراتيجية مثلى للتطوير التنظيمي يمكن اعتمادها لاحداث التغيير، ولا يمكن تعميم استراتيجية معينة على منظمات اخرى لان طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك. وفي هذا الاطار سوف نعرض بعض الاستراتيجيات الاكثر استخداما، والتي تقع بين استخدام المنطق واستخدام القوة والقسر في تنفيذ التغيير. ( بوتينة، 2017).

##### 1. العقلانية التجريبية:

وهي استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد، وتفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو عدم اقتناع الأفراد أو المنظمات بضرورة التغيير، أو

عدم رغبتهم فيه، أو الخوف منه، فقد يكون للتغيير تهديد لمصالحهم، فإذا كشف للأفراد مصالحهم بأسلوب عقلائي فسوف يتبعون رغبتهم الشخصية العقلانية، وبالتالي سوف يتغيرون عندما يدركون أن في التغيير والتطوير ميزة لهم. ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ.

## 2. استراتيجية القيم وإعادة التعلم:

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن التغيير يحدث من خلال إعادة التعلم بحيث تلغى القيم القديمة وتستبدل بأخرى جديدة، وتستند إلى أن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق الحديثة، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة التعلم والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد.

## 3. استراتيجية القوة الإجبارية:

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، حيث تخلق استياء عاما حينما

يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المترسخة، وهنا تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية .

ورغم أنه لا توجد استراتيجية مثلى إلا أن المزج بين استراتيجية العقلانية التجريبية، واستراتيجية القيم وإعادة التعلم قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام استراتيجية القوة الإجبارية للتغلب على مقاومة التغيير.

#### 4. استراتيجية هياكل التعلم المتوازية:

هذه الاستراتيجية عبارة عن هياكل تنظيمية أوجدت خصيصا وطورت لتخطيط وإدارة برامج التغيير، تقوم على افتراض أن المنظمات البيروقراطية الكبيرة تعاني من قصور في أنماط الاتصالات، وأساليب مواجهة المشاكل، وتمنع التعلم والإبداع والتغيير، وأن هياكل التعلم المتوازية هي الملائمة لتعلم كيفية تغيير النظام، وبعد ذلك تقود عملية النظام.

ويتوقف نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر

عدد من المتطلبات الأساسية أهمها مايلي:

- تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة ككيان متكامل ذو مكونات مترابطة تتأثر فيما بينها.

- اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير، وضرورة مسانبتها وتأييدها لبرنامجها.

- مشاركة قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير التنظيمي المحتملة.

- تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- التركيز على البعد الإنساني: إذ يجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أي تطويرات بالمنظمة، وعدم تركيز الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية فقط.
- الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيادية والموضوعية.
- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير التنظيمي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي حيث يفضل التدرج في تطبيقها.
- الحرص على تحقيق الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من العملية.
- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل الصعوبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

## المحاضرة السادسة: مقاومة التغيير التنظيمي

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقا من البعد الحركي والزماني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء و ظروف متعددة لتخلق وجودا آخر لم يكن من قبل، و الهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل و تحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد و المستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة ، و هذا ما يضعف جهود و برامج التغيير ويجعل منها أمرا صعبا يؤدي إلى خلل و انقسامات بين مؤيد و مقاوم داخل وحداتها التنظيمية.

### I. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

إن تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى القبول والافتتاح بأهميته وحنميته، باعتباره يهدف أساسا إلى إحداث تعديلات في الجوانب التنظيمية، ووفقا للطبيعة البشرية يجب أن يتوقع مقاومته، لذلك يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها:

- امتناع الافراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والميل الى المحافظة على الوضع القائم .



- الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن، أو هي رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة لعمليات التغيير.
  - السلوك الذي يهدف الى الابقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع.
  - موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، يحدث نتيجة وجود فكرة عن تطبيق التغيير، وبالتالي فإنه يمثل موقفا سلبيا من قبل الموظفين عندما يتم إدخال تغييرات في دورة العمل العادية.
  - التعبير الضمني أو الصريح لردود الأفعال الدفاعية في مواقع وجود نية للتغيير.
  - القوى التي تعارض إعادة تنظيم السلوك واكتساب مهارات جديدة، وتسمى **القوى التقيدية**.
  - ذلك الرأي المعاكس من أجل مواجهة القوى التي تدفع لإيجاد سلوكيات وقيم جديدة.
- من خلال التعاريف السابقة يتبين أن مقاومة التغيير تعني الرفض وعدم القدرة على تقبل الجديد في المنظمة باعتباره يهدد مصالح الأفراد، وبالتالي فإن عملية التغيير ليست سهلة نظرا للمقاومة التي تواجهها برامجها، فتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى القبول والافتناع بأهميته وحتميته، وباعتباره يهدف أساسا إلى إحداث تعديلات في الجوانب التنظيمية يجب أن يتوقع مقاومته. ومن هنا فإنه يتوجب على الإدارة أو القائمين على برامج التغيير أن يدركوا هذه الحقيقة، وأن يتعاملوا مع هذه المقاومة من خلال آليات واستراتيجيات التطوير التنظيمي الملائمة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن التعاريف المقدمة تعتبر المقاومة رد فعل سلبي من خلال:

1. إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف، أو إنجاز المهام التنظيمية.
2. لا يتم التعبير عنها بطرق موحدة فقد تكون صريحة أو ضمنية، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة.
3. تشكيك القيادة في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي.
4. تحويل جهود المعنيين بتنفيذ برامج التطوير إلى البحث عن أساليب التغلب على هذه المقاومة.
5. تؤدي إلى إطالة المدة اللازمة لتنفيذ برامج التغيير.

إلا أنها ليست رد فعل سلبي في كل الحالات، فقد تكون دافعا مهما للمسؤولين للتفكير في التطوير بشكل معمق، من خلال ما تقدمه من مزايا يمكن ذكرها فيما يلي:

1. تؤدي المقاومة إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عدم فعالية عمليات الاتصال، وعدم توفر النقل الجيد للمعلومات.
3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
4. تكشف مقاومة التغيير نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
5. تزويد الإدارة بالمعلومات حول مدى اهتمام الأفراد بقضية معينة.

6. تساعد المنظمة على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشاكل والصعوبات التي يحتمل أن تسببها التغييرات، وبذلك تقوم إدارة المنظمة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة.
7. تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام الأفراد بالتغيير، مما يؤدي إلى تقبله بشكل أفضل.
8. التعرف على مدى إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.

## II. مصادر مقاومة التغيير:

تعد عملية تشخيص مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة، فالأفراد مختلفون وتصوراتهم وأسبابهم للمقاومة مختلفة أيضا، وغالبا ما يتفق أغلب الباحثين على أن المصدر الرئيس للمقاومة هو أن الأفراد قد اعتادوا على التعامل مع الظروف بطرائق خاصة ومعينة يمارسونها، من خلال ذلك فإن الأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم بأنه يهدد استقرارهم، ومن ثم يعبرون عن مخاوفهم بمظاهر سلوكية سلبية إذ يرى (Harris، Jeff) إلى أن معظم مصادر المقاومة تعود إلى عامل الخوف من أن يسبب التغيير نقصا في أحد أو أكثر المجالات الآتية:

### 1. فقدان الحب والاحترام:

ويظهر من خلال فقدان الآخرين واحترامهم إياه ونقص قيمته.

### 2. فقدان الدعم والتأييد:

الخوف من عدم إمكانية الإعتماد على العلاقات القديمة بين الجماعات.

### 3. فقدان الإحساس بمعرفة المتغيرات:

عدم حصول الفرد على المعلومات المطلوبة مما يعني فقدان أحاسيسه في التعامل مع جوانب العمل.

### 4. فقدان القدرة على العمل:

عدم قدرة الفرد على القيام بعمله أو التأثير في الآخرين بحيث يصبح الفرد أكثر تضحية وأقل تحكما في مصيره.

أما الباحثان ( Werther،Keith ) فيتناولوا المصادر من خلال ثلاثة محاور أساسية:

#### 1. المصادر المنطقية لمقاومة التغيير:

تتضمن التكاليف المطلوبة للتغيير، قلة الثقة لإحداث التغيير الناجح ، الوقت المطلوب للتكيف مع الحالة الجديدة، الجهد المفروض على العامل للتعلم.

#### 2. المصادر النفسية للتغيير:

يشمل الخوف من المجهول، عدم الرغبة في الجهة التي تقدم التغيير، الحاجة للأمان والمحافظة على الوضع الراهن، قلة الثقة بالآخرين ، أما الثالث فهو المصادر الاجتماعية ويشمل (تعارض التغيير مع قيم الجماعة، محدودية النظرة ، تهديد التغيير للتحالفات القائمة، ثبوت المصالح والرغبة بالاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الحالية).

كما تناول الباحثان ( Milton 'Entrek in ) مصادر مقاومة التغيير من خلال تصنيفها إلى ثلاثة مجاميع أساسية ، إذ تتضمن المجموعة الأولى المصادر العقلية للمقاومة التي تنتج من الاختلاف العقلاني للعاملين في الرأي مع الإدارة، أما المجموعة الثانية فتتضمن المصادر غير العقلانية للتغيير وهي عبارة عن آراء فردية لا تستند إلى تقييم عقلائي للتغيير مع عدم الرغبة والقلق من تطبيق التغيير اجديد ونتائجه، في حين تتناول المجموعة الثالثة المصادر الإدارية إذ تسهم الأساليب الإدارية السيئة والإدارة الضعيفة في نشوء المقاومة ووفقا لإشارة النظريات التضمينية يرى الباحثان (White ' Bednar) أن مصادر مقاومة التغيير ربما تنعكس من خلال بعض العوامل التنظيمية كالأنظمة السائدة في المنظمة والعمليات الإنتاجية أو الوظيفية أو ارتفاع التكاليف بنسب غير مقبولة ، فالكل يسهم بنوع من التأثير السلبي باتجاه إضعاف المنظمة لإحداث التغيير المطلوب.

أما (القيوتي) فيجمل المصادر التي تدعو إلى مقاومة التغيير بثلاثة عناصر ، يتمثل الأول بانعدام الأمان وذلك لأن التغيير معناه ظروف ظروف غير معروفة النتائج تهدد الأمن النفسي للفرد ، أما الثاني فيتناول موضوع توقع الخسارة فغالبا ما يتوقع المعنيون توفيراً بالنفقات بوصفه أحد أهداف التغيير ، مما يعني التأثير سلبا على مصالحهم وأخيرا فإن عنصر الإدراك الخاطيء لتغيير يشكل أحد مصادر المقاومة من خلال قلة المعلومات حول عملية التغيير وإجراءاته وأهدافه وما يترتب عليها.

ويشخص الباحثان (Beer E isenstat) مصادر مقاومة التغيير الاساسية بجملة محاور اولها تكاسل وتقاعس القيادة الإدارية في إجراء التغيير والخوف من تغيير الوضع الحالي ويتمثل ثانيها بالاعتماد المطلق على العمل الروتيني من دون

إبداعات ، في حين يشكل عدم وجود القابليات والمؤهلات لدى الافراد للقيام بالتغيير مصدرا ثالثا للمقاومة ، أما المصدر الأخير فيظهر من خلال مشاكل العمل الجماعي خصوصا من يبدأ بالتحرك أولا وإجراء التغيير وينظر (Soetsee) إلى مصادر مقاومة التغيير من خلال تناوله لعدم وضوح عملية التغيير للأفراد المكلفين بإجراءاته واتساع عملية التغيير وانفتاحه على جميع التغييرات مع تأثير المصالح الشخصية فيها ووجود شعور لدى العاملين بإجبارهم على إجراء التغيير من خلال عدم المشاركة في صناعة قراراته وأخيرا إهمال المتطلبات الأساسية لعملية التغيير .

وأخيرا يقسم (kirkmam) مصادر مقاومة التغيير وبشكل تفصيلي على مجموعتين أساسيتين من المصادر، الأولى هي مجموعة المصادر الفردية لمقاومة التغيير، وتتمثل في قلة فهم هدف التغيير و نتائجه والقصور في معرفة الحاجة إليه والخوف من فقدان السلطة أو المركز الوظيفي وعدم التمكن من التكيف مع التغيير من خلال صعوبة تغيير عادات الفرد و تقاليده مع ترسيخ المصالح الشخصية في المنصب الحالي و تهديد التغيير للعلاقات الاجتماعية المرتبطة بقواعد سلوك الجماعة وصعوبة التحلل منها وتضارب الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية ، أما المجموعة الثانية فهي مجموعة المصادر التنظيمية للمقاومة وتتمثل في إبقاء نظام المكافآت على وضعه الحالي والتنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى قلة التعاون وإشاعة مناخ تنظيمي سلبي وضعف اختيار الطرائق المناسبة لادخال التغيير وجمود الهيكل التنظيمي وأخيرا فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة.

### III. أنواع مقاومة التغيير:

تختلف مقاومة التغيير و درجاته من فرد لآخر فلكل شخص سبب ما يجعله يرفض التغيير ويصر على البقاء في الوضع الراهن ، لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقاومين في النقاط التالية:

1. **المتجارب:** وهو الذي يدعي أن له خبرة و تجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير مآله الفشل.
2. **المتسائل :** و هو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.
3. **المتسلق :** و هو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا و التأثير عليهم واقناعهم بفشل التغيير و ذلك من خلال بناء علاقات معهم.
4. **المعمم :** و هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة.
5. **الثرثار :** و هو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير و لا يترك المجال للآخرين لإبداء آرائهم.
6. **الملتقط :** وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة وتعزيز مقاومتهم.
7. **المركب:** و هو الذي يركب الكلمات و الأحداث و المواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.
8. **المسوف :** و يعتبر من أخطر أنواع المقاومة، إذ يمدح فكرة التغيير و في نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.
9. **المشاجر :** الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة و العراك و الشتم و الضرب.

10. **المنسحب:** يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.
11. **المهاجم :** و هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ويشوه صورته وذلك بزعزعة الثقافي التغيير والقائم عليه.
12. **المساوم :** وهو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير و يخرج عن مضمونه.

مقاومة التغيير هي مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها المقاوم للتعبير عن رفضه لفكرة التغيير، وقد تجتمع أكثر من صفة من الصفات السابقة الذكر في شخص واحد، فكلما كثرت تلك الصفات في المقاوم فأن ذلك يعبر عن عن شدة المقاومة لديه وقوتها.

#### IV. **إيجابيات مقاومة التغيير :**

إن مقاومة التغيير التنظيمي لا تعتبر دائما سلبية، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على عملية التغيير أكثر دقة واستعداد وتهيئة له، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، كما توفر لهم متنفسا للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل.

ومن أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأسباب والتوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم ويثري المعلومات، ويكشف عن الخبرات والاتجاهات، ويكشف عن الخبرات والاتجاهات



ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلة واحتواءها في عملية التغيير ليكون لها دور إيجابي ومشاركة فاعلة في طرح الآراء والبدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهة آراء الآخرين، فالمهم أن تطرح ويستمع لها وتناقش بالحجة والمعلومة بعد أن أكدت التجارب بأن المقاومة الخفية وغير المعلنة أشد خطرا على التغيير من المقاومة الظاهرة والمعلنة.

كما تساهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس وإثارة الصراع الإيجابي على مستوى الأفراد والوحدات وإظهار الطاقات والقدرات وتوسيع أساليب التفكير وطرح البدائل وبالتالي تجنب المنظمات الخسائر أو المطبات التي قد تتجم عن التغييرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبئ كل الجهود والإمكانات المتاحة.

وقد انقسم الباحثون إلى فريقين: يرى الفريق الأول بأن المقاومة هي السبب الرئيسي وراء إخفاقات التغيير، وهم الكلاسيكيون أما الفريق الثاني السلوكيون فيرون أن المقاومة ليست بالضرورة مشكلة وعائقا ولا هي سلوكا سلبيا وغير مرغوب لإحداث التغيير.

ويلخص السلوكيون أهم إيجابيات المقاومة فيما يلي:

- أ. تنبه وتلفت النظر إلى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح.
- ب. تساهم في اجراء المراجعة والتصحيح لسد الثغرات قبل وقوعها.
- ج. تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة.
- د. تشجع الإدارات على البحث عن أفضل الطرق لإحداث التغيير.
- هـ. تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.
- و. تجنب المقاومة المنظمة العديد من الآثار والأخطاء التي يمكن الوثوق فيها.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن مقاومة التغيير قد تأخذ الطابع السلبي والإيجابي إلا أنه يمكن اعتبار المقاومة شكلا إيجابيا أكثر منه سلبي.

كما وضح أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الإيجابيات ومنها:

أ. مقاومة التغيير تساعد في اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبالتالي ضرورة اتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حدوث المشكلة.

ب. تشجع الإدارة على بذل جهد أكبر وإعلام الموظفين وشرح عملية التغيير وهو ما يساعد في تقبل أفضل للتغيير.

ج. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات المتعلقة بشدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما تعتبر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وطرح انشغالاتهم وهو ما يساعد في تقبل التغيير بشكل أفضل.

## المحاضرة السابعة: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

إن أهم صعوبات تنفيذ برامج التغيير التنظيمي لا تكمن في درجة توافر أدوات التغيير بقدر ما هي مرتبطة بعجز إدارة المنظمة في الحصول على موافقة العاملين لإدخال التغيير، فأى تغيير لا بد أن يصاحبه نوع من المقاومة، وكلما زادت درجتها فقد يؤدي ذلك إلى إفشال التغيير الذي تنوي المنظمة إدخاله. لذلك يتوجب على المسؤولين التعرف على أسباب هذه المقاومة وكيفية التغلب عليها.

### I. القوى المعيقة لتنفيذ برامج التغيير:

قبل تحديد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لا بد من الإشارة إلى القوى التي تعيق تنفيذ برامجها، والتي يجب على المديرين تتبعها، ورصد كل تحركاتها، وتحديد أنشطتها وسياسة التعامل معها للسيطرة عليها، وتجنب حدوث أي نوع من الصراع داخل المنظمة. هذه القوى تتمثل في الآتي:

1. القوى المعارضة للتغيير: تمثل أكبر عائق أمام القوى الطامحة للتغيير، وتعمل على صد أي أفكار أو ممارسات تؤدي إلى التغيير بكافة أشكاله بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.
2. القوى الراضية للتغيير: تمثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة، ولا يمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتناس قوتها، وإحداث انشاقات في صفوفها.

### 3. قوى التحجيم: هدفها إعطاء شرعية وجود قوى التغيير مع تقزيم دورها بتقييدها

بمجموعة من القوانين تجعلها في وضع هش وسهل المنال، ولها ثلاثة أشكال:

- تسمح لعملية التغيير بالتوسع إلى الحد الذي تريده ثم تتوقف عن مساندته، وتمارس هذه الخطة إذا كان تيار التغيير قويا، من خلال امتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

- عدم السماح بالتوسع والنمو، والعمل على إبقاء الأوضاع السائدة كما هي.
- السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير، ومحاولة إعادة الأمور كما كانت سابقا، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حين تقع قوى التغيير تحت تأثير انقسامات داخلية، فيعطي هذا الفرصة لقوى التحجيم لتحقيق أهدافها.

### 4. قوى المحافظة على القديم: تمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن، حيث أنهم يتمسكون بالقديم

الذي كان يمثل مراحل شبابهم، مما يجعلهم عبئا على قوى التغيير التي تسعى جاهدة إلى إقناعهم بقبول التغيير.

### 5. القوى المنغلقة: هي قوى صعبة الانقياد، لا ترى في التغيير أي أثر إيجابي لذلك تفضل الجمود والعزلة، ولا تشجع الانفتاح والتعامل مع الآخرين.

### 6. قوى اللامبالاة والسلبية: هي قوى لا تهتم بما يجري حولها أو تتفعل له، وهي بهذه السياسة تعمل على خلق حالة الاضطراب وعدم الاستقرار داخل المنظمة بسبب إطلاقها للشائعات الكاذبة التي تهدف من ورائها الى تدمير المكاسب الجديدة للتغيير.

## II. أسباب مقاومة التغيير:

إن القوى المقاومة تمنع المنظمة من القيام بأي عملية تغيير، وتؤدي إلى حدوث مشاكل معقدة داخلها، وقد تأخذ عدة أشكال للمقاومة أخطرها المقاومة السلبية أو العدوانية، وترجع هذه المقاومة إلى مجموعة من الأسباب يمكن تصنيفها حسب مستويين: الأفراد والمنظمة.

### 1. على مستوى الأفراد:

ترجع أسباب مقاومة الأفراد للتغيير في المنظمات إلى:

- أ. العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن للفرد عادات وأنماط سلوكيات تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما.
- ب. الخوف من الجديد المجهول: إذ يرتاح الموظف للمألوف والمعناد من العمل، والتغيير مرتبط بالغموض، وعدم التأكد من نتائجه المستقبلية.
- ج. توقع الخسارة: غالبا ما يتوقع الأفراد أن الهدف من التغيير هو توفير النفقات، مما يعني أن ذلك يستوجب وضع حلول وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم.
- د. عدم الأمان: لشعور الأفراد بان التغيير يهدد الامن النفسي لديهم، والخوف من عدم الاستقرار.

- هـ. الخوف من خسارة الخبرات السابقة، خاصة بالنسبة للموظفين القدامى فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة لديهم من السنوات السابقة نتيجة التغيير الذي قد يتطلب معارف ومهارات جديدة يتساوى فيها الموظف القديم والجديد.
- و. الخوف من فقدان المركز الإداري أو الاجتماعي للأفراد نتيجة التغيير.
- ز. عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير الجديد، فنقص المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه عليهم يؤدي إلى مقاومة الأفراد له.
- ح. افتقاد أو ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير.
- ط. إعادة توزيع السلطة: عندما يتم توزيع الصلاحيات والسلطات على أكثر من شخص فإن ذلك يقلل من المركز الوظيفي لشخص ما، وبالتالي يشعر بفقدان السلطة ومن ثم يتولد لديه اتجاه نحو مقاومة التغيير.
- 2. على مستوى المنظمات:**

- يرى كل من (*Paton et McCalman*) أن المنظمات تخشى التغيير كما يخشاه الأفراد للأسباب التالية:
- أ. الخوف من إعادة هيكلة التنظيم، وما ينتج عنه من تغيير في خطوط الاتصال، وتهديد للأمن الوظيفي، وإعادة توزيع السلطة.
- ب. الخوف من خلق تحديات تكنولوجية، كاعتماد تقنيات عمل جديدة، أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة.
- ج. تهديد أسلوب العمل الذي اعتاد عليه الفرد في الوظيفة، وأصبح بالنسبة له مألوفا وواضحا.
- د. الخوف من الضرر الذي قد يلحقه التغيير بأصحاب المصالح.

هـ. تهديد الأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المعتادة، كالأستقرار والأستمرارية والأمن الوظيفي.

و. الخوف من حدوث النزاعات والاختلافات بين أفراد وجماعات التنظيم المختلفة، خاصة عندما يظهر تداخل في السؤليات والصلاحيات.

ز. عدم وجود ثقافة تنظيمية مشبعة وموجهة بمفهوم التغيير يبنى بفشل برامجه باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على إدارة فاعلة لبرامج التغيير.

ح. المرونة المحدودة تجاه التغيير، حيث يقاوم الناس عملية التطوير لأنهم لا يتوقعون القدرة على تطوير المهارات الجديدة لأداء جيد، كما تقل مرونة التطوير لدى المقاومين دفاعاً عن مواقفهم و اتجاهاتهم، لأنهم يعتبرون أن إجراء تعديلات يعني وجود خطأ في ممارساتهم وسلوكياتهم وقراراتهم.

وصنفت ( *Céline Bareil* ) أسباب مقاومة التغيير إلى أربعة مستويات

هي:

### 1. أسباب شخصية: تتمثل فيما يلي:

- تهديد التغيير لقيم الجماعة، والعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين.
- خوف الموظفين من إلغاء وظائفهم بسبب إدخال تكنولوجيا جديدة وما يترتب عليها من تسريح للعاملين ( تهديد الامن الوظيفي للعالمين).
- الخوف من المجهول والارتياح للمألوف.

### 2. أسباب جماعية:

إن لكل منظمة عادات وقيم وسلوكيات تتطور مع الزمن حتى تصبح معتقدات ومسلّمات لأفراد المنظمة يصعب تغييرها، وإدخال التغيير في المنظمة يعني إحداث تغييرات في تلك القيم والمعتقدات، وبالتالي فإن التغييرات التي لا

تتوافق مع قيم وعادات المنظمة ستواجه بالرفض إلا إذا تأكد أعضاء المنظمة أن التغييرات المقترحة أفضل مما كان معمولاً به.

### 3. أسباب تنظيمية سياسية:

يقصد بالأسباب التنظيمية السياسية لمقاومة التغيير تلك الناتجة عن الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية، ومراكز القوة في المنظمة.

### 4. أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير:

إن نجاح التغيير يتطلب وضوحاً في الإجراءات والتعليمات، لأن نقص المعلومات اللازمة قد يكون السبب في المقاومة، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، ونطاقه، وطرق تطبيقه، ونتائج التطبيق، وتأثيره عليهم سيؤدي بالضرورة إلى رفض التغيير، وظهور ردود أفعال تدل على هذا الرفض.

بالإضافة إلى هذه الأسباب فإن هناك أسباب أخرى تساعد على زيادة مقاومة التغيير، لذلك فإن التغيير نفسه قد يلقى قبولا في منظمة، ويواجه مقاومة كبيرة في منظمة أخرى. من أهم هذه الأسباب ما يلي:

### 1. حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا:

فالمنظمات تخشى إحداث التغيير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير، أو عدم استفادتها منها، أو عدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها، وبالتالي تزداد المخاطرة، وترتفع درجة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة.



## 2. الغرور بالنجاح الحالي:

تقاوم بعض المنظمات التغيير بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وينبغي على المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة.

## 3. عدم التأكد من نتائج التغيير:

إن نتائج التغيير غير الواضحة الناتجة عن عدم وجود خطة محددة توضح أهدافه، خطواته، مسؤولياته، وميزانيته، ... الخ، تؤدي إلى إعاقته ومقاومته.

## 4. الوضع الراهن أفضل:

قد ترى المنظمة أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل مقاومته.

## 5. ضعف أسلوب التقييم:

عندما يأخذ أسلوب التقييم في الاعتبار ما يقوم به المديرون أو الموظفون من تغيير وإبداع فإن الموظفون يجدون حافزا للتغيير، أما عندما يتم التقييم بناء على الأداء فقط فلن يجدوا حافزا للمخاطرة بقبول التغيير الجديد.

## 6. فرض التغيير على الأفراد والجماعات:

هذا الإجراء سيجعل الأفراد والجماعات بالمنظمة يشككون في النوايا الحقيقية للتغيير، مما يؤدي إلى زيادة درجة مقاومته.

### 7. التنظيم غير الرسمي:

إن أهمية التنظيم غير الرسمي لا تقل أهمية عن التنظيم الرسمي، وبالتالي يمكن أن يواجه التغيير إذا لم يقتنع به، وكلما زادت قوة هذا التنظيم كلما أدت إلى زيادة حجم المقاومة.

## المحاضرة الثامنة: أشكال ومراحل مقاومة التغيير

### I. أشكال مقاومة التغيير

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا و في الغالب ما يكون علنيا ، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

إن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال ، حيث قد تكون علنية ومصريح بها وقد تكون مستترة غير واضحة ، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل ، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.
- السكوت وعدم إبداء الرأي.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل
- الإصرار على عدم عدالة التغيير.
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعذار، مثل القول الفكرة الجيدة ...
- محاولة اقتراح حلول سريعة.

- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير .
- تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات.
- الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب.

قسمت أشكال المقاومة إلى أربعة أنواع أساسية وهي:

### 1. مقاومة التغيير العملياتي:

المرتبط بأسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية المتلاحقة والمتراطة.

### 2. مقاومة التغيير الثقافي:

يتمثل هذا الشكل من المقاومة بالسعي ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الإدارة في العمل.

### 3. مقاومة التغيير الاستراتيجي:

إذ يتناول هذا الشكل من المقاومة اتجاه العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لاعتماده.

### 4. مقاومة التغيير السياسي:

وهذا ما يتعلق بالتغييرات الحاصلة في الملاك الوظيفي للمنظمة واتجاهاتها.

أما (kirkman) فيصنف أشكال مقاومة التغيير إلى:

### 1. مقاومة التغيير التقني:

تتضمن مقاومة الأفراد للتقانات الداخلة إلى المنظمة حديثا والعمليات التابعة أو المرتبطة بها.

### 2. مقاومة التغيير في الأفراد:

تشتمل على مقاومة نقل وتغيير العاملين من قسم إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.

### 3. مقاومة تغيير المسؤوليات أو الصلاحيات:

ويعد هذا التغيير من أسهل الأشكال مما قد يوحي للبعض بفقدان مسؤولياتهم وصلاحياتهم ويعطيهم مبررا لمقاومته.

وحدد Reer;E isenstat أشكال مقاومة التغيير بشكلين أساسيين يتمثل أولهما بالمقاومة المرتبطة بدرجة التغيير ، كمعارضة استخدام نظام معين أو معارضة إجراء التحسينات في مجال معين ، أما النوع الثاني فيتمثل بالمقاومة المرتبطة بنوع التغيير كمعارضة إجراء تعديل أساسي.

أما Maurer، 1996،60 فقد تناول أشكال مقاومة التغيير من خلال الجوانب الآتية :

### 1. مقاومة تغيير الأفراد:

تتمثل بمناهضة سياسات النقل وإحلال العاملين.

## 2. مقاومة تغيير الجماعات:

تشمل مقاومة تشكيل اللجان الوظيفية ومقاومة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل وبما يؤثر في إضعاف الإدارات.

## 3. مقاومة تغيير هياكل التنظيم :

ترتبط بمقاومة تغيير نظام التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ، وذا لنوع من المقاومة مؤثر جدا في حياة المنظمة.

ويشخص (محسن) مجموعة من أشكال المقاومة والمرتبطة بعملية التغيير التنظيمي والتي تشمل :

### 1. مقاومة تغيير هدف المنظمة:

a. تتعلق بمقاومة خلق رسالة امنظمة وأهدافها.

### 2. مقاومة تغيير التكنولوجيا:

a. تتضمن مقاومة تغيير المعدات والتسهيلات وتحسين تدفقات العمل وتغيير طرق الإنجاز.

3. مقاومة تغيير الإستراتيجية : وتتضمن مقاومة العاملين لتغيير الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

4. مقاومة تغيير الهيكل : ويشتمل على مقاومة تغيير علاقات السلطة ودرجة المركزية والسياسات والإجراءات والقواعد ونطاق الإشراف.

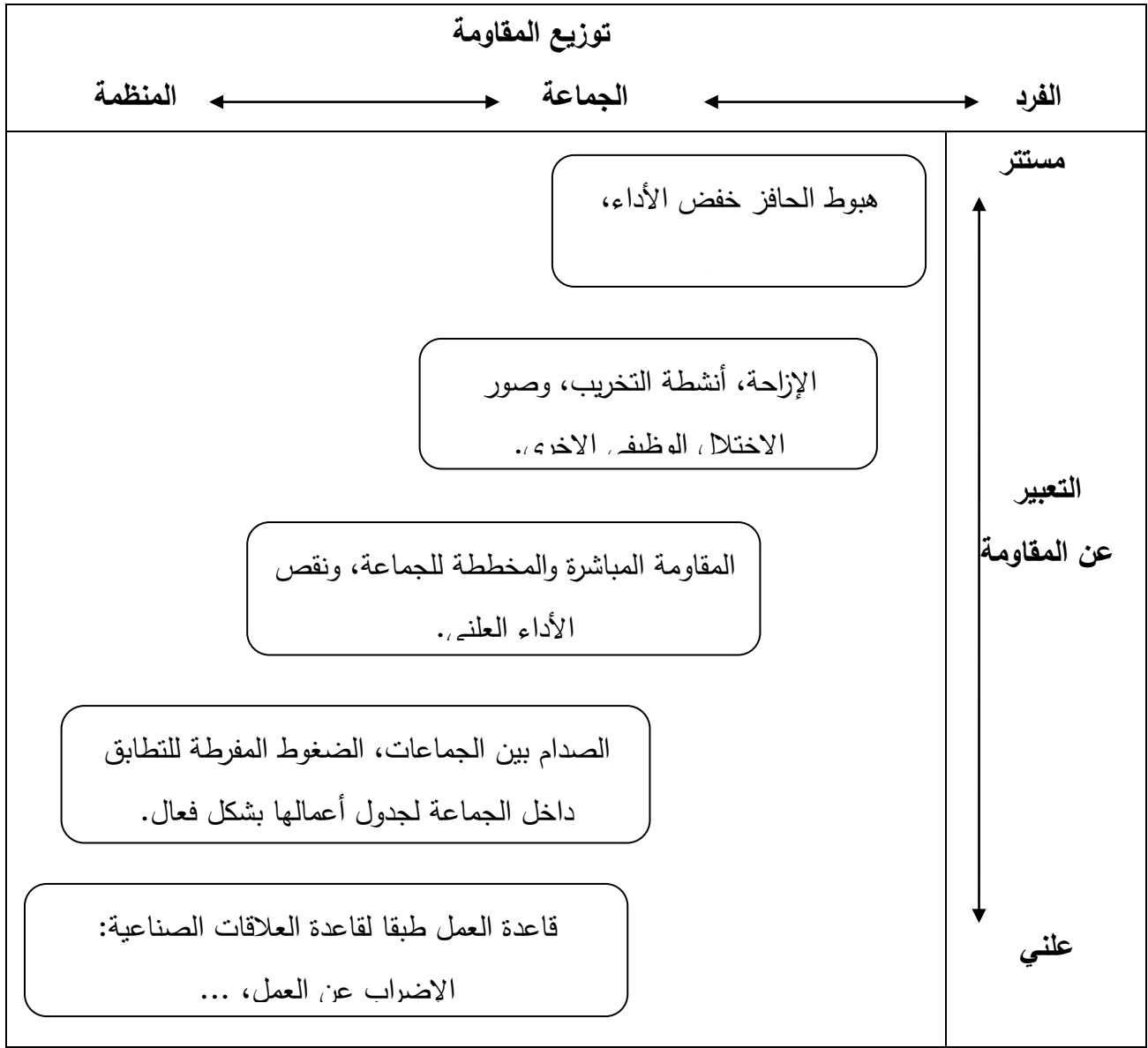
5. مقاومة تغيير الثقافة : وترتبط بمقاومة تغيير المعتقدات والقيم الرئيسية في المنظمة.

6. **مقاومة تغيير الأفراد** : وتتعلق بمقاومة ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وأساليب التدريب.

ونظرا لاتفاق العديد من الدراسات على بعض البنود يمكن للدراسة الحالية أن تصنف أشكال مقاومة التغيير إلى الآتي :

- أ. **مقاومة تغيير الهيكل التنظيمي** : وتتضمن المقاومة التي يبديها العاملون اتجاه تغيير المسؤوليات والصلاحيات وخطوط السلطة والإشراف والاتصالات.
- ب. **مقاومة تغيير الأفراد** : وتشمل هذه المقاومة التي يبديها العاملون اتجاه نقلهم من قسم إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.
- ج. **مقاومة التغيير التقائي** : ويرتبط هذا النوع بمقاومة العاملين لإدخال معدات وأساليب العمل الجديدة إلى الأقسام أو المنظمة.

## شكل رقم 5: أشكال مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 316.



يبين الشكل أن مقاومة التغيير تكون على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتتخذ شكلين هما:

### 1. السلوك الدفاعي العلني:

يقصد بالسلوك الدفاعي العلني مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر، ويكون من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة أشكال منها:

#### ▪ تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين:

من خلال الإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهذا الأسلوب من أخطر أساليب المقاومة لأنه يتضمن التحدي، وربما يصل الأمر إلى الإضرابات والاحتجاجات الراضية للتغيير.

ومن الامثلة على هذا النوع من الرفض العلني ما حدث في فرنسا سنة 2019 عندما رفض العاملون في القطاعات العامة والخاصة التغييرات التي حدثت على قوانين التقاعد التي حاولت أن تفرضها الحكومة، وخرج العاملون في مظاهرات واحتجاجات رافضة لهذا التغيير، وتسبب بحدوث أزمة كبيرة.

#### ▪ ترك العمل:

يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح، خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في مقاومة التغيير، مما يدفعهم أو البعض منهم لتقديم استقالاتهم، وتركهم للعمل.

- رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير.
- التخريب والعنف السلبي.
- إضراب العاملين عن العمل، خاصة في المنظمات التي ينتسب العاملين فيها إلى نقابات عمالية.

## 2. السلوك الدفاعي المستتر:

هو عكس الأسلوب السابق، إذ يحاول الموظفون إخفاء رفضهم للتغيير، وبنفس الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم بشكل غير علني وغير واضح، وهذا الأسلوب يضعف الولاء للمنظمة، ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل، وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال:

- استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، مما يعيق عمل المنظمة ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواعيت المحددة، وربما يدفع هذا الإجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير، لأنها وبسبب السلوك غير المعن للعاملين تكون قد أثرت على عمل المنظمة بشكل سلبي.
- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة بشكل مقصود: لإعطاء الإدارة انطباعاً بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل، الأمر الذي سيدفع المنظمة إلى إعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها.
- تمارض العاملين، أو زيادة عدد الغيابات: وفي هذه الحالة يتعمد العاملون تعطيل العمل الجديد وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير الجديدة.

## III. مراحل مقاومة التغيير:

ترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير على إحداثه والتخفيف من حدة مقاومته له، وتتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير

الحقيقية، ومن هنا تظهر المقاومة، لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التطوير لإقناع العاملين به.

ونشير إلى أن هناك عدة مراحل تمر بها ردود أفعال العاملين تجاه أي عملية تغيير، والتي تتمثل فيما يلي:

1. **الصدمة (Shock):** شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون بسبب إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
2. **عدم التصديق (Non ratification):** شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك، وعدم تصديق النوايا الحقيقية من وراء التغيير.
3. **الذنب (Guilt):** شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما، يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية إجراء التغيير.
4. **الإسقاط (Projection):** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث، متهما إياه بأنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.
5. **التبرير (Justification):** قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه.
6. **التكامل (Integration):** قيام الفرد باحتواء التغيير، وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.
7. **القبول (Acceptance):** ويعني خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد نتيجة قبوله له.

## المحاضرة التاسعة: مداخل إدارة مقاومة التغيير

يعد أسلوب التعامل مع مقاومة التغيير أحد أبرز الصعوبات التي تواجه إدارات المنظمات، فالتغيير اليوم سريع جدا والبيئة تنافسية جدا والتغيير السريع والمستمر سوف يميز المنظمات الفاعلة، وإذا كانت الإدارة لا تستوعب كيفية التعامل مع المقاومة وخلق المناخ المناسب لتخفيضها فإن ذلك يمكن أن يقوض جهود التغيير الكبيرة التي يمكن أن تبذل، ويختلف المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التعامل باختلاف طبيعته ونوعية وشكل التغيير المطلوب إجراءه وطبيعة العاملين في المنظمة، إذ يشير (Hultman) إلى وجود مداخل متعددة ومناسبة لإدارة مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل معه تتمثل بالآتي :

### I. مدخل بناء فريق التغيير:

يعتمد هذا المدخل على اختيار الأفراد الكفوئين الذين يملكون علاقات جيدة مع بقية العاملين وضمهم إلى فريق التغيير ومنحهم صلاحيات غير محددة للتعامل مع الحالات السلبية.

### II. مدخل خلق انجازات قصيرة المدى:

إن الهدف الرئيس لهذا المدخل هو إشاعة الرغبة لدى المقاومين لعملية التغيير للمشاركة والاستفادة من الانجازات الناتجة عن هذه العملية وضمن المدى المنظور.

### III. مدخل بناء ثقافة التغيير:

يقوم هذا المدخل على إرساء مبادئ التغيير وأهميته وخصائصه الإيجابية لدى العاملين قبل البدء بالتطبيق، وذلك لضمان الدعم الكافي والمناسب لعملية التغيير والالتزام بها.

### IV. مدخل تعاقب إجراءات التغيير:

يتضمن هذا المدخل إجراء عمليات التغيير بشكل متعاقب وبما يظهر للمقاومين جدية العملية وخلق نجاحات متلاحقة لإقناعهم بضرورة إجراء التغيير ويرى (العديلي) بأنه يمكن إدارة مقاومة التغيير من خلال مجموعة مداخل جوهرية وهي :

### V. مدخل التركيز على التغيير المنطقي:

إذ من المناسب جدا أن تقوم الإدارات باعتماد التغيير المنطقي والقابل للتنفيذ ميدانيا مبتعدا بذلك عن تأثيره السلبي اتجاه العاملين مما يخفض من مقاومته. مدخل الترغيب : يعتمد هذا المدخل على مبدأ التعاون بين المدراء والعاملين بمختلف مستوياتهم وتجنب لغة التهديد، ولذلك لتجاوز حالات المقاومة التي من الممكن أن تظهر خلال إجراء التغيير.

### VI. مدخل جدولة التغيير:

يتبنى هذا المدخل فكرة اختيار الوقت المناسب بوصفه عاملا حاسما لإجراء التغيير من خلال إعداد برنامج زمني معقول يعمل على إنجاح هذه العملية وتخفيض ظاهرة المقاومة.

## VII. مدخل مشاركة العاملين:

يتم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البدء لإشعارهم بأهميتهم وتوضيح ما مطلوب إحداثه وبذلك لن يصبحوا عائقاً أمام التغيير.

## VIII. مدخل الثقة:

من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين منا يؤدي إلى قبول أي إجراء تتخذه المنظمة اتجاه الإدارة والعمل ويشخص (Kirkman) وجود ثلاثة مداخل لمواجهة مقاومة التغيير وهي:

## IX. مدخل بناء نظام خاص للتحفيز:

يعتمد هذا المدخل على التعاون مع مقاومة التغيير من خلال اعتماد نظام حوافز خاص بالتغيير وإمكانيته في التأثير على السلوك وتغييره نحو الاتجاه المطلوب.

## X. مدخل إشراك مستويات الإدارة الوسطى:

يشير هذا المدخل إلى إمكانية إشراك قيادات الإدارة الوسطى في وضع وتنفيذ إجراءات عملية التغيير وذلك لتجاوز ظاهرة المقاومة التي غالباً ماتحدث في هذا المستوى الإداري.

## XI. مدخل التواصل وبناء الثقة:

يؤكد هذا المدخل على قيام الإدارة ببناء جسور الثقة مع العاملين مما يساعد على قبولهم لإجراءات التغيير المطروحة لحل المشاكل المختلفة وغالباً ما يحتاج هذا المدخل إلى فترة ليست بالقصيرة لبناء الثقة.

أما (Jager) فيبين إمكانية اعتماد مدخل أو أكثر من المداخل الآتية لضمان تخفيض مقاومة التغيير:

### I. مدخل استطلاع الآراء:

يتضمن هذا المدخل تبادل الأفكار والحوار مع الأطراف الراضة لعملية التغيير ، وذلك لاستطلاع آرائهم والاستفادة منها وتضمينها في عملية التغيير.

### II. مدخل التأثير:

يتخذ هذا المدخل مبدأ استغلال طاقات أصحاب النفوذ للتأثير على الأطراف المقاومة للتغيير ومحاولة تعديل اتجاهاتهم وأفكارهم لدعم هذه العملية.

### III. مدخل الاستدراج:

يقوم هذا المدخل على استدراج المقاومين لعملية التغيير تدريجياً لتكليفهم بتنفيذ بعض جوانب وإجراءات عملية التغيير ودمجهم بهذه العملية.

### IV. مدخل إظهار الأخطاء:

يعتمد هذا المدخل على مبدأ الاستمرار بطرح مشاكل وسلبيات الوضع الراهن وبما يؤكد عدم إمكانية التعامل مع هذا الوضع واحتمالية ظهور سلبيات ومشاكل أخرى في حالة عدم إجراء التغيير.

### V. مدخل الثواب والعقاب:

يقوم هذا المدخل على إعداد نظام خاص بالحوافز (بأشكالها كافة) يرتبط بإجراءات عملية التغيير.

## VI. مدخل المشاركة:

يتبنى هذا المدخل مبدأ تخطيط وإنجاز عمليات التغيير من خلال مشاركة العاملين ومسؤولي الوحدات الإدارية كافة في المنظمة ودراسة مشاكلهم بخصوص هذه العملية.

## VII. مدخل جدولة التغيير:

يعتمد هذا المدخل على وضع جداول محددة بتوقيات زمنية معينة لتنفيذ إجراءات عملية التغيير وإبلاغها العاملين لضرورة الالتزام بها.

## VIII. مدخل نشر ثقافة التغيير:

يتضمن هذا المدخل تزويد العاملين بالمعارف عن عملية التغيير ومبادئها وأهدافها وأدوارهم المكلفين بها.

## IX. مدخل بناء الثقة:

يقوم هذا المدخل على الإيمان الكامل بقدرة العاملين لانجاز التغيير وإمكانيتهم على تنفيذ المهام الجديدة بعد التغيير.



## المحاضرة العاشرة: استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة التغيير من أهم وأصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط هو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومه في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم الشخصية.

كما أنهم غالبا ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إلى التغيير وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل وتحديدها بدقة لتسهيل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير وإلى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا وذكر موسى اللوزي مجموعة من المواقف التغييرية و أساليب معالجتها و مزايا و عيوب كل واحدة منها.

ومن أهم الأساليب ذكر مايلي:

### I. التعليم والاتصال:

يتم استخدام الأسلوب إذا كانت مقاومة العاملين للتغيير بسبب نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وعليه يمكن وفق هذه الطريقة إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين بهدف تعريفهم بالتغيير وفوائده، ولكي يتحقق

ذلك يتم الاتصال بالأفراد أو الجماعات بغرض تزويدهم بالمعلومات اللازمة من خلال المذكرات أو من خلال إجراء لقاءات مواجهة فردية، وهذا المدخل قد يأخذ وقت طويل خاصة إذا كان عدد المعارضين للتغيير كبيراً وفي تزايد مستمر.

## II. المشاركة:

إن السماح للعاملين بالمشاركة في عملية صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم، ومنحهم كذلك صلاحيات لتنفيذه، من شأنه أن يؤدي إلى عدم مقاومته للتغيير والحصول على التزامهم بالتنفيذ، لأنه يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه وهو ما يشعرهم بنوع من المسؤولية في التنظيم.

## III. تسهيل الدعم:

يمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال تدريب العاملين على الأساليب الجديدة، وتوفير الدعم المعنوي والعاطفي لهم وذلك بالإصغاء لهم وتخفيف توترهم، وتوفير ظروف العمل المناسبة، والتي من شأنها أن تساهم في استغلال مهاراتهم وقدراتهم.

## IV. التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التغيير، وفي الوقت نفسه تملك القدرة على مقاومة التغيير، يحتاج الأمر من المؤسسة أن تتفاوض معهم، مما يعني تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك الأمر من

خلال تقديم حوافز مزايا حتى تضمن المنظمة ليس فقط عدم مقاومتهم، بل حتى تعدهم والتزامهم بعدم عرقلة عملية التغيير.

## V. المناورة:

يتم استخدام هذه الطريقة عندما لا تتجح الطرق السابقة، وهي تعني محاولات التأثير غير الظاهر على العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها، وحجب المعلومات الغير المرغوب فيها، ونشر إشاعات كاذبة للتأثير فيهم لقبول التغيير، مثل مناورة منح الحوافز للعاملين الموافقين لعملية التغيير منذ الوهلة الأولى دون غيرهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل المعارضين يعيدون تفكيرهم حول مقاومة التغيير.

## VI. الإكراه الصريح والضمني:

تتضمن هذه الطريقة لجوء المنظمة إلى فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بتعدد العاملين المقاومين للتغيير بفقدان وظائفهم، أو الحرمان من الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية والجدول التالي يوضح ما سبق ذكره:

### شكل رقم 6: أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي:

العيوب	المزايا	المواقف	أسلوب مقاومة التغيير
يحتاج إلى وقت طويل خاصة إذا كان عدد الأفراد كبير.	الإقناع يساعد في عملية التغيير	عدم توفر معلومات دقيقة	التعليم والتبليغ
تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلائم مع التغيير.	التزام المشاركين بما قرروه	حالة المقاومة شديدة	المشاركة

يتطلب وقت كبير ويكلف باهضا.	تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف	إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	التسهيل والدعم
طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض.	طريقة سهلة نسبيا	التهديد المباشر للمصالح أوالتعرض للخسارة	التفاوض والاتفاق
حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل.	حل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المناوره والاستقطاب
يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة، عدم القدرة على ممارسة السلطة.	سريع	ممارسة السلطة	الترهيب الصريح والضمني

المصدر: يونس سلام، مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية  
بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالروبية، أطروحة دكتوراه ل م د، تخصص علم  
النفس العمل والتنظيم، جامعة تيزي وزو، 2020/2019، ص: 87.

وللتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها لابد على الفاعلين والقائمين  
على عملية التغيير داخل المنظمة تحليل المعلومات المتعلقة بها، والكشف عن درجة  
تقبل التغيير من طرف الأفراد العاملين وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة  
التغيير التنظيمي بما يلي:

1. بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير وعدم  
طلب المستحيل (التأكد من أن التغييرات المستهدفة ممكنة ومعقولة).

2. اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير وتقديم الحوافز والتحسيس بأهمية تطبيق التغيير سواء بالنسبة للفرد العامل أو المؤسسة.
3. خلق رؤية مشتركة في كل المنظمة (دور الإدارة) وإدارة عملية التغيير (المشرف على عملية التغيير) وتحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين لها، من أجل شرح وفهم عملية التغيير لتوطيد العلاقات واستمرار الجهود في عملية التغيير التنظيمي.
4. يجب على القادة والمشرفين العمل بجدية من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية أو ضرورة دعوة العمال إلى التحلي بروح المبادرة والابتكار وقبول عملية التغيير، وهذا عن طريق شرح وتوضيح أهمية هذه العملية.

## المحاضرة الحادية عشر: القيادة وإدارة التغيير

تعتبر القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك لأن مستقبل المؤسسات ونجاحها، أصبح يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة وقيادة التغيير، أي أنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة ووضعها لاستراتيجياتها.

لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة هامة جدا من بين الوظائف الادارية الاخرى وتبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن استغلال القائد لهذا المورد من أجل الحصول على تعاونه، كما يعتبر التغيير ضرورة ملحة للمؤسسات، وأمر حتمي البد منه، وذلك أجل مواكبة التطورات المحيطة بالبيئة والتفاعل معها بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره، والاسلوب القيادي المناسب هو المفتاح الأساسي لنجاح التغيير

### I. مفهوم القيادة:

لاشك ان القيادة الادارية موجهة منذ ان تجمع الناس حول بعضهم الاغراض الاقتصادية أو اجتماعية أو سياسية على أن هذه القيادة لم تصبح مجال دراسة علمية منذ بداية هذا القرن، اذ ان العناية المتزايدة التي يوجهها الباحثون لعلم الادارة لدليل واضح على ان الادارة الرشيدة هي الوسيلة الي تقديم في اية ناحية من نواحي النشاط الانساني.

واستكمال لتحديد المفهوم الحديث للقيادة الادارية الفعالة لابد من تسليط الضوء على على اوجه الاختلاف بين القيادة والدارة وبين القيادة والرئاسة وعلى النحو التالي:

## 1. القيادة والادارة

على الرغم من ان التفرقة بين القيادة والادارة ليست واضحة على الدوام بدليل ان بعض الكتاب يستخدم الالفاظ المدير ومنفذ ومشرف بمعنى واحد الا اننا سنفرق بعض التفرقة بين الاصطلاحيين.

فالقيادة تطلق عادة على ميدان الاعمال على الاشخاص الذين يديرون حركة العمل منهم الذين يتصلون اتصال مباشرا بالأأيادي العاملة اما الادارة فإنها تدل على مجهودات الاشخاص في المستويات العليا في سلك الوظائف الادارية.

ومع ذلك لا يصح ان ننظر الى كل من الادارة والقيادة على انها شيان منفصلان عن بعضهما تمام الانفصال فالفرد في اي مستوى من مستويات الادارة في اية منظمة من المنظمات يقسم وقته في الواقع بين الادارة والإشراف على اعمال مرؤوسيه ولكن مع ذلك ينفق بعض الوقت في وضع سياسة قسمه او ادارته بما يتفق ومستواه الاداري في المنظمة التي يعمل فيها.

## 2. القيادة والرئاسة

لاشك ان لكل فرد مفهوم عن نفسه والمشتغلون بالإدارة على كل المستويات يجب ان يفهموا ذاتهم فالرجل الاداري في العهد القديم كان يعتقد ان الوظيفة هي الوسيلة لتسلك السلم الاجتماعي للحصول على السلطة والقدرة على الحكم الا ان هذا المفهوم قد تغير الان فالمطلوب الان هو القيادة وليست الرئاسة فالرئيس يوضع في

منصب الرئاسة على اساس نظام محدد في حين القيادة تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها.

ومما سبق يتضح ان القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الاخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد اما الرئاسة فهي تعبير عن العالقة الرسمية بين الرئيس ومروؤسيه يصدر لهم الاوامر في حدود السلطات وعليهم الالتزام وان خالفوا تعرضوا للمسألة او للعقوبة.

### 3. الفرق بين القيادة والرئاسة/ القيادة والادارة

#### أ. القيادة والادارة:

يكمن الفرق الرئيسي بين القيادة والرئاسة في:

1. القيادة هي تشجيع أفراد الفريق للقيام بمهامهم. أما الإدارة هي عملية إدارة المهام بشكل منظم.
2. تتطلب القيادة وجود ثقة بين أفراد الفريق وقائدهم. على عكس الإدارة، التي تحتاج إلى سيطرة المدير على موظفيه.
3. القيادة هي مهارة التأثير بالآخرين. بينما الإدارة هي طريقة للتحكم بهم.
4. تتطلب القيادة بعد نظر القائد، لكن الإدارة تكتفي برؤية قصيرة المدى لدى المدير.
5. في القيادة، يتم وضع المبادئ والأسس التوجيهية، بينما في حالة الإدارة، يتم تنفيذ الخطط والإجراءات المحددة.
6. القيادة استباقية، على العكس من ذلك فإن الإدارة هي رد فعل بطبيعتها.



7. القيادة تعمل على ادارة التغيير، ومن ناحية أخرى تجلب الإدارة الاستقرار بالعمل.
8. الإلهام، نقطة أساسية في القيادة، أما الإدارة فالتخطيط رئيسي فيها.
9. تركز القيادة على رسم الخطط أما الإدارة فتكتفي بتنفيذها بالشكل الصحيح.

## ب. القيادة والرئاسة

1. القيادة عملية تلقائية أما الرئاسة فهي عملية مفروضة.
2. تعمل القيادة في ظروف عادية طبيعية، أما الرئاسة فتعمل في ظروف وأوضاع رسمية.

3. مصدر القوة للقيادة النفوذ والدعم، أما الرئاسة فمصدر قوتها السلطة والقانون.
4. تعمل القيادة على تحقيق مصالح الأعضاء، أما الرئاسة تهتم بمصلحة المؤسسة بشكل أساسي.

## II. أهمية القيادة:

يمكن إيجاز أهمية القيادة بالأمر الآتية:

1. نشر المناخ الصحي والايجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه ايجابيا للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الايجابي الذي يخدم المنظمة.
2. تنمية الافراد العاملين ورايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤيا القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية.

3. تعتبر القيادة حلقة الوصل بين المنظمة ورؤيتها واهدافها، من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة اخرى ضمان الاستخدام الامثل لبرامج الحفز والاتصال والتدريب، بناء على القناعة العالية التي يمتلكها القائد في اهمية تبني مثل تلك البرامج عمليا.
4. المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، وشحن روح الابداع والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي.
5. تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الامكان.
6. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة
7. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

### III. أنواع القيادة:

#### 1. القيادة الكيرزماتية:

يعني مصطلح الكيرزما سحر الشخصية والموهبة والقوة التي يتحلى بها القائد من حيث تأثيره في الآخرين وتعرف القيادة الكيرزماتية عن طريق سمات القائد الجذاب عبر إحساس المرؤوسين به ويسلوكه المثالي المؤثر مثلا في صياغة الرؤية الاستراتيجية والاتصالات المتميزة معهم والثقة العالية فيهم.

استنادا إلى مرجعها فقد شدد هاوس على أن القادة الكيرزماتيين يملكون حاجة عالية للقوة والتأثير وثقة عالية بالنفس ومهارات لفظية ممتازة وعطف قوي على الآخرين وبما يمكنهم من تحفيز وإقناع الآخرين بأفكاره وعليه تعد الكيرزما سمة فردية

يتحلى بها القائد وتمكنه من إلهام ودفع وتحفيز المرؤوسين لتحقيق النتائج الإيجابية لجميع الأطراف.

## 2. القيادة التبادلية:

تقوم نظرية القيادة التبادلية على عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف معينة عندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين تبادل الأشياء ذات قيمة للمنظمة وعليه بعكس نمط القيادة التبادلية علاقة القائد بالمرؤوسين عن طريق مبادلة ادائهم للمهام والواجبات بالمكافآت والعقوبات في ظل سلسلة المعاملات التي تجري من قبله.

## 3. القيادة التحويلية:

يتناول مفهوم القيادة التحويلية تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تغيير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد وتوضيح الأعمال والمهام وتشجيعهم على ابتكار الأساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الإدارية والاجتماعية والتنظيمية وإثارة الحماسية وزيادة الثقة وقدراتهم وإمكانياتهم.

## 4. خصائص القيادة:

### أ. القدرة على حل المشاكل:

يتميز القادة بالبراعة في حل المشاكل، من خلال تحديد التحدي وتحليله إلى مكوناته وابتكار العمليات وكذلك النهج التي تؤدي إلى حل عملي.

### أ. امتلاك عقلية منفتحة:

جزء من الحل الفعّال للمشاكل هو الانفتاح لتجربة أفكار جديدة وُهج جديدة وزوايا جديدة، بغض النظر عن مصادرها. وبعد إدراكك أنك لا تعرف كل شيء بمثابة سمة قيادية أساسية ويفتح الباب أمام الرؤية والحلول الواردة من مجموعة أوسع من المصادر والتأثيرات والثقافات.

### ب. القدرة على الإلهام:

لا يتعيّن أن تكون إدارة مدخلات الآخرين علنية أو رسمية، فشارة المدير ليست شرطاً لقيادة الآخرين في فريقك. فالقادة هم هؤلاء الأشخاص الذين يلهمون الآخرين ويحفزونهم، من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل للتكاتف معاً بفعالية لإنجاز شيء ما.

### ج. الحدس:

القادة الجيّدون يتقنون في غرائزهم. ويتعلّمون من التجربة. وكذلك من الاستماع للآخرين وتلقّي التوجيه من أقرانهم، الذين يلهمونهم بدورهم.

### د. العقلية الابتكارية:

- رؤية الأمور من زاوية مختلفة.
- محاولة تجربة أفكار جديدة.
- الانفتاح على مدخلات واقتراحات من مصادر متنوعة.
- خوض التجربة.
- الفشل وإعادة المحاولة.

هذه الصفات الإبداعية تمثل جوهر القيادة الجيدة.

### هـ. العقلية الإيجابية:

الحفاظ على نهج إيجابي وتعلّم عدم ملازمة السلوك السلبي يكون لهما تأثير قوي على الفرق والأفراد. من السهل للغاية في بيئات العمل الانغماس في السلبية الأمر الذي قد يتحول بسرعة إلى مرض خطير. فالقادة الجيدون يعلمون كيف يمكن تفادي هذا الفخ ومواصلة التركيز على الأهداف والمهام التي تُفضي إلى نتائج.

### و. الثقة:

الإيمان بنفسك، وإدراك أنك لا تعرف كل شيء ولكن أنك تتخذ الموقف الصحيح وأن لديك العقلية المنفتحة لإيجاد الحلول. بالإضافة إلى تبني التنوع في الفكر والتعلّم من التجربة. العمل نحو تحقيق نتائج إيجابية - كل هذا يولد ثقة داخلية تصل إلى الآخرين وتلهمهم.

### ز. مهارات التواصل القوية:

جزء من القيادة يتمثل في القدرة على مشاركة ما تفكر في تحقيقه أو يلزمك أو تريد تحقيقه، وتوضيحه. والعنصر الأساسي يتمثل في بناء مهارات تواصل قوية حتى يتمكن الآخرون من فهم رؤيتك أو فكرتك والاقتراع بها.

### ح. القدرة على تفويض الآخرين:

من المستحيل أن تفعل كل شيء بنفسك. فمعظم الناس يكرهون أن تتم إدارتهم بشكل دقيق في عملهم. حيث تُعد مهارات تعلّم تفويض الآخرين والتعرف على

نقاط القوة لديهم واحدة من المهارات القيادية الأساسية التي تساعد في إلهام وتحفيز المهارات المتنوعة والاستفادة منها أيضاً.

#### ط. الجدارة بالثقة:

- العنصر الأساسي هو الشفافية.
- إلى جانب مهارات التواصل القوية، يلزمك أن تثبت للآخرين أنك تتمتع بالنزاهة ويمكن الوثوق بك لتقديمها.
- أنت من النوع الذي يقول ما يقصد ويقصد ما يقول.
- فبالإضافة إلى كونك موثوقاً حتى لا تسحب منك الثقة من قبل أولئك الأشخاص الذين يعملون إلى جانبك.

#### ي. الإصرار:

يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عما تريد وكيفية الوصول إليه وكيفية التغلب على العقبات التي قد تواجهها طوال رحلتك.

#### ك. الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي هو القدرة الشخصية على تشكيل مجموعة أشخاص آخرين أو العمل معهم في فرق أو بشكل فردي. يجب أن تقضي الوقت الكافي لفهم الآخرين وبناء مهارات التواصل.

**ل. المثابرة:**

يجب ألا تكون انهزامياً. بغض النظر عن مدى صعوبة المهمة أو المدة التي يستغرقها إنجازها، فإنك تضع نصب عينيك على الجائزة. فالقدرة على التحمل والمتابعة رغم العقبات تُعد مؤشراً رئيسياً للقائد.

**م. الموثوقية :**

أنت تلتزم بجدول زمني وتصل في الوقت المحدد وتقدم ما تعد بتقديمه وكذلك في الوقت الذي تعد به. يدرك الآخرون أنه يمكنهم الاعتماد عليك.

**ن. مطور العلاقات :**

أنت تستغل الوقت والجهد المبذول لرؤية نقاط قوة الآخرين (ونقاط ضعفهم). في الوقت الذي تعمل فيه على تطوير العلاقات الشخصية لتطوير نقاط القوة هذه من أجل توطيد الأواصر وإنجاز الأمور بكفاءة أكبر.

**س. القدرة على التفكير بشكل استراتيجي:**

يجب أن تفهم سبب قيامك بأي شيء تفعله. وعليك أن تفهم الضرورة الكامنة وراء المهمة ومدى ملاءمتها لتحقيق هدف شامل. يجب أن تفكر في أفضل طريقة لاستخدام الموارد لبلوغ هدفك. وأن يكون بمقدورك إجراء عمليات الربط بين المراحل المختلفة لأي خطة.

## ع. أن تكون منظما:

بدءا من الحفاظ على الوقت إلى التخطيط وصولا إلى إعداد التقارير،  
يضمن التنظيم الجيد تنفيذ الأمور كما هو مخطط لها في الوقت المخصص.

## ف. الدقة المتناهية :

- ما يكون جيدا بما يكفي لا يكون كافيا بالنسبة لك.
- يجب أن تهتم بأدق التفاصيل.
- يجب أن تكون مفكرا بشكل شمولي تتميز بالعمق والتخصص في نهجك نحو كل شيء.

## ص. أن تكون متواضعا:

القادة الجيدون هم أولئك الذين يتمتعون بالتواضع عند الاستماع إلى الآخرين والتعرف عليهم ومكافأتهم، وبالقيام بذلك، يملكون القدرة على إلهامهم وتحفيزهم للعمل معا حول رؤية مشتركة.

## ق. الصدق:

من السهل بدرجة أكبر مما تتخيل أن تكتشف عدم صدق شخص ما أو كونه "متملقا". والقادة الحقيقيون يتسمون بذلك تماما - إنهم حقيقيون. إنهم يؤمنون بما يفعلون ويقولون. سحرك في كونك حقيقيا.



#### IV. دور القيادة في إدارة التغيير:

أظهرت الدراسات التي تناولت القيادة والقيادة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة ونجاح أو فشل عملية التغيير، وأن تأثير القادة مهم وحيوي على عملية التغيير وردود فعل العاملين تجاه عملية التغيير.

باختصار، القائد ببساطة هو الشخص الذي يوجه المؤسسة ويقودها خلال عملية التغيير.

لا شك أن القيادة في هذا العصر السريع التقلبات مطالبة بالعمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمة من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات السوق والمنافسة. وتواجه المنظمة أثناء عملية التغيير العديد من الصعوبات والتحديات بسبب بطء استجابتها للمتغيرات التي تحيط بها، كما أنه من الصعوبة بمكان على قادة المنظمة إجراء عملية التغيير بسهولة، بسبب الاصطدام باللوائح والقوانين والاجراءات والانظمة التي تحد من قدرة القادة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالمنظمة في التوقيت المناسب.

وعليه فإنه من السهل على القائد قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف غير ثابتة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث داخل المنظمة.

لقد أثبتت أدبيات القيادة والإدارة أن القائد التحويلي يلعب دوراً حيوياً في التأثير على عملية التغيير، وهو القادر على تصور مسار استراتيجي جديد، وتحفيز العاملين من خلال التعبير عن العاطفة والتفاؤل، وتوزيع الموارد لأصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية. فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز الموظفين لصالح المنظمة على المصلحة الذاتية. فالقائد التحويلي يجب أن يكون مختلفاً عن القادة ذوي الكريزما. فالكاريزما ليست العنصر الوحيد المطلوب للقائد. كما أشرنا سابقاً، إن عملية التغيير يمكن أن تكون عملية طويلة ومعقدة.

ومن الأدوار المهمة التي يجب أن يلعبها القائد هي التغلب على مقاومة التغيير والصراع داخل المنظمة، فقد أشارت العديد من الدراسات أن نجاح عملية التغيير تتحدد بقدرة القائد على التغلب على الصراعات ومقاومة التغيير داخل المؤسسة، فأسلوب القيادة لديه القدرة على المواءمة بين المكاسب قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة وتوقعات العاملين بها، إضافة إلى أن واقع بيئة العمل المعقدة، فإن التغيير داخل المنظمة لا يعود بالضرورة إلى التطوير التنظيمي فقط، بعض هذه التغييرات تحتاج إلى أن تأخذ مكانها بسبب الضغوط من المنافسين، واتجاهات السوق ورغبات العملاء. وعليه، يفضل القائد التحويلي التحول عن غيره من أنماط القيادة الأخرى من خلال توفير الاستقرار وقيمة الكاريزمية في رؤية من خلال التغيير التنظيمي.

فكما ذكرنا سابقاً أن من سمات القيادة هي قيادة التغيير، وقد أظهرت الدراسات مثل أن دور القائد يرتكز على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات العاملين، إضافة إلى دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية.

وعليه فإن أدوار القائد عديدة يمكن إيجازها في الآتي:

## 1. صياغة الرؤية:

وذلك بصياغة رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، فالرؤية المشتركة حسب Kotler هي أساس التغيير، فالرؤية توضح اتجاه التغيير، وتحفز الافراد لإتخاذ التصرفات السليمة

## 2. الاستراتيجية:

وذلك بإضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب ان ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فغياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية هي الادارة لتحقيق الرؤية والرسالة

## 3. الاتصال:

وذلك بتبني القيادة لإستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

## 4. الالتزام وقناعة القيادة:

وذلك باقتناع القيادات الإدارية داخل المنظمة بضرورة الحاجة لتبني التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، والتي يجب أن تترجم إلى شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع الأطراف داخل المنظمة.

## 5. التحفيز والإلهام:

من خلال تحفيز وإلهام العاملين لإنجاز المهام المناطة بهم، وهنا يجب أن يتحلى القائد بالمصادقية. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة

باحتياجات الأفراد واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع ايجابية<sup>(6)</sup>. تمكين العاملين، وذلك من خلال تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأمامية، وهذا يعزز التخلي عن القيادة التقليدية التي تركز على التوجيه والتحول إلى القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور.

## خاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير أصبح بمثابة الثابت الوحيد في القرن الواحد والعشرين بفضل العوامل البيئية المعقدة والمتسارعة، وعليه فمنظمات القرن الواحد والعشرين لا يمكنها الوقوف أمام عملية التغيير مكتوفة الأيدي، لذلك لابد على المنظمات على التكيف مع التغيير والاستجابة له من خلال تحسين وتطوير ادائها، وإعادة النظر في هياكلها وثقافتها، والتكنولوجيا التي تتبناها.

إن إدارة التغيير هي إحدى الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة التحديات المحيطة بمنظمات الأعمال، حيث أصبحت ضرورة ملحة وحتمية لها مهما اختلفت صورها وأشكالها: سلوكية، هيكلية، وتكنولوجية لأنها هي الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات وتميزها في محيط أهم سماته التعقد والاضطراب، والتي تعمل على التخطيط اللازم لكي تتمكن المنظمات من التكيف والمواكبة والمحافظة على ولاء الزبائن، بالإضافة إلى أنها تقود التغيير في مصلحة توسيع حصتها والاستمرار والتفوق من أجل الأبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

## المراجع:

### باللغة العربية:

#### الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أحمد ماهر، تطور المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أندرو سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999 .
4. ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط: 01، عمان، الأردن، 2009. محمد حسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط: 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
5. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط: 01، عمان، الأردن، 2007.
6. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، ط: 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

#### الرسائل العلمية:

7. إحسان محمد ضمير ياغي، أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة، تخصص: إدارة،

كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2009.

8. بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدانمارك، كوبنهاغن، 2010.

9. فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

#### الملتقيات:

10. داودي الطيب ومحبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12 و13 ماي 2010 .

11. محمد راتول وأحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12 و13 ماي 2010.

#### المجلات:

12. حسين محمود حريم وشاكر جار الله الحشالي، أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد: 08، العدد: 01، 2006.
13. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد: 25، العدد: 4، 2011،
14. زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بالعلمة، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، جوان 2007.

#### المراجع الأجنبية:

15. Brown, Donald and Harvy, **An Experimental Approach to Organisation Developpement**, Prontice Hall, 7ed, London, 2006.
16. Daft. L, **Organizational Theory and Design**, St. Paul: West Publishing Company , U.S.A, 2001.
17. D.Buchanan, A.Hyczynski, **Organisational Behavior**, 3rd edetion, London, 1997.
18. Garibaldi, **L'Analyse Stratigique**, 3eme edition d' organisation, France, 2002.
19. Richard Bechard, **Organization Development: Strategies and Models**, Reading Mass, Addison-Wesly Publishing, 1969.
20. Senior B, and Fleming J, **Organizational Change**, 3rd ed, Prentice Hall Inc,London, 2006.



21. The U.S. Federal Quality Institute, **Introduction to Total Quality Management**, The U.S. government Printing Office, Washington, 1991.