

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير



محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي

من إعداد : د. عياد سيدي محمد

السنة الجامعية: 2020/2019

فهرس محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي

.....	مقدمة.....
	1. المنظمة
	II. مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي.....
.....	1. مفهوم التغيير التنظيمي.....
.....	2. أهمية التغيير التنظيمي.....
.....	3. أهداف التغيير التنظيمي.....
.....	4. خصائص إدارة التغيير.....
.....	5. مراحل التغيير التنظيمي.....
	III. اشكال و أساليب التغيير التنظيمي
.....	1. انواع التغيير التنظيمي.....
.....	2. نماذج اساليب التغيير.....
.....	3. مسؤولية إحداث التغيير
.....	4. أسباب نجاح وفشل التغيير التنظيمي.....
	IV. اسباب ومجالات وإستراتيجية التغيير التنظيمي.....
.....	1. اسباب التغيير التنظيمي.....
.....	2. مجالات التغيير.....
.....	3. إستراتيجيات التغيير.....
	V. التطوير التنظيمي.....
.....	1. تعريف التطوير التنظيمي.....
.....	2. خصائص التطوير التنظيمي.....
.....	3. مراحل عملية التطوير التنظيمي.....
.....	4. اساليب التطوير التنظيمي
	VI. مقاومة التغيير
.....	1. مفهوم مقاومة التغيير.....
.....	2. اسباب ومصادر مقاومة التغيير

3. اشكال مقاومة التغيير
4. اساليب مقاومة التغيير
5. ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير.....
6. كيفية التعامل مع مقاومة التغيير
7. الإبداع التنظيمي.....
8. ماهية الإبداع التنظيمي.....
9. تعريف الإبداع التنظيمي.....
10. خصائص الإبداع التنظيمي.....
11. أنواع و عناصر الإبداع التنظيمي.....
12. مستويات الإبداع التنظيمي.....
13. مبادئ الإبداع التنظيمي.....
14. مراحل الإبداع التنظيمي.....
15. استراتيجيات الإبداع التنظيمي.....
16. معوقات الإبداع التنظيمي.....

..... خلاصة

مقدمة

لقد ظل التغيير التنظيمي يستقطب الكثير من المفكرين و محللين الاقتصاديين كونه موضوع العصر. إذ أثار جدلا و حوارا كبيرا بين الإدارة العليا و العاملين التشغيليين لمواجهة المشكلات لاعتباره ظاهر هادفة تمس المنظمة، إذ أن التغيير التنظيمي يستهدف فعالية المنظمة و تحقيق المرونة في التأقلم مع البيئة، مما ينمي قدراتها و يجعلها قادرة على استغلال الفرص التي تزيد من ميزتها التنافسية مع المنافسين و تجنبها الوقوع في أخطاء من شأنها أن تضعفها و تهدد استمرارها في المنافسة المنظمة في التكيف مع التغيرات بأنواعها، و من خلال هذا الفصل سوف نتكلم عن التغيير التنظيمي و عن أسبابه، كما أننا سوف نحدد بعض النماذج التي تخص التغيير التنظيمي في المنظمات و في الأخير بما أننا نتكلم عن التغيير التنظيمي في المنظمات لابد أن نتطرق إلى مقاومة التغيير.

I. مفهومه و أهمية التغيير التنظيمي

1. مفهوم التغيير التنظيمي

يصنف مفهوم التغيير و إدارته من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تطرق لها مفكرون و الكتاب المعاصرون لأنه يعتمد على إنتقال أو تغيير أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل . و هذا لا يكون إلا من خلال إتباع مفهوم سليم و واضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسسة وله ذا سوف نقوم باستعراض مجموعة من التعاريف محولة منا بالإمام بمعنى الحقيقي للتغيير التنظيمي:

"مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تهدف إلى تجديد و إصلاح كل ما ينشأ من تفاعل الإنسان بالبيئة المحيطة به بهدف تحقيق أعلى مستويات الإتقان في ما من شأنه الرقي ، في تحقيق الأهداف المرجوة و تحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على التكيف و التجديد"¹

1 1 مفهوم التغيير في اللغة

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: بدل الشيء أي غيره و جعله على غير ما كان فيه.² لم يتفق العلماء المختصون على تعريف واحد لتغيير سواء كانوا علماء إدارة أو علماء إجتماع إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم لهذه العملية حيث ذكر يمكن هذه المفاهيم على الوجه التالي:³

¹ جمال جمعة عبدا لمنعم إبراهيم المنياو إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي جامعة نجران دراسة تحليلية
² إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط دار الدعوة استنبول 1989 ص 668
³ محمد بن يوسف النمران عطيات" ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير "دار حامد لنشر والتوزيع 2006 ص 52

✚ يعرف محمد بن يوسف النمران الم عطيات: " أن التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب فيه"

✚ يعرف العالم ريشارد روبران التغيير: " عبارة عن ظاهرة التحويل في توازن بين الأنظمة معقدة من ثقافية و إجتماعية و إقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع⁴

✚ يعرف الدكتور سعيد عامر التغيير: بأنه تحر ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة الناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها⁵

✚ يعرف الدكتور كامل محمد المغربي التغيير: "بأنه التحويل من النقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى تفضل في المستقبل"⁶

✚ يعرف الدكتور علي سلمي التغيير بأنه: " التحويل من وضع معين عما كان عليه من قبل و قد يكون هذا التحويل في: الشكل أو النوعية أو الحالة"⁷

✚ يرى الدكتور سعيد عامر أن " إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة. التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور في جوانب الحياة المادية و غير المادية و الأفكار و التفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال و خارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة و فعالية للوصول إلى الوضع المنشود. إن إدارة التغيير هي استعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية للاستخدام الموارد المتاحة (البشرية، قانونية، مادية، و زمنية) بكفاءة و فعالية لتحويل من الواقع

⁴ عبد الله الطجم التطوير التنظيمي دار النوايح الرياض 1995 ص 8

⁵ سعيد عامر مفاهيم ادارة التغيير واهميتها مركز وايد سرفس القاهرة 1991 ص 53.51

⁶ كامل المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم اسس سلوك الافراد والجماعة في تنظيم الاهلية للنشر الاردن 1993 ص 245.246

⁷ علي السلمي الادارة المعصرة وكالة المطبوعات 1995 ص 225

الحالي إلى واقع مستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت و أقل جهد و تكلفة و إتقان مهارات إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر ، و خاصة عند أحداث التغييرات التي تمس المؤسسة و الأفراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة ، و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظلما يسود هذا العالم من منافسة مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير و أسبابها و عناصرها و المبادئ السليمة التي تقوم عليها .⁸

يستخدم إدارة التغيير لوصف حالة أو عملية تغيير و قد وردت في الأدبيات تعاريف عديدة لإدارة التغيير.⁹

تعريف (1995) recordo "إن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور و الإزدهار و التقدم و ذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة "

و يرى harper (1998) إن إدارة التغيير تتعلق بنشر نهج جديد لصياغة رؤية جديدة و الدفع بشكل مستمر لتحقيقها و في أي جهد للتغيير .

(1997) tushman and anderson يمثل التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية يوضح (1997) tushman and anderson إن إدارة التغيير تتضمن الإرتقال بمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية .

⁸ محمد بن يوسف عطيات مرجع سابق ص 53
⁹ خضر مصباح الطيطي ادارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2011 ص 29,30

✚ و عرف (افندي 2004) التغيير بأنه: "الجهد البشري في محاولته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباع إحتياجاته."

1 2 التغيير التنظيمي:

هو التغيير موجه و مقصود و هادف و وادع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل كما يمكن القول أن التغيير التنظيمي يشير إلى التغيير الملموس في نمط السلوك العاملين و إحداث تغير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية¹⁰.

و يعرف أيضا على أنه¹¹ الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل و أكثر إنتاجا و أداء. بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه.

التغيير التنظيمي¹² كما عرفه أندرو سيزولاقي و مارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما:

" هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية "¹³.

في هذا التعريف وضح الباحثان على إعتداد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

¹⁰زيد منير عيوي "ادارة التغيير والتطوير" دار الكنوز المصرفية للنشر والتوزيع 2007 ص 21
¹¹ زكرياء الدوري , نجم العزاوي , بلال خلف الكارنة, شفيق شاكر العملة , محمد عبد القادر " وظائف وعمليات منظمات الاعمال " دار البازوري للنشر والتوزيع 2010 ص 22
¹² الداوي الشيخ شتاتحة عائشة " مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة "
الملتقى الدولي لاجل ابداع والتغيير التنظيمي بالمنظمات الحديثة يومي 12 و 13 ماي 2010
¹³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، (ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999)، ص 17.

كما عرّفه سكبنز (SKIBBINS) على أنه "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً" ¹⁴.

فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلاً.

كما قدّم (FRANÇOIS BONEN) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين بالمنظمة، و طريقة توجيههم و التفاعل في قلب المنظمة و مع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة و العاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

و عرفها علي السلمي بأنها: ¹⁵ "إحداث تغييرات في الأهداف و سياسات و الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي يهدف أحد الأمرين: ملامة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.

كما عرفها رعد الصرن بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاد و فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة .

¹⁴ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضمحمود، نظرية المنظمة، (ط 2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005)، ص 103.
¹⁵ زكرياء الدوري، نجم الغزاوي، بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر مرجع سابق ص 24

كما نجد في كتاب زيد منير عبوي¹⁶ عدة تعاريف نذكر منها: أن التغيير هو إحداث نقل كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية و السلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا) .

أما Hellriegle فيعرفه بأنه إهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة و إدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية.

و Judithgordan على أنه عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات و مناخ البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية.

و من هنا يمكن القول أن إدارة التغيير هي الوسيلة التي تتبعها المؤسسة لمواجهة مختلف لأوضاع الجديدة التي تطرأ على حياتها العملية بغرض التأقلم و الإستفادة من التغييرات و التحولات بدلا من الوقوف في وجه التيار التغيير بدون حراك و الذي قد يؤدي إلى تدميرها و خروجها من المنافسة . فالتغيير هو استخدام العلم و المنطق من التعامل مع كل التغييرات التي تحيط بالمؤسسة من تحقيق كل الأهداف المسطرة .

2. أهمية التغيير التنظيمي

تعتبر خطوة التغيير التنظيمي يأخذ أهم المجالات التي تلقى إهتماما كبير من المختصين و المفكرين في تنظيم الإدارة نظرا لأهمية التي تكتسبها و التأثير

¹⁶زيد منير عبوي "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية " دار الشروق لنشر والتوزيع 2006 ص 172

الواضح لها على فعالية المنظمة و يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في مجموعة من النقاط¹⁷ :

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة** :يعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المؤسسة فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة الروح التفاؤل و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الإقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الإستقرار الممتد لفترة زمنية طويلة .
- **تنمية القدرة على الابتكار** : التغيير التنظيمي يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكليف أو السلبي بالرفض ، و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في أساليب و في الشكل المضمون .
- **إثارة الرغبة في تطوير و التحسين و الارتقاء** : يعمل التغيير على تفجير المطالبة و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع نحو الإرتقاء و التقدم، و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجي و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الآتي:
 - أ - عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها.
 - ب عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي إستهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
 - ت -التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم به على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا الجديدة.

¹⁷زيد منير عبوي ص 24,25,26

➤ **التوافق مع المتغيرات الحياة :** يعمل التغيير على الزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحياة و ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة على التكيف مع متغيرات الحياة ، و مع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و إتجاهات القوى و المصالح.

➤ **زيادة مستوى التأهيل :** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال:

أ. اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء مثل: الإسراف و اللأوليف و الضائع.

ب. معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات الحفز ، و تحسين مناخ لعمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الإرتباط.

3 أهداف التغيير التنظيمي

تسعى المنظمة من خلال عملية التغيير التنظيمي سواء كانت تلقائية أو مفروضة أو مخطط لها إلى تحقيق أهداف كثيرة و متنوعة و هذا بالعمل على تطوير و تفعيل مجموعة من المقاييس و المعايير التي تتاسب المنظمة و طبيعة عملها التجاري، لتعرف على حالات التغيير المطلوبة التي من شأنها أن تساهم في عمليات التغيير. و يجب أن يكون التغيير مسطرا من طرف الإدارة العليا للمنظمة، و الذي يشعرون و في نفس الوقت يقررون عملية التغيير التنظيمي¹⁸ و يمكن إختصار الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي في جملة من النقاط نستهلها فيما يلي:¹⁹

¹⁸ احمد ماهر مرجع سابق ص 80

¹⁹Plamer ,R.Dunford and G. akin ,loc,Cit

3 1 تحسين أداء المنظمة:

إن الغاية المنشودة من التغيير التنظيمي تتجلى في تحسين أداء المنظمة و زيادة في الجودة الشاملة في أداءها، و تعتبر النقاط التالية من أهم المظاهر التي تثبت أن المنظمة تنتهج التغيير المطلوب لتحسين أداءها :

- ❖ الأرباح و انخفاض التكاليف
- ❖ ارتفاع معدل العائد على الأصول و الملكية
- ❖ الإستخدام الأمثل للموارد و تحقيق التنمية المستدامة
- ❖ ارتفاع القدر التنافسية

3 2 تحسين في السلوك الفردي و الجماعي:

يكون واضح في النمط و طريقة السلوك محددة فتحسن السلوك الفردي يؤدي حتما إلى تحسن السلوك الجماعي و يمكن أن نميز ذلك في السلوكيات التالية:

- ❖ ارتفاع الدافعية والمهارات.
- ❖ رشد في اتخاذ القرارات.
- ❖ أنظمة الاتصال و التدريب المستمر في الإدراك و الفهم و الدافعية و التفاعل مع الآخرين.
- ❖ التداخل من أجل بناء مجموعات عمل.

3 3 تحسين في الوظائف:

و يظهر ذلك في استعاب العمال الذين يمارسون وظائف بأنه قد حصل تغير في وظائفهم و الأدوار التي يقومون بها. و يعود ذلك للتكنولوجي و إعادة التصميم الوظائف و التغير في السلطات التنظيمية و الوظيفية.

كما أن زيد منير عبوي يلخص مجموع من الأهداف في كتابه إدارة التغير و التطوير و هي:

- ✓ مساهمة و دفع الأفراد على تحديد مشاكلهم و حثهم على تحقيق التغير.
 - ✓ دفع لغة الحوار بين العمال و المسيرين و خلق جو عمل يخدم المنظمة
 - ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيط بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
 - ✓ تحقيق الأهداف التنظيمية و الوصول إلى درجة الرضا الوظيفي .
 - ✓ تمكين إدارة العليا من إتباع سياسة الإدارة بالأهداف .
 - ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
- بإضافة إلى الأهداف المذكورة سالفًا هناك أهداف أخرى و هي كما يلي²⁰:
- ✓ تعويد العاملين على رقابة الذاتية.
 - ✓ تعزيز الثقة التي تربط الإدارة العليا مع العاملين.
 - ✓ الإعتماد على أسلوب حضاري و استعمال الصراح في طرح المشاكل المختلفة و بدون تحفظات.
 - ✓ إنعاش روح المنافسة في وسط العمال.
 - ✓ زرع و ترسيخ فكرة وجود التغير التنظيمي و السعي لإنجاح ذلك.
 - ✓ تشجيع الابتكار و رفع من الذكاء الجماعي.

²⁰ احمد ماهر مرجع سابق ص 81

✓ إستعمال الأمثل لكل طرق الإتصال التي من شأنها أن تحسن من علاقات داخل المنظمة.

✓ الإبداع و فتح مجال أمام الديمقراطية داخل المنظمة.
لكما أنه هناك أهداف أخرى و من أهمها ²¹:

❖ التخلي: أي أن التغيير التنظيمي يهدف لتترك بعض الأمور المعهودة لدى المنظمة و مصادر من الأسواق و العناصر و بعض الأساليب و الطرق من مختلف من الاستراتيجيات في التسيير التي كانت تتبعها المنظمة .

❖ التبني: عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي في نفس الوقت تهدف إلى تبني إلى كل ما هو جديد بالنسبة لها، من استراتيجيات و التكنولوجيا التي تمكنها من التأقلم مع الوضع الجديد .

* التطور و التنمية: تسمح عليه التغيير التنظيمي و تطوير و تجديد كل الأساليب التي تعمل بها في مجال نشاطها.

4 خصائص إدارة التغيير

من خلال تقديم التعاريف المتعددة للتغيير التنظيمي يمكن القول أنها ظاهرة و حقيقة موجودة في حياة المنظمات ، لا يمكن للمؤسسات تجاهلها بل يجب عليها التأقلم معها من خلال دراستها و تحضير لها. و التغيير التنظيمي كغيره من الظواهر لديه العديد من الخصائص المتنوعة، و يمكن حصرها في مجموعة من النقاط و أهمها ما يلي ²²:

أ. الإستهداف: التغيير حركة التفاعل الذكي لا يحدث عشوائيا أو إرتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة ، تتجه الغاية مرجوة و أهداف محددة، و من هنا فلن إدارة

²¹ زكرياء الدوري ، نجم الغزاوي ، بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر مرجع سابق ص 42
²² زيد منير عبوي "ادارة التغيير والتطوير " مرجع سابق ص 22,23,24

التغيير تتجه نحو تحقيق هدف و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .

ب. الواقعية: يجب على التغيير التنظيمي أن يكون مبني على ترابط إدارة التغيير بالمواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار تجانس إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها .

ج. التوافقية: يجب أن تكون قدرة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات واحتياجات و تطلعات القوى المختلفة عمليات التغيير .

د. الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة الحركية بحرية مناسبة و تملك القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه قوة الفعل في أنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

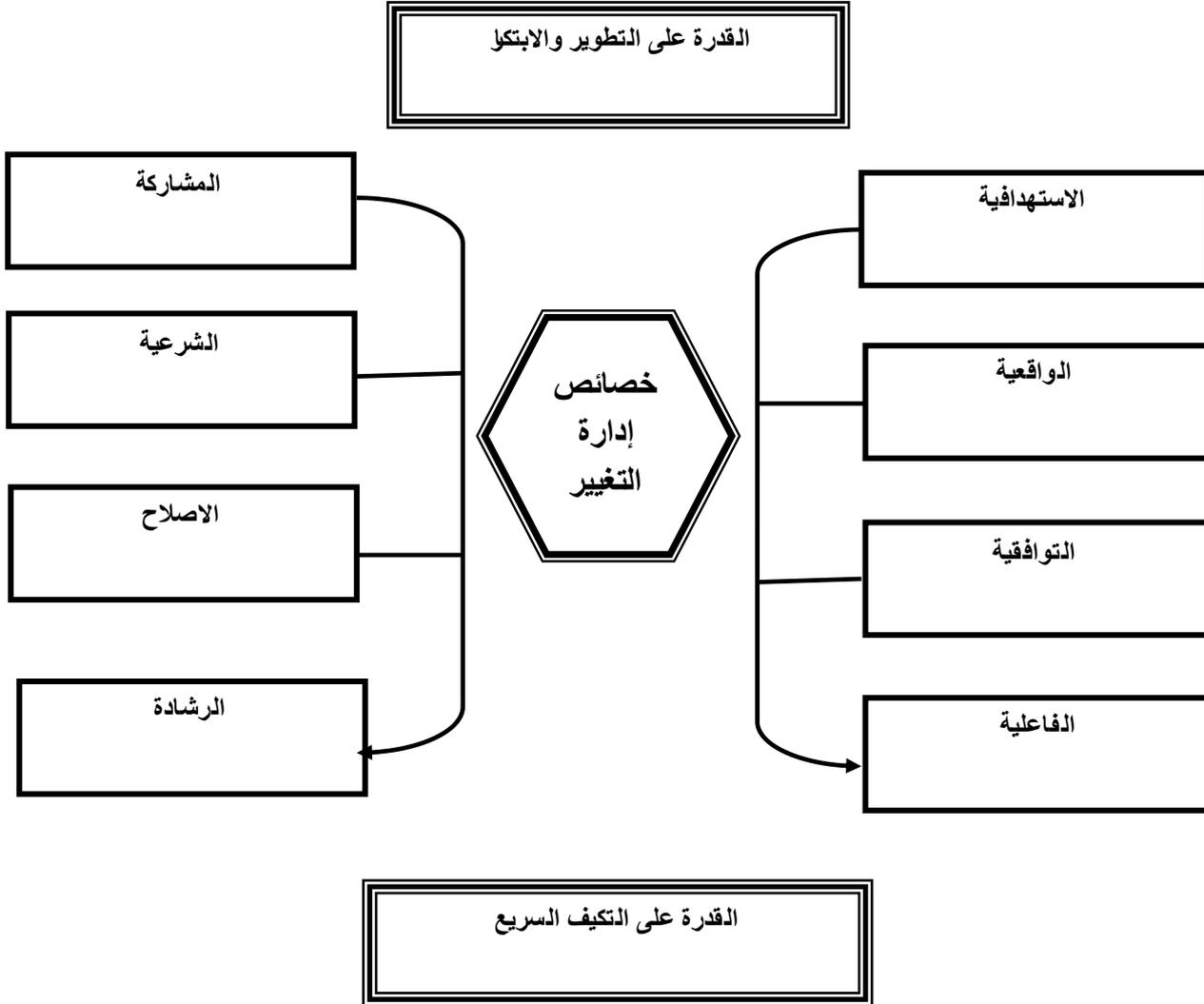
هـ. المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي ، والمفر الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و إدماج كل الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير .

و. الشرعية : و هو من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في التغيير التنظيمي و يجب أن يأخذ صيغة الشرعية القانونية والأخلاقية قانوني في آن واحد ، و لما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير ف إنه يتعين أولاً تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية .

ز. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى آخر يجب أن تسعى إلى إصلاح ماهر قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من إختلافات في المنظمة .

- ح.الرشد: الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة العائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسارة
- ط. القدرة على التطير و الابتكار: و هي خاصية عملية لازمة ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.
- ي. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط و لأنها أيضا تتوافق معها و تحاول التكيف معها ، و تحاول السيطرة عليها و التحكم في إتجاهها و مسارها، بل و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها لإبقاء على حيوية و فعالية المنظمة.

الشكل رقم (18): خصائص التغيير



المصدر: الخضيرى, محسن احمد, ادارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية الادارة للتعامل مع متغيرات الحاضر تحقيق

التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات دار الرضا لنشر والتوزيع دمشق ط الاول 2003 ص 15

5 مراحل التغيير التنظيمي

لقد كان الحديث عن مراحل التغيير التنظيمي محل إهتمام العديد من الكتاب و المفكرين في مجال التسيير، و سوف نذكر على سبيل المثال بعض النماذج من أهمها²³:

- **تحديد طرق و أساليب التنفيذ:** عندما تقوم المنظمة بالمباشرة في عملية التغيير عليها أن تكون مستعد للدخول في العملية، و ذلك بتحديد سياستها التي ستتبعها كتحديد الجهة التي تبدأ بها في إجراء التغيير: مثلا يكون ذلك من القمة والإدارة العليا إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معا في نفس الوقت، و يكون التغيير إما بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي .
- **تحديد زمن بداية و نهاية التغيير:** يكون التغيير دائما في فترة زمنية محددة فعلى الجهة المسؤولة عن التنظيم إن تختار التوقيت المناسب للمبادرة في التغيير و لا يجب أن يكون لا بعد فوات الأوان و لا قبل أوانه. حيث يجب أن تكون الخطوة التي تخطوها المنظمة محسوبة و أن تكون في الوقت المناسب.
- **وضع خطة و الخطط المفصلة للتنفيذ:** و هنا يكون كل دور لعمال المنظمة واضحا. بحيث تضع الإدارة العليا خطة توضح لكل فرد مهامه و تكون المسؤوليات محددة بطريقة تسهل عملية التغيير .
- **تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا و الاستفادة من دعمهم:** و هي من أهم الركائز لخطوات التغيير. بحيث من خلالها تكون عملية الاتصال أكثر فعالية و خاصة في الإدارة العليا التي تعتبر كعامل أساسي لإنجاح عملية التغيير.

²³ محمد بن يوسف النمران العطيات مرجع سابق ص 123-124-125

➤ **تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد:** و في هذه المرحلة يعتبر التغيير بمثابة مشروع جديد يتم من أجله تجنيد كل الظروف المتاحة من موارد بشرية و مادية لإنجاح عملية التغيير من وضع ميزانية خاصة به و فريق جاهز لغرض لتكفل بعملية التغيير .

➤ **صنع حجة التغيير بالصبغة الشخصية و ربطه بأهدافهم:** إن بعض العمال لا يتقبلون فكرة التغيير إلا إذا شعروا بإضفاء صبغة شخصية عليه و ربط ذلك بأهدافهم و وظائفهم. و من هنا يكون دور رؤساء الأقسام هاما لدرجة أنهم يعملون على ترجمة حاجات المنظمة بالنسبة للتغيير إلى واقع لكل فرد منهم.

➤ **التأكد من مشاركة الغالبية:** و في هذه المرحلة يجب للإدارة أن تتأكد بأنها قد قامت باقتحام أغلب العمال و أن تشعرهم إنهم هم الورق الرابحة لإنجاح عملية التغيير الذي سيستفيد منه الكل. لذا يجب السماح للجميع بإدلاء آراءهم و المشاركة.

➤ **تحفيز و تشجيع القائمين على التغيير:** و هذه المرحلة تعتبر الورقة الرابحة لعملية التغيير من خلالها تعمل إدارة المنظمة على زرع و ترسيخ التغيير لدى العمال و هذا ما يضمن نتائج جيدة تكون في صالح المؤسسة .

II. أشكال وأساليب التغيير التنظيمي

1. أنواع التغيير التنظيمي

من مطالعتنا لاحظنا أن هناك العديد من الأنواع، فكل مفكر يرى أنواع التغيير من الزاوية التي من خلالها يحدد نوع التغيير و برأيي فإن هناك نوعين رئيسيين من التغيير ألا و هما التغيير المخطط له و التغيير العشوائي غير المخطط له. و تتفجر من خلالهما الأنواع الأخرى التي سوف نذكرها و نجمعها في النقاط كالتالي:

1 ± التغيير المخطط له التغيير غير المخطط له:

و هما من أهم أنواع التي تطرق لها الكاتب فيما يخص عملية التغيير .
فالتغيير المخطط له يقصد به أنه هو التغيير التي تتجه إليه المنظمة بنفسها و يكون معتمدا من طرف إدارة المنظمة و يكون مبني على أساس و منطلق يسمح للمنظمة بالقيام بعملية التغيير، و كما يكمن القول " أنه ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية و على أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليها من ناحية أخرى²⁴.

و التغيير غير مخطط له يكون مفروضا على المنظمة و هذا نتيجة عن التطور و التغييرات التي تحصل في المنظمة كزيادة العمال والمنافسة المفروضة و تقلبات أذواق المستهلكين.

²⁴ زكرياء الدوري , نجم العزاوي , بلال خلف الكارنة, شفيق شاكر العملة , محمد عبد القادر مرجع سابق ص 37

1 2 التغيير المفروض و التغيير بالمشاركة²⁵:

مفروض يكون جبرا على العاملين من جانب إدارة المنظمة. أما التغيير بالمشاركة يتم بإقحام جميع العاملين في التخطيط للتغيير .
كما يرى زيد منير عبوي²⁶ أنه يتم تصنيف التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف و نذكر منها:

1 3 التغيير الشامل و التغيير الجزئي:

و نميز بينها بدرجة الشمولية فإذا كان مثلا التغيير يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلة أو أجهزة فهذا يعتبر تغير جزئي. أما الشامل فيخص التغيير الذي يمس غالب القطاعات داخل المنظمة و السياسة العامة المتبعة من طرف الإدارة.

1 4 التغيير المادي والتغيير المعنوي:

يجب أن يكون التغيير دقيقا حيث أنه فيجب علينا التمييز بين التغيير المادي و المعنوي إذ أنه لا يمكن النجاح في التغيير المادي أن يتم إلا إذا كان هناك تغيير المعنوي (النفسي و الإجتماعي) فمثلا عند القيام بالتغيير المادي كتغيير الآلات و المعدات الحديثة، و في نفس الوقت يبقى سلوك العمال و أساليب العمل فيها تقليدية. فهذا حتما سوف يؤدي إلى فشل التغيير و يصبح تغييرا سطحيا و شكليا.

1 5 التغيير السريع و التغيير التدريجي:

و في هذا النوع يعتمد على مدى سرعة التغيير و التأقلم فهناك بعض الأمور التي تلزم المنظمة على القيام بالتغيير السريع قبل فوات الأوان و العكس صحيح

²⁵ راتبالسعود . زينب الشوابكة مقاومة التغيير في المنظمات التربوية مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير: الأبعاد-

العوامل-التمثلات) 6 - 2012/11/8

²⁶ زيد منير عبوي مرجع سابق ص 28

لوجود بعض التغييرات التي تتطلب التأييد في التغيير. و هذا كله يكون في صالح المنظمة.

و خلاصة القول أن هناك عديد من أشكال التغيير التنظيمي مبني على المعايير والأصناف المختلفة و من خلال الشكل التالي سوف نوضح كيف قسم خضر مصباح الطيحي أنواع التغيير باختصار:

أ. التغيير التطويري: و يكون مبني على أساس تحسين المنظمة و تطوير الوضع القديم. و هذا بتدريب الأفراد و خلق المهارات الجديد و القدرة على التواصل و العمل باستخدام التقنيات الحديثة.

ب. التغيير الإستراتيجي: ويخص القضايا الرئيسية و التي تتطلب مدة طويلة لإجراء التغيير و يكون الإعتماد على الخطط الإستراتيجية التي يجب توظيفها بشكل فعال لإنجاح عملية التغيير.

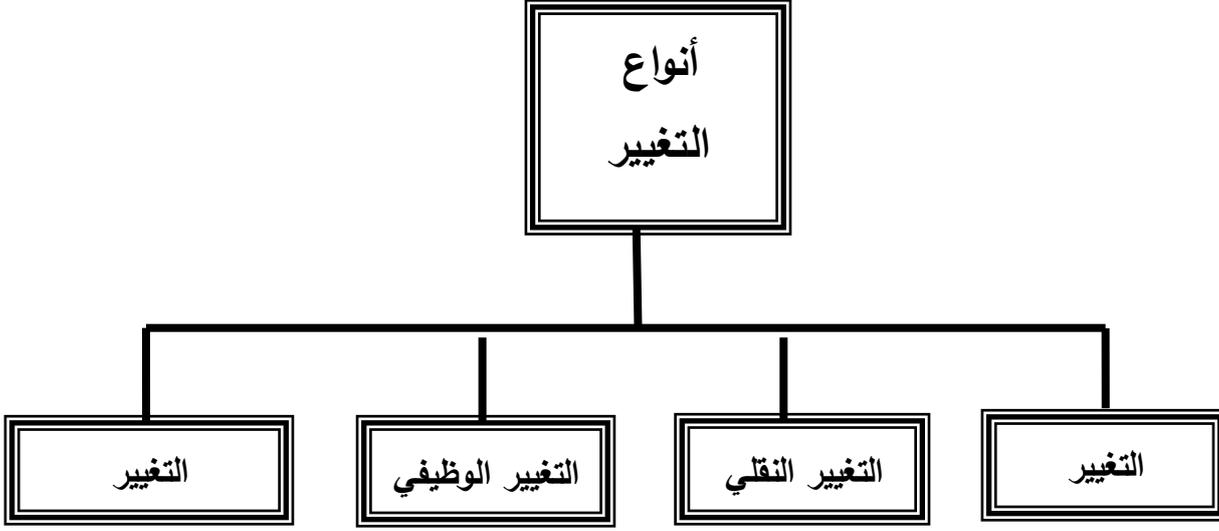
ج. التغيير الوظيفي: هذا النوع من التغيير يجب التعامل معه بعناية فائقة نظرا للأهمية التي يكتسبها. و يشمل هذا التغيير الوظيفي أقسام و وظائف المنظمة، و بالتالي أغلب العاملين في المنظمة و يكون له أثر مباشر على تنظيم العمل داخل المنظمة.

د. التغيير النقلي: هذا النوع من التغيير يطلب مجموع من النقاط لتنفيذ التغيير تجاوب مع التغييرات و متطلبات السوق.

هـ. معرفة ما هو مطلوب لعملية التغيير

و. استجابة القوى للتحويلات في القوى البيئية المحيطة بالمنظمة .

الشكل رقم (19): أنواع التغيير حسب خضر مصباح الطيحي



المصدر خضر مصباح الطيحي إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين 2011 ص

2. نماذج أساليب التغيير:

هناك عدة أساليب و طرق لتحقيق عمليات التغيير فهناك العديد من الكتاب قد قاموا بتصميم نماذج عديدة تسهل تحقيق عملية التغيير. و سوف نحاول ذكر بعض النماذج التي كان لها نتائج في الميادين و أستعان بها الكثير من الخبراء في مجال التغيير أو كما يسميهم البعض مستشارو التغيير²⁷.

2 1 نموذج كريت ليون Kurt lewin :

لقد دار الحديث بين كثير من الكتاب و المفكرين فهناك من ينسب هذا النموذج إلى كل من الكاتيين kurt و edgerschein المهم أن يعتبر من أحسن النماذج التي أثبتت فعاليتها في الواقع المنظمة أي أنه يضمن سلامة الانتقال من

²⁷Larry creiner patterns of organization change in dalton et al applierdorganization change p 213

الوضع الراهن إلى التغيير إذا كان تطبيق كل المراحل بصفة سليمة و هذه المراحل تنقسم إلى ثلاث مراحل²⁸ :

أ. إذابة و إسالة الجليد:

هذه المرحلة مهمة جدا من تحقيق التغيير التنظيمي و تكمن أهميتها في ما يسمى بزعزعة العامل من خلال إلغاء القيم و المهارات التي يعتمد عليها في أداء عمله. و هذه المرحلة تؤدي إلى التخلي عن الأساليب و السلوكيات الحالية للعمال و دفعهم إلى البحث عن البديل، مما يهيئ لهم أرضية و مناخ للاستعداد لتبني أساليب جديدة تتفهم في الوضع الجديد. و حسب fulmer²⁹ أن إيجاد الإستعداد و الدافعية لتبني التغيير و الأساليب و إتباع طرق الجديدة. التي تصلح للمرحلة الجديدة هو إلغاء كل المهارات الحالية.

و عليه يمكن القول أن هذه المرحلة تعتمد على مدى ومهارة المسئول عن التغيير في معرفة و كيفية إضعاف القيم و الإتجاهات بطريقة عقلانية و واقعية، و هذا بخلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العمال داخل المنظمة، و تحسيسهم بحاجتهم إلى التغيير. فمن الطبيعي أن لا يرتاح الكثيرون للتغيير لأن ظاهرة التغيير بأبسط أشكالها تمس بالوضع القائم و الطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال و أن تبين تأخر المنظمة في جو المنافسة حتى لو في حالة تحقيقها لأرباح فإن هذا الجو سيشعرهم بعدم الإرتياح و يبدئ الجميع بتساؤل حول كيفية سد التغيرات و اللحاق بما وصل إليه المنافسون.

²⁸ Kurt le win group decision and social change .in GE swanson T.M. new comb , and E.L hartley (eds) readings in social psychologyrev . ed (new yorkholt. 1952 p 459-73

²⁹Robert M fulmer, "the new management " 1983 3ed. new york :macmillanpublishing Co..inc p 349

ب. أحداث التغيير المطلوب:

بعد ما يتم تحديد الخطة و التحليل المنطقي لكيفية إذابة الجليد و تحضير الجو المناسب للقيام بعملية التحليل، يتعلم الفرد في هذه المرحلة التمكن و الإحاطة بكل الجوانب المنظمة أي يقم نفسه في عملية التغيير و يكون له فيها دورا ايجابيا يصب في صالح المنظمة. و هذا يعني يغير من أداءه الفعلي من واجبات و مهام جديدة تبعا لخطة التغيير.

و يحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور بسرعة غير معقول و تغيير الأشياء بسرعة غير معقولة كذلك. لأن من شكل ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي لذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي و إلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الارتباك و التشويش، و مزيج من الشعور بالأمل و القلق³⁰.

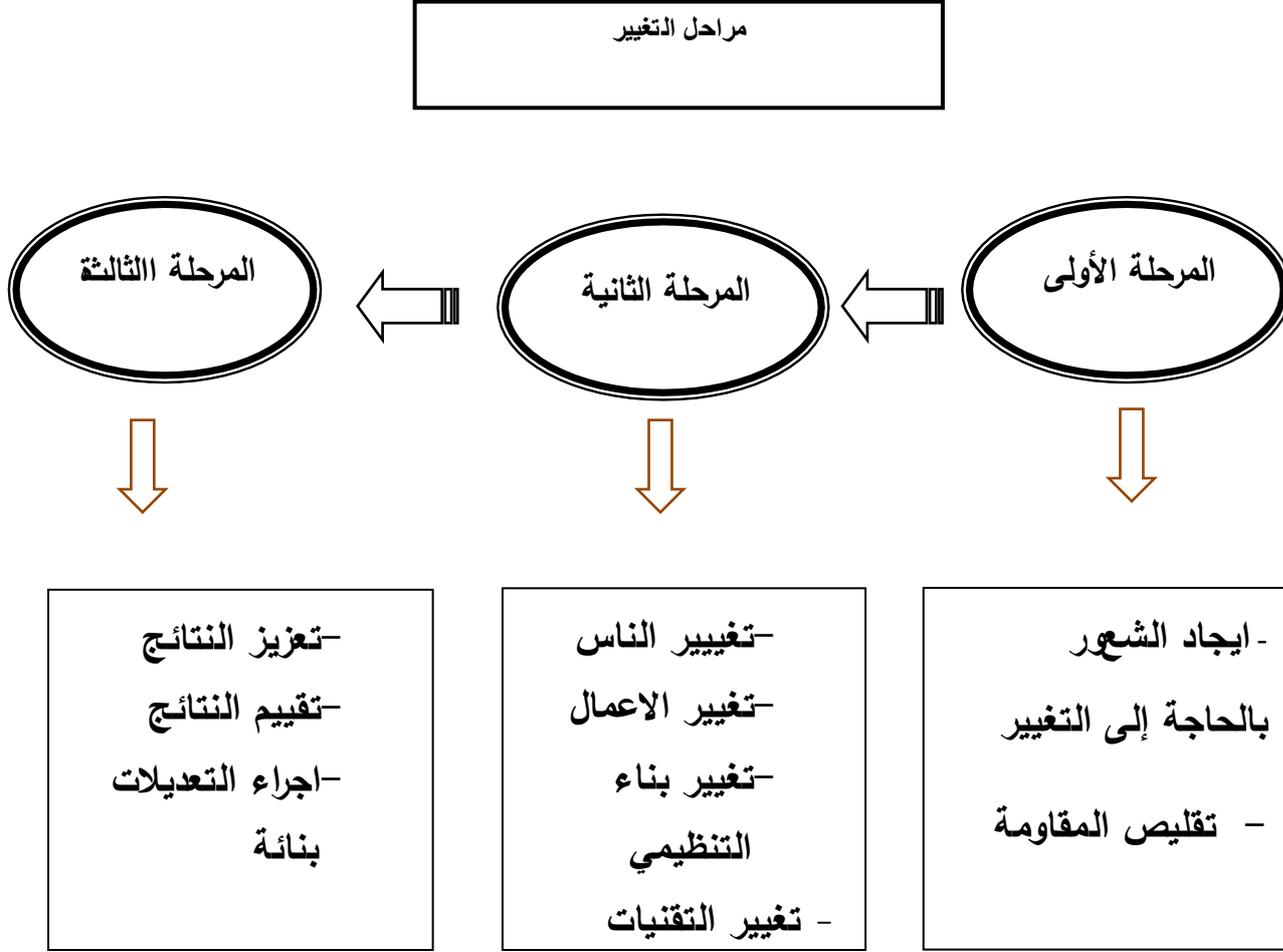
ج. إعادة التجميد:

و يكون ذلك بتحقيق الإستقرار النسبي في المنظمة أي أن هذه المرحلة هي مرحلة تثبيت لكل ما خطط له من المرحلتين السابقتين و يقوم من خلالها المدير بترسيخ العوامل القوية للحفاظ على الجو الجديد المنظمة. و يكون هذا عن طريق تقديم الحوافز المادية و المعنوية كالترقية و الكفاءات بإضافة إلى التكوين و تحسين المهارات.

إن هذه المرحلة تهدف لتثبيت التغيير و الإستقرار بمساعد الأفراد على التأقلم مع الوضع الجديد بتسهيل عليهم مهمة إستيعاب الطرق و الاتجاهات الجديدة. و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، و ينبغي إستخدام التدعيم الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب فيه.

³⁰ حسين حريم "ادارة المنظمات منظور الكلي" دار حامد لنشر و النشر والتوزيع 2003 ص 285

الشكل رقم (20): نموذج كريت ليون Kurt lewin



المصدر: موسى اللوزي التنمية الادارية التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم لإدار وائل 1999 ص 229

2 2 نموذج هوس huse ذو سبع مراحل

يرى edgarhuse إن إدارة التغيير تمر بسبعة مراحل ، و هو مبني على أساس النموذج lewin و يكن تلخيص السبع المراحل في النقاط التالية³¹:

أ. **الاستكشاف:** و يكون الإستكشاف عن طريق التعاون بين مسؤولي المنظمة و مستشار إدارة التغيير و هذا عن طريق تسليط الضوء على المجال الذي سيتم فيه التغيير .

ب. **الدخول:** و يكون الدخول نتيجة للاتفاق الذي سيتم مسؤولي المنظمة و مستشار التغيير و يتم من خلاله التفاهم حول النقاط التي سيحصل فيها التغيير .

ج. **التشخيص:** و في هذه المرحلة يقوم المستشار ببناء على المعلومات التي كان قد حصل عليها جراء الاستكشاف و الدخول بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، و بتحديد إستراتيجية التدخل .

د. **التخطيط:** إن إجراء عملية التغيير تتطلب سياسات و أساليب مبنية على أساس المراحل التي تم إتباعها، و تحدد خلال تخطيط كيفية العمل و كذلك الجدول الزمني المتوقعة لعملية التغيير .

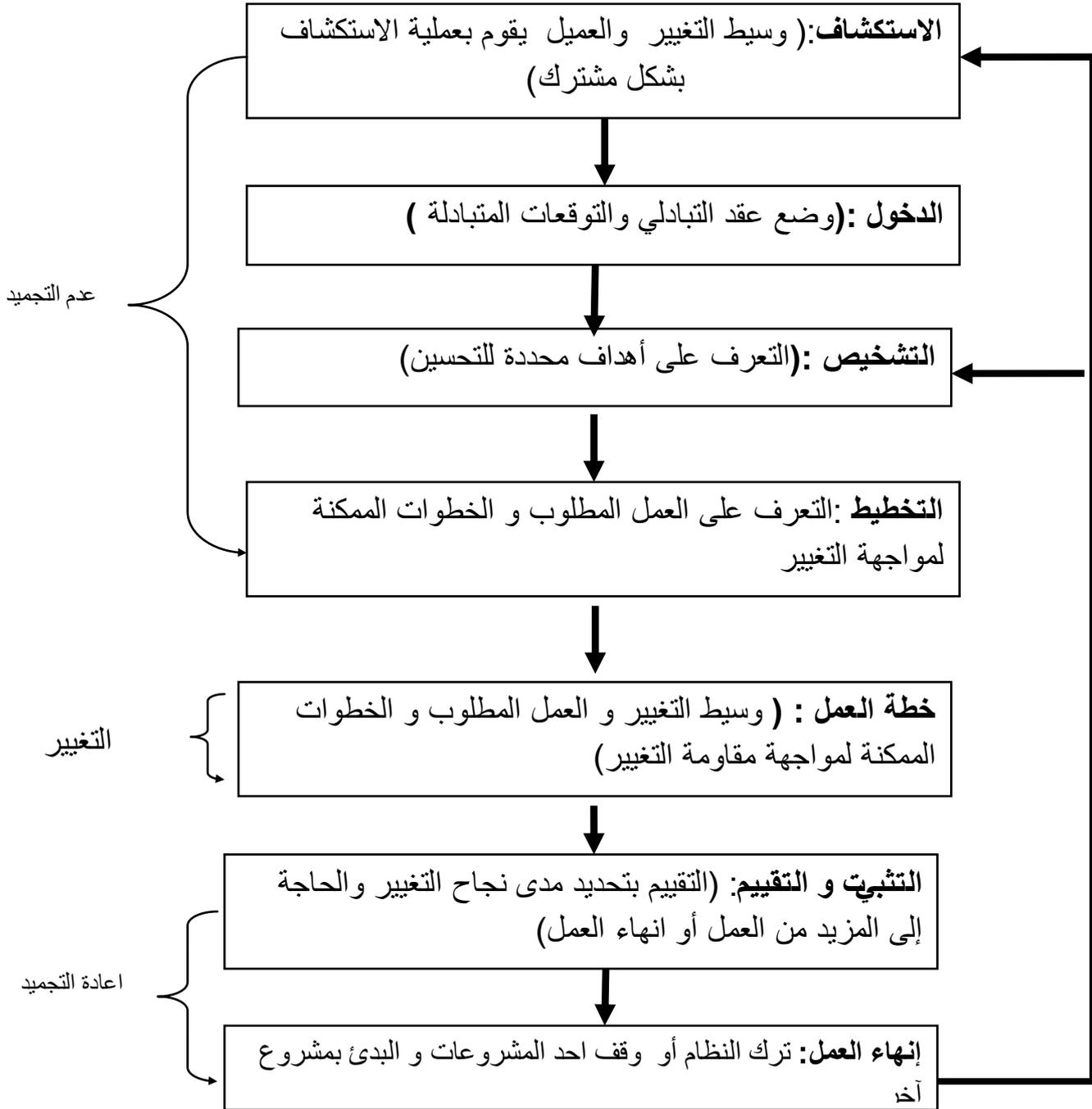
هـ. **خطة العمل:** و هنا يقوم مسئولو المنظمة بتطبيق التخطيط وفقا لخطة المتفق عليها .

و. **التثبيت و التقييم :** و هذه المرحلة مشابهة لمرحلة نموذج *ليون* وتسمى ب *لثبيت* و التقييم بدلا من إعادة تجميد النظام و في هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا و نظم ترميم مراحل العمل تصبح مهام روتينية يقوم بها العامل يوميا .

تعريب حسني , محمود حسن , ادارة أنشطة الابتكار ةالتغيير دليل انتقادي للمنظمات , الرياض : Nigleking, Nilanderson³¹ ص221 2004

ز. إنهاء العمل: و من خلال هذه المرحلة يكون وسيط التغيير أو مستشار التغيير قد أنهى مهامه وقام بعملية التغيير فينتقل بدوره إلى المنظمة أخرى لقيام بمشروع آخر.

الشكل رقم (21): نموذج همس huse



المصدر NIGLE KING .NIL ANDERSON تعريب حسني، محمود حسن "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات الرياض دار المريخ للنشر 2004 ص 221.

2-3 نموذج أفينسفش ivancevich و زملاءه:

يرى أفينسفش إن عملية التغيير لا تكون عشوائية بل هي عملية منظمة و مترابطة فيما بينها و تكون بترتيب عقلائي و منطقي نتيجة لتسلسل الذي سوف نذكره. إن كل مرحلة لها مهمات محددة و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ. قوى التغيير:

لقد اشرنا فيما سبق انه لا يمكن للتغيير إن يتم إلا إذا كانت هناك أسباب قوية و مهمة لذلك.

ب. الاعتراف بالحاجة إلى التغيير:

إدارة المنظمة يمكنها أن تميز في عدة مؤشرات تبين أنه يجب عليها تبني سياسات جيدة و القيام بعملية التغيير و يكون هذا عن طريق التقارير و القوائم المالية التي يظهر من خلالها الزيادات في الأرباح أو عكس ذلك من انخفاض معدلات الأداء و هبوط المبيعات و كذلك مناخ العمل السائد في المنظمة .

ج. تشخيص المشكلة:

عندما تكون إدارة المنظمة قادرة على تحديد المشكلة هذا يعني أنها تعرف أسباب و عواقب النقائص التي حصلت في المنظمة و يكون تحديد المشكل أمر ضروري و خصوصا عندما لا تكون المشكلة ظاهرة. و عليه فإنه حسب حسي نحريم³² إنه يمكن الإستعانة بمستشار التغيير من داخل المنظمة أو خارجها لمد يد المساعدة، و يتم من

³² حسين حريم "إدارة المنظمات منظور كلي " دار حامد لنشر والتوزيع 2003 ص 287

خلاله تحديد العلاقة بين المنظمة و وسيط التغيير و دوره في عملية التغيير بصورة واضحة.

د. تطوير البدائل و الاستراتيجيات:

و من التمييز بين ثلاثة إستراتيجيات عامة في عملية التغيير يمكن حصرها فيما يلي:

✓ **تغيير البناء التنظيمي**: و يكون ذلك خلال تكاتف الجهود من رفع الأداء و التحسين من مناخ العمل و علاقة السلطات.

✓ **تغيير الناس**: من خلال هذه الإستراتيجية تقوم إدارة المنظمة بصب كل الجهود نحو العاملين من أجل توجيه سلوكهم و رفع من دافعية كل الأعمال للقيام بالتغيير.

✓ **تغيير التقنيات**: و يتضمن استعمال الفنون و الطرق الجيدة و يمكن الملاحظة أن كل الإستراتيجيات تكمل بعضها البعض.

هـ. **تقرير المحددات**:

عندما تتم عملية تشخيص المشكلة فإن المنظمة ستقوم بتطبيق الأسلوب الصحيح من أجل الإصلاح. غير أنه يمكن أن تتأثر ببعض المتغيرات و الظروف التي تكون سائدة داخل المنظمة كثقافة المنظمة.

و. **مقاومة التغيير**:

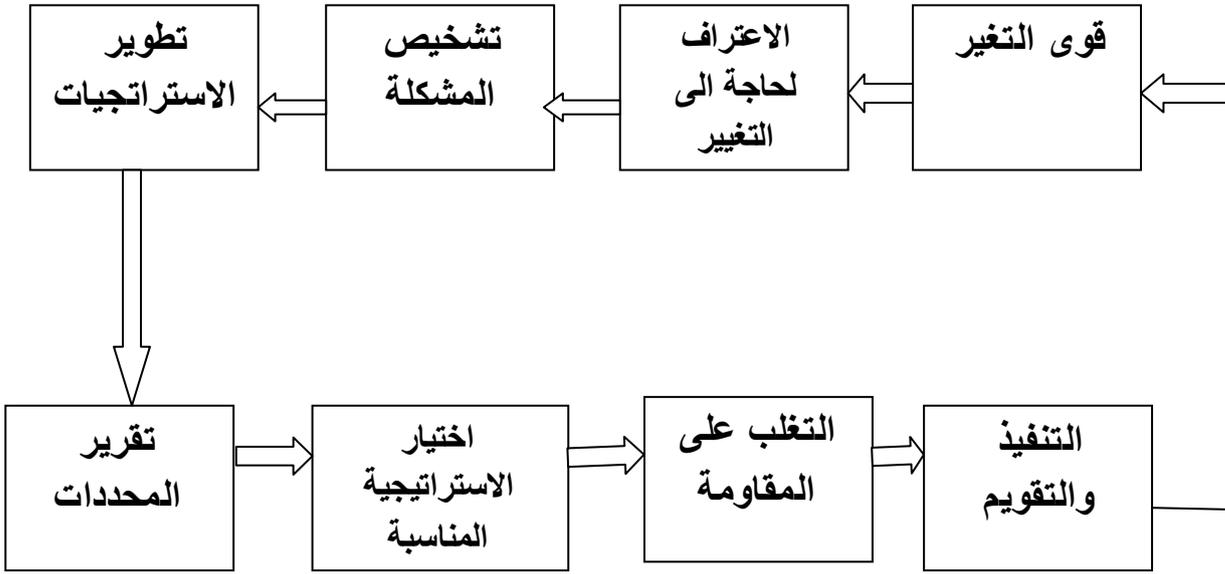
إن الإدارة تدرك تماما أنها سوف تلقى مقاومة جراء التغيير و يجب عليها التعامل معه و معرفة مسبباته و معالجته.

ز. تنفيذ التغيير ومتابعته:

تعتمد هذه المرحلة على أمرين مهمين التوقيت و النطاق. و المقصود بالتوقيت هو إختيار الوقت المناسب للقيام بعملية التغيير، والنطاق هو المجال الذي سوف يتم فيه عملية التغيير.

الشكل رقم (22): نموذج افينسفش ivancevich

عملية التغيير



المصدر حسين حريم " ادارة المنظمات منظور كلي " دار حامد لنشر والتوزيع 2003

ص 286

2-4 نموذج كوتر Kotter:

من خلال هذا النموذج يرى كوتر أن التغيير لا يتم إلا بعد تحقيق و إتباع الخطوات الثمانية و التي سوف نلخصها كما يلي³³:

أ. الإحساس بضرورة التغيير: تحديد و تحليل كل ما يدور في المنظمة لمعرفة الحقائق من الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة .

ب. خلق التضامن بين الجميع لمواجهة التغيير: يكون ذلك عن طريق تكاتف الجهود و التحالف كفريق واحد لمواجهة التغيير بطريقة منظمة.

ج. تحسينو تطوير الإستراتيجية: يجب أن تتمتع إدارة المنظمة برؤية إستراتيجية تسمح لها بتحقيق الأفضل للمنظمة.

د. نقل و إيصال رؤية التغيير: و هنا تكمن طريقة استخدام كل الطرق و الأساليب لنقل الرؤية الخاصة بالتغيير بصورة صحيحة و سليمة.

هـ. تفعيل العمل الأساسي: و في هذه المرحلة بالخصوص يجب إتباع كل السياسيات التي تسمح للمنظمة إن تزيل كل المعوقات و طرق التقليدي و توفري مناخ يسمح للمنظمة بالقيام بعملية التغيير.

و. الحفاظ على المكاسب: تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكفآت للعمال و تحفيزهم على ما حققوه من مكاسب ملموسة .

ز. الزيادة في تحقيق المكاسب و تثبيتها: و تكون نتيجة لما قامت بهم إدارة المنظمة من تحفيزات و المكفآت التي تجلب لها الكثير من العمال مما تساهم في تجديد و تفعيل التغيير.

³³John p kortterleading change boston :MA ;harvardunivresitypress 1996 p 21

ح. إدماج التغيير في ثقافة المنظمة: إن التغيير الناجح لا يكون إلا إذا قام به الكل عن إقتناع لذا نجد رجل التغيير يعمل على كل السلوكيات التي من شأنها إن ترسخ التغيير المراد في ثقافة المنظمة.

2 5 نموذج بيتر Peter:

و هن اببتر له وجهة نظر خاصة به فحيث تكلم عن التغيير يتمن مجموع من العناصر الأساسية و هي عناصر متكاملة و مترابطة فيما بينها. و التي سوف نذكرها في مجموعة من النقاط التالية³⁴ :

أ. **المهام:** وتشمل كل المهام الموجودة في المنظمة و المتعلقة بكل المتغيرات الخاصة بالتصميم وأدواته، و المهام أو يعين الوظائف و الأعمال و تكوين فرق العمل.

ب. **التكنولوجيا:** لقد أكد بيتر إن المتغيرات اللامنتهية و الخاصة بالتكنولوجيا بكل أنواعها من آلات و معدات و تكنولوجيا الإتصال و المعلومات و تكنولوجيا العمل(أساليب العمل).

ج. **الهيكل:** و يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات و نظم و تدفق العمل، و الإجراءات و درجة المركزية أو اللامركزية و غيرها.

د. **القوى العاملة:** و هي دوافع التغيير في عمال المنظمة مثل: عدد العمال و طرق التدريب و التأهيل و تنمية قادة التدريب.

³⁴ خليل محمد حسن الشماع , خضير كاظم حمود "نظرية المنظمة " دار المسيرة لنشر والتوزيع 2005 ط.1 ص 377

3 - مسؤولية إحداث التغيير :

تقع مسؤولية التغيير التنظيمي على عاتق الإدارة العليا التي في قمة السلم التنظيمي أو من يمنح لهم التفويض و الترخيص بعملية التنظيم من المستشارين و الخبراء في هذا المجال. و يكون المستشار الخارجي فعالا لالتزامه بالموضوعية و الحيادية. و يلعب وكلاء التغيير دورا حساسا في إنجاز عملية التغيير. و من الطبيعي أن تختار أشخاصا من المنظمة الذين يشغلون مناصب تسمح لعمل و ممارسة القيادة الحكيمة لتحقيق التغيير المسطر له.

و مهما كان الأسلوب المنفق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في تسيير التغيير يبقى دوما مهما و ضروري في قيادة التغيير. و ذلك عن طريق تطوير الأداء و إتباع أساليب و سياسات لتوحيد الجهود الكل لخدمة المنظمة.

2./ مصادر التغيير التنظيمي:

هناك من يحصر المصادر التي تولد التغيير التنظيمي في أربعة مصادر أساسية هي:

1. البشر: (ازدهار البشر وتطور الأجيال).
2. التكنولوجيا: (التطور التكنولوجي في مجال الصناعة).
3. الاتصالات ومعالجة البيانات: (الذكاء الاصطناعي - الاتصالات الفضائية - استخدام الحاسوب - المؤتمرات عبر الأقمار الصناعية).
4. المنافسة: (الأسواق المفتوحة عالميا - اندماج الأمم).

وهناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من العوامل: عوامل خارجية، وعوامل داخلية.

1. المصادر الخارجية للتغيير: وهذه المصادر تقسم بدورها إلى مجموعتين هما:

أ. التغييرات الاقتصادية وتغيرات السوق: تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الأسواق، مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات.

ب. التطورات التكنولوجية: التغير في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها تدريجيا.

2. المصادر الداخلية للتغيير: وهي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل، هي:

أ. تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على منتج مثلا: بدلا عوض التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي يترتب عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية لمواكبة هذا التغيير.

ب. التغيير الديمغرافي للعاملين: إزدياد نسبة النساء اللاتي يشغلن مناصب

قيادية عليا أو وسيطة، سيطرة العاملين أكبر سنا، مثل هذه العوامل تقود المنظمات إلى إحداث تغيير ما.

4 - أسباب فشل و نجاح التغيير التنظيمي:

يرجع عدم نجاح التغيير التنظيم بدرجة أساسية للأسباب التالية³⁵:

- ❖ التماشي مع التكنولوجيا و التعلم من استخدامها.
- ❖ عند القيام بعملية التغيير تكون عادة عادلة بحيث يتم من خلالها نقل الرجل المناسب في المكان المناسب. أي يكون نقل الموظفين عادلا.
- ❖ التركيز على عمل الجماعي وتكوين فريق عمل موحدة.
- ❖ حرص إدارة المنظمة لتحقيق التغيير و ضمان استمراريته.
- ❖ وضوح الهدف المرجو من التغيير و عدم وجود تعقيدات.
- ❖ تحديد أسباب التغيير و نتائج السلبية في حالة ما لم تقم إدارة المنظمة بعملية التغيير.
- ❖ القيام الجهات المختصة بعملية التغيير لها مهارات و كفاءات تمكنها من إنجاح التغيير.
- ❖ ضمان التدريب و التكوين للعمال لتمكينهم من تحسين مستواهم إلى الأفضل.
- ❖ الشعور بأن التغيير سوف يعود على الجميع بالفائدة.
- ❖ و يرجع عدم نجاح التغيير التنظيم بدرجة أساسية للأسباب التالية³⁶:
- ❖ عشوائية التغيير و عدم تحديد أهداف واضحة مبني على المنطق للقيام بالتغيير التنظيمي.
- ❖ عدم وجود خطط واضحة لعملية التغيير التنظيمي.

³⁵ محمد بن يوسف النمران العطيبي مرجع السابق ص 128

³⁶ رضا السيد "قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية " الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2007 ط 1 ص 104

- ❖ عدم إتباع سياسة التحفيز و المكافئات لجلب العمال و كسبهم بغرض القيام بالتغيير المطلوب. بحيث يجب على إدارة التأثير على العمال بكل الأساليب التي تنمي لديهم دافع التغيير.
- ❖ انخفاض الرغبة لدى العمال للقيام بالتغيير المطلوب.
- ❖ عدم الثبات من طرف إدارة المنظمة على التغيير واستعماله لمواجهة المشكلات و السلبيات.
- ❖ تلاشي الثقة بين العمال و إدارة المنظمة القائمة على تحقيق التنظيم.
- ❖ الخوف من المجهول و خصوصا تطورات التكنولوجيا هذا يجعلها تشكل خطر على مناصب العمال.
- ❖ عدم الإيمان بأن التغيير سوف ينقل المنظمة إلى الأحسن و أنه حبر على ورق لا يمكن تحقيقه.

III. أسباب و مجالات و إستراتيجية التغيير التنظيمي

1. أسباب التغيير التنظيمي:

إن الحقيقة الموجودة و المتفق عليها من الجميع هو أن التغيير ظاهر موجودة و ثابتة في حياة المؤسسة³⁷ التي هي بطبيعتها موجودة داخل بيئة معقدة و تتسم بالتغيير المستمر و لذا لا يمكن إنكار حقيقة أن المؤسسة إذا بقيت على حاله ا فسيكون مصيرها الدمار و الهلاك.³⁸

³⁷Plamer ,R.Dunford and G. akin ,managingorganization change : a multipleperspectiveapproach ; (N.Y :Mcgraw_hill2006)

³⁸احمد ماهر "تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية الاسكندرية 2007ص56

إن التغيير التنظيمي لا يحدث إلا لأسباب و دوافع تلزم على المؤسسة التغيير التنظيمي فيمكن القول التغيير التنظيمي له خلفيات و دواعي تدفع بالمنظمة إلى التغيير في سبل مواكبة العصر و تغيراته و يمكن حصر هذه الأسباب في ما يلي:

1-1 الأسباب الاجتماعية و السياسية³⁹:

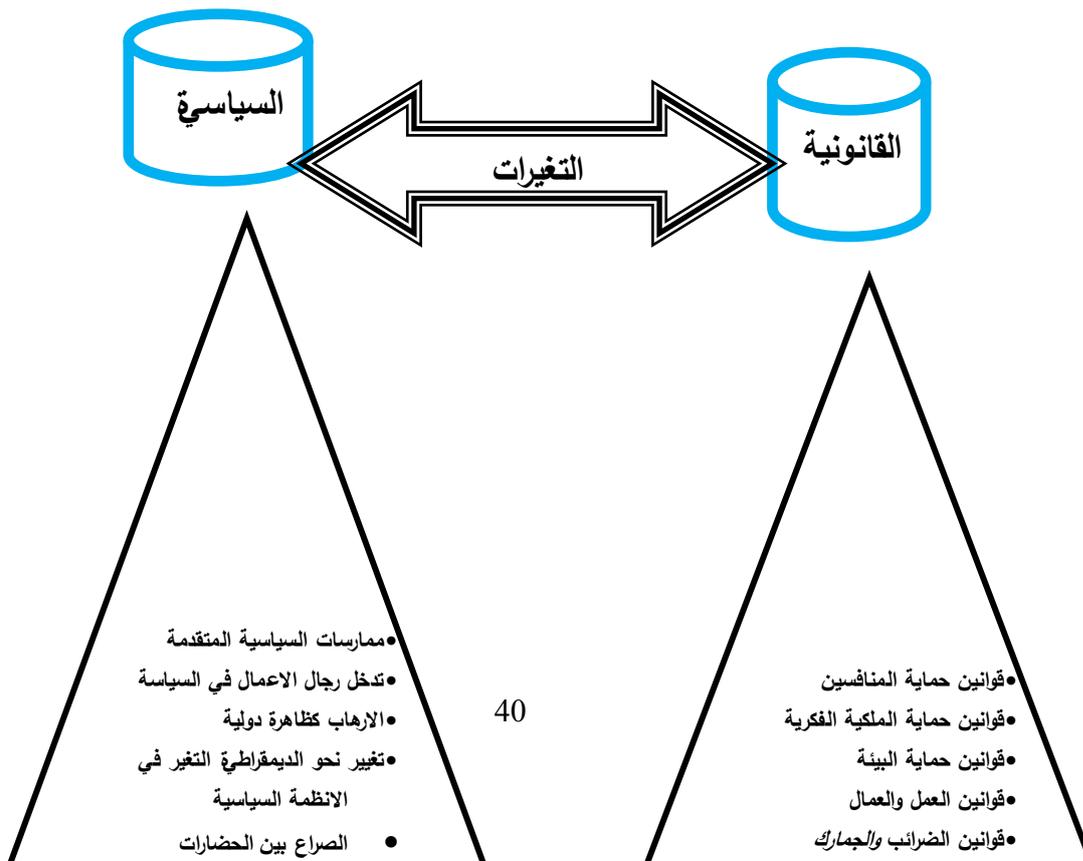
إن ما يسود المجتمعات من نزاعات أو اتجاهات سياسية و إجتماعية يهس كل فرد في المجتمعات الصغير و الكبيرة و أسهم بشكل مضطرب ، و خاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الإجتماعي المرتكز من النزعة الفردية إلى النزعة الجماعية . و لا شك فيه أن العمل يتأثر بهذه النزاعات و التي تؤثر بدورها في الاحتياجات و سلوكيات الأفراد المختلفة لذا ينصح المدبرون و القادة مجاراة و متابعة التغيرات المستمرة و التي تطرأ على حياة الأفراد، و معرفة أسبابها و إن القراءة و الإطلاع على الموضوعات الإجتماعية و السياسية و الإستفادة منها سيكون عاملا مساعد عند إحداث التغيرات المختلفة بفعالية كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد يحدث من آثار بدرجة كبيرة .

1 2 الأسباب القانونية⁴⁰:

تتعرض المنظمات إلى ضغوط و عوامل قانونية من شأنها أن تؤثر عليها و تؤدي بها إلى إحداث تغيرات للتماشي مع القوانين والتشريعات المفروضة عليها .

³⁹ محمد بن يوسف النمران العطيات ص 98,99,100
⁴⁰ احمد ماهر مرجع سابق ص60

الشكل رقم (23): التغيير في البيئة السياسية والقانونية



المصدر : احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الاداري وإدارة التغيير
الدار الجامعية الاسكندرية 2007 ص 61

1 3 الأسباب التنظيمية:

و يمكن إختصار العوامل التنظيمية الموجودة داخل المنظمة في مجموعة من

النقاط نذكر منها :⁴¹

- ✓ إتجاهات العاملين
- ✓ الموظفين و المدراء
- ✓ متطلبات المشاركة في الأعمال التقنية الإدارية.
- ✓ حجم منظمات العمل.
- ✓ زيادة مهارات العاملين.

⁴¹ زيد منير عبوي مرجع سابق ص 33

✓ تغير قيم و الموافق لدى العاملين .

1 4التغيرات في أذواق وحجات المستهلكين:

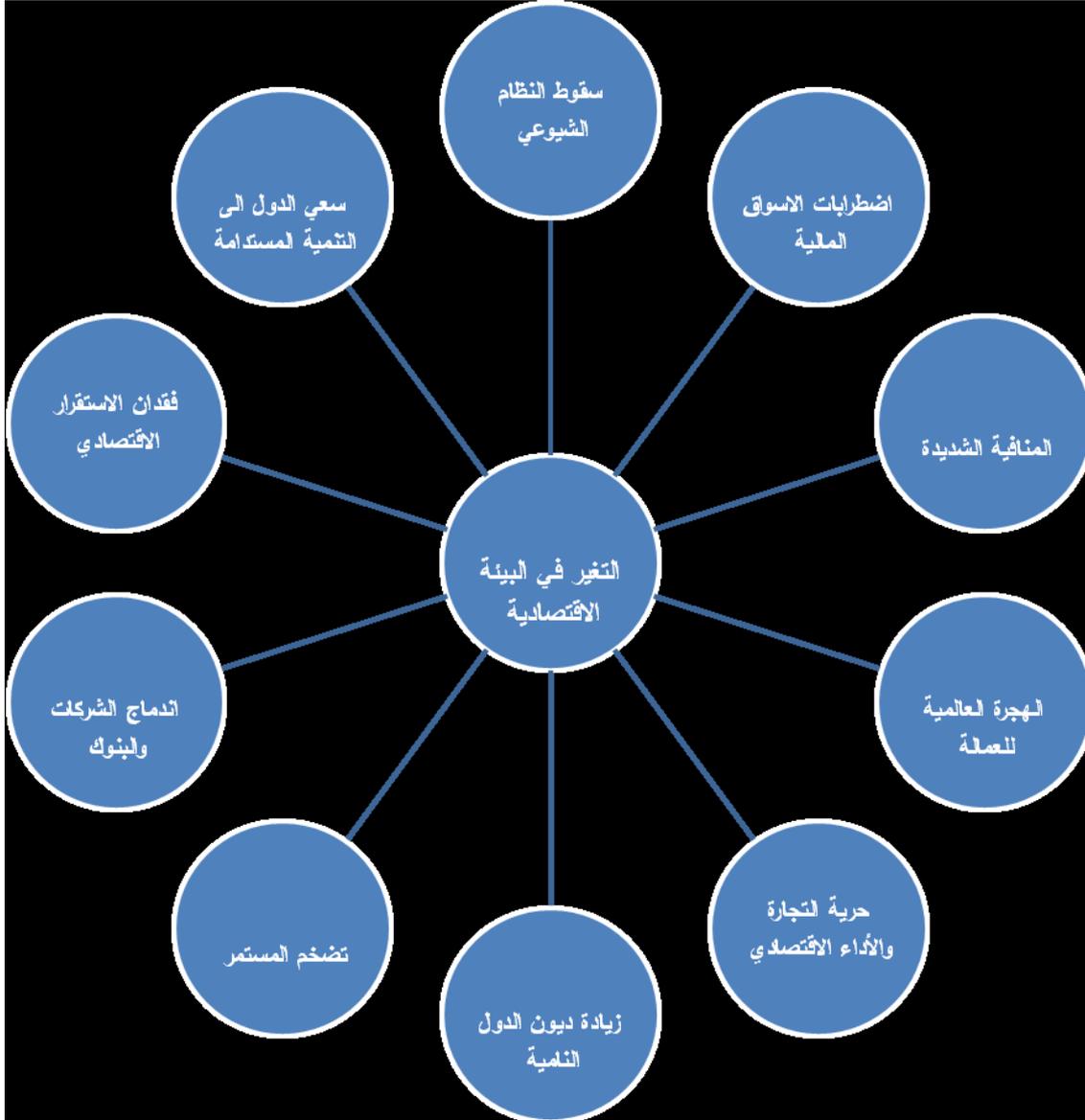
عرفت أذواق المستهلكين بالتغير الدائم و غير المستقر حيث نجد أن المستهلك يتطلع إلى إشباع حاجياته و إلى الحصول على السلع و الخدمات المختلف و المتنوعة. لذا فالمنظمة مطالبة بإنتاج السلع و الخدمات للمستهلك و السوق و ليس لنفسها. و هذا بمسايرة و متابعة التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين و التطلع إلى ميولهم غير المنتهية.

1 5 الأسباب الإقتصادية⁴² :

إن التغيرات الإقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جدا أو يبطئ شديد ، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها و قد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية . مما يؤدي إلى التغيير في النشاطات و الخدمات و طرق تقديمها كما أن العوامل التقنية الحديثة و عناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن و هذه الأمور ترتب على مد يري المؤسسات، و أخذ الحيطة و التأهب للتوافق مع التغيرات المفاجأة على كل المستويات لذا فمن الحكمة أن يقوم المديرون بإعداد الخطط و الخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الإضطراب و التغيرات التي تحدث بسرعة جدا .

⁴²احمد ماهر "تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الاداري وادارة التغيير" الدار الجامعية الاسكندرية 2007 ص59

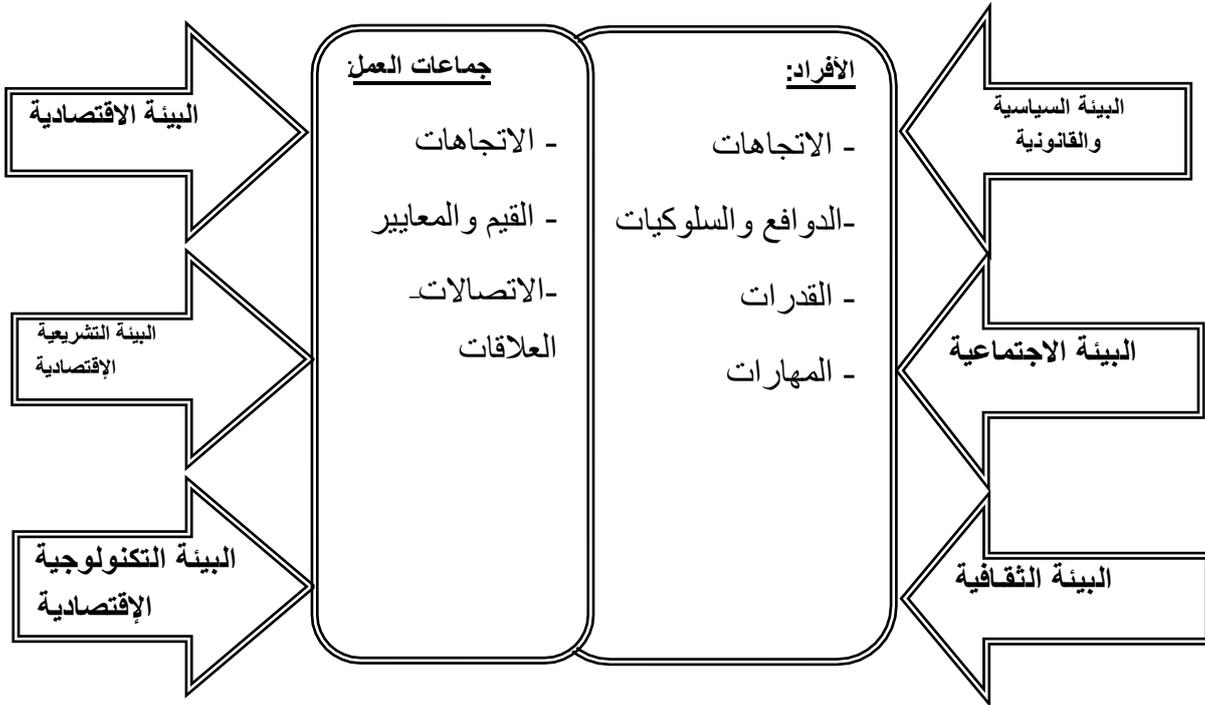
الشكل رقم (24): التغيير في البيئة الاقتصادية



المصدر : احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الاداري وادارة التغيير" الدار الجامعية الاسكندرية 2007 ص 6

تؤثر ثورة المعلومات بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع و الشراء، و تتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم و بشكل سريع جداً لأن تقنيات المعلومات أصبحت من الإتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر، و بناء على هذا ينصح المديرون و القادة العمل على إستخدام و إتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء و اتباع سياسة الإنفتاح حيال كل التطور التكنولوجي حيث أن التقنية الحديثة التي تظهر في بداية أي عمل قد تكون غير ملائمة و غير ذات جدوى و قد تكون فرس الرهان فيما بعد لانجاز أي مهمة بكفاءة و فعالية عالية.

الشكل رقم (25): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف الأدوار و المهارات

الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص326

الشكل رقم (26): التغيير التكنولوجي



المصدر: أحمد ماهر "تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الاداري وادارة التغيير"

الدار الجامعية الاسكندرية 2007 ص 59

كما أنه هناك أسباب أخرى قد تكون داخلية وقد تكون خارجية⁴³

1 7 الأسباب الخارجية:

و تتمثل في النقاط التالية:

تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتخي بي كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي و السياسي، و التكنولوجي، وفي الظواهر الإجتماعية كأول العوامل التغيير الخارجية .

المشاكل الإجتماعية و تسببها الإنشقاق و الاختلافات الثقافية و القضايا الإجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كبطالة و الصحة. فسلوك الأفراد قد تعرضت لتغيرات سريعة . و ذلك نظرا لحدوث تغيرات لاتجاهاتهم و مداركهم و دوافعهم و شخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير ظروف البيئة المحيطة .

- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة الاقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية.

- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما تتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها و بين بيئتها و السيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.

- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية الكم لا أو التركيب النوعي للكفاءات . و هذا نظرا للتغيير المستمر في الهيكل النظم التعليم و التنمية و التدريب .

- التغيرات في البيئة السياسية و التشريعية .

1 8 الأسباب الداخلية:

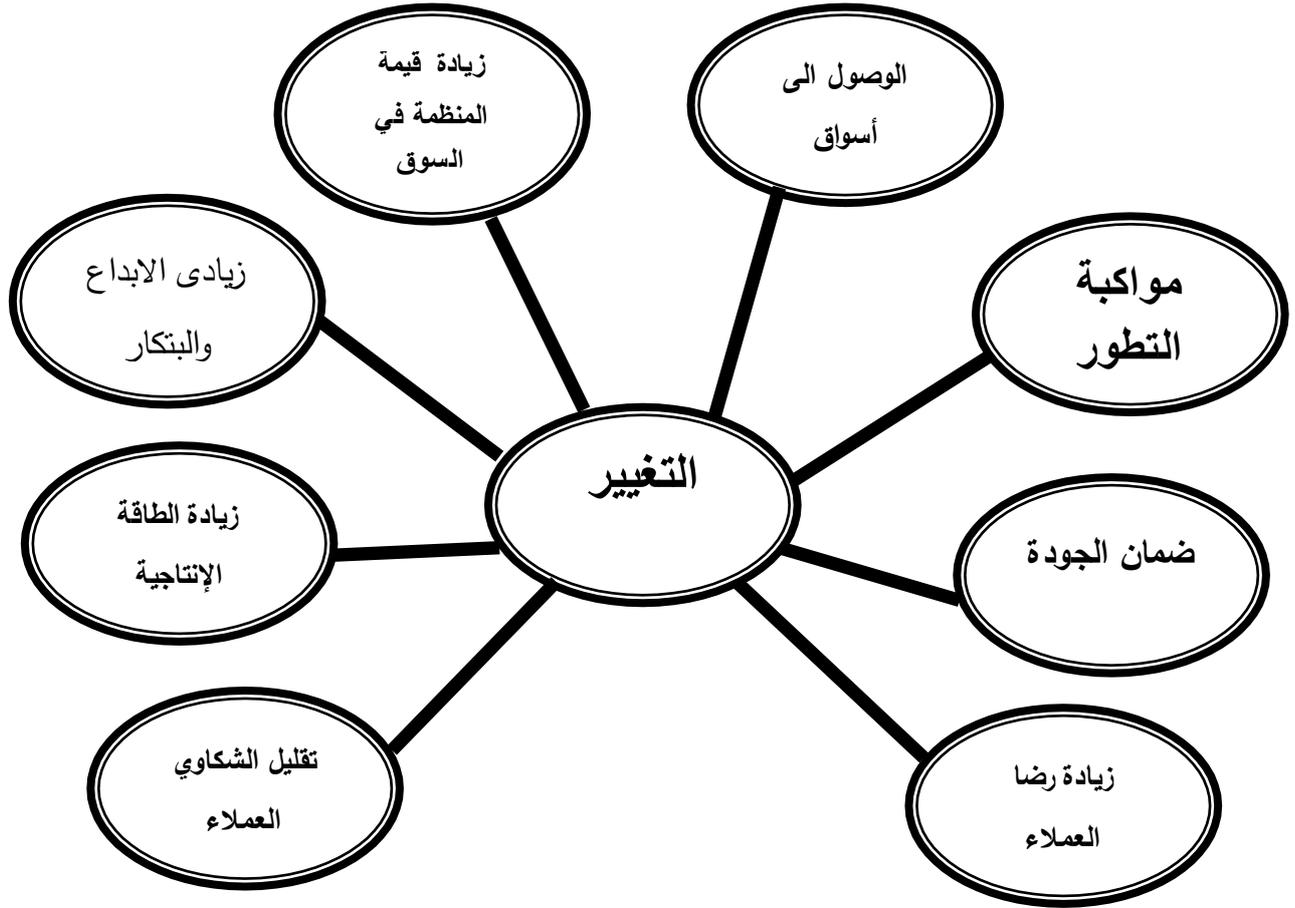
⁴³ الداوي الشيخ , شتاتيحة عائشة "مدخل في التحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة " الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الت الحديثة

العوامل الجزائية فقد تنشأ من فشل في اتخاذ القرار أو تأخر في الوصول إلى المعلومات أو عدم فعالية أسلوب القيادي.

تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية و إمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة نلاحظ أن لها التأثير على الأفراد والجماعات في التنظيم . ففي حالة التغيير استجابة لضغوط خارجية هنا لا يكون للأفراد المنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب و دوافع التغيير خاصة إذا لم يكن في أماكن التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة ، و في هذه الحالة يتخذ العمال أحد الموقفين من التغيير:

- 1 - عدم الاكتراث و اللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في إلتزامهم بمتطلبات التغيير .
- 2 - موقف المعارضة و المقاومة إذا شعروا بتهديد مصالحهم و استقرارهم و يأتي هذا دور في اكتساب ثقة الأفراد و استقطاب تعاونهم .

الشكل رقم (27): دوافع التغيير



المصدر: خضر مصباح الطيبي إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء

المعاصرين دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011 ص47

و يمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم(28): ضرورة التغيير التنظيمي التالي:



المصدر : احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الاداري وادارة

التغيير الدار الجامعية الاسكندرية 2007ص58

2. مجالات التغيير

إن عملية التغيير تفس كثير من المجالات و غالبا ما تكون مترابطة فيمي ما بينها ومتكاملة في ما بينها وتغيير يشمل المساحات التالية التي سوف نذكرها في النقاط التالية⁴⁴ :

2 ± الهياكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية:

و هنا التغيير يكون بالتعديلات في الوظائف داخل المنظمة وهذا إما بالزيادة فيها أو إنقاصها. و يمكن أخذ على سبيل المثال الأمور المتعلقة بالتغيير في الهيك ل التنظيمي و العلاقات التنظيمية مايلي⁴⁵:

- تغيير في تعريف الوظائف الشاغرة.
- تغيير في فرق العمل تغيير في عملية أو طريقة التفاوض.
- تغيير طريقة و علاقات الإنتاج التقارير حول الموظفين .
- تغيير في مجموعة العمل و الوظائف.

2 2 التكنولوجيا:

عرف مجال صناعة التكنولوجيا تطورا هائل و مستمر حيث أصبحنا في عصر السرعة و التقدم المستمر في صناعة التكنولوجيا و خاصة تكنولوجيا الإتصال و المعلومات، كل هذا يدفع المنظمة بالاهتمام بهذا المجال. و تبني سياسة التغيير لمواكبة هذه التطورات حتى تستطي ع ضمان استمراريتها في السوق و تحقيق النجاح.

2 3 نظم العمل:

⁴⁴ مصطفى محمود ابو بكر التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية الاسكندرية 2005 ص 389
⁴⁵ خضر مصباح الطيطي مرجع سابق ص 159

و هنا التغيير يستهدف طريقة العمل في المنظمة. و ذلك من خلال تبسط المهمات و تحديد المسؤوليات، والصلاحيات، و طرق تحفيز العمال، و غيرها من المنظمة الداخلية لتسهيل سير العمل و الوصول إلى نتائج أفضل بتكاليف أقل مما سبق و ربح الوقت⁴⁶.

2 4 الموارد البشرية:

و هي عملية تخص تحسين مزايا العمال الموجودين داخل المنظمة من حيث الجودة والمهارات التي تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة. إن المورد البشري هو المحرك الجوهرى لمعرفة تغيير و سلوك العمال الذي يمكن نقلهم إلى وظائف أخرى و تمكين المنظمة من استغلال مهاراتهم و قدراتهم التي تحتاجها المنظمة.

2 5 السياسات و القواعد الحاكمة:

وهنا التغيير يمس القواعد التي تعمل بها المنظمة و التي تعتمد عليها في أداء نشاطها و هذا نتيجة عن التخلي و إلغاء القواعد و السياسات القديمة و استبدالها بأخرى جديدة أكثر مرونة و أكثر فعالية.

2 6 الأهداف والإستراتيجية:

تجد المنظمات نفسها في بعض الأحيان مجبرة على التغيير من أهدافها و من طريقة عملها، بحيث عليها أن تقوم بالتبديل من إستراتيجيتها من أجل التماشي مع التغيرات التي تفرضها البيئة من أجل الوصول إلى الأهداف التي تتطلع إليها.

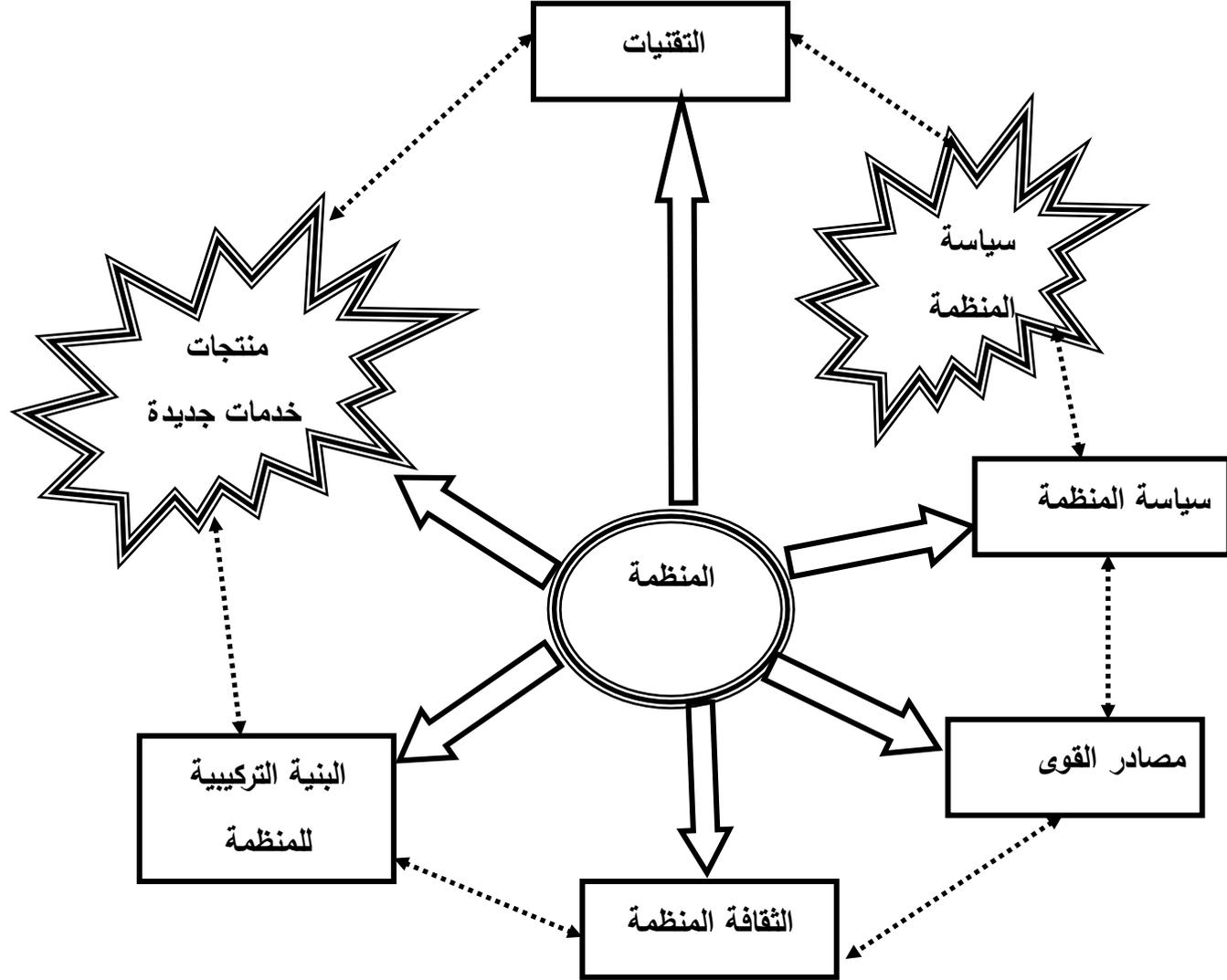
2 7 الفلسفة العامة للمنظمة⁴⁷ :

⁴⁶ Jean brilman « les meilleurs pratique du management au cœur de la performance » edition d'organisation ,3eme tirage p 363

⁴⁷ زيد منير عوي مرجع سابق ص 174

و نعني بها منظومة القيم العامة تضي على المنظمة خصوصيتها و تمثل أيضا الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة

الشكل رقم (29): مجالات التغيير



المصدر: خضر مصباح الطيبي ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2011 ص 162

3 استراتيجيات التغيير:

إن عملية التغيير لا تكون بصفة عشوائية تقوم بها المنظمة. بل تكون مبنية على استراتيجيات مدروسة تكون بمثابة دعم رئيسي لإدارة المنظمة لتحقيق التغيير بصورة لائقة و ناجحة تسمح لها بأن تحقق الأهداف الإستراتيجية و يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في النقاط التالية:

3 1 إستراتيجية العقلانية الميدانية :

إن هذه الإستراتيجية مبنية على محاربة الجهل والخرافات الموجود بين العمال و بالتالي فإن العلم و المنطق هو المحور الرئيسي لعملية التغيير في المنظمة هذا يجعلها تتبع الأساليب العلمية لترسيخ المعرفة و لا يكون هذا إلا بالتدريب و التكوين العمال⁴⁸.

3 2 إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة:

و هذه الإستراتيجية تتوقف على كسر الحاجز الذي قد يكون عائقا أمام عملية التغيير و هذا الأخير لا يقتصر على قلة المعلومات بل يتعدى إلى أكثر من ذلك و هو ربط الثقة بين الإدارة والعمال. فعدم اقتناعهم بالتغيير و خوفهم من أن يتعارض مع قيمهم و مصالحهم قد يكون سببا في فشل هذه العملية. لذا فالقائد الذي سعى لتحقيق التغيير على أكمل وجه إن يتكفل بهذه المواجهة و إتباع كل السياسات التي من شأنها أن تزيل مخاوف العمال وتنمي فيهم الولاء و كسب ثقتهم.

3 3 إستراتيجية القوة و الغضب و القهر:

وفي هذه الإستراتيجية الجزء المهم فيها هو استخدام السلطة و القوة لجعل العمال يتبعون التغيير المنشود. و يكون التغلب على كافة أنواع الرفض باستعمال كل الوسائل

⁴⁸ زيد منير عيوي مرجع سابق ص 31

الردعية المتاحة لإدارة المنظمة بالاستخدام العقوبات و الإجراءات لكل من يخالف التعليمات. و تكون هذه الإستراتيجية قاسية نوعا ما إلا أنها حققت نتائج جيدة في بعض الحالات. و تكون مظاهر الغضب و القوة في النقاط التالية⁴⁹:

- ✓ غرض الأوامر من إدارة العليا على الإدارة السفلى.
- ✓ تغير العمال في حالة رفضهم و استبدالهم بقوة عاملة جديدة تنفذ الأوامر على أكمل وجه.
- ✓ إعادة ترتيب هيكل التنظيمي .

3 4 إستراتيجية المشاركة:

و هنا في هذه الإستراتيجية يكون التفاهم و الاشتراك فيها هو الأسا س التغيير بحيث أن الإدارة عندما تقوم بتحديد المشكل فإنها تقوم بإقحام العمال و التشاور معهم في إيجاد الحلول التي من شأنها إن تقوم بعملية تسهيل التغير في المنظمة.

IV. التطوير التنظيمي

1 - تعريف التطوير التنظيمي

⁴⁹ موسى اللوزي التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل لنشر 1999 الطبعة الاولى ص52

يعرف مصطفى محمود أبو بكر التطوير التنظيمي⁵⁰: "بأنه أحد المداخل التنظيمية

الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي و أنها تدخل مخطط و مستمر إلى معرفة بالعلوم السلوكية و يستهدف زيادة فعالية المنظمة. و تشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه. و يهدف التطوير التنظيمي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية. كما أنه يعتبر التطوير التنظيمي إن يستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء داخلية أو خارجية.

و يرى علي السلمي⁵¹ بأن التطوير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف

المنظمة و سياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي المستهدفة لأحد الأمرين التاليين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو إستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.

عبدالباري⁵² "التطوير التنظيمي هو عملية إدخال تحسين و تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

التطوير التنظيمي⁵³ هو عبارة عن العمليات الخاص و الهادفة يتم فيها إدخال

مبادئ و ممارسات العلوم السلوكية لدى الجماعات الإنسانية بهدف زيادة الأفراد و الجماعات.

⁵⁰ مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق ص 372

⁵¹ علي سلمي " تطور الفكر التنظيمي " وكالة المطبوعات 1980 ص 203

⁵² محمد حربي حسن " علم المنظمة " دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل 1989 ص 292

⁵³ زيد منير عوي مرجع سابق ص 135

- ✚ تعريف richard beckhard هو جهد مخطط واعي على مستويات المنظمة و يسير من طرف الإدارة العليا للمنظمة لزيادة فعاليتها و سلامتها من خلال التغيير المخطط في العمليات المنظمة باستخدام العلم.
- ✚ و wendell french يرى التطوير التنظيمي ما هو إلا جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشاكل و تجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية و تعاونية مع إهتمام خاص بثقافة الجماعات العمل.
- ✚ تعريف آخر هو ⁵⁴ إعادة تصميم بعض الوظائف بشكل يجعلها ذات مضمون و أهمية أكبر للعاملين.
- ✚ و يعرف التطوير التنظيمي بأنه ⁵⁵ "يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح و الصدق" كما يعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.
- ✚ و في تعريف آخر يرى إن "التطوير يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، و التركيز على الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا، و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب و ترسيخ دعائم الديمقراطية".
- ✚ إن التغيير التنظيمي ⁵⁶ هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي و يمكن القول بأنه التدخل المنظم و مخطط يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية و يستهدف زيادة الفاعلية المنظمة و يشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.

2 - خصائص التطوير التنظيمي

⁵⁴ محمد قاسم القريوطي نظرية المنظمة والتنظيم دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2008 ص 404

⁵⁵ هاني العمري التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم الطبعة الأولى 2007 ص 4

⁵⁶ رضا السيد قياس و تطوير ادء المؤسسات العربية الشركة العربية للتسويق والتوريدات 2007 ص 52

التطوير التنظيمي هو مجموعة من الدراسات المتتابعة و المكملة لبعضها البعض في سبيل وضع خطط و تحضير كل إمكانيات لتطوير المستمر. و من مختلف التعاريف التي قدمنا في سابق يمكن التمييز و تحديد خصائص التطوير التنظيمي في مجموعة من النقاط التالية⁵⁷ :

- أنها خطوة هادفة.
- يتم من خلالها تحقيق الأهداف المتكاملة.
- تمس المنظم بأكملها.
- تزيد في مناعة المنظمة وتسح لها بزيادة قدرتها على التأقلم.
- تقوم بتغيير ثقافة المنظمة.
- أنها عملية مخطط.
- إنها عملية هادفة.
- عملية تتم بطريق نظامية.
- إنها تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة.
- إنها تحقق التكامل بين الأهداف.
- إنها تشمل المنظمة.
- إنها تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.
- أنها تهتم بتغيير ثقافة المنظمة.
- إنها تشمل على تغيير القيم و المفاهيم و الاتجاهات.
- إنها تتضمن تغيير النظم.
- إنها تركز على السلوك .
- إنها تواجه المشكلات و الأزمات.

➤ يمكنها أن نواجه الصراعات داخل المنظمة.

➤ إنها تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

3 - مراحل عملية التطوير التنظيمي

من خلال دراستنا لتطوير التنظيمي تبين لنا أن هناك ثلاثة عناصر فعالة و لا

يمكن الإستغناء عليها لإنجاح هذا التطوير وهي كآلاتي⁵⁸:

أ. المنظمة.

ب.الأفراد.

ج. الجماعات.

و هذه العناصر الثلاث تكون متكامل فيما بينها من كل الجوانب لإنجاح التطوير

التنظيمي.

أ. التغيير في مستوى التنظيمي:

في هذه الخطوة بالذات يكون الإهتمام فيها بالأخص على الأمور المتعلقة

بالهيكل والتكنولوجيا المستعملة، و كذا البنية العمل بالإضافة إلى نوع المهام التي

تدخل في إختصاص المنظمة و الافتراضات الإستراتيجية التي تحدد التصميم، و

تعتبر الهياكل الرسمية أكثر عرضة للتغيير التنظيمي مثل: للتغيير في التكنولوجي

المستعملة في العمل و الموارد البشرية من حيث التوظيف و الإستقطاب و الاختيار و

التدريب و الرواتب و ثقافة المنظمة.

ب.التغيير والتدخل في الجماعات:

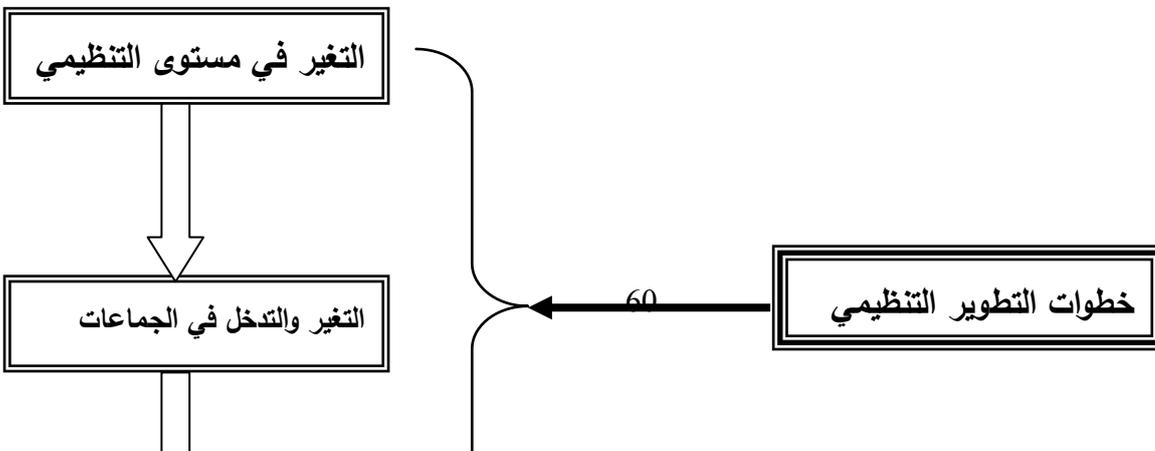
⁵⁸زيد منير عبوي مرجع سابق ص 141

يعتبر العمل الجماعي من أقل المؤثرات على نشاطات و مهام الأداء التنظيمي، و هنا يتم التركيز بشكل رئيسي على الإتصال و بناء العلاقات المتبادلة و القدرة على توصيل فهم مشترك للجميع في المختلف أقسام و العمل و دفعهم إلى البحث عن التغيير.

ج. التغيير و التدخل في الأفراد:

و تتضمن هذه العملية التغيير في سلوك العمال و الأفراد و تغيير من قدراتهم و مهاراتهم و هنا نقوم بتغيير البيئة المسيطرة على العمل و إعادة تصميمه و يكون تخيير المهارات و القدرات عن طريق التكوين و التدريب و استخدام الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية.

الشكل رقم (30): مراحل عملية التطوير التنظيمي



4 - أساليب التطوير التنظيمي:

لقد عرف التغيير التنظيمي تحسنا ملحوظا في كيفية استغلال أساليب إنجاز التطوير و هذا ما يدفع المنظمة إلى إنتهاج مجموعة من أساليب و يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁵⁹ :

أ. الرشد والتطبيق العملي empirical- rational :

و تعتبر هذه الطريقة واحدة من أهم الأساليب التي تساهم في إنجاز عملية التطور التنظيمي و يكون هذا الأسلوب مبني على العقلانية و جلب الأفراد إلى

⁵⁹رضا السيد مرجع سابق 73

المساهمة في التطوير التنظيمي و هذا بعد أن تكون الإدارة قد تبنت سياسة تبادل المعلومات و توضيح للأفراد بأهمية التغيير الذي سوف يخدم مصالحهم و هذا ما يجعل من التطوير التنظيمي ي بأن يكون إختيار للعمال و بهذا ضمان نجاح هذا التطوير .

ب. القيم وإعادة التعلم Reductive Normative :

و يكون مدخل القيم بأنه إعادة التعلم بحجات الأفراد في المنظمة و بالقيم القائمة و طموحات الأفراد التي هي جوهر التطوير مما يجعلها المحرك الأساسي الذي يؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. و يكون التغيير في هذه القيم والسلوكيات بإعادة تعليم العمال .

ت. الشبكة الإدارية⁶⁰

إن نجاح هذا الأسلوب يكون مبني على طرفين أساسيين ألا و هما الجانب

الإنساني و الجانب التنظيمي و يتم في ستة مراحل :

المرحلة الأولى الحلقة التدريبية: و يكون ذلك بتكوين جماعات من الأفراد أقل مستوى داخل المنظمة الإدارية من 5 إلى 9 أفراد و تدريبهم على إيجاد المشاكل التي تواجه المنظمة الإدارية.

المرحلة الثانية تنمية روح الفريق: و هنا تقوم الإدارة بتطبيق ما تم تعلمه في المرحل الأولى على المرؤوسين بغرض خلق روح العمل لفريق .

المرحلة الثالثة تنمية العلاقات بين الجماعات: و هذا بإتباع سياسات تسمح بتطوير العلاقات بين الجماعات التي تم تشكيلها من قبل.

المرحلة الرابعة تطوير نموذج مثالي: و هذه المرحلة حساسة جدا حيث يتم فيها اختيار النموذج الذي سوف تنتهجه المنظمة، و الذي يتم من خلاله عرض أهداف و

⁶⁰زيد منير عبوي مرجع سابق 178

طرق اتخاذ القرار و كل الأنظمة التي تتعلم بالحوافز و المعوقات التي تقف أمام المنظمة.

المرحلة الخامسة تطبيق النموذج : و هنا تسهر المنظمة على تطبيق النموذج بحوافره لإنجاح التطوير و يتم من خلاله تحديد المسؤوليات و المهمات الجديدة.
المرحلة السادسة رصد و مراقبة النموذج المثالي: و يكون بإتباع طرق المراقبة فعال لضمان نجاح التطوير التنظيمي و الإلتخاذ كل الإجراءات لتفادي المشاكل و العوائق التي قد تعترض المنظمة في سياستها.

ث. بناء فريق:⁶¹

و هنا تعتمد الإدارة المكلف بالتطوير التنظيمي على سياسات تجعلها تخلق جماعات داخل المنظمة تعمل فيما بينها و تتبادل المهارات مما ينمي روح الثقة بين الأفراد و يزيد من كفاءة الأفراد و بهذا ضمان نجاح التغيير التنظيمي.

V. مقاومة التغيير

1 مفهوم مقاومة التغيير

⁶¹ بلال خلف السكارنه التطوير التنظيمي والاداري عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ص55

يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي⁶² بأنه أمر حتمي ورد فعل للأفراد فالإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك و إزعاج و قلق و خوف و غيرها.

كما يعرف زاندر⁶³ zander مقاومة التغيير "بأنه يمثل ردود الفعل السلبي للأفراد تجاه التغييرات إلي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه"

و حسب المركز التميز للمنظمات غير حكومية 2002⁶⁴ إن مقاومة التغيير التنظيمي هو التبرير ظاهري و الباطني لردود أفعال الراضة للتغيير، و هي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه لذا هنا تكمل صعوبة مهمة المدراء لأنها تتطلب منهم القيام بعملية توجيه و توعية لزيادة الثقة و الإستقرار و تحويل التخوف إلى قناعة و العرقله إلى دفع، و هذا لا يتحقق إلا بعد إقناع الأفراد بأن عملية التغيير هي الأمان و النجاح بالنسبة لهم و للمنظمة.

و يرى خضر مصباح الطيبي⁶⁵ أن مقاومة تغيير ماهية إلا تصرفات الأفراد الذين يرون أن التغيير التنظيمي بمثابة تهديد لمصالحهم و إستقرارهم، و لهذا فإنه الرد الطبيعي على التغيير في غالب الأحيان.

2 أسباب و مصادر مقاومة التغيير:

⁶² حسين حريم مرجع سابق ص 294

⁶³ خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود " نظرية المنظمة" دار الميسرة للنشر والتوزيع 2000 ص 385

⁶⁴ احمد الخطيب , عادل سالم معايعه "الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"

⁶⁵ خضر مصباح الطيبي مرجع سابق ص 74

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أهم المهمات التي تقوم بها الإدارة في سبيل إنجاح المنظمة و بالرغم من الجهود المبذولة في تحقيق عملية التغيير إلا أنه لا يمكن إنكار وجود مقاومة من طرف الأفراد داخل المنظمة و خصوصا إذا كان هناك غموض في عملية تغيير (أهدافها، مجالات المراد إحداث التغيير فيها، أسباب التغيير، مكاسب التغيير..). و هذا ما قد يزيد من التخوف من العملية التغيير، و بالتالي مقاومتها بكامل الطرق سواء كانت بالرفض المباشر أو غير مباشر. و يمكن حصر أسباب و مصادر مقاومة التغيير إلى أسباب عديدة يمكن حصرها في مجموعة من النقاط :

أ. أسباب مقاومة التغيير

➤ إحتمال تعارض بين التطوير و التغيير التنظيمي و مصالح العمال الذي قد يكون بمثابة تهديد لمصالحهم و استقرارهم و اعتقادهم أن سيقبل من نفوذهم و مراكزهم.

➤ عدم وجود الطريقة قوية لإقناع الأفراد بالدوافع الحقيقية للتغيير.

➤ ميول العمال إلى الاستقرار و عدم وجود ثقافة لدى الأفراد في مجال التغيير التنظيمي.

➤ وجود العديد من الأسباب التي تدفع العمال إلى عدم قبول التغيير و يمكن حصرها في النقاط التالية:

✓ زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغيير.

✓ بعد التغيير قد يؤثر على دخل الأفراد داخل المنظمة.

✓ التسريح و التخلي على بعض الأفراد.

✓ إبعاد الفرد عن الجماعة التي عهد العمل معها ونقله إلى أماكن أخرى.

✓ كما يمكن للتغيير التنظيمي أن يقلص فرصة الفرد على الحصول على

الترقيات.⁶⁶

كما يرى أحمد الخطيب و عادل سالم معاينه أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في

النقاط التالية:⁶⁷

➤ عدم الإستقرار النفسي و الطمأنينة للأفراد داخل المنظمة.

➤ توقع الخسارة و الضرر لمصالح الأفراد جراء التغيير التنظيمي

➤ التخوفات الإقتصادية كتغيير الدخل و العلاوات.

➤ القلق الإجتماعي نتيجة نقل الفرد إلى مناصب أخرى مع أفراد لا يرغب من العمل

معهم تصبح له علاقة مفروضة عليه في التعامل معهم.

⁶⁶ مصطفى محمود ابو بكر مرجع سابق ص 382

⁶⁷ احمد الخطيب و عادل سالم معاينه مرجع سابق 398-400

- الخوف من أن يؤدي التغيير التنظيمي إلى إجبار العمال على التعلم مهارات جديدة و تخلي على المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة التي كانوا يعترفون بها.
- زيادة تمسك الأفراد بما عندهم من مهام و عدم قبول المهام الجديدة.
- و يرى كل من kinichi و kreikhe إن الأسباب التي تدفع الأفراد إلى عملية التغيير إلا لنقاط التالية:

- عدم إختيار التوقيت المناسب في طرح و تنفيذ التغيير.
- التغيير يسمح بنقل الأفراد و تبديل مناصبهم مما يؤدي إلى إرباك العلاقات الإجتماعية.
- عدو وجود الثقة المتبادلة بين الأفراد و الإدارة.
- الخوف من الفشل.
- التغيير يعتبر بالنسبة للعمال تهديد لمناصبهم الحالية التي تعود عليها الأفراد.
- المفاجأة و الخوف من المجهول.⁶⁸
- و حسب رضا السيد فيمكن إيضاح أسباب مقاومة التغيير في مجموعة من النقاط يمكن حصرها فيما يلي:⁶⁹
- **الخوف من المجهول:** و عادة يكون وراء المقاومة الأفراد للتغيير الخوف من المجهول و الغموض الذي يحيط بعملية التغيير التنظيمي فيحث تكون النتائج غير مؤكدة و غير واضحة. و هذا ما يدفع بزعة الإستقرار بين الأفراد و ظهور الإحساس بعدم الأمان و بالتالي فإن الكل سوف يقاوم جراء هذا التخوف.

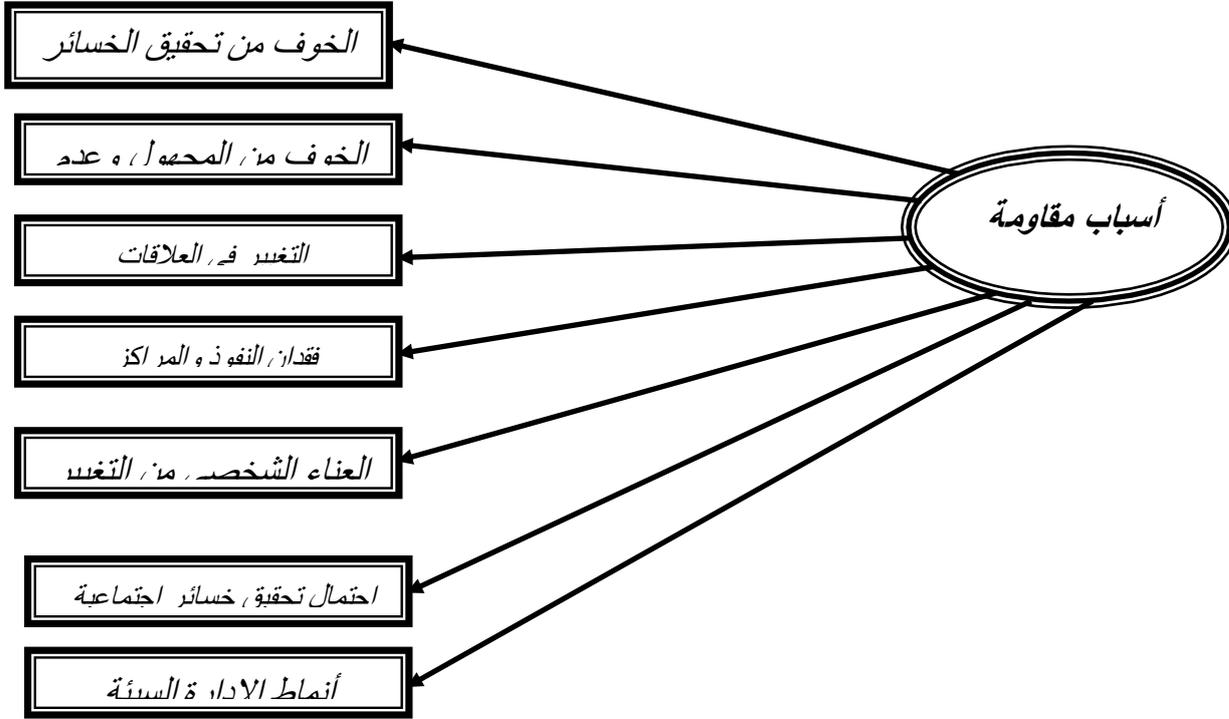
➤ **لتغيير في العلاقات و الإرتباطات الإجتماعية:** إن التغيير يمس العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة مما يدفع الأفراد للمقاومة.

⁶⁸Kreitner and kinichi ;organizationbehavior pp502-503
⁶⁹رضا السيد مرص سابق ص 95-96

➤ **عدم فهم أهداف التغيير:** أنه من الطبيعي عندما تقصر إدارة التغيير في إيصال المعلومات إلى المعنيين بعملية التغيير أن تواجه مقاومة عنيفة من أفراد جراء عدم فهم و وعي الأفراد بجوانب التغيير.

➤ **العناء الشخصي من التغيير:** عندما تقوم الإدارة بعملية التغيير فإنه يجب على الأفراد الإلتزام بخطة التغيير و هذا يكون عن طريق تغيير من عاداته و تصرفاته و كذلك مهامه مما قد يكون من الصعب عليه تحمل و تماشي مع التغييرات الجديدة.

الشكل رقم (31): أسباب التغيير



المصدر: رضا السيد قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية الشركة العربية

المتحدة للتسويق و التوريدات الطبعة الاولى 2007 ص 94

كما هناك من يرى أن أسباب مقاومة التغيير تنظيمي تعود إلى الفرد بحد ذاته و

يمكن شرح ذلك فيما يلي⁷⁰:

⁷⁰ خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود مرجع سابق ص 386-387

عدم إشراك الأفراد الموجدين داخل المنظمة في التخطيط و المساهمة في عملية التغيير التنظيمي نوع من المقاومة لديهم التي كان بالإمكان تفاديه لو كان قد تم إشراكهم وتحسيسهم بأهميتهم في إنجاز عملية التغيير. المستوى الثقافي للأفراد و درجة الوعي لديهم لهما أهمية كبيرة فيقبل أو رفض التغيير المطروح من طرفة الإدارة.

ب. مصادر التغيير

هناك عدة مصادر لعملية مقاومة التغيير والتي تعتبر المحرك الأساسي لعملية المقامة التغيير ويمكن حصرها حسب أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه في النقاط التالية الآتية⁷¹ :

ج. مصادر لها علاقة بالشخصية.

- عدم وضوح المستقبل و الخوف من المجهول.
- الميول إلى الاستقرار و السياسة المتبعة.
- التخوف من التوتر في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و التأثير على العادات و الممارسات.

ح. مصادر مرتبطة بطريق الأحداث التغيير.

- اختيار التوقيت لإحداث التغيير و الموارد المتاحة لتسهيل عملية التكيف.
- كيفية التعامل مع الفرد واحترام مهاراته.
- مصداقية عامل التغيير.

خ. مصادر مرتبط بالنظام الاجتماعي.

- تحقيق القناعات في وسط الأفراد و انسجام مع المبادئ.
- انسجام تماسك النظام.

⁷¹ احمد الخطيب و عادل سالم معايعه مرجع سابق ص400

- احترام والحفاظ على العلاقات الاجتماعية.

و عبارة أخرى يمكن اختصار مصادر مقاومة التغيير في الجدول الآتي:

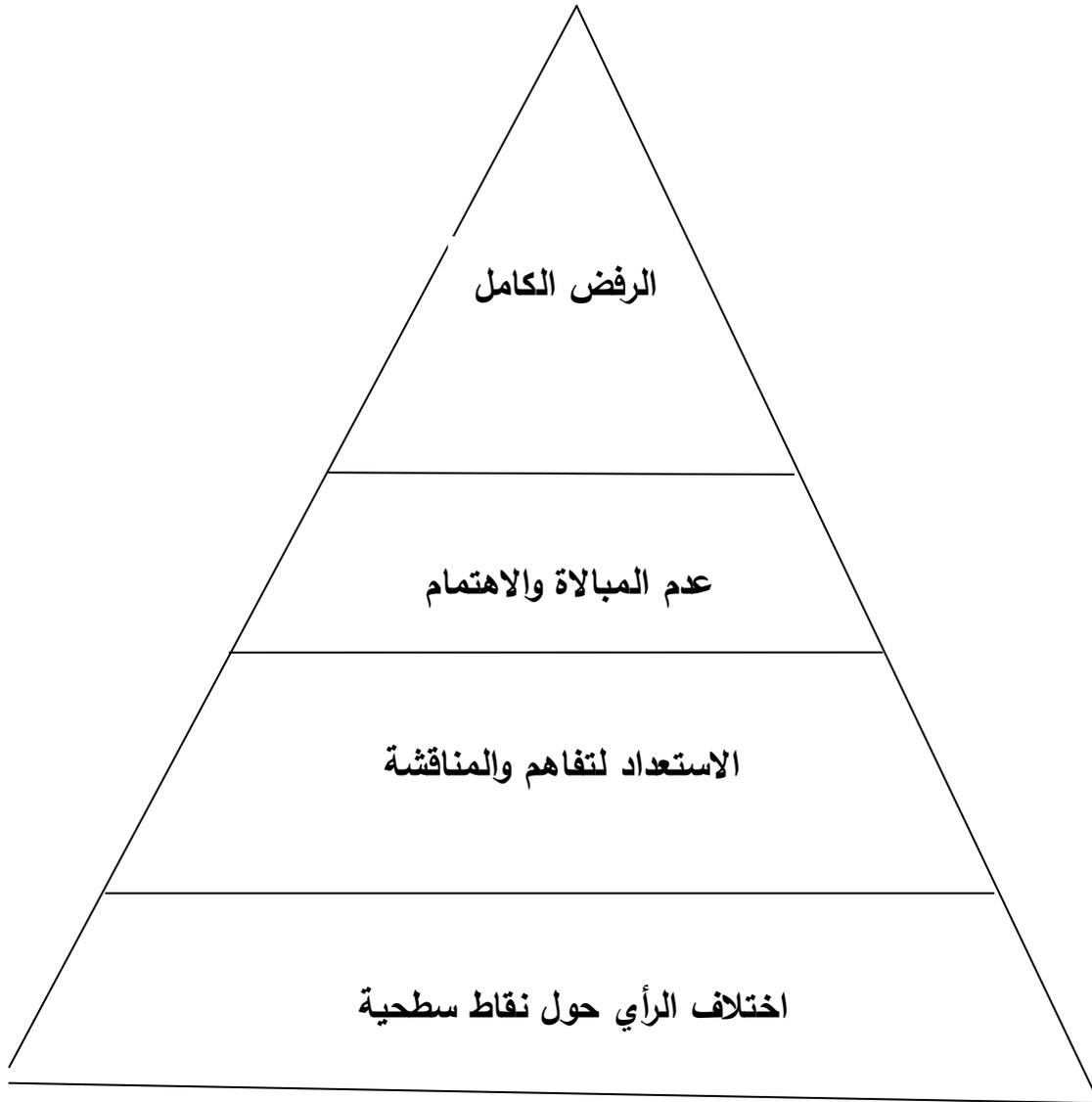
الجدول رقم (09): مصادر مقاومة التغيير

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
العادات، القيم، السلوك المترسخ	التقاليد، الأعراف
التعود على الأساليب القديمة	الشكلية، التقاليد الجماعية
الحرمان من المزايا , الخوف من فقد الوظيفة أو مركز أو سلطة	العدوانية، الإستياء من الغرباء عن المنظمة
الذات العليا، الرغبة في السلطة متأصلة من الطفولة والتي ترفض كل ما هو جديد	الإتصالات المحدودة، عدم الثقة في القيادات، التبادل المحدود للمعلومات
بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه	التصدي لمحاولات التطوير

المصدر رضا السيد قياس وتطير اداء المؤسسات العربية الشركة العربية المتحدة

للتسويق و التوريدات الطبعة الاولى 2007 ص 98-99

الشكل رقم (32): درجة مقاومة التغيير في المنظمات



المصدر: خضر مصباح الطيطي إدارة التغيير والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين

دارحامد لنشر والتوزيع 2011 ط الاولى ص 78

3 أشكال مقاومة التغيير:

بعد أن تقوم المنظمة بتطبيق عملية التغيير التي تسعى إليها فإنه من طبعي أن تكون هناك مقاومة من طرف الأفراد. و تكون هذه المقاومة في شكل رد فعل لعمليات التغيير التي مست الأفراد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و يكون رد الفعل متفاوت المستويات (قوي، متوسط منعدم).

و بالتالي يأخذ أشكال مختلفة ومتنوعة و سوف نحاول أن نبرز أهم الأشكال التي تأخذها عملية مقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

عملية مقاومة التغيير داخل المنظمة تأخذ الأشكال التالية⁷²:

3 1 السلوك الدفاعي العلني:

في هذا الشكل يكون التغيير التنظيمي متمثلاً في الاضطرابا ت و تعتمد في تباطؤ علني و الرفض الواضح و العنيف لهذا التغيير من طرف الأفراد الذين يقاومونه باستعمالهم لكل الطرق و الوسائل المتاحة للتعبير عن رفضهم و عدم قبولهم لهذا التغيير.

و عادة ما يكون السلوك الدفاعي العلني عن الطريق اللجوء إلى النقابات العمالية الموجودة داخل المنظمة و المعارضة الشديدة التي تؤدي إلى وقف العمل و القيام بالإضرابات و التنديد بهذا التغيير و كذلك قد تؤدي إلى ترك العمل و الإستقالة. و هذا ما سيربك عملية التغيير و يؤثر في تحقيق النتائج المخطط لها أو التأخير في تحقيقها و كل هذا لا يكون في صالح المنظمة.

3 2 السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر:

و هنا تكون المقاومة ناتجة عن ضعف الولاء التنظيمي و فقدان الحب و الرغبة في العمل وهنا يكون التخيير واضح في عملية تقديم العمل من خلال

⁷² محمد بن يوسف النمران العطييات مرجع سابق ص 114

التراخي و التأخير المستمر في أداء العمل والتناسي أو الإنسحاب. و كذلك الانسحاب بطرق غير مباشرة مثل: التمارض و عدم الرضا بشكل عام.

4 أساليب مقاومة التغيير

نتيجة ما ذكرناه مما سبق من عملية التغيير و ما ينتج عنها من مقاومة سواء عننية أو ضمنية فإن فرد له أساليب و وسائل يستعملها لتحقيق مقاومته لهذه الظاهرة التي يرى فيها خطرا يهدد مصالحه الشخصية و العملية. لذا فإنه يستعمل عادة الطرق التالية⁷³:

4 1 الإجراءات القانونية :

و هي من أهم الوسائل الناجحة التي يعتمد عليها الأفراد في عملية مقاومة التغيير و التي تكون مبنية على أسس و لوائح قانونية تضمن له حقوق الطعن في عملية التغيير التي تقودها إدارة المنظمة، و بالتالي إرباك خطط التي سطرته الإدارة العليا.

4 2 الأساليب التجارية:

قد تستخدم الأساليب التجارية كوسيلة لمقاومة التغيير و غالبا ما تكون للمنافسة الخارجية دور هام في فرض بعض التغييرات كسياسة الأسعار و طرح السلع الجديدة في السوق.

⁷³رضا السيد مرجع سابق ص98-99

4 3 وسائل الإعلام والدعاية:

في ظل التطور الحاصل في مجال الإعلام فإن الأفراد يستخدمونه لتحقيق مطالبهم و استعماله كسلاح فعال لإيقاف عملية التغيير التي في نظرهم لا تخدمهم.

4 4 التحركات العمالية:

و يمكن تسميتها الدفاع الذاتي للأفراد و هنا يكون الفرد بحد ذاته هو الوسيلة الفعال لمقاومة التغيير بحيث يكمنه من القيام بعدة إجراءات تمكنه من التأثير على الإدارة كالجوء إلى النقابات و الإضراب و الحركات العمالية .

الجدول رقم (10): أهم وسائل مقاومة التغيير

الوسائل	الامثلة
الإجراءات القانونية	<ul style="list-style-type: none"> + اللوائح المقيدة والتشريعات + الضرائب والرسوم غير مشجعة على التغيير المنتجات
الأساليب التجارية	<ul style="list-style-type: none"> + حقوق وبراء الاختراع + اللوائح المقيدة
وسائل الإعلام و الدعاية	<ul style="list-style-type: none"> + التطور الإعلام + برامج والحملات المغرضة لمحاربة التطور
التحركات العمالية	<ul style="list-style-type: none"> + الإضرابات + التباطؤ في الإنتاج + النقابات

المصدر رضا السيد قياس وتطير اداء المؤسسات العربية الشركة العربية

المتحدة للتسويق و التوريدات الطبعة الاولى 2007 ص 97

5 إيجابيات و سلبيات مقاومة التغيير

مقاومة التغيير شأنها شأن أي ظاهرة فإنها لا تخلو من إيجابيات و فوائد تعود على المنظمة بالمنفعة في حالة ما تكون عملية التغيير التنظيمي ليست في صالح المنظمة و قد يعود عليها بخسائر و نتائج تضر مصالحها و مصالح الأفراد الذين ينتمون إليها. و سلبيات تعرقل حركة التغيير التي تسعى لها المنظمة و الذي عادة ما يكون في صالح المنظمة و هذا ما سيؤخر من تطورها و يضعها أمام المنافسة و التطور الخارجي.

5 1 إيجابيات مقاومة التغيير:

هناك العديد من الكتاب و المفكرين إن لمقاومة التغيير كثيرة و محتملة و يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- ✓ مقاومة التغيير تسمح للإدارة بمراجعة حساباته ا و التدقيق في مقترحاتها مما يوفر لها فرصة ثانية لدراسة التغيير التنظيمي مما سيكسبه نوعا من المصادقية و يجعله أكثر فعالية و مرونة و كل هذا يكون في صالح المنظمة.
- ✓ بعد بدئ عملية مقاومة التغيير تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى تقديم المعلومات و فتح المجال أمام الجميع لتعبير على راية و بالتالي تصبح منظمة تولى إهتمام بالأفراد و هذا ما سيزيد من توطيد العلاقة بينهما بحيث يحصل الجميع على الإحترام.⁷⁴
- ✓ تكشف مقاومة التغيير إلى كشف نقاط الضعف ووالقوة في الخطة التي وضعت لتحقيق التغيير المنشود.

⁷⁴Kei davis and johnnewstromhumanbehavioratwork 1989 8th new york : mcgrow-hill book co pp 292-293

✓ إن الخوف من عملية التغيير و عدم فهم الأفراد لهذا الأخير. يسمح للمنظمة
إن تراجع نظام المعلومات المتوفر لديها، و بالتالي بناء نظام إتصال أكثر
فعالية يسمح بإيصال المعلومات لكل الأفراد⁷⁵.

5 2 سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

غير أنه ظاهرة مقاومة التغيير لها ثار سلبية لا تكون في صالح المنظمة بل
على العكس تؤثر فيها و لا تخدم مصالحها و تعيق من تطورها.

✓ إن مقاومة التغيير عادة ما تكون كمطب أو حاجز يحول بين المنظمة و التأقلم
مع التغيرات الخارجية.

✓ إن مقاومة التغيير يسبب إلى ميزة تنافسية للمنظمة و يعطي تقدما لمنافسيها
في مجال العمل.

✓ في حالة ما كانت مقاومة التغيير حاجزا فإن المنظمة لا تستطيع تلبي حاجات
المستهلكين و بالتالي إنخفاض مبيعاتها.

ك

✓ ما أنه في بعض الحالات لا تكون مقاومة التغيير بالطريق المناسبة فهناك من
يستخدم الهمجية و نشر الفتن و زعزعة إستقرار المنظمة و هذا لا يخدم
الجميع.⁷⁶

6 كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدة طرق و سياسات يمكن للمؤسسة أن تستعملها للتعامل مع مقاومة
التغيير الذي يتطلب جهود من إدارة المكلفة بتنفيذ التغيير التنظيمي. و عليه يمكن
اختصار هذه الطرق في مجموعة من النقاط و هي كالاتي:

⁷⁵زيد منير العبوي مرجع سابق ص 43
⁷⁶جمال الدين المرسي الثقافة التنظيمية والتغيير دار الجامعة الاسكندرية 2006 ص16

6 1 تقديم جميع المعلومات عن التغيير:

و يكون ذلك بفتح الإدارة المجال أمام العمال و تزويدهم بكل الطرق للحصول على المعلومات التي تكون بمثابة مؤشر لفهم عملية التغيير. فالأفراد عندما تتوفر لهم المعلومة تجعلوهم أكثر مرونة و تدفعهم إلى القيام بعملية التغيير.

6 2 مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير:

عندما تطرح الإدارة عملية التغيير التنظيمي و من أجل إنجاز هذه العملية يجب عليها أن تطرح الأفكار الخاصة بالتغيير أمام الأفراد لمعرفة مدى تقبلهم له و ما هي الإهتمامات و تخوفاتهم. بغرض التفاهم معهم و إزالة الغموض أي تسعى إلى طمأننتهم و إجابة على تساؤلاتهم و بالتالي تبث فيهم الشعور بالأمان و الإحساس بأن الإدارة ستقف بجانبهم في عملية التغيير و ستعمل على حل المشاكل التي سوف تصادفهم أثناء التغيير.⁷⁷

6 3 المشاركة والإدماج:

و هي من أفضل السبل التي حققت نتائج مرضية في معالجة ظاهرة مقاومة التغيير و لقد أكد ذلك العديد من المختصين و الباحثين و في هذا المجال. فخير طريقة لكسب الأفراد لتنفيذ عملية التغيير هي إشراكهم و إقحامهم في كل المراحل التي ستتبعها إدارة التغيير في تحقيق الأهداف.

6 4 التسهيل و الدعم:

و يقصد بها فتح المجال أمام الجميع أثناء القيام بعملية التغيير بحث أن الفرد داخل المنظمة يحس بأن الإدارة هي سند له في حالة وقوع أي مشاكل و تفور له كل الإمكانيات المتاحة و كذلك تقوم بتدريب و تكوين الأفراد بغرض تسهيل عليهم القيام بالمهام الجديدة التي ظهرت جراء التغيير التنظيمي.

⁷⁷ محمد بن يوسف النمران العطيات مرجع سابق 117-118

6 5 التفاوض والاتفاق:

و يعتبر من أحسن الحلول في حالة ما إذا كان هناك ضرر على جهة معينة داخل المنظمة و التي بدورها يمكن أن تؤثر على التغيير بقوة. و من بين الوسائل التفاوض هي كسب النقابات و التقديم تعويضات و التحفيز المعنوية و المادية إلا أن لهذه الطريقة لها بعض السلبيات و من أهمها الوقت بحيث تتطلب وقتاً طويلاً في بعض الأحيان للوصول إلى الحل الأمثل⁷⁸.

6 6 الإكراه الصريح و الضمني:

و هنا يكون استخدام القوة و استغلال السلطة لإجبار الآخرين للخضوع لعملية التغيير و يجد الفرد نفسه أمام الأمر الواقع تحت تهديد سواء كان مباشر أو غير مباشر، و في السر أو علانية إما أن ينفذ التغيير أو يتعرض إلى الطرد أو فقدان فرص الترقية أو الخصم من الأجر و غير ذلك من الإجراءات و يستعمل هذا النوع من التهديد في حالة ما إذا كان للوقت دور هام في عملية التغيير.⁷⁹ تواجه كل عملية تغيير بمقاومة، تختلف من حيث القوة والنوع والمصدر والتوقيت، ولا شك أن لهذه المقاومة دوراً كبيراً في التأثير على عملية التغيير وقد تصل لها إلى الفشل لذا كان لابد من دراسة أسباب هذه المقاومة رغم ما للتغيير من فوائد مهمة للمنظمة، وكذلك لتحديد سبيل معالجة ومجابهة هذه المقاومة، وبيان الفوائد التي تعود على المنظمة من مقاومة التغيير.

فعندما تحاول المنظمة تطوير العمل أو القيام بأي تغييرات، فإنها بالضرورة وتواجه المقاومة من العاملين أنفسهم، الذين يبدؤون بتقديم التبريرات

⁷⁸زيد منير العيوي مرجع سابق ص 44

⁷⁹حسين حريم ادارة المنظمات منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2003 ص 297

لمعارضتهم ومقاومتهم لذلك التغيير، لأنهم في حقيقة الأمر يريدون أو يوصلوا رسالتهم بأنهم لا يؤيدون هذا التغيير ولأنهم يغلفون ذلك بحجج غير حقيقية.

تمثل عملية مقاومة التغيير واحدة من الحقائق الأساسية لأي عملية تغيير وكلما كان التغيير أكثر حذرية: كلما كانت المقاومة المحتملة أكثر قوة واهمية، لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعدًا مهمًا لأي عملية تغيير وهذه المقاومة قد تمنع المنظمة من القيام بأي تغيير، لذلك فلا بد من فهم أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات إحداث التغييرات المرغوبة.

فما معنى مقاومة التغيير وما هي أسبابها؟ وما هي فوائده وما هي القوى المقاومة للتغيير؟

تعريف مقاومة التغيير:

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم كما يمكن تعريفها بأنها ذلك التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير.

I. أسباب عدم التغيير:

ويرى كل من Paton & McCalman (2001, pp, 47-47) بأن المنظمات تخشى التغيير، كما يخشاه الأفراد أو الجماعات لمجموعة من الأسباب وهي:

● الخوف من إعادة هيكلة التنظيم وما قد ينجم عنه من تغيير في خطوط الاتصال

وتهديد للأمن الوظيفي وإعادة توزيع السلطة.

● الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة، كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير

طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة.

● تهديد أسلوب العمل الذي اعتاد عليه الفرد في الوظيفة وأصبح بالنسبة له مألوفا

وواضحا.

● الخوف من الضرر الذي يلحقه التغيير باي من أصحاب المصلحة

(Stakeholders) أو سلسلة التوريد (Supply chain)، حيث يأتي التغيير

في هذه الحالة لمصلحة طرف من هذه الأطراف على حساب الأطراف الأخرى.

● قد يهدد التغيير الأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المألوفة كالاتقرار والاستمراري، والأمن الوظيفي.

● قد يسهم التغيير في إحداث النزاعات والاختلافات بين أفراد وجماعات التنظيم المختلفة، خاصة عندما يظهر تداخل في المسؤوليات والصلاحيات.

II. القوى المقاومة للتغيير:

وقد صنفت القوى المقاومة للتغيير الى أربع مستويات وهي:

1. القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة والاستراتيجية.

2. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي، والمتمثلة بالتوجهات المختلفة بين الوحدات، والصراع التنظيمي.

3. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الجماعية، والمتمثلة بالقيم الجماعية والتماسك الجماعي والتفكير الجماعي.

4. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الفرد، والمتمثلة بعادات الفرد، والأمن الوظيفي، والخوف من المجهول، والانحياز الذهني.

III. فوائد مقاومة التغيير:

يجب التنويه الى أنه رغم ما لمقاومة التغيير من سلبيات الا أن هناك عددًا من الفوائد لهذه المقاومة تعود على المنظمة ككل وهي:

1. تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل،

مما يجعل العاملين على اطلاع بها.

2. يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد

للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لان تبدأ بنشاطات تتضمن توضيح مبررات

التغيير والفوائد المرجوة منه.

3. تساعد المنظمة على تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من

فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة علنية، والعاملون غير مقتنعين بجدوى

التغيير.

4. تؤدي الى كشف النقاب عن نشاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ

القرارات في المنظمة. وهذا يدفع المنظمة لمحاولة معالجة نقاط الضعف تلك، للتقليل

من آثارها السلبية، ومحاولة تعزيز نقاط القوة.

التغلب على مقاومة التغيير:

يعتبر التغلب على المقاومة التغيير من المواضيع المهمة في هذا السياق، كون قوة وشدة أو حتى فترة المقاومة تتأثر سلبيًا وإيجابيًا بناءً على أسلوب التعامل مع المقاومة، وينبغي ان يدرس هذا الموضوع بعناية فائقة من قبل أصحاب الخيرات ومن قبل الأشخاص الذين يمتازون بالحضور المشترك بين طرفي النزاع، وفيما يأتي طائفة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بكيفية التغلب على مقاومة التغيير:

1. إشعار العاملين بالتغيير والتعهد له، وبأن في التغيير مصلحة للمؤسسة والعاملين على

حد سواء، وإخبارهم بكيفية تنفيذ التغيير وأثره عليهم.

2. اشراك العاملين بالتغيير، فقد أشارت عدد من الدراسات المتعلقة الثقافة التنظيمية وإدارة

التغيير الى ان مبادرات التغيير التنظيمي كانت تتم ادارتها بشكل جيد من خلال

الاتصال والمشاركة، وأن المشاركة يمكن أن تخفف من آثار لتغيير، وأن المشاركة

والاتصال بين الإدارات والعاملين يؤديان الى تقليل المقاومة وتحسين الثقة.

3. أن يبدي المدير تفهمه لوجهة نظر العاملين، ويأخذ برأيهم، لأن ذلك سيجعلهم

يشعرون بأنهم مشاركون في جهود التغيير، الأمر الذي سيخفف من مقاومتهم له.

4. الاستعانة بوكلاء التغيير **change agent** من مستشارين أو مختصين ممن يمتلكون

المهارات الإنسانية للمساعدة في اقناع العاملين.

مراحل مقاومة التغيير: Stage of Résistance to change

1. الصدمة Shock: شعور حاد بعدم التوازن نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون

نتيجة اجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.

2. عدم التصديق Non-ratification: وهو شعور بعدم واقعية او عدم موضوعية

السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.

3. الذنب Guilt: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا

الشعور يسهل على الإدارة عملية اجراء التغيير.

4. الاسقاط Projection: قيام الفرد آخر على التغيير الذي يحدث متهما إياه أنه 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: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير

المقترح والمنوي تنفيذ.

6. التكامل Intégration: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها هو أو

النظام الذي يعمل به.

7. القبول Acceptante: خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبول له.

استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

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

إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلوه.

استراتيجيه القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب

على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه

الإستراتيجية قد فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة

على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير

بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن الزج بين الإستراتيجية

العقلانية الميدانية وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل. وهذا لا

يعني عدم استخدام إستراتيجيه القوة القسرية فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة

للتغلب على مقاومة التغيير.

هل للقيادة القدرة على إتخاذ القرار السليم وصياغة رؤية واضحة؟

المبحث الاول : ماهية القيادة.

المطلب الاول: تعريف القيادة

تعددت المفاهيم حول القيادة فحسب رؤي عدة كتاب كانت المفاهيم متقاربة و عليه عرف

كل من :

➤ يعرف TANNUBAUM القيادة على انها تأثير شخصي متداخل, تمارس في

موقف محدد, و تتضمن دائما محاولات من جانب القائد المؤثر, للتاثير على سلوك

الاتباع المتأثرين, من اجل

اتباع موقف معين. 80

➤ يقول ليكرت ان القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية, بين افراد الجماعة و توجيهها نحو تحقيق اهدافها المشتركة.

➤ يرى c.bernard ان سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة و قدرة القائد على خلق

البيئة و المناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الاهداف لرغبتهم و اقناعهم باهمية

تحقيقها, ولا يتصور ذلك الا لو امكن للقائد ان يجعل تا بعيه مدركين بان تحقيق

اهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم و طموحاتهم و اهدافهم الشخصية.

➤ يمكن تعريف القيادة حسب عبد الرحمان العيسوي بالنظر الى الشخص الذي يتولى

منصب القيادة نفسه , فتوصف بانها مجموعة

السمات و المهارات اللازمة القيام بوظائف القيادة.

➤ كما هو ملاحظ تعددت التعاريف وما ذكرناه الا قليل من كثير.

القيادة عملية امامية و نشاط ايجابي و فعال مرتبط بفن التأثير في

سلوك الاخرين بغرض تحقيق اهداف مشتركة بين القائد و اتباعه

دراسة حديثة.: القيادة

(16)

مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2013.: عمان

والمنظمة التي ينشطون في ايطارها و هذا يتم وفق انتهاج مهارات
ادارية و انسانية من شأنها تعزيز الثقة و الولاء لدى الافراد لضمان
اداء مرضي , و القيادة في الاصل حالة نفسية و حالة نفسية اوشعور يدفع الى القيام
بسلوكات معنية و ليست منصب تترتب عنه وظائف معنية.

المطلب الثاني: انواع القيادة.

❖ القيادة الديكتاتورية: يتمتع القائد بالسلطة المطلقة , و اجبار الافراد و تهديدهم.

❖ القائد الاوتوقراطي (المتسلط): يقوم بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات و

الخطط دون مشاركة المرؤوسين, وتتميز بالحزم الشديد و تحديد دقيق للواجبات الممنوحة

لكل فرد, و يختلف

القائد الديكتاتوري بانه نشيط و فعال.

❖ القائد الديمقراطي: يتميز بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صن

القرار و التخطيط و وضع السياسات.

❖ القيادة الشخصية : الإتصال عن الطريق المباشر بين القائد و الافراد.82

❖ القيادة الابوية : العلاقة المباشرة بين الافراد و مدى إهتمام القئد براحة و رفاهية

الافراد التابعين له, و يؤخذ على هذا النوع صعوبة التنمية و استقلال الجماعة و

إغتمادهم على انفسهم.83

❖ القيادة الغير الرسمية : و هي القيادة التي تتم في إطار التنظيم غير الرسمي , اي خارج

اللوائح و القوانين الموجودة في المنظمة , و يكون القائد هنا شخصا غير من منتخب

و لا معين من طرف للادارة , وإنما جرى عليه الاتفاق من طرف الجماعة و الالتفاف

حوله, و تجد الاشارة هنا إلى ان جوهر القيادة داخل المنظمات في الاصل ذو منبع غير

رسمي , لانه يتم في ايطار علاقة التأثير بين شخص معين و مجموعة من الافراد في

ايطار العلاقات الإنسانية و يعتمد على قوة التأثير و ليس على السلطة و على الإدارة

ان تعرف هؤلاء الاشخاص ووتسعى لجذبهم ولا لإستعدادهم و ذلك من اجل تمرير

رسائلها و تسهيل عملية الإتصال عبر هؤلاء القادة.

ا.د.احمد محمود الخطيب.

دراسة حديثة: القيادة

(37_36_35)

مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع2013: عمان

82

ا.د.احمد محمود الخطيب.

دراسة حالة: القيادة

(32)

مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع2013: عمان

❖ القيادة الرسمية: إنه وكما اشرنا ان القيادة تنشأ من التنظيم الرسمي, فيمارس بعض

الاشخاص القيادة وفقا لقدراتهم ومواهبهم

فإذا اضعنا إليهم عنصر السلطة, اي تقليدهم مناصب إدارية تخول

لهم تسيير المجموعة وفقا للقوانين و اللوائح اي التنظيم الرسمي, تصبح القيادة هنل رسمية

اي مقننة و مصرح بها لدى الإدارة فيستعمل القائد هنا وسيلتين لقيادة الجماعة وهي

السلطة المستمدة من الوظيفة والقوة المستمدة من الشخصية.

المطلب الثالث: اهمية القيادة.

- مصدر التفاعل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- توحد الجهود لتحقيق الاهداف .
- القضاء على مشكلات العمل .
- تطوير الافراد و تحفيزهم .
- الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل .
- إكتشاف الاخطاء و تقبل النقد البناء .
- الثقة في النفس و إتخاذ القرارات الدقيقة في المواقف العاجلة.
- تجنب الإندفاع و التهور و الإبتعاد عن الانانية .

■ الإلتزام وسعة الصدر و مواجهة المواقف الصعبة.84

المبحث الثاني: المهارات الإدارية للقيدة و الصفات المتاحة فيها.

المطلب الاول : المهارات القيادية.

■ المهارات الإنسانية.

■ المهارات الفنية.

■ مهارة صنع القرار.

■ مهارة إتخاذ القرار.

■ مهارة فن تحفيز العاملين.

■ مهارة كيف تحقق ذاتك

■ التعرف على كل فرد معك في العمل و توعيته من ناحية مسؤولياته و

واجباته و سلطاته

■ جعل كل فرد يعمل باعلى قدر من الغنتاجية.

ا.د. احمد محمود الخطيب.
دراسة حديثة: القيادة
(59)
مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2013: عمان

3 صفات القائد الناجح .

- 1) على القائد الشعور باهمية الرسالة التي يريد تاديتها و ان يؤمن بقدرته على القيادة.
- 2) على القيادي ان يتحلى بالشخصية القوية و ان يحب عمله كقائد وان يكون له القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة و إقدام.
- 3) على القائد الإحلاص بقيادته و ان يكون ناضج و صاحب آراء جيدة ببراعة و ذوق , و بصيرة و حكمة, وان يكون صاحب حكمة للتمييز بين المهم و الغير المهم.
- 4) على القائد ان يتحلى بالطاقة و النشاط و الحماس, و الحيوية و الرغبة في العمل و المبادرة.
- 5) على القائد الحزم و الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة و الإستعداد الدائم للعمل.
- 6) على القائد حب التضحية فيضحي برغباته واحتياجاته الشخصية ليحقق المصلحة العامة .
- 7) على القائد التمتع بالقدرات الإدارية و القوة على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و تشكيل فريق العمل و تقويم آدائهم.
- 8) على القائد التحلي بمهارات الإتصال والتخاطب و فصاحة اللسان و قوة التعبير.

المطلب الثالث: ادوار القيادة.

يؤدي القائد عددا من الادوار و منها :

- القائد كمعلم.
- القائد كمستشار.
- القائد كقاض.
- القائد كمحدث رسمي.

المطلب الرابع: اساليب القيادة.

1) التفكير بشكل مستمر: هي ان يبقى القائد يفكر بشكل مكثف بكل ما يتعلق

باهداف المنشأة و ما يؤول إلى تحقيقها, و ذلك بان يطرح على نفسه السؤال باستمرار

حول كيفية إنجاز الاهداف بافضل شكل

2) منح الذات المقنن للتفكير: يتوجب على القائد بمنح نفسه الوقت الكافي للتفكير مليا

بكل ما يمكن ان يحفز المرؤوسين على العمل.

3) قيادة الافراد دون ضغط: إن القائد الذي يكون نموذجاً يقتدى به فإنه يكون بذلك

قائداً فعالاً, اي مصدر للإلهام و ليس مجرد مصدر للأوامر.

4) التحكم بالتأثير.

المبحث الثالث: القيادة عملية موروثة ام مكتسبة تمر بخطوات متتالية.

المطلب الاول: هل القيادة موروثة او مكتسبة ?

1. القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

2. القيادة بالتعلم و الخبرة العملية.

3. القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة, و هناك ثقافة تشجع المواهب القيادية و

ثقافة لا تشجع.

4. القيادة علم و فن, فهي إذن قابلة للتعلم, وتؤثر في تعلمها العوامل التالية :

__ الفطرة و الطفولة المبكرة.

__ التعليم.

__ التدريب الموجه.

_التجريب.

_الفشل.86

المطلب الثاني: خطوات عملية القيادة.

و اخيرا إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة و تستمر بخطوات كثيرة تشمل :

- الوراثة و خبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون و العلوم تصنع الاساس العريضة للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تاتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الإتصال.

اد.احمد محمود الخطيب.
القيادة دراسة حديثة.

(64)
مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2013؛ عمان

اد.احمد محمود الخطيب.
دراسة حالة القيادة

(64).
مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2013: عمان

خاتمة

تعتبر القيادة وسيلة في نجاح او فشل المؤسسات, فهي تجسد روح المسؤولية فهي بمثابة خلية تتناغم بإندماج فريق العمل (الرئيس و مرؤوسيه) لتعزيز الثقة و الوفاء و ذلك لتحقيق اهداف المؤسسة.

الإبداع التنظيمي

يشكل الإبداع التنظيمي المظلة التي تحت على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة و إن جهود الإبداع تتجسد بتوجيه برامج و عمليات المنظمة كي تصبح أكثر قربا من متطلبات السوق و الزبائن على اختلاف فئاتهم و تنفق المنظمات اليوم الكثير في مجالات البحث و التطوير و الإعداد و التدريب كي تساهم مجتمعة في توليد أفكار تحقق تحسنا مستمرا في عمليات المنظمة

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور و التقدم إن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع و تهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة و التقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام و هكذا فإن نجاح مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة و قدرته على زيادة الإنتاجية .

01) مفهوم الإبداع التنظيمي: هنالك العديد من التعاريف للإبداع التنظيمي

نذكر منها ما يلي:

عرفه (galton) على انه :عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله

على انه مفيد.

كما عرفه (smith 1991) انه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين تغيرات

لم يتم التطرق لها مسبقا

وقد عرفه (schermerhorn 1996) بأنه القدرة على تقديم إجابات فريدة

لمشكلات مطروحة و استغلال الفرص المتاحة.

كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب و التطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو

أشياء حقيقية أو خيالية و وضعها في طلاق جديدة و مفيدة وأشار

الباحثان (daft,noe,2001) إلى انه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق

تطوير أفكار جديدة وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات

المحركة و تستجيب للفرص في المنظمة .

02) خصائص الإبداع التنظيمي:

1- الإبداع يعني التمايز: هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين

المباشرين و غيرهم.

2-الإبداع يمثل الجديد :أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة

القائمة

3-الإبداع هو التوليفة الجديدة:هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة

في توليفة جديدة في المجال نفسه

4-الإبداع هو المتحرك الأول في السوق:و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه

الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين .

5-الإبداع هو القدرة اكتشاف الفرص:هو رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج

الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن

3)أنواع الإبداع التنظيمي:

*الإبداع الإختراعي:و هذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك

علاقات جديدة غير مؤلوفتو الخروج بشيء جديد.

*الإبداع التجديدي: تصميم شيء جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة جيدة أو

مفهوما نظريا جديدا.

*الإبداع التعبيري: و يقتصر على الأدب و الفن

*الإبداع الانبثاقي :أي العمل على تصور مبدأ جديد و فتح آفاق جديدة لم

تعرف من قبل.

*الإبداع الإنتاجي: وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن

الآخرين .

(4) عناصر الإبداع التنظيمي:

_الإحساس بوجود المشكلة: العمل على تحديدها ومعرفة أسبابها ومحاولة

اكتشاف العلاقة بين متغيراتها.

_المرونة: دراسة المشكلات و تحديد الرؤية ونظر من عدة جوانب.

_القدرة على التفكير:توفر القدرات الإبداعية والعمل على حمايتها .

_الانتماء: للمنظمة و المحافظة عليها.

_التعاون:التعاون بين الأفراد والثقة.

_توفر المهارات:تعمل المنظمة على توفير مقومات الإبداع لدى العاملين.

(5)مستويات الإبداع التنظيمي:

1|الإبداع على مستوى الفرد:وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد

الأفراد و من سميات الشخص المبدع:الطموحة.المخاطرة .المعرفة.القدرة

وتحليل.التعلم الذكاء .المرونة الشخصية.

2|الإبداع على مستوى الجماعة:هو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل

الجماعة و إبداع الجماعة أكبر من مجموع الفردي لإبداع أفرادها من سميات الجماعة

المبدعة تكون مختلفة من حيث الجنس. تكون شديدة التنوع. متماسكة أكثر و منسجمة
تكون حديثة التكوين .

3|الإبداع على مستوى المنظمة: يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني

لأعضاء المنظمة جميعهم و المنظمات المبدعة تتميز بالإتصال القوي مع حاجات
المستهلكين. البساطة وعدم التعقيد. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل
الإنتاجية. الالتزام بالمهارة الأصلية.

1)المبادئ الأساسية للإبداع: قام بينتردراكر بوضع مبادئ و أطلق على هذه

الممارسات The Do's كما حدد ممارسات يجب على المنظمة اجتنابها و أطلق عليها
.The Dont's

الممارسات التي يجب القيام بها:

- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص .
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة .
- يجب أن يكون بسيطاً و مركزاً نحو حاجة محددة
- عادة يبدأ صغيراً .

أما التي يجب تجنبها فهي:

-التنوع و محاولة عمل عدة أشياء في وقت نفسه

- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر

2) مراحل عملية الإبداع:

أ) مرحلة التصور: فكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية و

الاحتياجات المطلوبة.

ب) مرحلة تكوين الفكرة: تصميم المحتوى يشمل على تحديد الطلب المتوقع و

التكنولوجيا المحتملة لمكونات التصميم المطلوب.

ج) مرحلة معالجة المشكلة: إتخاذ البدائل و الحلول الممكنة لمواصلة فعالية

الإبداع.

د) مرحلة الحل: تطبيق الحل

هـ) مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها

المبدع.

3) إستراتيجية الإبداع التنظيمي :

1- التطوير التنظيمي: يساعد على تدريب الأفراد المنظمة لتقبل الإبداع بوصفه

معيارا تنظيميا أساسيا وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع و يجب أن

يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر و القدرة على تقبل

وترويج الإبداع.

2-التخصص الوظيفي:قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة

المتخصصة .

3- الدورية: القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة .

4) معوقات الإبداع التنظيمي:

أولاً:المعوقات الشخصية و الفردية

1.البحث باستمرار عن الجواب الصحيح

2.المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق

3 .البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة

4.السعي لان يكون الفرد عمليا جدا

5.تجنب الغموض

6.عدم اللعب و اللهو أثناء العمل

ثانياً:معوقات من قبل المدير

1.النقد بحرية و الامتناع عن المدح

2.يطلب من الأفراد و الإدارات أن يتحدى و ينتقد كل واحد منهم الآخر

3.السيطرة على كل شيء بعناية

4.إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم و تغيير بسرعة

5. النظر إلى معرفة و تحديد المشكلات على أنها علامات فشل

6. وفوق هذا لا يسمى انه هو المستوى الأعلى و يعلم كل شيء عن العمل

ثالثا: معوقات تنظيمية

1. المناخ التنظيمي غير صحي

2. الالتزام بالقوانين و التعليمات و الإجراءات

3. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم و بالعاملين

4. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة

5. سوء إدارة الصراع و اللعبة السياسية في المنظمة

6. عدم توفر الموارد اللازمة

خاتمة

في عصرنا الحالي هذا الذي يتسم بالمنافسة الشرسة و بالتطور و السرعة و عدم

الثابت أنه لا يمكن إنكاره إذ أن المنظمة هي دائما معرضة إلى مواجهة رياح التغيير

التي يمكن أن تكون سببا في نجاحها و بقائها أو سببا في إخراجها من سوق المنافسة.

لذا فالمنظمة فهي كالسفينة التي تتعرض إلى أمواج التغيير القوية فهي تحتاج

إلى من يدها و يقودها إلى بر الأمان و يمكنها من التكيف و التأقلم و استيعاب

مرحلة التغيير سواء كانت التغييرات من الداخل أو الخارج و هذا لن يتم إلا إذا كان

للمنظمة قدرة على استيعاب الرؤية المستقبلية و إدارة معلوماتية مبني على نظام

معلوماتي قوي و حديث يستغل أدوات و الوسائل الحديث من تكنولوجيا الإتصال و

المعلومات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم مصطفى و اخرون، المعجم الوسيط دار الدعوة استنبول 1989
2. احمد ماهر "ادارة الموارد البشرية"الدار الجامعية 2004
3. نعام الشهابي موسى سلامة الوزبي خضير كاظم حمود الفريحات السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة
اثناء للنشر والتوزيع 2009.
4. حسين حريم" إدارة المنظمات منظور الكلي" دار حامد لنشر و التوزيع 2003
5. خضر مصباح الطيبي إدارة التغيير التحديات واستراتيجيات للمدراء المعاصرين دار حامد للنشر
2010 ص 242 دار حامد للنشر 2010
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة نظرية المنظمة دار الميسرة للنشر والتوزيع كمان
2006.
7. زكرياء الدوري، نجم العزاوي بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر " وظائف
وعمليات منظمات الأعمال " دار البازوري للنشر والتوزيع 2010

قائمة المراجع

8. زيد منير عبوي" ادارة التغيير و التطوير " دار الكنوز المصرفية للنشر و التوزيع 2007
9. سعيد عامر مفاهيم ادارة التغيير واهميتها مركز وايد سرفس القاهرة 1991
10. علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
1974
11. مصطفى محمود أبو بكر التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية الأسكندرية
2005
12. موسى اللوزي التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة دار وائل لنشر 1999 الطبعة

الأولى

II. المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Jean brilman « les meilleurs pratique du management au cœur de la performance » edition d'organisation ,3eme tirage
- 2- John p kortter leading change boston :MA ;harvard univresity press 1996
- 3- Kei davis and john newstrom human behavior at work 1989 8th new york : mcgrow-hill book co
- 4- Kurt le win group decision and social change .in GE swanson T.M. new comb , and E.L hartley (eds) readings in social psychology rev . ed (new york holt. 1952
- 5- Larry creiner patterns of organization change in dalton et al applierd organization change
- 6- Plamer ,R.Dunford and G. akin ,managing organization change : amultipe perpective appoach ; (N.Y :Mcgraw_hill2006)
- 7- Robert M fulmer, “the new management “ 1983 3ed. new york :macmillan publishing Co..inc
- 8-