



## جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم: التنظيم السياسي والإداري

# إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: التنظيم السياسي والإداري

إشراف الأستاذ الدكتور:

حاروش نور الدين

إعداد الطالب:

حماد مختار

أعضاء لجنة المناقشة

| لقب واسم عضو اللجنة  | الصفة       | مؤسسة الإلحاق                      |
|----------------------|-------------|------------------------------------|
| أ.د. سرير عبدالله    | رئيسا       | جامعة الجزائر 3                    |
| أ.د. حاروش نور الدين | مشرفا ومقرا | جامعة الجزائر 3                    |
| د. لطاد ليندة        | عضوا        | جامعة الجزائر 3                    |
| أ.د. طعيبة أحمد      | عضوا        | جامعة زيان عاشور الجلفة            |
| د. بن مرزوق عنتر     | عضوا        | جامعة محمد بوضياف المسيلة          |
| د. بن جيلالي فلة     | عضوا        | جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة |

السنة الجامعية: 2017/2016م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

اللهم لك الحمد حتى ترضى  
و لك الحمد إذا رضيت  
و لك الحمد بعد الرضا  
الحمد لله الذي يسر لنا طريق  
العلم و وفقنا إلى انجاز هذا العمل.  
نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور حاروش نور الدين  
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة.  
كما نتقدم بالشكر إلي  
كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل  
من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة



## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا  
برؤية وجهك الكريم

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و  
نور العالمين " سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم"  
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان و التفاني  
و إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر ناجحي و  
حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة .  
إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار  
.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجوا من الله أن يمد في عمرك  
لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار  
و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد  
أبي الغالي " عبد القادر"  
إلى زوجتي الغالية وسندي في هذه الحياة والتي لم تدخر جهدا في  
دعمي "سهام"

إلى أولادي " فارس، عبد القادر، والأميرة بلقيس".  
إلى من عرفت معهم معنى الحياة و إلى اللذين تحلو بالإخاء  
و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي  
"إخوتي"

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم يسعهم إهدائي



مقدمة

يتسم العصر الحالي بخصائص جديدة يأتي في مقدمتها التغيير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والإدارية مما ينعكس أثرها على طبيعة الوظيفة الإدارية التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات الحكومية والخاصة على اختلافها تجعل من الضروري إعادة النظر في الكثير من التنظيمات والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفعالية.

ولا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية للمنظمة، بل هناك تغييرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة مثل التغييرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية والتغييرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف حتى لا يصبح كيانا آيلا للسقوط، لذلك فإن النمط الجديد للمنظمات الإدارية هو التحسين المستمر والذي يستلزم التغيير المستمر في الثقافة والهياكل والأنظمة والعمليات .

كما تعتبر إدارة التغيير والتطوير من أصعب الأمور التي ينبغي على المشتغل بالإدارة التعامل معها، وذلك بسبب بسيط هو أن العاملين في المنظمة يفضلون ما اعتادوا عليه، وذلك فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، لأن العاملين يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس بمصالحهم. وهذا التغيير والتطوير الذي قد يشمل كل أو بعض عناصر العمل التنظيمي في أغلب الأحيان يقاوم من قبل العاملين لخوفهم من التعرض لمستجدات يصعب تطبيقها، ومن الصعب جدا التوصل إلى تحديد أساليب واضحة لمقاومة التغيير، كون الأفراد والجماعات داخل المنظمة يرفضون عادة العمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا على ممارستها أو العمل تحت شروط وظروف جديدة، ولكن مع كل ذلك يواجه التغيير صعاباً كثيرة في تنفيذها تتمثل غالبا في مقاومة الموظفين له بالوسائل والطرق المختلفة وإن كان رفضه في

أحيان كثيرة يستند على أساس منطقي قوي لأن الفوائد المتوقع تحصيلها تقل عن التكاليف المتوقع دفعها، فإنه في أحيان أخرى يقاوم التغيير على أسس غير منطقية ولا موضوعية ولا اعتبارات كثيرة ومتباينة.

وعلى هذا الأساس تقف الإدارة أمام عدة خيارات واستراتيجيات للتعامل مع مختلف أشكال هذه المقاومة حسب درجتها وشدتها لذلك أصبح التحدي الكبير لهذه المنظمات الإدارية في إيجاد الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه المقاومة.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أ - الأسباب الذاتية :

جاء اختيار هذه الدراسة لأنها تقع في صلب تخصصي واهتمامي بالمواضيع الإدارية التنظيمية مثل موضوع التغيير التنظيمي والمواضيع المتعلقة بها مثل مقاومة التغيير كما تأتي هذه الدراسة في إطار استكمال شهادة الدكتوراه في تخصص التنظيمي السياسي والإداري .

#### ب - الأسباب الموضوعية :

تكمن الأهداف الموضوعية من خلال أهمية الموضوع ومدى حاجة الإدارة له، لما تلعبه من أهمية إستراتيجية للتغلب على مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير الإداري. وتقديم بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة التغيير إلى جانب معرفة مختلف الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع أنواع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير داخل المنظمات.

### أهداف الدراسة : العلمية والعملية

#### أ - الأهداف العلمية:

تكمن الأهداف العلمية المرجوة من هذه الدراسة معرفة النقاط التالية:

1. معرفة مدى ضرورة استخدام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية بطرق

علمية صحيحة .

2. معرفة الاستراتيجيات المتاحة لدى الإدارة لاستخدامها بطريقة صحيحة وعلمية في مواجهة مقاومة برامج التغيير التنظيمي.

3. التعرف على طريقة استخدام نوع الإستراتيجية التنظيمية المناسبة لشكل المقاومة التي تواجهها المنظمة.

### ب - الأهداف العملية :

أما عن الأهداف العملية فتأتي للتعرف على الجوانب التالية:

1. معرفة إلى أي مدى تستخدم المنظمات الإدارية إدارة التغيير عند قيامها بالتطوير والتغيير داخل هذه المؤسسات .

2. التعرف على أشكال المقاومة التي تواجهها المنظمات عند قيامها بالتغيير والتطوير.

### الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية البحث العلمي، ويحقق الباحث من هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، والتعرف على المناهج وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.

ووفقاً لموضوع الدراسة فإن مجالات الأبحاث والدراسات السابقة التي تمّ الاهتمام بها والاطلاع عليها تشمل ثلاث أقسام : قسم منها للتغيير التنظيمي، والقسم الآخر لإدارة التغيير ، والقسم الأخير لمقاومة التغيير، والقليل من هذه الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية ربطت بين المفاهيم بل أشارت إليها بنسبة متفاوتة وقريبة منها، وسوف يتمّ استعراض هذه الدراسات (العربية والأجنبية)، وبعد ذلك نتبعها بتعليق عن الدراسات السابقة ومدى علاقتها بموضوع الدراسة الحالية.



- الدراسة الأولى :

من إعداد الباحث سعد عيد مرسي بدر بعنوان " التحليل الراديكالي للمنظمات<sup>1</sup>، وذلك من خلال سعيه إلى تطوير مدخل راديكالي جديد يحاول أن يفتح الأشكال البيروقراطية وعمليات العمل الهرمية التي تتميز بمظاهر الحرمان والاستغلال، وما ينتج عنها صراعات وتميزات اجتماعية، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

. محاولة تحديد مدى كفاءة مدخل عملية العمل في دراسة تنظيمات العمل المصرية

. وصف تحليلي مقارنة لاستراتيجيات الضبط التي تستخدمها الإدارة في السيطرة على

عملية الإنتاج وضبط سلوك العمال من ناحية، وردود الفعل العمالية التي تعبر عن ذاتها في شكل معارضة ومقاومة عمالية للضبط الإداري من ناحية أخرى.

الاستفادة من الدراسة

تم الاستفادة من هذه الدراسة في معرف أن الموظفون لا يقفون موقف المتفرج من هذه المظاهر، ولكن سرعان ما يشكلون مقاومة قد تأخذ شكلا سلميا أو عنيفا، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على تلك الحقيقة التي مؤداها، أن ممارسة الضبط الرسمي في شكله البيروقراطي الجامد سيؤدي إلى بروز مقاومة عمالية تعبر عن رفضها لهذا الوضع نظرا لتعارض مصالحها مع مصالح الإدارة.

- الدراسة الثانية:

دراسة الساعدي علاء عبد الحسين، بعنوان " أساليب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أفضل السبل للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير، وقد

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان حيث توصلت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

<sup>1</sup> سعد عيد مرسي بدر ، "التحليل الراديكالي للمنظمات . دراسة لعمليتي الضبط والمقاومة . " ، (رسالة دكتوراه ) ، جامعة الإسكندرية ، كلية الآداب ، قسم علم الاجتماع، 1998.

أن هناك أربع استراتيجيات يجب على القيادة تبنيها لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير تتمثل في:

1 - الإستراتيجية الاحتوائية 2 - إستراتيجية المشاركة والاقتناع، 3 - إستراتيجية التمويه والمراوغة 4 - إستراتيجية الإكراه ألقسري .

الاستفادة من هذه الدراسة :

تكمن الاستفادة من هذه الدراسة في الفصل المتعلق بشرح الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن للإدارة التعامل بواسطتها للتقليل أو الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير الإداري بالإضافة إلى جوانب أخرى متعلقة بالموضوع

- الدراسة الثالثة:

دراسة عبد الله مثير الحربي بعنوان : " محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري، دراسة تطبيقية على إدارة جوازات منطقة الرياض " ، عام 1995.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على التطوير والتغيير التنظيمي بإدارة جوازات منطقة الرياض وتحديد أسباب مقاومته وكيفية التقليل منها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود علاقة قوية بين الخوف من التغيير ونتائجه وبين المقاومة لهذا التغيير .

تقارب درجة عدة المقاومة لدى العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية في الإدارة التي يعملون بها وارتباطها بمدى المشاركة .

الاستفادة من هذه الدراسة :

تكمن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري حيث قدمت للباحث الكثير من المعلومات حول مقاومة العاملين للتغيير وكيفية تطبيق مختلف الاستراتيجيات للتعامل مع هذه المقاومة .

- الدراسة الرابعة:

دراسة ناصر الفوزان وأحمد العامري بعنوان : " إستراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية سنة 1998 .

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أفضل السبل للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير، وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أن هناك أربع استراتيجيات يجب على القيادة تبنيها لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير الاستفادة من هذه الدراسة :

تكمن الاستفادة من هذه الدراسة في الفصل المتعلق بشرح الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن للإدارة التعامل بواسطتها للتقليل أو الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير الإداري بالإضافة إلى جوانب أخرى متعلقة بالموضوع.

- الدراسة الخامسة:

دراسة ويليام ب.ويرثر الابن عام (2003) بعنوان " التغيير الاستراتيجي واتساق خطى الرئيس والمرؤوس "بهدف معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات ومحاولة التوصل إلى حل يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس من خلال ما يدعى ( نظرية العوالم الافتراضية) وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة التغيير لدى مرؤوسيه، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أمر المقاومة قد يكون متعلقا بشك الموظفين بكفاءة الإدارة، وبالفهم الوظيفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل وقيمهم الذاتية، وعليه فقد يكون مجرد تغيير الإستراتيجية محفزا كبيرا لكثير من المخاوف التي تسبب المخاوف.

- يتطلب قبول التغيير من قبل المرؤوسين قيادة رشيدة تعمل بمنهجية سليمة من خلال تبني حوار شامل لكافة قطاعات التنظيم .

- الدراسة السادسة:

دراسة دان كوهين ( 2005 ) بعنوان : " جوهر التغيير - دليل ميداني وآليات وطرائق قيادة التغيير في مؤسستك " بهدف معرفة كيفية تعامل القيادات مع أعضاء فريق التغيير من المعارضين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير " المقاومة المنطقية " وهي التي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير. والمقاومة العاطفية وهي التي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام .

- أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي الأكثر فائدة في قياس وتنظيم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين .

الإشكالية الرئيسية:

تمحورت إشكالية الدراسة حول أن هناك قصور واضح واختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة التغيير والاستراتيجيات المتبعة للحد من مقاومة العاملين للبرامج والخطط من قبل الإدارة، ففي الدول المتقدمة هناك اهتمام كبير وعناية أكثر بموضوع استراتيجيات الحد من مقاومة العاملين للتغيير، ويقبل ذلك في الدول النامية ومنها الجزائر، حيث أن الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين ومنه طرح الإشكالية:

"ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن يطبقها قائد إدارة التغيير في الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير؟ وعلى أي أساس يختار القائد الإداري الإستراتيجية الملائمة لنوع وشدة المقاومة التي يواجهها.

## التساؤلات الفرعية:

1. فيم يتمثل دور إدارة التغيير في نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي؟
2. كيف يتم اختيار الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع مختلف أشكال مقاومة التغيير؟
3. ما هي متطلبات القائد الإداري للتعامل مع مختلف أشكال مقاومة التغيير التنظيمي؟
4. كيف يمكن التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي برؤية حديثة تتلائم مع الواقع

التنظيمي المعاصر؟

## حدود الدراسة: الزمنية، العلمية

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية ما بين سنتي 2010 . 2017 م

## الفرضيات العلمية للدراسة :

إنّ الفرضيات العلمية التي تعتمد عليها الدراسة ، هي بمثابة المؤشرات التي تمكنها من التحكم في السياق البحثي للدراسة، كما تقوم بتوجيهنا نحو المعلومات والبيانات والطرق السليمة لما يجب جمعه لإنجاز أهداف الدراسة، على اعتبار أنّ الفرض العلمي يحمل صياغة تقريرية التي تضمن النقي أو التأكد، وعلى هذا الأساس نقدّم الفرضية المركزية التالية :

## الفرضية الأولى:

- هناك دور استراتيجي فعّال لإدارة التغيير التنظيمي في الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمات من خلال مجموعة من البدائل، وأن تراجع هذا الدور من قبل المشرفين على التغيير، يضعف برامج التغيير والتطوير، وبالتالي يقلل من فاعلية وكفاءة المنظمة.

## - الفرضية الثانية

كلما تصاعد نطاق الأهمية والحاجة الملحة إلى دور إدارة التغيير على المدى المنتظر، كلما أضحى هذا الدور أكثر فعالية وتأثير في الحد من مقاومة برامج التغيير التنظيمي.

- الفرضية الثالثة:

إذا انخرفت عملية الحد من مقاومة العاملين عن إطارها العلمي والموضوعي، أدى ذلك إلى ضعف أداء أو فشل أهداف إدارة التغيير خاصة في تنفيذ واختيار الاستراتيجيات المناسبة.

- الفرضية الرابعة

للقائد الإداري التحويلي مسؤولية و دور كبير في التقليل أو الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

**منهج الدراسة :**

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن إستراتيجية المنظمات الإدارية في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير الإداري، فقد تم استخدام عدة مناهج واقتربات، كما تم الاستعانة بأدوات التحليل التي تم استخدامها حسب ضرورة ومتطلبات الدراسة، وهي على النحو التالي:

**المناهج:**

**المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات، والمنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع كما هو ويساهم في تحليل ظواهره.

**الإقتربات:**

-**اقترب تحليل النظم:** وفي هذه الدراسة سيتم استخدامه لكون أنه يوفر إطاراً لتنظيم المعرفة حول آليات الحد من مقاومة العاملين في المنظمات الإدارية ولا سيما في إدراك



الكيفية التي تؤثر فيها المدخلات البيئية في سياسات المنظمة وفي أدائها، وكذلك كيفية تأثير الاستراتيجيات في بيئة المنظمة، وكيف يمكن للمنظمة أن تحوّل المطالب والحاجات إلى معاملات داخل المنظمة .

- **اقترب الاتصال :** ولعل هذا ما سوف يتجسد فعلياً في هذه الدراسة، لأن دراسة النظام الإداري، هي دراسة لسلوكيات والأفعال التي تتعلق بتبادل المعلومات والبيانات والرسائل، أو المطالب، أو الرغبات الصادرة عن شرائح العمال، وبمعنى آخر الأفعال وردود الأفعال بين الفاعلين الإداريين في المنظمة.

- **الاقتراب الثقافي-التنظيمي:** استعملنا هذا الاقتراب لأنه يتوافق مع موضوعنا، حيث يدرس هذا الاقتراب جميع اتجاهات الغالبية العظمى من أفراد مجتمع المنظمة صوب النظام العام للعاملين، وكذا رؤية المُعَيَّر في المنظمات ومدى مشاركته الفعلية والمُعترف بها في الحياة الإدارية، وقياس نسبة ومستوى الثقافة التنظيمية للعاملين السائدة فعلياً.

- **اقترب صنع واتخاذ القرار:** ينصب اهتمامه في هذه الدراسة العلمية على دراسة أحد أهم جوانب العملية الإدارية ألا وهو الجانب الذي يتعلق بدراسة القرار الإداري ودور القائد الإداري والمتغيرات المؤثرة فيه بالمنظمة، حيث تشير إلى التفاعل بين كافة المشاركين بصفة رسمية وغير الرسمية، في تقرير سياسات المنظمة.

فإعداد القرارات هو بمثابة جزء رئيسي من سلوك المنظمة الإدارية والتي تختار احد التصورات البديلة لحل المشكلات المثارة على أساس تقييم كل منها بما يتضمنه من مناقشة ومفاضلة

### هندسة الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، فقد تم تقسيم خطة الدراسة إلى أربعة فصول.

أما عن الفصل الأول والذي جاء بعنوان " فلسفة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة وإدارتها" ، ولشرح هذا الموضوع فإننا نعالج في المبحث الأول من هذا الفصل ماهية التغيير والتطوير التنظيمي والقوى المؤثرة فيهما من خلال التطرق إلى مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي، ومن ثمة أهمية التغيير التنظيمي وأشكاله وأهدافه. في هذا المبحث الثاني سيتم دراسة مفهومي الإصلاح والتطوير وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

أما المبحث الثالث نتطرق لدراسة أهم مداخل التغيير التنظيمي وهما إدارة الجودة الشاملة و مدخل إعادة هندسة الإدارة على اعتبار أنهما من أكثر المداخل حداثة وشيوعا في المنظمات الحديثة.

الفصل الثاني فجاء بعنوان: " أساليب إدارة التغيير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمنظمة"، وهذا ما يجعلنا نتطرق في هذا الفصل في مبحثه الأول إلى ماهية و مقاومة التغيير وإلى الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير، ثم في المبحث الثاني نتطرق إلى آليات ونماذج إدارة التغيير في التقليل أو الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير، أما في المبحث الأخير فسوف ندرس مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة التغيير في تعامله مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير.

أما الفصل الثالث: سنعالج فيه دور وأهمية القائد الإداري في عملية إنجاح التغيير التنظيمي والحد من المشاكل التي تواجهه خاصة مسألة مقاومة التغيير التنظيمي، وقد جاء بعنوان "أساسيات قيادة التغيير في إنجاح التغيير وحل مشاكله" ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول سلطة قيادة التغيير في المنظمات، ثم في المبحث الثاني نتطرق إلى متطلبات وخصائص قيادة التغيير الناجحة، أما في المبحث الثالث فهو يتعلق بإبراز دور القائد الابتكاري في معالجة مشاكل مقاومة التغيير.

الفصل الرابع والأخير جاء بعنوان: نحو استراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير التنظيمي والحد من مقاومته. وهو بدوره تضمن ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول: ميكانزمات إنجاح التغيير في المنظمة برؤية حديثة، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى موضوع الإدارة بالمشاركة كمدخل استراتيجي في الحد من مقاومة العاملين للتغيير أما المبحث الأخير فقد جاء بعنوان ترسيخ ثقافة تنظيمية لمواجهة مقاومة التغيير "مدخل إدارة التغيير بالقيم"

وفي الأخير ختمنا الدراسة بعرض النتائج والاقتراحات المتوصل إليها.

#### - صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي جاد من مجموعة صعوبات يتعرض لها الباحث عموماً، إلى أن هذه الصعوبات تتفاوت من باحث إلى آخر بحسب ظروف الباحث والموضوع الذي بصدد معالجته، أما بخصوص بحثي فقد تعرضت إلى جملة من الصعوبات منها بناء خطة منهجية تلم بالموضوع من أجل التوصل إلى إجابة عن الإشكالية ومن ثمة الخروج بالنتائج الصحيحة، كما وجدت صعوبات بخصوص الترجمة وضبط المصطلحات وكذا التدقيق اللغوي للدراسة.

## الفصل الأول:

فلسفة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة وإدارتها

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية.

المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير وعلاقتهما بالتغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي وأهم مداخلها

خلاصة وإستنتاجات

التغيير عملية حتمية في المنظمات العامة، وذلك بغرض تحقيق التفاعل مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً، وهو ضرورة لإحداث التطوير في سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمية وسلوكها التنظيمي وغيرها، وهذا ما أكده الباحثون وخبراء إدارة التغيير على أن لهذا الحقل مستقبلاً مشرقاً لأن أسسه وخصائصه ووسائله قد تطورت بشكل كبير في الوقت الحاضر بالاعتماد على التجارب التي مرَّ بها في خلال العقود الخمسة الأخيرة، وكذلك مداخل التغيير التنظيمي مثل إدارة الجودة وإعادة هندسة الإدارة.

ولشرح هذا الموضوع فإننا نعالج في المبحث الأول من هذا الفصل ماهية التغيير والتطوير التنظيمي والقوى المؤثرة فيهما من خلال التطرق إلى مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي، ومن ثمة أهمية التغيير التنظيمي وأشكاله وأهدافه.

أما في المبحث الثاني سيتم دراسة مفهومي الإصلاح والتطوير وعلاقتهما بالتغيير التنظيمي.

أما المبحث الثالث نتطرق لدراسة أهم مداخل التغيير التنظيمي وهما إدارة الجودة الشاملة و مدخل إعادة هندسة الإدارة على اعتبار أنهما من أكثر المداخل حداثة وشيوعاً في المنظمات الحديثة.

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية

## المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تشير الدراسات والبحوث إلى أن المنظمات أبعد ما تكون عن السكون، والتغيرات التي تحدث في المنظمة لا نحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة ولكن بدلا من ذلك نقول أنها طريقة من خلالها تتم إحداث التغيرات أو التعامل معها وهذا يمثل أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة أو العاملين فيها.

كما يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل أي منظمة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي تغيير مؤسسي.

كما تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حاليا تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطا إنتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمراريتها.

وبالرغم من كل هذه التدابير التي تتخذها المنظمة أثناء ممارستها نشاطها إلا أن هناك حدودا للمدى الذي يمكن لها أن تسيطر فيه على البيئة، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد واللوائح والقوانين والتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة، مما فرض على المنظمة ضرورة الاستغناء عن آلاف الأفراد والتخفيض من مستويات الإدارة الوسطى أو التعديل في هيكلها التنظيمية، ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة.



وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المنظمة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد<sup>1</sup>، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة حركتها وتغيرها وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة نشاطها.

لكن قبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي، لابد أن نشير إلى صعوبة التوصل إلى مفهوم أو تعريف دقيق لهذا المفهوم، وذلك لاتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل أو التوصيف الوظيفي، أو سياسات الاختيار والتعيين والترقية، أو نظم الاتصالات المستخدمة ..... أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي، فما هو المقصود بالتغيير في ما جاء في القرآن الكريم ثم في اللغة؟ ومن ثم المقصود بالتغيير التنظيمي اصطلاحاً؟

أولاً: تعريف التغيير

✓ التغيير كما ورد في القرآن الكريم:....في التنزيل العزيز قال الله تعالى: " ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمةً أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"<sup>2</sup>، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم يعني حتى يبذلوا ما أمرهم الله.

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2004، ص 346.

<sup>2</sup> سورة الأنفال الآية 53.

ويقول عز من قائل " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال".<sup>1</sup>

### ✓ التغيير لغة:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ أي حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه، ويقال تغايرت الأشياء يعني اختلفت، وغير عليه الأمر: حوَّله.<sup>2</sup>

### تعريف التغيير التنظيمي اصطلاحاً

### ✓ التغيير التنظيمي بالمعنى العام هو:

التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في الزمان والمكان.

### التغيير التنظيمي عند بعض علماء الإدارة

ويعرف ريتشارد ويبر التغيير بأنه " ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تُكون أساسيات المجتمع.<sup>3</sup>

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس ( ANDREW et MARK ) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>سورة الرعد الآية 11.

<sup>2</sup>إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط ، اسطنبول :دار الدعوة، 1998، ص 668.

<sup>3</sup>عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، ، الرياض:دار النوابع، 1995، ص8.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1؛ عمان : دار وائل، ، 1999، ص

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

2- كما عرّفه سكبنز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً<sup>1</sup>.

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

3- كما قدّم فرانسيس بونن (François BONEN) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

4- ووفق تعريف علي السلمي: "فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"<sup>2</sup>.

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في لأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

5- وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير كما هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن فلا

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، و خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة، ط 2، عمان : دار المسيرة

للنشر، 2005، ص 103.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، عمان : دار وائل للنشر، 2002، ص 224.

يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير الموجودة<sup>1</sup>

ولابد من الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين التغيير والتغيير التنظيمي، حيث أن الأول أي التغيير هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية، وبالتالي فهو ليس لديه خطة موصوفة ويطلق عليه بذلك اسم التغيير.

أما التغيير التنظيمي فهو ذلك التحول المخطط الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته ويطلق عليه اسم التغيير التنظيمي.

فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات العامة والخاصة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تتعامل معها ويصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بالأداء في المنظمة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

وكذلك فقد أورد العلماء الكثير من التعريفات للتغيير التنظيمي منها " هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"<sup>2</sup>. ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على الجانب الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي كالبعد الهيكلي والبعد التكنولوجي.....

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 203.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 20.

كما عرف بأنه " إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية حديثة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها"<sup>1</sup>.

كما أنه " عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن التغيير التنظيمي يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها وأهدافها وبرامجها، أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"<sup>3</sup>

وفي ظواهر النمو والتطوير والتغيير، أشار "ستاربانك Starbanck بأن النمو يعني التغيير في حجم المنظمة حيثما يقاس بحجم العضوية (أي عدد الأفراد فيها) أو حجم الاستخدام وهذا يعني أن التغيير الذي يطرأ على المنظمة يمكن أن يكون زيادة أو نقصاً"<sup>4</sup>. من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات، ، 1975، ص 206.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، (التغيير في المنظمات)، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد 09، 1981، ص 157.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 20

<sup>4</sup> خذير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، الأردن : إثراء للنشر

والتوزيع ، 2009، ص 339.

التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير.

وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.



- إن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات.

ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

وكذلك من خلال هذه التعريفات نستنتج أنه توجد عوامل مساعدة على إحداث التغيير التنظيمي كما أن هناك قوى مؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي.

### ثانياً: العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي:

يمكن إجمال العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي في الأمور الآتية:

1. انتشار أساليب التخطيط والاتصال التي تضع الأساليب والطرق التي تحدد أحسن مجالات التطور والتحريك لمواجهة المواقف الجديدة.

2- انتشار التعليم واعتماد التدريب وما ينتج عنه من توسيع مدارك الأفراد وتنمية القواعد الحضارية والفلسفية إلى جانب القدرات والمعارف والمهارات التي تزيد القدرة على الابتكار والتطوير.

3- التجديد في اللوائح والقوانين التي تمثل انعكاسات للقيم والعادات والتقاليد المتغيرة وخاصة في المجتمعات الديمقراطية.

4. انتشار أنشطة التطوير التنظيمي والتي تساعد المنظمات على تغيير وتطوير قيمها الحضارية، وتغيير أوضاعها وطرق عملها بما يتماشى مع المحيط والتأقلم معه.<sup>1</sup>

### ثالثاً: القوى المؤثرة على إحداث التغيير التنظيمي :

وهناك العديد من القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات وتمارس ضغوطها عليها والتي يجب على المنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند إحداث التغيير بفعالية وهي على الوجه التالي:

#### 1. القوى الداخلية:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)،

<sup>1</sup> فؤاد القايطي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، ب ب : دار الصفا للطباعة والنشر، 1988، ص24.

فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

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

3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

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

5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

- التغيير في هيكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية

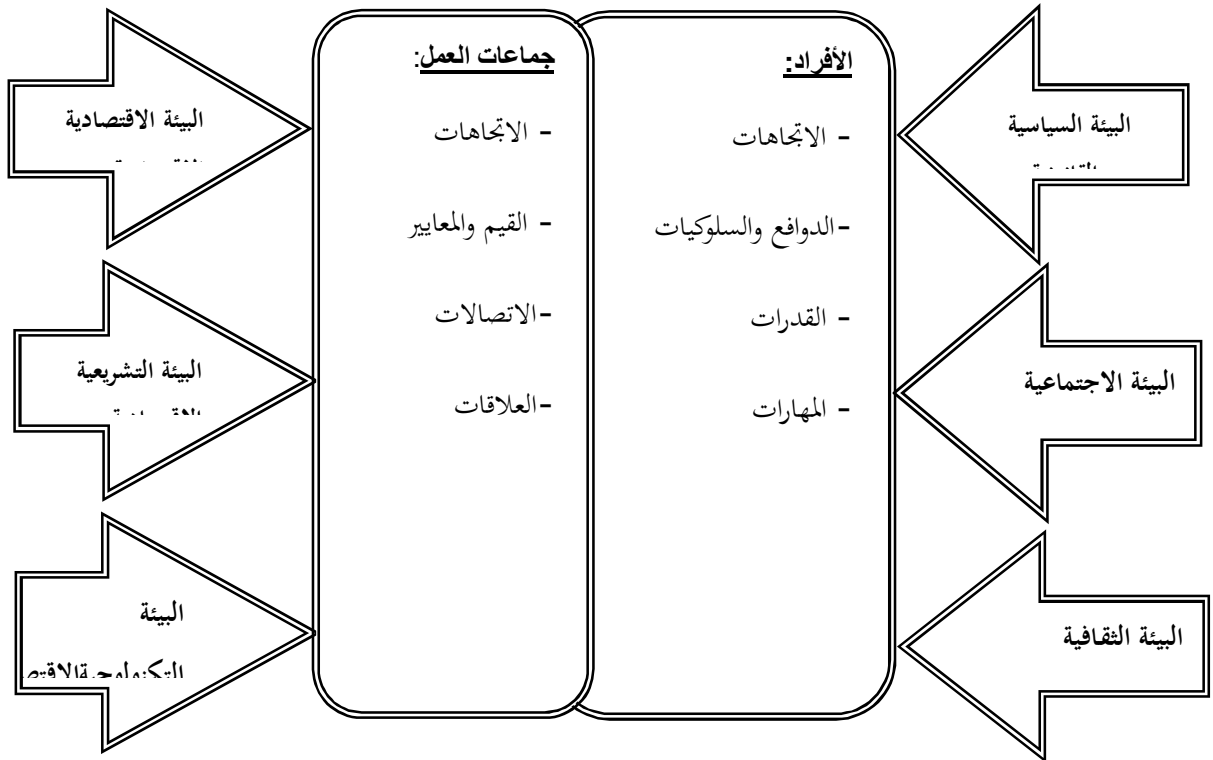
<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط07، القاهرة: الدار الجامعية، ، 2000،

واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل علي الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم علي التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

## 2. القوى الخارجية :

وهي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دوراً مؤثراً على التنظيم للتأقلم معها، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض، وتتعدد القوى الخارجية كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



**المصدر :** مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات،

الإسكندرية : الدار الجامعية، ، 2001، ص326.

- **البيئة الاقتصادية:** زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلي المنظمة العالمية للتجارة

(OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها<sup>1</sup>، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.

**2- البيئة السياسية والقانونية:** وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيباً فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول<sup>2</sup>، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

### 3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 306

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 307.

إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)<sup>1</sup>. ونتيجة لذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

**4- البيئة الاجتماعية:** تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات<sup>2</sup>، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

**5- البيئة الثقافية:** حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرووسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>3</sup>، كما تؤثر في اتجاهات

<sup>1</sup> دوجلاص سميث، إدارة تغيير الأفراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترعبد الحكيم أحمد الخزامي، ب ب : إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص 23

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة : الدار الجامعية، 2000، ص 339

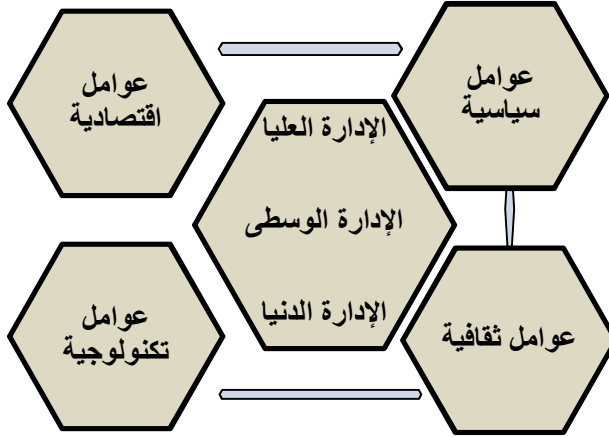
<sup>3</sup> رحيم حسين، (التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم)، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص 175



العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.<sup>1</sup>

ويمكن تمثيل القوى التي تؤثر على التغيير التنظيمي بالشكل التالي:  
الشكل رقم (02): القوى المؤثرة على التغيير



المصدر: رحيم حسين، (التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم)، مجلة العلوم الإنسانية

الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص 175

من خلال هذا الشكل يتبين أن التغيير يعني أي تعديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر ويأخذ أشكال جديدة في المنظمة وسيستجيب له المسؤولون بأشكال وطرق مختلفة، كما ينظر إلى التغيير بأنه ترك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، إذ ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً أو جماعات من خارج المنظمة أو من داخلها

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، د.ب : دار الحامد

للنشر والتوزيع، 2006، ص 54.

أو من كليهما، وقد يكون التغيير (شاملاً أو جزئياً)، و (مادياً ومعنوياً)، و (سريعاً وبطيئاً)، و (روتينياً وتدرجياً وجزئياً).<sup>1</sup>

كما يرد التغيير التنظيمي بمعنى إعادة الهندسة وهو بمثابة إعادة تصميم لمجالات العمل كافة في المنظمة وهذا يتطلب نظرة شمولية وتحديد الأهداف وتوفير الدعم من قبل الإدارات والإحساس بالحاجة الفعلية للمنظمة بإعادة تكوين نفسها.

وتعليقاً على ما سبق يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة ما يلي:

1. هناك تعدد في تعريف ومفاهيم التغيير التنظيمي فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة ومنهم من يعرفه من ناحية المدخل أو المجال لإحداث التغيير.

2. هناك تقريبا شبه إجماع بين الباحثين على تعريف التغيير التنظيمي بالمفهوم العام بمعنى تبديل الوضع الحالي إلى وضع آخر والانتقال من حالة إلى أخرى .

3- يوجد هناك نوعان من التغيير أولهما التغيير العشوائي وهو الذي لا يتبع خطة ولا يبذل فيه جهد، ولا يكون مقصوداً، والثاني هو التغيير المقصود أو المخطط وهو الذي يكون نابعا عن قصد، ويتبع خطة واضحة ويهدف إلى تحقيق أهداف مرسومة ومعلومة.

والمقصود بالتغيير التنظيمي في هذا البحث هو التغيير المخطط ويستبعد التغيير العشوائي، والتعريف الذي يتوافق مع أغراض هذا البحث هو "إحداث تعديلات وسياسات الإدارة أو في إي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لإحداث أحد الأمرين أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر فاعلية.

**المطلب الثاني: أسباب وأهمية التغيير التنظيمي.**

**أولاً: أسباب ومبررات التغيير التنظيمي.**

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 340.

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب ومبررات التغيير التنظيمي:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات. فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون .

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم .

4- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة .

5- زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها .

6- قصور التخطيط على أداء مهامه بنجاح ودقة حيث أن إتباع المنظمة للمناهج التقليدية في المنظمة لا يصلح خاصة في الآجال الطويلة والذي قد تحدث فيه تغييرات غير متوقعة سواء داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية، وذلك يقع على عاتق المدير توخي الدقة عند وضع الخطط المستقبلية.

7- عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية، ويرجع هذا الخطأ إلى عدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، وخاصة في الدول النامية، ويعني هذا الخطأ أن الأفراد لا يعملون في فريق عمل واحد متكامل.<sup>1</sup>

من خلال عرض لمختلف هذه الأسباب والمبررات التي تدفع نحو قيام المنظمة بالتغيير التنظيمي يتأكد لنا أن أسباب التغيير التنظيمي قد يأخذ الحالات التالية:

#### أ. التغيير للاستجابة للضغوط الخارجية:

قد تحدث بعض التغييرات في المجتمع نظراً لحدوث تطورات في الأوضاع الاقتصادية أو الإيديولوجية في المجتمع الأمر الذي يحتم للقائمين على الوحدات التنظيمية في الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه المتغيرات.

#### ب . التغيير التنظيمي تلمساً لحل المشاكل الذاتية:

أي ضغط القوى والعوامل الداخلية، فقد تتبع الحاجة للتغيير في المنظمة من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية، وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد الجانبين: الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة، أو قد تتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي وعدم توافقها مع باقي العناصر الأخرى، ولا شك أن الأسلوب المتبع لإحداث مثل هذا التغيير هو ما يطلق علي بأسلوب إعادة التنظيم.

#### ج . التغيير بهدف السيطرة على بيئة التنظيم أو جزء منها:

حيث أن البيئة المحيطة دائمة التغيير والتطور لذلك فإن محاولة السيطرة على هذا المناخ أو البيئة المحيطة تعتبر عملية غاية في الصعوبة لذلك فإنه حتى يتسنى تحقيق ذلك لابد من الاعتماد على :

- إما إحداث التغيير بشكل تدريجي، يبدأ بالجوانب البسيطة يتدرج حتى يصل إلى الجوانب المعقدة والمتشابكة.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

. أو أن يبدأ التغيير في شكل مرحلي كل مرحلة تحاول تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلي والشامل.

. أو التغيير الكلي والشامل.

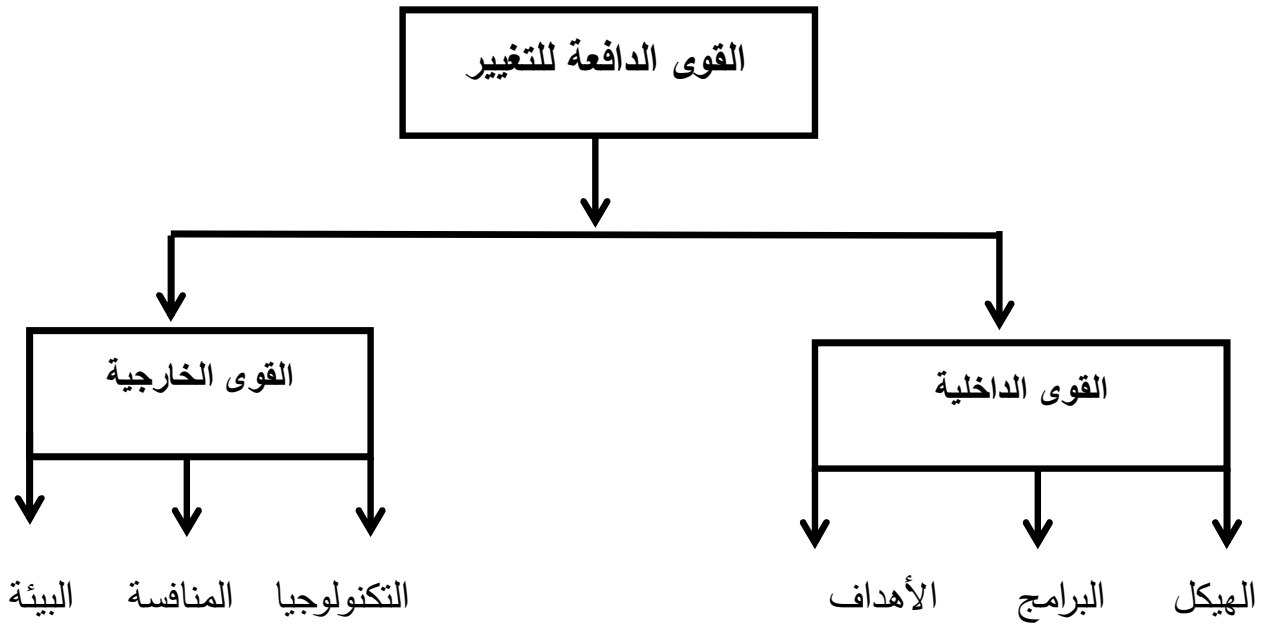
ولا شك أن استخدام أي مما سبق يتوقف على مدى استعداد وكفاءة القائمين على إحداث مثل هذا التغيير، هذا إلى جانب مدى تقبل ورضا الذين سيضملمهم هذا التغيير أي على مدى قبولهم ومقاومتهم لهذا التغيير.<sup>1</sup>

ويمكن تصنيف القوى الدافعة للتغيير في مجموعتين أساسيتين هما:

. قوى داخلية.

. قوى خارجية.

الشكل رقم 03: القوى الدافعة للتغيير



المصدر: من إعداد الباحث

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 325.

وهناك من المفكرين من يرجع الدواعي والأسباب التي تقف وراء قيام المنظمات بمختلف أنواعها للتغيير إلى:

### الأسباب الخارجية:

و هي التي تحدث خارج المنظمة أي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و هي:

أ - **الأسباب السياسية و الاجتماعية:** تستدعي التغيرات السياسية في البلد المعني سواء كانت سلبية أو إيجابية، أن تكون المنظمات العاملة بالتكيف و خلق التوازن في إطار أنشطتها في المستجدات السياسية و أن عدم الركون في الملائمة مع هذه التغيرات من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة و عدم قدرتها على البقاء والاستقرار<sup>1</sup> كوجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية ،و ما يسود المجتمع من اتجاهات و تغيرات تمس كل فرد من المجتمع كان لها إسهام وخاصة في السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الذي يفرض على المنظمة إحداث تغيرات فيها.

ب - **الأسباب الاقتصادية:** إنما ما تشهده الألفية الأخيرة من تغيرات حاصلة في البيئة الاقتصادية من تقلبات في الأسعار أو تقلبات في التدفقات النقدية و التحولات الاقتصادية اتجاه الاشتراكية أو الرأسمالية<sup>2</sup> تفرض حدوث تحولات مختلفة داخل المنظمة في شتى عناصرها و في شكلها و خدماتها و سلعها<sup>2</sup>، ولأن التغيرات الاقتصادية تتم إما بسرعة كبيرة أو ببطء شديد مما يعقد التغلب عليها أو وقفها، ويفرض على المنظمة أخذ الحيطة والحذر والاستعداد إلى خلق الانسجام و التوافق مع المفاجآت التي تحملها تلك التغيرات على كافة المستويات.

ج - **الأسباب التكنولوجية أو التقنية :** تعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر و أبرز المستلزمات التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر ،لاسيما من خلال استخدام الجديد من وسائل التطوير و التحديث التقني ،الذي اثر على أساليب المنظمة و

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة : دار المعادي الحديثة، ، 2005، ص120.

استراتيجياتها و دفعها على إحداث التغييرات في سياساتها و أساليبها مثلا : إحداث تغييرات في المجالين المادي و البشري كتخفيض حجم القوى العاملة و تعويض ما خفض بالآلات، أو تغيير أسلوب العمل و استخدام و إدخال تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء.

**د - الأسباب الثقافية و الحضارية :** "تتطلب المستجدات الحاصلة في البيئة المركبة من العلاقات الاجتماعية و التطورات الثقافية و الحضارية و المتغيرات التربوية .....إلخمن الظواهر الاجتماعية كالقيم و الأعراف و التقاليد .....إلخ بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية و المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة و الانسجام و عدم خلق الانقسام وذلك بإجراء تغييرات و تطويرات في أنشطتها التنظيمية و الإدارية و إحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات"<sup>1</sup>.

**و - التغييرات في القوانين والأنظمة و التشريعات :** إن التغيير في التشريعات الحالية و التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات أو ظهور تشريعات جديدة في كل بلد تؤثر على المنظمات التي لابد أن تتسجم معها بغية خلق الموازنة الدائمة.

**هـ - التغييرات في أذواق و حاجات المستهلكين:** التغييرات المستمرة في الأذواق والحاجات الخاصة للمستهلك، تدل على انه يحاول إشباع حاجاته بصيغ مختلفة عن الصيغ التي كان يعتمد عليها فتلك التغييرات المستمرة و التطلعات الدائمة في إطار سبل إشباع حاجاتهم و طموحاتهم و تطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة و الخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغيير<sup>2</sup> و هذه التغييرات يمكن اعتبارها مقياس مهم نقيس من خلاله استمرار المنظمة و بقائها بالأسواق، وأنها تنتج للسوق و للمستهلك وهذا يدفعها إلى محاولة استقطاب المستهلكين و تحقيق سبل إشباع حاجاتهم كإنتاج سلع أو تقديم خدمات تتناسب مع أذواقهم.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 349.

<sup>2</sup> خذير كاظم محمود الفريجات، مرجع سابق ، ص 185.

### الأسباب الداخلية :

" هي تخلص تلك المتغيرات المرتبطة بالمنظمة و التي تعيشها و تحدث داخل كيانها و هيكلها و سياساتها و الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترحة بالعمل و الأفراد العاملين فيها و هي تتضمن"<sup>1</sup>

- تغيير الأساليب الإدارية المتبعة و تطويرها باستمرار كي تتسجم مع المتغيرات و المستجدات الجديدة.

- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد تنسيق و توازن و التكيف بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين بها.

- الحاجة إلى تحسين وزيادة التعاون و التنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المنظمة

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي و اللوائح و الأنظمة المتبعة في المنظمة من خلال ما يتسم به الهيكل التنظيمي من مرونة قادرة على الاستجابة الشاملة لضرورات التغيير و التعديل و مستجدات التطور بالتحسن المستمرين.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين و رد التكلفة و تدني الإنتاجية مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية لأجل القضاء على أسباب الانخفاض .

- إثارة الرغبة في التحسين والتطوير و الارتقاء إذ يعمل التغيير على تفجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدافع و الحوافز و الارتقاء و التقدم.

- تقادم التكنولوجيا والأساليب الفنية المستخدمة .

- إحداث تغييرات في علاقات الإدارة العليا و المسؤوليات المركزية و النفوذ.

- "تغيير أهداف المنظمة على المدى القريب و البعيد"<sup>2</sup> فكل منظمة أهداف معينة،

تعبّر عن سبب إنشائها والتغيير في الأهداف يمكن أن يحدث تأثير كبير على أي مظهر من

<sup>1</sup> خذير كاظم محمود الفريجات، المرجع السابق ، ص 186.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 35.



مظاهرها لذلك نجد منظمات توفر مختلف الوسائل لتحقيق أهدافها لأنها تدرك بأن أي تغيير جزئي أو كلي للأهداف سواء أكان بالإضافة أو الحذف قد يتطلب إجراء تغييرات في البناء التنظيمي و خصوصاً فيما يتعلق بتقسيم العمل .

و لهذه الأسباب و العوامل أصبح التغيير التنظيمي حقيقة لا بد من وقوعها في منظمات، خاصة و أنها باتت تشهد عدة تغييرات عصرية، الذي جعلها تعاني الكثير من المشاكل، التي تعرقل نشاطها، لهذا نجد ارتباط تاريخ المنظمات على اختلاف أنواعها بالتغيير سمة أغلب المنظمات و ذلك لما له من أهمية

### ثانياً: أهمية وضرورة التغيير التنظيمي:

تأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشياً مع الظروف السائدة في العالم، فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية أو المعنوية بحيث يتم الانتقال من وضع إلى آخر، فبالتالي التغيير التنظيمي هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات العلمية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فحتى تكون هناك تنمية وتقدم لا بد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية والانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدماً تعتمد على التصنيع والإبداع الإنساني عموماً، والتحول من مجتمعات مستهلكة تكنولوجياً إلى مجتمعات مبدعة.

واقتراداً الدول النامية بالنماذج الغربية أو بالدول المتقدمة عموماً هو أسهل الطرق لتحقيق التنمية وإدخال التغيير المطلوب على أنظمتها، ولكن التغيير لا يعني النقل العشوائي أو التغيير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد هويته، أو التحول إلى التبعية.

وإنما هو النقل المتوازن وانتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية وأخلاقية تتناسب وما هو شائع في الدول، والانطلاق من القيم الأساسية وإتباع المراحل التي مرت بها الدول المتقدمة في تطورها.

فبالتالي لا يوجد نمط مثالي للتغيير وصولاً للتنمية والتطور بحيث يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه في أي مجتمع، كما أن المحاكاة العمياء هي العائق الأكبر أمام التنمية الشاملة، فالتنمية مفهوم ديناميكي يرتبط بالأبعاد الحضارية والتاريخية وما فيه من خصوصيات.<sup>1</sup> إن حدوث التغيير التنظيمي في المنظمات أمر طبيعي في هذا العصر، إلا أن هناك ثلاثة عناصر مهمة جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة وخاصة في العشرين سنة الأخيرة وهي:

**. حتمية التغيير التنظيمي:** إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي يقودنا إلى إثارة التساؤل حول ما إذا كان التغيير أمراً جيداً ومطلوباً أم أنه شيء لا ضرورة له ويمكن أو يجب تجنبه؟

وقبل الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، فعندهم يعتبر الأصل هو الثبات والاستقرار، بينما يعتبرون التغيير هو الاستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. وبالعودة إلى السؤال المطروح أعلاه، سوف تكون الإجابة عنه بأن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء وبالتالي فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور بالتالي فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء بل هو الشيء الثابت.

فعلى الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل يجب توقع التغيير والإعداد له، ولكي نؤكد على افتراض حتمية التغيير وضرورته نستطيع أن نستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري حيث اعتبرنا أنه " نظام اجتماعي متكامل " وهو يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، وكما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وفي أداءه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 27.

يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل في أن أي تنظيم معين لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانيات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عمليات التنظيم لا بد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى، تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

وقد تظهر لنا بعض الحقائق الأساسية التي تلقي الضوء على حتمية التغيير التنظيمي

كالتالي:

1- أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد به، بالتالي فكل تغير في ظروف وأوضاع المجتمع سوف يكون لها بالضرورة انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم.

2- قد يضطر التنظيم إلى مسايرة وقبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات وما يوزعه من منتجات، مما يجعله يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاع وأساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات<sup>1</sup>.

3- كما قد يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها، وهناك يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.

نستخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتمها عليها البيئة الخارجية.

من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها أو

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب س، ص ص

محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها.<sup>1</sup>

**. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:**

نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة وأهم نتائج هذه الأخيرة:

36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة.

50% يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه.

41% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة.<sup>2</sup>

وأوضحت الدراسة أن هناك انخفاضا ملحوظا في حالة الرضا عن العمل بسبب أن

الناس أكثر اختلافا الآن من الماضي، كذلك لأن الناس مختلفون في مستوى التعليم.

**. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:**

بالإضافة إلى التغيرات في حاجات وتوقعات العاملين، فهناك تغييرات في البيئة

التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة، يجد الأفراد صعوبات بالغة في

متابعتها أو التكيف معها، حيث أن أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة من الحواسيب

الآلية والفاكس والإنترنت والأقمار الصناعية، ساعدت دول العالم على التحول من أجزاء

منفصلة سياسيا وطبيعيا إلى قرية صغيرة.

**. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:**

لكي تكون المنظمة حقيقة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة

صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين،

والأخطاء قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف

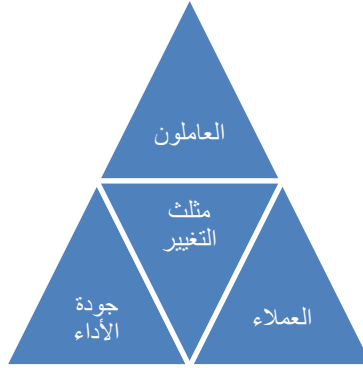
يؤدي إلى المشكلات والأخطاء في أماكن عديدة بالمنظمة .

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 232.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 62.

ويمكن القول أن المناهج الإدارية الجديدة، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير، إلا أن جميعها تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة وهي العاملون العملاء والجودة الشاملة للأداء وهو ما يمكن تمثيله في الشكل التالي:

### الشكل رقم (04): مثلث التغيير



المصدر : محمد بن يوسف النمران العتيبات، مرجع سابق، ص 65.

وتأسيا على ما سبق يمكن القول أن التغيير أصبح مطلب الجماعات والأفراد في هذا الزمن، و حتى يسير التغيير بالخطى الصحيحة والسليمة، لا بد له من إدارة واعية ومدركة لأبعاد وأسس التغيير السليم، من حيث الوقت لإحداثه والأساليب والطرق التي تتبع في ذلك، سواء ما يمس الجانب الإنساني أو ما يمس الجانب المادي فيه، والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال إتقان وممارسة مفهوم إدارة التغيير، بطريقة علمية وعملية سليمة.

### المطلب الثالث: أشكال وأهداف التغيير التنظيمي.

#### أولاً: أشكال وأنواع التغيير التنظيمي:

إن نجاح عملية التغيير يحتاج فهما لطبيعة أنواعها، و هناك عدة أنواع في المنظمة وهي تختلف حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

حدد "قراينر" على ضوء التجربة الشخصية و التحليلات التجريبية مجموعة محددة من

أنواع التغيير التي يمكن إجراؤها في المنظمات و قد حددها على أساس ثلاث مداخل:

1- السلطة الفردية ( من جانباواحد ): وهنا يكون إسهام المرؤوس محددًا أو منعما فالرئيس هو الذي يقترح التغيير من جانبه فقط معتمدا على القوة و السلطة المرتبطين بمركزه الوظيفي و هو يستخدم النفوذ الجانبي في ثلاث صيغ مختلفة :

أ- إصدار القرار : هو إعلان يصدر من الرئيس فقط بتحديد التغيير الذي سيحدث وتحديد ماهو متوقع من جانب المرؤوسين و هنا تتساب المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين.

ب- الإحلال: يتم إبدال الأفراد العاملين في موقع أو أكثر بأفراد آخرين لأن الرئيس يفترض أن تغيير الأفراد سيؤدي إلى تحسين الأداء، و في هذه الحالة التشاور بين الرؤساء و المرؤوسين محددًا أو غير وارد .

ج - تغيير الهيكل : يقوم المديرون بإجراء تغييرات في علاقة المرؤوسين الذين يعملون في موقع تنظيمي معين، و قد يتضمن ذلك إلغاء مستوى تنظيمي أو تكوين مجموعة استشارية جديدة على افتراض أن التغيير في العلاقات يؤثر بصورة إيجابية في السلوك و الأداء.

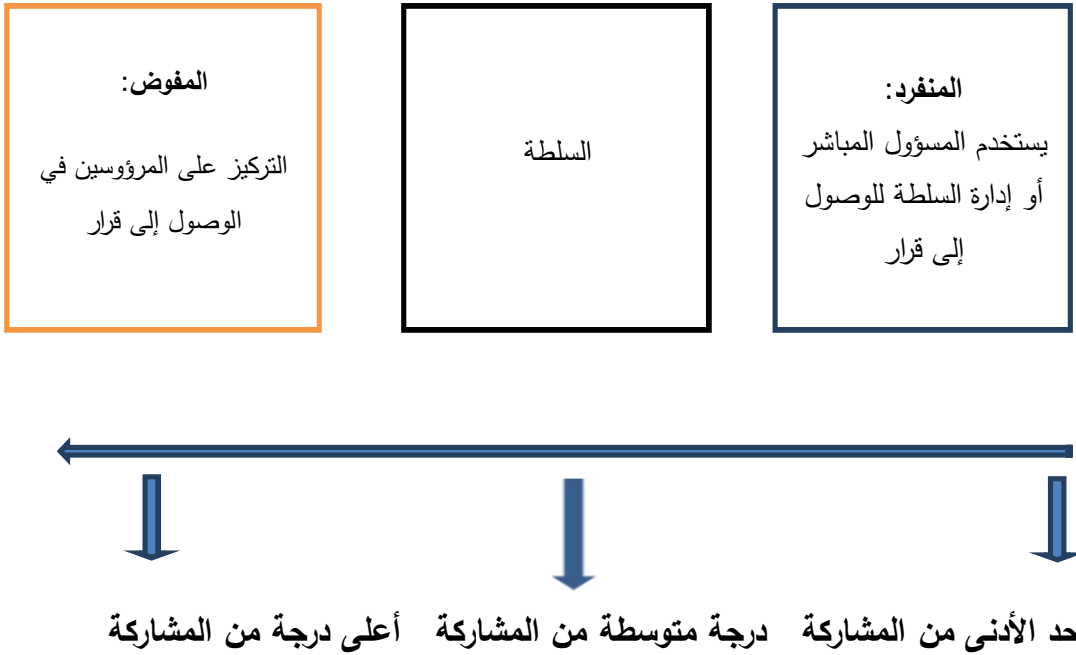
2- السلطة المشتركة : يقوم على افتراض أن السلطة موجودة في المنظمة إلا أنه يلزم استخدامها بحذر، فإذا ما كان بالمنظمة مرؤوسون ذو قدرات عالية فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة في السلطة للوصول إلى قرارات هامة تتعلق بالتغيير، و يستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين:

أ- القرار الجماعي: الذي يقوم به أعضاء المجموعة لاختيار أحد البدائل التي حددها الرئيس دون تحديد المشكلة وحلها، لأن هذا الأسلوب يرتكز على الوصول إلى اتفاق جماعي، على افتراض أن اتخاذ القرار بواسطة الجماعة يضمن الالتزام بالبدائل المختار.

ب- حل المشكلات الجماعية: تحل عن طريق النقاش أين يكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف و ليس فقط في اختيار و تشخيص المشكلات المراد مناقشتها، بل في استنباط الحلول لتلك المشكلات.

- 3- السلطة المفوضة : حينما تفوض السلطة للمرؤوسين، فإنهم يشاركون بنشاط في برنامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقية وتعتمد طريقتين :
- أ- النقاش الجماعي للموضوع: فيها يجتمع الرئيس و المرؤوس لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام، فيقومون بالتشخيص و التحليل و النظر في الحلول البديلة و يفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول المشكلات .
- ب- تدريب الحساسية : يتم تدريب الأفراد في المجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساسا و استجابة و معرفة الطريقة الأساسية التي يملكها الأفراد و الجماعة، حيث يتم تركيز هنا على زيادة الوعي الذاتي.<sup>1</sup>

الشكل رقم(05): مداخل لأنواع التغيير



المصدر : اندروديسيسزلاكي، جيولاس، مرجع سابق ، ص 547

و هناك من قسم التغيير إلى :

<sup>1</sup> اندروديسيسزلاكي، جيولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، ط4، السعودية: معهد

الإدارة العامة للبحوث، 1991، ص 546 .

1- تغيير شامل و تغيير جزئي : فالشامل يكون على مستوى المنظمة و يمس كامل مجالاتها و جوانبها و مستوياتها في المنظمة، أما الجزئي فيقتصر على جانب أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة.

2- التغيير المادي و التغيير المعنوي: التغيير المادي هو الذي يمس الهيكل التنظيمي و التكنولوجي، و يشمل إعادة تصميم الوظائف و المهام.....أما التغيير المعنوي فهو يمس الجانب الاجتماعي و النفسي للأفراد عن طريق تغيير سلوك العاملين، من خلال نمط المشورة و المشاركة و الاستعانة بطريق ثالث لتقديم الخبرة و بناء الفريق إلا أن البعض من المفكرين اعتبر هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال

3- التغيير كرد فعل للأحداث : "هو التعبير الذي تقوم به بعض المنشآت نتيجة لردود أفعال ،لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة " و هو يتلاءم مع الحد الذي وقع و تضطر الإدارة إلى اعتماد نتيجة عدم إدراكها للعيوب الخاصة بها و هناك من يسمي هذا النوع من التغيير بالتغيير العشوائي أو التغيير الغير مخطط .

4-التغيير المحدود و المدروس : و هو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة " و يتصف بأنه محدود النطاق و مخطط مدروس من قبل الإدارة"و يسمى أيضا بالتغيير المخطط .

5-التغيير الاستراتيجي : و يمثل التغيير على نطاق واسع و الذي يتم من خلاله إعادة صياغة التنظيم من حيث الأهداف و الطرق التكنولوجية المستخدمة و السلوك و القيم السائدة وغيرها و هو يستغرق وقتا طويلا و يكون متوقع و يتم تنفيذه من خلال دراسة منهجية باستخدام أساليب مدروسة و خبراء مختصين في التغيير .

### ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي:

ترتبط جهود التغيير والتطوير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف، فقد تكون الأهداف مكتوبة إلا أنه يمكن اشتقاقها في الكثير من الأحيان من أفعال وتصرفات إدارة المنظمة على اعتبار أن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة



ومن أهداف برامج التغيير ما يلي :

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
  - 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
  - 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
  4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
  5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
  - 8- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
  - 9- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
  - 10- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- وتحتاج القيادات المعاصرة بإدارة التغيير إلى أهمية :
- الإحساس بقيمة الوقت والسرعة في العمل .
  - تشجيع فرق العمل بالمنظمة، ونشر الشعور بالثقة في النتائج المتوقعة.
  - مراجعة رؤية المنظمة أولا بأول.
  - توصيل رؤية المنظمة لجميع العاملين، وتحديد الرؤية والإستراتيجية اللازمة للتغيير
  - مساندة الحلول المتكاملة.
  - تحقيق المكاسب لجميع أطراف التنظيم، والتوفيق بين حاجات وأهداف

الأفراد والمنظمة.

- بناء سياسات جديدة.

- تحديد الممارسات والمشاريع الجديدة.

- إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية لدعم القرارات والسياسات.

- الاستعداد للمستقبل بطرق علمية.

- إدخال نظم وتكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

أدوات التغيير هي التغيير التكنولوجي والتغيير السلوكي والتغيير المعلوماتي .  
والتغيير الهيكلي والتغيير في الموارد البشرية و التغيير البيئي، ويحتاج كل ذلك إلى ضرورة  
الاهتمام بما يلي:

- التدريب السلوكي والمعرفي والتكنولوجي والفني.

- الاستشارات الإدارية.

- الدراسات والبحوث الميدانية.

وهناك من يرى في وجود أهداف أخرى للتغيير المخطط مثلما أبرز ذلك "ثابت عبد

الرحمان ادريس" بقوله أن التغيير المخطط له أهداف تتلخص في الآتي:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق

المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الحالية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.

- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم

الكفاءة والفاعلية.

- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها

المنشودة بفعالية.

- التوسع والانتشار.

<sup>1</sup>محسن مخامرة، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع

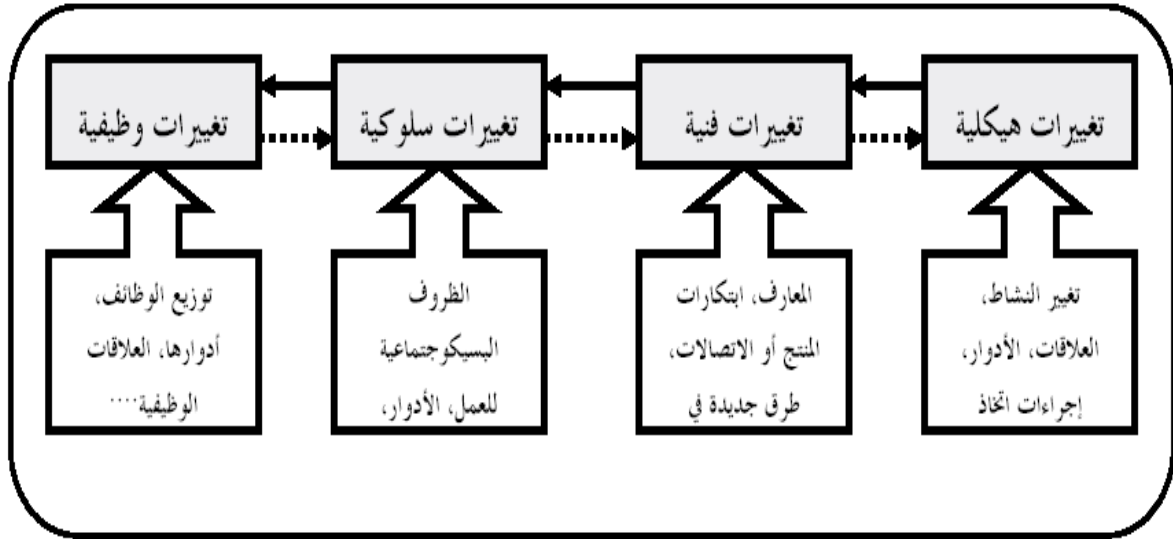
والطباعة ، ، 2007، ص 184.

. الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المواطنين <sup>1</sup>.

### ثالثاً: مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

#### الشكل رقم (06): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر : علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998، ص330.

#### - المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، القاهرة : الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، ، 2001، ص367.

## 1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

## 2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الاستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

## - المدخل الإنساني:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، صص 472، 480.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 306

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2 - الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.<sup>1</sup>

- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الجامعية، 2000، ص 130

تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها<sup>1</sup>.

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"<sup>2</sup>، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الباحثين أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي

<sup>1</sup> صلاح الدين دسوقي، إدارة التغيير - نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع

الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها بتاريخ 2010/01/05،

[www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.pp](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.pp)

<sup>2</sup> علي الشريف، مرجع سابق، ص 329

تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير<sup>1</sup>.

### - المدخل التكنولوجي:

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

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما<sup>2</sup>:

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل

التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية<sup>3</sup>.

### - مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

<sup>1</sup> عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، السعودية: دار النوابع للنشر والتوزيع، 1995، ص 58

<sup>2</sup> محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، القاهرة: دار النشر

للجامعات، ، 2000، ص 49

<sup>3</sup> علي الشريف، مرجع سابق، ص 330

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعنى انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.



المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير التنظيمي وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الإصلاح التنظيمي

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف عديدة وتتوعدت هذه التعريفات وفقاً لاهتمامات واختلاف وجهات نظر الباحثين، فما هو تعريف الإصلاح الإداري لغوياً واصطلاحياً؟.

في اللغة عرف الصلاح بانه ضد الفساد، أصلح الشيء بعد فساده، فالإصلاح نقيض الإفساد.

أما الإصلاح اصطلاحاً فنقدم أهم التعريفات لهذا المفهوم وفقاً للتقسيم التالي:

1. عرف الإصلاح الإداري بأنه "تحسين" وفقاً لتعريفات التالية:

- "بأنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغييرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغيير أصلي في العمل وفي التنظيم الإداري للجهاز والأفراد ونظرة الناس إلى جميع هذه الأمور مما يدعو إلى تغيير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم".<sup>1</sup>

- "بأنه تحسين الجوانب الإنسانية التي تهدف إلى زيادة كفاءة وإنتاجية الجهاز الحكومي".<sup>2</sup>

2. عرف الإصلاح الإداري بأنه "الاستخدام الأمثل المدروس"، فقا للتعريفات التالية:

. عرفت الأمم المتحدة الإصلاح الإداري في إحدى دراساتها سنة 1984 بأنه "التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق الساطي، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دمشق: دار الفكر، 1974، ص9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 10.

كما عرفته بأنه " التأثير والاستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها لخدمة التنمية".<sup>2</sup>

### 3 . عرف الإصلاح الإداري بأنه " جهد هادف"

فعرف الإصلاح الإداري بأنه " الجهد الهادف إلى تقليص الفجوة بين درجة أداء النظام الإداري الراهنة وما ينبغي أن تكون عليه وفق الطموحات والآمال في مختلف جوانب التنمية".<sup>3</sup>

ويعتقد منتجمري (montgomery) أن الإصلاح الإداري عملية سياسية، ويتحدث كل من درور (dror)، ولي (lee) على أنه تغيير موجه أو مرغوب للملامح الرئيسية لنظام اداري.<sup>4</sup>

أما كايدن (caiden) فيتجنب استخدام مثل هذه العبارات ويحاول أن يبرهن أنه لا يمكن استخدام كلمتي "التغيير" و "الإصلاح" كمترادفتين لأن كلمة "الإصلاح" تتميز عن كلمة "التغيير" ويتضح ذلك من الجدول الآتي:

<sup>1</sup> سالم بن علي القحطاني، محمد عبد الرؤوف خميس، (اسهامات المؤسسات العلمية في تحقيق الأمن بالمجتمع السعودي)، ندوة المجتمع الأمني، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، 2001، ص 463.

<sup>2</sup> طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 62

<sup>3</sup> حسين رمزي كاظم، (الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية)، مجلة الإدارة، القاهرة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع 1، م 23، ، 1989، ص 18.

<sup>4</sup> الطيب حسن أبشر، التنمية الإدارية بين النظريات والمكونات العلمية، بيروت: دار الجيل، 1982، ص 65.

الجدول رقم (01): أوجه التباين بين مصطلحي الإصلاح والتغيير.

| التغيير   | الإصلاح  |
|---|--|
| يميل أن يكون ذاتي الحركة، ذاتي التكيف، مستقلاً لا يتنبأ به.         | 1- الإصلاح يميل إلى أن يكون قصدياً ومراداً، واصطناعياً، ويمكن التأثير فيه.                             |
| التغيير يميل إلى أن يكون مستمراً لا يتوقف وشامل ويتم بصورة تدريجية. | 2 . الإصلاح يميل إلى أن يكون خلال مرحلة زمنية معينة ويتميز بالخصوصية، وأنه بالإمكان تحديد هويته وكنهه. |
| التغيير يميل لان يركز على الاتفاق الجماعي في الرأي ثم القبول به.    | 3 . الإصلاح يميل إلى التركيز على الصراع وعوامل الاختلاف.   |
| التغيير يميل إلى تعدد الأسباب عادة، ولا يمكن تفاديه.                | 4 . الإصلاح يميل لأن ينجم عن الأزمات ويهدد القيم ويفقد الحيوية وعدم المرونة.                           |

المصدر :سعود بن محمد النمر، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط 6 ، الرياض : مطابع

الفرزدق التجارية، ، 2006، ص 79.

### ثانياً: نشأة حركة الإصلاح الإداري

هناك من حدد نشأة حركة الإصلاح الإداري بثلاث مراحل على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: الواقعة بين أواخر السبعينيات إلى أواخر الثمانينيات، وقد عنيت بكيفية التحكم في الإنفاق الحكومي وظهرت أثناءها فكرة أن الحكومة يجب أن تعمل أكثر وبتكلفة أقل، وكان من سماتها السعي نحو تقليص الحجم والخصخصة، وهذه الموجة ما زالت مستمرة عن طريق الترشيح المالي في معظم دول العالم.

. المرحلة الثانية: تمتد من أواخر الثمانينيات إلى غاية التسعينيات، وخلالها تغير هدف الإصلاح الإداري من الكم إلى الكيف، ومحاولة الوصول إلى حكومة أفضل والتركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة والشفافية واللامركزية.

. المرحلة الثالثة: تتم في هذه المرحلة المحافظة على ما تم إنجازه والتصدي لبعض السلبات التي نشأت أثناء الموجتين السابقتين، مثل مسألة تفتيت المهام ومسألة أخلاقيات الإدارة....

### ثالثاً: مداخل واستراتيجيات الإصلاح الإداري

إن الجدل القائم حول هذا الموضوع يقوم على فكرتين أساسيتين هما: الإصلاح الخارجي، و الإصلاح الداخلي، أي من داخل الجهاز الإداري حيث يقوم به الجهاز الإداري بنفسه نتيجة إحساسه بالحاجة إليه، أو من خارجه تفرضه متغيرات خارجية تشكل ضغط على المنظمة حتى تدرك الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري.

#### 1. المدخل الشمولي

يتمثل في تبني اتجاهات أوسع لإصلاح الإداري تأخذ بمنهج أشمل، لا يحدد مجالات للإصلاح بقدر ما يحاول تحديد عمليات التغيير الكلية الشاملة في النظام الإداري من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع، ويظهر الجهاز الإداري وحدة متكاملة لا يمكن النظر إليه أو معالجته جزئياً، بل يجب أن يحدث الإصلاح في جميع جزئياته ووحداته وهو ما يسمى بالاتجاه الكلي أو الشمولي الذي يأخذ بعين الاعتبار ضرورة تكامل إصلاح الجهاز الإداري ضمن منظور شامل يأخذ بالاعتبار رفع قدرات الجهاز الإداري ككل، من أجل جعله أقدر على تحقيق أهداف التنمية الشاملة المطلوبة مع سائر الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

يرى البعض أن استخدام منهج مدخل النظم يمكن الوصول لتحقيق المنهج الشامل للإصلاح الإداري، ومدخل النظم المفتوح "Open System" يعنى بدراسة الظواهر الإدارية

في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، فاستمرار عمل التنظيم وفاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المدخل ( البشرية والمادية ) من البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

والتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتميز بملامح رئيسية، وهي:<sup>2</sup>

1. المدخلات: حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارده البشرية والمادية من البيئة الخارجية المحيطة به، فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثير والتأثير.

2. العمليات: يعمل التنظيم على تحويل الموارد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات على شكل منتجات و سلع يتم تقديمها للمجتمع.

3. المخرجات: وتتضمن قدرة التنظيم على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها وتحويلها إلى مخرجات نهائية على هيئة خدمات أفكار سلع أو خدمات يحتاجها المجتمع ويستهلكها.

4. التغذية العكسية: وتستخدم التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء وانحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه.

وفقاً لمفهوم المنهج الشامل ينظر لعملية الإصلاح الإدارية كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية إذ لا يمكن أن يتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزء من إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع. لذا فأنصار المنهج الشامل للإصلاح الإداري ينظرون للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته و معالجة مشاكله بأسلوب وحلول جزئية، لهذا فالمدخل الشامل للإصلاح الإداري لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري.

## 2. الإصلاح الجزئي

<sup>1</sup> يوسف حلمي، (البعد الإداري لإدارة التنمية)، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، ع 27،

1986، ص 47.

<sup>2</sup>Katz, D. and Kahn, R, *the social psychology of organizations*, New York :johanwiley, 1996, p 54.

يمثل الاتجاه الجزئي للإصلاح في النظر إلى الجهاز الإداري وتطويره على أنه عمليات ترميم للأجزاء المكونة له، والأخذ بمبدأ التراكمية التي ستؤدي في النهاية إصلاح الجهاز الإداري لكونها أكثر أهمية أو تأثيراً في عمليات التطوير الاقتصادي والاجتماعي، ومنه فإن مجموع التغييرات والإصلاحات الجزئية التي تتم وتتراكم ستشمل في مجموعها نوع التغيير الكلي لجهاز الإدارة، ويرتبط هذا الاتجاه ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التدريجية أو التراكمية، والمحافظة على البناء القائم وتواؤمه الجزئي مع الظروف كما تفرض نفسها.

ويدعو أنصار هذا الاتجاه إلى تخلص المنظمة من الإشكاليات التي تعيق نهوضها بمهامها التنموية، أو تحقيقها للأهداف المنوط بها يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على اتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهيكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات، ويرى أنصار المنهج الجزئي للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي،<sup>1</sup> وغالباً ما تتبع جهود واستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية. لذلك قد تواجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، التوسع أو أضافه وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية، ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف، ومنها:<sup>2</sup>

أ. الكشف عنالأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراساتها وتحليلها.

ب. تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.

ت. التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.

<sup>1</sup> ياسر مناع العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص96.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، اصلاح الإدارة الحكومية، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1995، ص

ث. اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.

ج. المتابعة وتقييم نتائج التغيير.<sup>1</sup>

فالاتجاه التقليدي للإدارة العامة ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات والاختصاصات والتركيز على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين، هذا وتوضح تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري التركيز على الإصلاحات الجزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية. فجهود الإصلاح تنصب على الأمور ذات الطابع الفني والإجراءات، وإهمال الجوانب السلوكية.<sup>2</sup>

الجدول رقم 02: مداخل الإصلاح الإداري وفقاً لنطاقه.

| مداخل الإصلاح       | عناصر المنظمات المستهدفة من الإصلاح |
|---------------------|-------------------------------------|
| مدخل الإصلاح الجزئي | المنظمة أو أجزاء منها               |
| مدخل الإصلاح الشامل | أغلب أو كل المنظمات                 |

المصدر : من إعداد الباحث

وهناك من يرى في هذا المقام أن من أسباب فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة لها التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به.

<sup>1</sup>علي السلمي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup>عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص 93

ومن خلال العديد من الدراسات والأبحاث يتبين أن عملية الإصلاح الإداري في الدول العربية تعاني من أوجه قصور متباينة أدت إلى عدم تكامل عناصر استراتيجية الإصلاح. ومن بين جوانب القصور والمشكلات التي تعاني استراتيجية الإصلاح الإداري في الدول العربية، يسوق ما يلي:

1. أن جهود الإصلاح في الدول العربية تركز على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية.

2. عدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير.

3. الاهتمام بالجوانب الفنية والإجرائية، وإهمال الجوانب السلوكية والبيئية وعدم التركيز

على تطبيق " الأساليب العلمية" للإدارة.

4. قصور الإستراتيجية المجتمعية للتنمية السياسية وبطء التطوير الديمقراطي.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق ذكره يعتبر الإصلاح الإداري عملية معقدة، وطويلة الأمد، تعتمد على تحديد الأهداف الجزئية، والكلية بدقة متناهية، نظراً لكون الإصلاح الإداري مدخلاً للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، فهو بحد ذاته سياسة، ونشاط، وجهد مشترك تتألف فيه المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية. بغية إحداث تغيير في مفهوم الثقافة، والعلاقات الإدارية، والسلوك الإداري المعرفي، والنظم العامة الحديثة لرفع مستوى أداء الجهاز الإداري.

وهذا يشمل القطاعين العام والخاص نظراً للثقافة الاجتماعية السائدة.

وقد خرج مفهوم الإصلاح الإداري من دائرته الضيقة المتمثلة بالجانب الإداري فقط لينتهي في إطار تكاملي مع السياسات المجتمعية الأخرى، المهم تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع، والتنبؤ بمسار المستقبل، والقدرة على مواجهة كل طارئ وآني في عالم يتسم بتطور التكنولوجيا، وتقنية المعلومات، وانتشار الاقتصاد المعرفي، وعولمة الحاضر، وقيام التكتلات الاقتصادية.

والسؤال المطروح كيف نبدأ بالإصلاح الإداري؟ وما هي مراحلها؟

<sup>1</sup>Katz, D. and Kahn, OPcit, p 67.



لاشك أن الإصلاح الإداري يبني على خطط مدروسة من خلال المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: دراسة الواقع، وتحديد مظاهره بلوغاً إلى الشعور بالحاجة بأهميته، وعليه يجب اكتشاف مواقع الضعف والقوة وإبراز أهم السمات السلبية إدارياً، واقتصادياً، وسياسياً، وديموغرافياً.

- المرحلة الثانية: صياغة استراتيجية واضحة المعالم، وذلك لتعبئة طاقات الجمهور، وبلورة وسائل الإصلاح.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التنفيذ والتي تقضي إلى رفض الواقع، وطرح البديل.

وترتبط دوافع الإصلاح الإداري بالمستجدات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والديموغرافية، والسلوكية.

ومنها ضخامة حجم الفساد الإداري من خرق للقوانين والأنظمة، وضعف العمل المؤسسي، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد، مركزية القرار، الروتين التضخيم الوظيفي، عجز الموازنة، انخفاض الإنتاج، ضعف نمو الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي

#### أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

أظهرت الأدبيات وجود تباين كبير في وجهات النظر بين الباحثين والمهتمين اتجاه مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي، وقبل استعراض مختلف التعريفات الاصطلاحية، يجدر بنا تعريف التطوير لغة، والذي يعني التجديد، أو التحديث أو التعديل، أما اصطلاحاً فيشير التطوير التنظيمي كما يرى كل من فرانش French و بيل Bell على أنه " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا، لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم، وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة

لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار، ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث العلمي<sup>1</sup> كما عرف راش Rash التطوير التنظيمي بأنه " عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فاعلية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها"<sup>2</sup>، ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين.

كما عرفه لبيت lippit على أنه " استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة لزيادة فاعلية التنظيم"<sup>3</sup>

وقد ربط عبد الباري درة بين التطوير التنظيمي والكفاءة الإنتاجية وبيئة العمل داخل المنظمة، والنمط القيادي السائد بها، فعرف بأنه " السعي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة المناسبة وترسيخ دعائم الديمقراطية"<sup>4</sup>.

وهناك من ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، فالغرض من التطوير التنظيمي عنده هو تحسين الأداء، لذلك أشار ابراهيم الغمري على أن التطوير التنظيمي هو

<sup>1</sup>فرنش وندل ، بيل سبيسل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، تر: وحيد بن

أحمد الهندي، الرياض : معهد الإدارة العامة، ، 2000، ص 62.

<sup>2</sup>عبدالله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الأسس، جدة: دار النوابع لنشر

والتوزيع، 1996، ص 70.

<sup>3</sup>Lippit, M.E, *Implémenting Organizational development*, San Francisco: Jossy-Bass, 1985, P 233.

<sup>4</sup>عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سابق، 1981، ص 04.

محاولة لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية<sup>1</sup> ويركز نادر أبو شيخة، على التطوير التنظيمي باعتباره وسيلة لحل المشكلات التي تواجه المنظمات من خلال تضافر الجهود بين أفراد المنظمة، حيث عرف التطوير التنظيمي بأنه " جهد طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات، وإلى تجديد نفسه ذاتياً من خلال إيجاد إدارة فعالة متعاونة، وزيادة فعالية مجموعات العمل، والاستعانة بمستشار أو خبير في مجال التغيير، بإمكانه استخدام نظريات وتقنيات العلوم السلوكية بما في ذلك البحث الموجه نحو العمل"<sup>2</sup>

ما نستنتجه من هذه التعاريف ما يلي:

1. تركز هذه العملية على التغييرات التنظيمية الشاملة.
2. يركز التطوير التنظيمي على التغيير المنظم مسبقاً.
3. يكون التركيز في هذه العملية على التغيير في الهياكل والسياسات والعمليات التنظيمية أو على أفراد المنظمة.

**ثانياً: مبررات وأسباب التطوير التنظيمي.**

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتطوير التنظيمي ما يلي:

- 1- قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة: حيث أن إتباع المنظمة للمنهج التقليدي في الإدارة لا يصلح خاصة في الأجل الطويل والذي قد تحدث فيه تغييرات غير متوقعة سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، ولذلك يقع على المدير توخي الدقة عند وضع الخطط المستقبلية.

<sup>1</sup>أبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع48، ، 1985، ص 18.

<sup>2</sup>نادر أحمد أبو شيخة، إطلالة على صور عربية في مقالات وممارسات في التنمية البشرية، مجلة دراسات، ع 4، م 8، 1987، ص 19.

2. عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية: ويرجع هذا الخطأ إلى عدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، وخاصة في الدول النامية، ويعني هذا الخطأ أن الأفراد لا يعملون في فريق عمل واحد ومتكامل.
- 3- الفشل في تفويض السلطة: ويرجع ذلك إلى عدم ثقة الرؤساء في أنفسهم، ومرؤوسيه في نفس الوقت، ويفيد تطبيق مبدأ التفويض في الأعمال الروتينية المتكررة في حالة ما يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند القيام بعملية التفويض.
4. غالباً ما يصاحب التفويض السلطة المناسبة أي أن الرئيس يفوض إلى مرؤوسيه بعض أعماله بدون ما يتيح لهم القدر اللازمة من السلطة مما يترتب عليه تضرر المرؤوسين وتأخير انجاز الأعمال أو انجازها على نحو غير مرغوب فيه، لذلك يجب أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند القيام بالتفويض.
5. اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين: يميل الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الاستعانة بالخبراء أو المستشارين نظراً للصعوبات المترتبة عن ذلك، لكن في العصر الحديث ونظراً لتعدد الأعمال وتعددتها فإن العمل يتطلب خبرة ونصح هؤلاء الخبراء لأنهم أكثر دراية من الناحية الفنية بأمر عديدة.
6. إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء وهذا يترتب عليه الكثير من الصراعات التنظيمية التي تؤثر على الأداء وتحد من فعاليته.
7. تعدد المستويات الإدارية وتداخل الاختصاصات وعدم الالتزام بمبدأ وحدة مصدر الأمر أو مصدر التوجيه.
8. عدم فهم وظائف أقسام الخدمات في المنظمة مثل إدارة الأفراد والعلاقات العامة والتسويق وغيرها: وقد جرت العادة خاصة في المنظمات الصناعية على الاهتمام بوظائف التمويل والإنتاج والمبيعات دون غيرها، وهذا قصور في الفهم يؤدي إلى مقاومة أقسام

الخدمات للأقسام الإنتاجية وغيرها وتعارضها معها مما يؤدي إلى التخفيف من حدة هذه الصراعات والتناقضات التنظيمية.<sup>1</sup>

إن هذه الأخطاء وغيرها مثل عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تؤثر تأثيراً كبيراً على كفاءة التنظيم مما يستلزم معه القيام بالتطوير والتنمية اللازمة وهذا ما يساعد على التخفيف من حدة الصراعات والتناقضات التنظيمية.

إن الأخطاء السابقة كلها مصدرها التنظيم الداخلي للمنظمة، وهناك عوامل قد تكون أشد تأثيراً على المنظمة وتستدعي بالضرورة أخذها بالحسبان عند إجراء التغييرات التنظيمية والقيام بعمليات التنمية والتطوير وهي المتغيرات والقوى المختلفة ومن هذه المتغيرات نجد النظم السياسية والتشريعية والمالية والاقتصادية التي تحدد الإطار العام للمجتمع، بالإضافة إلى عوامل المستهلكين والمنافسة والأسواق والموردين وغيرهم.

لذلك أقول أن التطوير التنظيمي مطلوب لكي تتلاءم المنظمة وتتكيف مع متطلبات واحتياجات الأفراد داخل التنظيم ومع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

### ثالثاً: أهداف وخصائص التطوير التنظيمي.

#### . أهداف التطوير التنظيمي

يعد تعديل السلوك التنظيمي . أياً كانت الاستراتيجيات المتبعة . موجهها لخدمة الأهداف التنظيمية، وخدمة العاملين في المنظمة، لذلك فإن التطوير التنظيمي يعد بالغ الأهمية بوصفه أحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم، عن طريق زيادة قدرات الجماعات على حل المشاكل.

ويرتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف التي تكون في بعض الأحيان مكتوبة، وفي البعض الآخر يمكن اشتقاقها من أفعال وتصرفات إدارة المنظمة، ومع

<sup>1</sup>سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، القاهرة : مطبعة

أن تفاوت أهداف برامج التطوير التنظيمي وفقاً لتفاوت تشخيص كل نوع من المشكلات التنظيمية، فإنه يمكن أن نخلص إلى الأهداف التالية:

1- زيادة القدرة على مواجهة المشكلات التنظيمية داخل المجموعات من خلال إيجاد حلول تعاونية لهذه المشكلات.

2- زيادة فاعلية الاتصالات أفقياً ورأسياً، مما يساعد على توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات.

3- تغيير المناخ التنظيمي، كون التطوير يعد محاولة لإعادة تنظيم أعضاء، وعلاقات العمل، والمعايير والأساليب الإدارية.

4- التقريب بين الأهداف الفردية والتنظيمية في زيادة فهم أساليب القيادة والصراعات وأساليبها.

5- ربط المنظمة ببيئتها وتكيف معها بنجاح.

6- استبدال التقاليد و الممارسات السابقة للمنظمة والتي تقيد الجهود والتفكير الخلاق بمعايير وقيم ترقى بجهود التميز والتجديد.<sup>1</sup>

وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لإدخال التطوير التنظيمي متباينة فيزيد من سعتها وطموحها، فهي قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الفناء، وتحديات المنافسة أو تتجاوز ذلك إلى النماء بمعدلات اعتيادية بدلاً من التنشيط وبعث الفعالية، وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة على المستقبل باستحضاره والتهيؤ له.

وعلى صعيد الأفراد تتباين المبررات والأغراض أيضاً، فأحياناً يكون الصراع والتنافس بين العاملين هو المحرك لتطبيق التطوير التنظيمي، بينما تكون الحاجة إلى تمكنهم من الإبداع وتحديد وسائل وأساليب التنفيذ هي السبب لذلك.

### . خصائص التطوير التنظيمي:

<sup>1</sup>عبدالله بن ميثب الحربي، "محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري"، (رسالة ماجستير)،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1995، ص 68.

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه، عن عمليات التغيير الأخرى، منها الشمولية، والاستمرارية، والمشاركة، وبعض الصفات الأخرى، من خلال الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي، وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة، وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير التنظيمي، وحل المشكلات لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل.

ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي ما يلي:

- 1- الشمولية: ونعني الشمول لجميع العناصر، والاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي، وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
2. الاستمرارية: أي الاستمرار في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- 3- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الأساسي للقوة الدافعة للتنظيم.

- 4- التخطيط المسبق: ونعني بالتخطيط المسبق تشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.<sup>1</sup>

وهناك خصائص أخرى للتطوير التنظيمي نذكر منها:

- الطابع العملي: حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

- التوجه نحو حل المشكلات: إن برامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية موجهة نحو حل المشكلات التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق أهداف التنظيم.

- استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم سمات التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية وموارد مادية،

<sup>1</sup> سالم بن علي القحطاني، محمد عبد الرؤوف خميس، مرجع سابق، ص 59.

وتكنولوجية، مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري، وإيجاد التوافق والانسجام بين كافة تلك العناصر.

- الاعتماد على مفاهيم التجربة والتعلم: حيث يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير كيفية مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول مما يزودهم بخبرة عملية وقدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية لتغيير السلوك إلى الأفضل، فضلا عن توفير إجابات لمشكلات قائمة، والمحافظة على ما تم انجازه وتعلمه.

. الحاجة لخبير التطوير: من مميزات التطوير التنظيمي أنه يحتاج إلى خبير التطوير الذي يتولى تنفيذ وتنسيق عملية التطوير.

- الاهتمام بالقيم الإنسانية: حيث تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل ومحاور التطوير التنظيمي.

#### أولاً: محاور التطوير التنظيمي

يركز التطوير التنظيمي على الفرد أو الجماعة، وأيضا يتسم تطبيقه على مستوى المنظمة ككل أو في إحدى الإدارات التنظيمية، ولكي تتطور المنظمة ككل يجب تطبيق التطوير التنظيمي على هذه المحاور من الفرد أو الجماعة أو الإدارات أو المنظمة كما يلي:

1. الأفراد: يهدف التطوير إلى العمل على رفع مهارات ومستوى أداء العاملين أعمالهم بجانب تمتيتهم من الناحية الشخصية والعمل على تغيير سلوكياتهم اتجاه الإدارة أو جماعات العمل، وما يمثل بذلك من أفكار ومبادئ وقيم واتجاهات وأنماط سلوكية.

ويعتمد هذا المحور على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة، لن يأتي إلى إذا حدث تغيير على مستوى الفرد.

وعملية التطوير تتم على محورين:

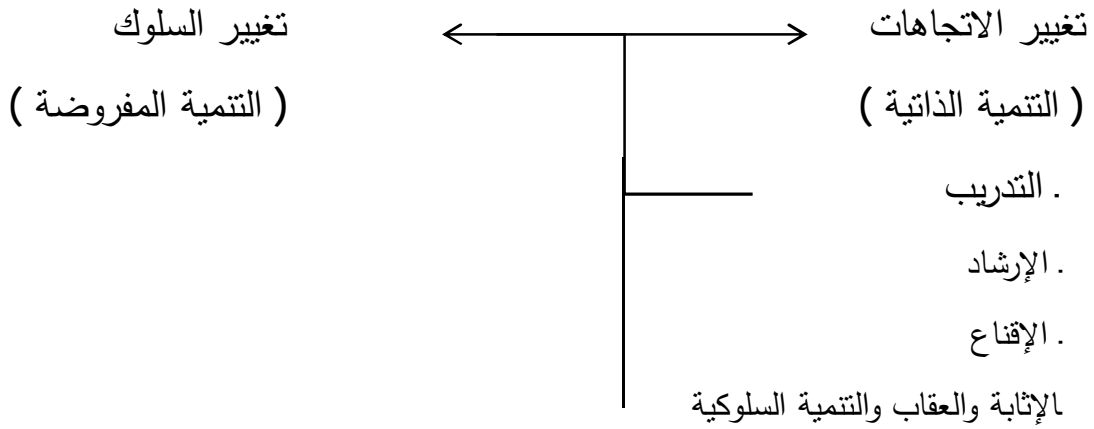
<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق، 2000، ص، ص 92، 93



. التنمية الذاتية " تغيير الاتجاهات "

. التنمية المفروضة " تغيير السلوك "

الشكل رقم (07) أدوات التطوير باستخدام المنهج الفردي للتطوير



المصدر : الباحث

2- الجماعة: يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات جماعة العمل، خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد جماعات العمل، فيسعى التطوير إلى تحسين هذه العلاقات عن طريق إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد وحل المنازعات المتواجدة على مستوى المنظمة، فيجب المحافظة على ديناميكية الجماعة ومحاولة الوصول إلى فاعليتها في أداء الأعمال، فجماعة العمل من أهم وحدات التطوير التنظيمي بهدف تكوين فريق العمل.

ويمر هذا المحور بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء باقي مجموعة العمل.

2. الربط بين نقاط الضعف " العيوب "، وبين الأداء داخل العمل، أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.

3. يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوة متكافئة.

4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.

5. من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين، وللمنظمة بشكل عام.

ومنه نستخلص أدوات التطوير باستخدام المحور الجماعي:

1. المشاركة في الإدارة 2. تمثيل الأدوار

3. الإدراك المتبادل 4. تدريب الحساسية " مختبرات تحسين الأداء".

3. الإدارات: لكل إدارة أعمال معينة ومحددة وواجبات ومسؤوليات تلتزم بتأديتها، وكل إدارة لها هدف تسعى إلى تحقيقه، وهي مكان تفاعل فريق العمل أو جماعة العمل وبالتالي فالتطوير التنظيمي يسعى إلى تطوير هذه الإدارات من الناحية الفنية بحيث تكون اختصاصاتها في إطار الأهداف والاختصاصات التي تسعى المنظمة لتحقيقها بالإضافة أنه من الضروري أن تتفاعل هذه الإدارات مع بعضها البعض بشكل يحقق أهداف المنظمة.

4. المنظمة: يتم التطوير التنظيمي بإحداث تفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية بشكل يحقق أهداف كل منهما، والتطوير التنظيمي يصلح للتطبيق بالنسبة للمشاكل الحالية التي تسود المنظمة أو المشاكل المستقبلية، كما أنه يصلح للمنشآت في جميع مراحل حياتها ما بين منظمة جديدة أو منظمة تسعى لإعادة التنظيم، أو إذا تطورت الوحدات السابقة أي (الأفراد، الجماعة، الإدارة)، لاشك أن هذا سيؤدي إلى تطوير المنظمة ككل، فالمنظمة هي البوتقة التي تجمع تلك الوحدات لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

**أبعاد التطوير لمحور المنظمة:**

✓ التخصص وتقسيم العمل

✓ السلطة والمسؤولية

✓ وحدة لإشراف

✓ العلاقة بين الأعمال

<sup>1</sup> علي محمد أسعد، قياس آثار تطبيق التطوير التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، جامعة عين

شمس، ع 1، 1992، ص 345.

✓ نطاق الإدارة

✓ العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين

✓ السياسات الإدارية<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق وجب على المنظمات الإدارية أن تتأهل لمواجهة التطوير التنظيمي، وحتى تكون هذه المواجهة ايجابية.

لذا فقد وجب قبل إحداث عملية التطوير، أن تتحدد الفلسفة الأساسية التي يمكن العمل عليها، وبمعنى آخر التعرف على جميع مداخل التطوير التنظيمي المتاحة وبالتالي اختيار أنجح وأنسب مدخل منها.

وقبل تحديد مداخل التطوير التنظيمي بدقة، فإننا نقرر بأن أهداف التطوير التنظيمي تدور حول محاور ثلاثة أساسية وهي:

#### المحور الأول: المستفيد من التغيير

1. الفرد " بغض النظر عن مركزه أو عمله "

2. الجماعة " أفرادها "

3. المنظمة ككل " ويشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطانها "

#### المحور الثاني: المستهدف من التغيير

1. إحداث التغيير الفكري " في القيم والإدراك والمواقف والمشاعر "

2. إحداث التغيير السلوكي "تغيير في القدرات والأفعال والتفاعلات "

3. إحداث التغيير الإجرائي " تغيير في قواعد العمل ونظم الحوافز والسياسات

والإجراءات ".

4. إحداث التغيير الهيكلي " تغيير الهيكل العام، وقنوات الاتصال، وتدفق السلطة،

وعلاقات التبعية "

<sup>1</sup>عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير، ط3، ب ب : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2001،

### المحور الثالث: مجال التغيير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها

1. إحداث التغيير في القدرات الشخصية للأفراد " الإدراك الشخصي والمواقف والسلوك " .
  2. إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد " كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم "
  3. إحداث التغيير في قدرات جماعة العمل " كيف يشعر الأعضاء ويعملون كجماعة " .
  4. إحداث التغيير في قدرات جماعة العمل .
- وخلاصة القول هو أن البحث في مدخل للتطوير التنظيمي يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في المحاور السابقة

#### ثانياً: مراحل تطبيق التطوير التنظيمي:

إن تطبيق برنامج التطوير التنظيمي يتطلب المرور بمراحل معينة لتحقيق أهدافه، فالرغبة في تغيير المنظمة وتطويرها يتطلب دراسة الوضع الحالي لها، فيجب تحليل مكوناتها (أنظمتها الفرعية)، أو القيام بتحليل العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة، كعمليات اتخاذ القرارات والاتصالات، أو العلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة وأساليب التخطيط وغيرها، وحيث أن أسلوب التطوير التنظيمي يركز على جماعة العمل والعلاقات المتبادلة بين أفرادها، فالتنظيم بمفهومه الكلي هو محور التطوير التنظيمي، فهو يختلف بذلك عن أسلوب التنمية الإدارية، والذي يركز على المدير والفرد معاً، وعادة ما يتم في المراحل الأولى الاستعانة بالاستشاريين المتخصصين.<sup>1</sup>

وتمر عملية التطوير التنظيمي بعدة مراحل أهمها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم العمل، وأداء العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة، وذلك للحصول على الصورة الحقيقية للمؤسسة، وانجازاتها ومشاكلها، ولا بد أيضاً من تشخيص الوضع القائم، ويقصد به وصف المشكلة وتعريفها، وتحديد حجمها وأسبابها وآثارها، ولا بد من دراسة المعلومات التي تم

<sup>1</sup> سالم بن علي القحطاني، محمد عبد الرؤوف خميس، مرجع سابق، ص 38.

جمعها، ومن ثمة وضع خطة عمل تتضمن الأهداف من التطوير، والأساليب التي تتبع والإدارات والأجزاء التي سيطبق عليها، والجدول الزمني لبدء ونهاية برنامج التطوير.

### 1. جمع البيانات:

يجب بداية أن تتوفر لدى القائمين بتطبيق أسلوب التطوير التنظيمي صور للمنظمة واضحة لوضعها الحالي، وذلك عن طريق جمع كافة البيانات والحقائق بحيث تعطي صورة واقعية لمشكلات المنظمة والقوى المعوقة والدافعة لها، ويجب الحصول على هذه البيانات والحقائق في التوقيت المناسب وبشكل دقيق.

وأساليب جمع البيانات التي يعتمد عليها أسلوب التطوير التنظيمي هي:

. قوائم الاستبيان والمقابلات

إلى أن هناك طرق أخرى مكتملة لهذه الأساليب كدراسة السجلات والتقارير والنشرات.....، وكلها طرق صالحة لتوفير البيانات في مراحلها الأولى لتطبيق أسلوب التطوير التنظيمي.

### 2. تحديد المشكلات وترتيبها من حيث الأولويات:

تعتمد دقة تحديد المشكلات وترتيبها على مدى دقة المعلومات ووقت الحصول عليها، ويقصد بتحديد المشكلات توصيفها، وتحديد حجمها، ومظاهرها وأسبابها وآثارها، وهذا يتطلب معالجة البيانات بشكل يمكن منه الحصول على المعلومات المفيدة والصحيحة، وهذا يعني وضع البيانات والحقائق في صورة تمكن من تبيان المشكلات التي تعاني منها المنظمة والتعرف على الثغرات التي تحتاج إلى علاج، ومرحلة تحديد المشكلات وترتيبها تعتبر من أهم المراحل في التطوير التنظيمي، إذ يترتب عليها وضع الخطة الملائمة لتحسين أداء المنظمة، وفي هذه المرحلة تظهر العديد من المعوقات، فالظواهر الخاصة بالمشكلات قد تكون أسبابها متداخلة ومتعددة العلاقات، فعادة ما تنشأ الظاهرة نتيجة تفاعل عدة أسباب من بعضها البعض، ولا تنشأ لسبب واحد، وإلا لما كانت هناك مشكلة.

### 3. تخطيط العمل وتحديد البدائل المختلفة:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة للعمل من أجل تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، وهناك تحديد الأساليب التي سيتم إتباعها من قبل الإدارات والجماعات والأفراد الذين سيتم التطبيق عليهم الإجراءات التي سيتبعها التطوير التنظيمي، والخطة الزمنية الموضوعية لإتمام مراحلها المختلفة، ووقت البدء والانتها من تطبيق الأسلوب وتقدير مبدئي للنتائج، والتكاليف المتوقعة وتقدير العائد وتحليل التكلفة، وتحديد الجهاز المسؤول عن تنفيذ البرنامج الموضوع وغيرها من الإجراءات.

#### 4. تطبيق البدائل التي تم اختيارها:

ذلك عن طريق متخصصين في التنفيذ لتفادي سوء التطبيق

#### 5. رقابة دورية للنتائج في مراحل التنفيذ.

وهي وظيفة لا بد منها وتكون وأثناء وبعد كل مرحلة

بالإضافة إلى المراحل السابقة فإنه يجب أن يتوفر لدى المنظمة التي سيجري تطبيق التطوير التنظيمي عليها درجة عالية من التفهم لأسلوب التطوير التنظيمي ونتائجه، وأن يكون هناك إقناع من طرف العاملين بالأسلوب، فالإقناع يؤثر على النجاح، وأن تكون هناك رغبة حقيقية في التغيير والتطوير لدى أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: مقومات ومتطلبات التطوير التنظيمي

يعتمد التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافه على بعض المقومات، ومن بين هذه المقومات نجد:

1. أن يكون هذا التطوير نابعا من رغبة ذاتية من المنظمة.
2. أن يكون التطوير شاملا يضم كافة أجزاء المنظمة وعناصرها.
3. إدراك أن كل جزء من المنظمة مرتبطا بالأجزاء الأخرى، وأن التنظيم ككل يرتبط بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها ويتأثر بها.

<sup>1</sup> أمل محمد الفرحان، (التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية)، مجلة دراسات، الأردن، كانون الأول، 1990، ص53.

4. النظر إلى نشاط التطوير التنظيمي على أنه متغيراً مدروساً ومبنياً على أساس خطة طويلة المدى قائمة على الشعور بالحاجة إلى التغيير.<sup>1</sup>

وفلسفة التطوير التنظيمي هي متغير القيم والمبادئ والمفاهيم البيروقراطية التي لا تتلاءم مع الظروف الحاضرة والمستقبلية لتحويلها إلى النظرة الديمقراطية وارتفاع تطلعات العاملين ورقي طموحهم.

لذلك نجد في مجال التنظيم الإداري مجموعة من القيم للأفراد والمنظمات، تعكس حاجة الأفراد للتطوير والنمو، وحاجة المنظمات للنجاح والاستمرارية والفعالية، وأهم هذه القيم نجد:

أ . التحول من النظرة التقليدية للإنسان التي تصفه بالكسل وعدم المبالاة، ونقص الرغبة في العمل، إلى النظرة المتفائلة التي تعتبر الإنسان نشيطاً، إيجابياً، يقبل العمل ويتحمل المسؤولية، على اعتبار أن الناس قادرون على التعبير عن مشاعرهم بدلاً من كبتها، فذلك يبين حقيقة اتجاه العاملين، ويفتح مجالات التحسين ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلاً من تحاشي المواجهة، أي بمعنى مشاركتهم في المعلومات والمشاعر والأفكار، بالإضافة إلى الاهتمام بالتغذية المرتدة للبيانات .

ب . يفترض في التطوير التنظيمي أن الناس يريدون أن يتطوروا ويتقدموا ويشبعوا حاجات إثبات الذات عندهم، وبالتالي فإن أسلوب الرقابة المحكمة والتهديد بالعقاب لا يصلح لدفعهم للعمل اتجاه أهداف المنظمة، فعندما تشبع الحاجات الأساسية عند الأفراد فإنهم يطمحون إلى أعمال تتميز بالتحدي وبعض الصعوبات، وهذا ما يرفع من كفاءة المنظمة وفعاليتها عند تصميم الأعمال، ويتم تنظيمها وتدار بحيث تشبع حاجات العاملين للمسؤولية والتحدي والنماء.

إن التطوير التنظيمي يجذب الاتصالات المفتوحة مع العاملين والتي بدورها تسهل عمل التطوير لأنها تبنى على الصراحة والثقة والتأييد، والتي تجعل الأعضاء يوجهون خبراتهم

<sup>1</sup>حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي، ط2 ، الزقازيق : مكتبة المدينة، 2000، ص 135.

وقدراتهم اتجاه هذه الجماعة، كما تحبذ الحوار المفتوح وهذا يساعد على تطوير العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

كما يشير في هذا الصدد إلى خاصية الترابط والتدعيم المتبادل بين عناصر التطوير التنظيمي، والتي تتضح من خلال تحليل مضمون وفكرة التطوير التنظيمي، ويصفها بأنها " فكرة شمولية تتطوي على جميع عناصر التنظيم البشرية والمادية".<sup>1</sup>

وهناك رأي آخر يرى أن للتطوير التنظيمي بعض المقومات الأخرى التي يعتمد عليها في تحديد أهدافه، ومن بين هذه المقومات:

- 1- أن تكون عملية التغيير مستمرة تشتمل على سلسلة من الوظائف أو العناصر المتفاعلة والتي تسعى إلى تحقيق هدف منطقي.
2. فكرة التطوير التنظيمي مؤسسة على كون المنظمة بمثابة نظام مفتوح يتفاعل مع التنظيمات الأخرى المتواجدة في المجتمع المحيطة به، وله معها تأثيرات متبادلة وهو قادر على التغيير والنمو على مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، وكذلك على مستوى التنظيم ككل، بما يكفل له التأقلم مع ظروف وأوضاع المجتمع المحيط به.
3. تشمل عملية التغيير المخطط على سلسلة من العمليات المدعمة لبعضها البعض، والتي تمارس بغرض تحقيق هدف مشترك، وإحداث نتائج معينة ومرغوبة وليست مجرد عمليات تمارس بطرق الصدفة، ويتضمن التطوير التنظيمي المخطط تقرير الاتجاه الذي يجب أن تسلكه عملية التطوير من خلال تصميم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشود
- 4- التطوير التنظيمي عملية تغيير منظمة ومؤسسة على مجموعة من المبادئ المتناسكة، وتدار من واقع تصميم جيد، وتنفذ بطريقة منهجية، وتتطلب عملية تغيير

<sup>1</sup>زكي محمود هاشم، تطور الفكر التنظيمي، ط3، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ، 1990،



المنظمة وحدة عناصر عملية التغيير، من خلال تفاعلها المنتظم واعتمادها المتبادل كأجزاء متناسقة.<sup>1</sup>

5- تعتبر ثقافة التنظيم هدف رئيسي لعملية التغيير، وتشير ثقافة التغيير إلى أهداف التنظيم والقيم التي تضم وظائفه، والمعايير التي تحكمها والتي تحكم سلوكه، والعلاقات والتقاليد وأنماط التفكير السائد، وعملية التفاعل الجماعي التي تغير عمليات التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسن بن عبد العديقي، "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية"، (رسالة ماجستير)

، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص 52.

<sup>2</sup>إبراهيم السليمان، التطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية، الرياض : بحوث مؤتمر المملكة العربية

السعودية، ، 1998، ص141.

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي وأهم مداخلها.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة التغيير: إن التغيير كما سبق الإشارة إليه هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف قصيرة أو طويلة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً.

ولا بد من التفريق بين مفهوم التغيير والذي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة للفريق، والسياسة الجديدة للعمل، ومفهوم الانتقال الذي يعني العملية السيكولوجية التي يمر بها الأفراد حتى يألفوا ويتأقلموا مع الوضع الجديد، أي أن التغيير خارجي والانتقال داخلي، وهما أمران متلازمان لنجاح وقبول التغيير، وهذا جوهر التحدي الذي يواجه إدارة التغيير باعتبارها الإدارة الفعالة للتغيير والتطوير الإداري.

فما هو تعريف إدارة التغيير التنظيمي؟

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المنظمة من أجل التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها وزيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

كما يرى العالم الإداري "ستيف سميث" أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".<sup>1</sup>

كما يرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة التي يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم والتطور في جوانب الحياة المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل

<sup>1</sup>ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة القرني، الرياض، 2001، ص 7.

مؤسسات الأعمال أو خارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>1</sup>

ان هذا التعريف يركز على تعريف إدارة التغيير من جانب الفرد في تعامله مع التغيير والتطوير داخل المؤسسة بينما الواقع أن إدارة التغيير تشمل جميع المستويات الإدارية سواء أكانوا أفراد أم جماعات إدارة عليا أو إدارة وسطى...، فإدارة التغيير تشمل جميع أجزاء المنظمة وليس بعض من جوانبها

كما عرفها الدكتور محمد بن يوسف النمران العطيات بأن إدارة التغيير هي: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء"<sup>2</sup>، وعلى ما تقدم من مفهوم الكاتب أن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير ما يلي:

1. إن إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمات.
2. يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب المنظمة ويتطلب الأمر

<sup>1</sup> سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة : مركز وايد سرفس للاستثمارات الإدارية، ص 207.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 95.

تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل يشمل تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها لتتم عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

3. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فاعلية المنظمة لتحقيق المواءمة مع بيئة المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الأوضاع والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

4. إن إدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

5. تتصف عملية إدارة التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها وتنفيذها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المنظمة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.

6. لا تقتصر مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الأخرى بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جهة وكافة العاملين بالمنظمة من جهة أخرى.

### ثانياً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن إدارة التغيير التنظيمي تتصف بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

#### 1. الاستهداف:

فالتغيير حركة تفاعل ذكيلا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار

حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

## 2. الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي التي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

## 3. التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

## 4. الفعالية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

## 5. المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

## 6. الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

## 7. الإصلاح:<sup>1</sup>

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

<sup>1</sup>زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 23.

**8. الرشد:**

والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

**9. القدرة على التطوير والابتكار:**

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

**10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:**

إن إدارة التغيير تولي اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فهي لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير التنظيمي ومجالاته**

نجد العديد من الباحثين يحددون مراحل يمر بها إحداث أي تغيير تنظيمي، فنجد أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها كيرت لوين، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل.

**أولاً: مراحل إدارة التغيير التنظيمي**

إن عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي تتحدد بحسب فلسفة ورؤية كل باحث، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ كيرت لوين Kurt Lewin (1951)، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 24.

قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد<sup>1</sup> كما يلي:

### 1 - الإذابة (التهيئة والإعداد) Unfreezing:

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة<sup>2</sup>،

كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير<sup>3</sup>.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (SCHEIN) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال<sup>4</sup>.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

أ- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها.

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.

<sup>1</sup>Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), **Encyclopédie de gestion**, 2<sup>ème</sup>ed; Paris:Economica;, 1997, p 308.

<sup>2</sup>Raymond – Alain Triétart, **Le management** « Que sais-je ? », 11<sup>ème</sup>ed; Paris : puf, , 2003, p 95.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان : دار المسيرة، 2004، ص 363.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 227.

ج- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

د- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

هـ- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:

- ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟
- ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟
- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
- هل هناك أكثر من مشكلة؟
- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
- هل يمكن حل هذه المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟<sup>1</sup>

## 2- التغيير (Change):

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سابق، ص 460.



تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

### 3 - التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.

ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ج- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

د- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

<sup>1</sup> اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 549.

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

و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.

ز- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ك- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير<sup>1</sup>.

و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (03) مراحل إدارة التغيير

| المرحلة الأولى   | المرحلة الثانية  | المرحلة الثالثة   |
|--|--|---|
| إذابة الجليد   | التغيير  | إعادة التجميد   |
| - إيجاد شعور بالحاجة للتغيير<br>- تقليص المقاومة للتغيير | - تغيير الناس - تغيير الأعمال<br>- تغيير البناء التنظيمي<br>- تغيير التقنيات | - تعزيز النتائج<br>- تقييم النتائج<br>- إجراء تعديلات بنائه |

المصدر : موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 229.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيراً إعادة التجميد والتي تؤدي

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466-467.

إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة<sup>1</sup>

وقد قدم كينيكي وكينيتتر (Kinicki & Kneitner) الفرضيات التي تم بناءً عليها وضع هذا النموذج، وهذه الافتراضات تقوم على:

1- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية.

2- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.

3- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.

4- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري.

5- لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة، دعماً لجهود التغيير.

### ثانياً: مجالات إدارة التغيير التنظيمي

بعد أن وضعنا المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي، سوف نقوم الآن بالحديث عن أكثر المجالات التي تنتهج لإحداثه، حيث يشمل الجدول التالي ملخصاً لتلك المجالات وفيما بعد سوف نقوم بالتعرض لكل واحدة منها بشيء من التفصيل:

<sup>1</sup> علي عبد الله ، "دروس في إدارة الموارد البشرية"، (رسالة ماجستير) ، إدارة أعمال، 2004/2005،

جدول رقم (04): مجالات التغيير التنظيمي

| التغيير الاستراتيجي  | التغيير البنائي (الهيكلي)   | التغيير التكنولوجي   | التغيير الإنساني  |
|--|---|--|---|
| - إستراتيجية المنظمة<br>- إستراتيجية النشاط<br>- الإستراتيجية الوظيفية | مكونات البناء<br>التنظيمي<br>التصميم التنظيمي<br>نظام المكافآت<br>تقييم الأداء<br>نظم الرقابة | المعدات<br>تصميم العمل<br>تتابع العمل<br>الأتمتية<br>نظام معالجة المعلومات | المهارات<br>الأداء<br>الاتجاهات<br>الإدراك<br>السلوكيات |

المصدر : علي شريف ومحمد سلطان، مرجع سابق، ص 330.

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الإستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني والتي نشرحها كالتالي:

1. التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير RD، أو الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

2. التغيير البنائي(الهيكلي):

<sup>1</sup> علي شريف ومحمد سلطان، مرجع سابق، ص 330.

إن أي تغيير في هذه المكونات "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين..."، تدخل في مجال التغيير الهيكلي<sup>1</sup>، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء و الرقابة.

### 3. التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات... الخ والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب... الخ<sup>2</sup>.

### 4. التغيير الإنساني:

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- لتغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: مداخل إدارة التغيير من خلال "إدارة الجودة الشاملة"، "الهندرة الإدارية".

أولاً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل إدارة التغيير

<sup>1</sup>jean brilman ;les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance ; édition d'organisation ;3eme tirage ;2000 ;p 363.

<sup>2</sup> علي شريف محمد سلطان، مرجع سابق، ص 331.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 328.

لقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أغلب الأبحاث والكتابات حالياً، وأكثر جاذبية للعديد من المنظمات الإنتاجية أو الخدمية على في تطبيقها وإرساء دعائمها فأصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي.

وبما أن أغلب المنظمات في الوقت الحالي تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنتشده هذه المنظمات والذي لا يتحقق إلا بتوفر الأسبقيات التنافسية، ومن هذه الأسبقيات الجودة التي أصبحت محل تطلع المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً من قبل.

فقد اتصل تطور المنظمات حالياً مباشرة بالجودة الشاملة، وبتغيير بعض الأنماط لا يمكن أن يتوفر لدينا جودة مطلقة أو إدارة للجودة بدون محاولة المنظمة الإجابة وباستمرار على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

- كيف أستطيع تطوير المنظمة وإدارة عملية التغيير الدائم فيها؟
  - كيف أستطيع تحسين حياة الأفراد العاملين فيها؟
  - كيف أربط منظمتي بالبيئة المحيطة ، الموردين، منظمات التمويل، إدارة الضرائب، الزبائن، الموجودين والمحتملين؟
  - كيف يجب أن أطور التجديد، الإبداع، البحث والمشاركة في المنظمة؟
- أما نحن فسنحاول الإجابة عن السؤال التالي: ما المقصود بالجودة ؟ ولماذا إدارة الجودة الآن وماذا تعني إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير؟
- ماهية إدارة الجودة الشاملة:**

<sup>1</sup> عياض عادل، (إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات)، ملتقى دولي حول التنمية

البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية، ورقة 10، 09 مارس 2004

توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهياكل عامة مصممة لتحسين ربحية المنظمات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالمنظمة بما في ذلك وظائف الإدارة الرئيسية<sup>1</sup>

### أولاً : تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

قبل البدء في إعطاء أهم التعريفات التي عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة سوف نحاول شرح هذا المفهوم وهو عبارة عن ترجمة الجملة : *gestion de la qualité* باللغة الفرنسية والذي أتى من مفهوم *company wide quality control* حيث يعني التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المنظمة حسب المعنى الياباني له<sup>2</sup>.

وحتى نستطيع فهم المقصود بإدارة الجودة الشاملة سوف نقوم بعرض جملة من التعريفات التي تطرقت لهذا المفهوم ومن ثم نخلص إلى تعريف جامع.

**التعريف 1-** نبدأ بتعريف منظمة التقييس العالمية ISO حيث ترى (إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين *Stock holders* وجميع أصحاب المصالح الآخرين *Stack holders*<sup>3</sup>.

تظهر لنا إدارة الجودة الشاملة كثقافة شاملة في أسلوب القيادة والتشغيل يهدف إلى التحسين المستمر.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرقيس الاستشارات والتطوير الإداري، ، 1994، ص 305.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، ، 2005، ص 39.

<sup>3</sup> claud jambart, *P'assurance qualité- les normes ISO 9000*, 2<sup>em</sup> édition paris :Economica , P27.

**التعريف 2-** وتقدم بدورها الإيزو 8408 لسنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وتعرفه كما يلي "إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة إدارة المنظمة، تركز الجودة على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل، بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع"<sup>1</sup>

**التعريف 3-** ويعرفها (ريتشارد ويليامز) الذي يعمل كمستشار بمنظمة (فيجين شيب) في كتابه أساسيات إدارة الجودة الشاملة فيقول: إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل التحسين المستمر في العمليات داخل المنظمة ما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة

**التعريف 4-** أما جوزيف (جابلونسكي) فيعرفها: "هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"<sup>2</sup>.  
من التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة طريقة تدار بها المنظمة من أجل تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء الزبائن.

**التعريف 5-** أما تعريف إيشكاوا Ichikawa الذي يعبر عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المنظمة وفروعها وكذا شبكة

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات الإنشاء، الإسكندرية: إتراك ، ، 2001 ، ص 8.

<sup>2</sup> قراوي أحمد الصغير، حطي محمد شاکر السراج، (آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة)، الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، المسيلة 3-4 ماي 2005 ، ص3.



الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:<sup>1</sup>

- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك.

- جودة علاقات العمل داخل المنظمة ومدى تقبلها من طرف العمال.

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى العملاء وذلك بأقل التكاليف.

**التعريف 6-** وتعرف أيضا بأنها "تدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها"<sup>2</sup>.

ويعتبر هذا التعريف الأقرب لتأكيد صفة الشمولية التي طُبعت بها إدارة الجودة الشاملة وهو يتفق مع كثير من التعريفات اليابانية التي ترى: "أن إدارة الجودة الشاملة بُنية على التحسين التدريجي ومفادها أنه لا يجب أن يمر يوم دون أن تقدم الجديد مهما كان بسيطا وهذا في أي جزء من المنظمة أو في علاقاتها مع المتعاملين معها"<sup>3</sup>.

من خلال سرد مجموعة التعاريف السابقة نلمس أن هناك تقاربا في بعض المفاهيم، التي تبدوا أنها من الأمور الأساسية، كما نلمس أن بعضها يميل إلى التركيز على عنصر معين، ومن خلال ذلك يمكننا إعطاء المفهوم الذي نراه شاملا لإدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو

<sup>1</sup>HishikawaKaoro, le TQC ou la gestion de la qualité a la japonaise , paris:Afnor gestion ,1991, p21

<sup>2</sup> حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، عمان : دار الحامد، ، 2006، ص78.

<sup>3</sup> أحمد ماهر و آخرون، الإدارة المبادئ والمهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية، ، 2002، ص .711

الأحسن لكل شيء داخل المنظمة فيشمل هذا التغيير جوانب عديدة داخل المنظمة مثل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء... الخ"، وذلك من أجل التحسين المستمر لكل مكونات المنظمة من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات، وذلك بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد وبقاء المنظمة ونجاحها يعتمد على رضا زبائننا ومورديها.

وقد استُخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة (Quality circles) لكنه تطوّر كثيراً ليشمل على جوانب وأبعاد و أساليب متنوعة وعديدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ليعمل بعد ذلك على دمج التقنيات الإدارية الإنسانية مع جهود التحسين و الأدوات الفنية، بمقتضى طريقة الضبط التي تركز على التحسين ليشمل بعد ذلك العملية بشكل مستمر ،بحيث تركز كل الأنشطة في النهاية على زيادة رضا الزبون<sup>1</sup>.

ثانياً: شرح مكونات مصطلح إدارة الجودة الشاملة : إدارة /جودة / شاملة.

تتكون إدارة الجودة الشاملة (Total quality Management) من ثلاثة كلمات أو مفاتيح كما يسميها البعض وهذه المفاتيح هي:

أ- الإدارة: **Management** وبشكل خاص في حالة التنظيم الذي لا يعتمد على الإشراف والمقصود هنا بأن إدارة المنظمة يتطلب أن تخلق بيئة عمل لجميع العاملين ابتداءً بالمدير إلى العاملين مروراً بالمشرفين كفريق عمل **Team work** يسعى لتقديم أحسن وأفضل المنتجات والخدمات للزبائن.

<sup>1</sup> محي الدين صديق عبد الله، (إدارة الجودة " رؤية حديثة" ) ، مجلة السودان للإدارة والتنمية، مصر

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 1، جوان، م 25، 2005، ص 51.

ب- الجودة: **quality** وتعني الانتفاع بالمنتج أو الخدمة من قبل الزبائن بشكل يتلاءم مع توقعاته المدركة قبل حصولهم على الخدمة أو المنتج.

د- الشاملة: **Total** الشمولية هنا تعني أن جميع الأشخاص العاملين في المنظمة تقع عليهم المسؤولية (**responsabilité**) إما بشكل فردي (**indivuduel**) أو من خلال روح فريق العمل لإشباع أو إرضاء حاجات الزبائن وعلى هذا الأساس فإنه يتطلب من إدارة المنظمة أن توفر برنامج تدريبي متكامل يشمل على عدد من الساعات للتدريب **Training hours** ، إضافة إلى ذلك فإن هذا البرنامج يحمل بين طياته رسالة قوية باتجاه الجودة من خلال التحسين الدائم للاتجاهات والدوافع **Attitudes et motivation** الخاصة بالمتدربين للعمل بفلسفة روح الفريق الواحد.<sup>1</sup>

وهناك فرق بين الإدارة التقليدية وما أضافته إدارة الجودة الشاملة نوجز

أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

| الإدارة التقليدية                | إدارة الجودة الشاملة                    |
|----------------------------------|---|
| 1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء | الرقابة الذاتية                         |
| 2- العمل الفردي                  | العمل الجماعي وروح الفريق               |
| 3- التركيز على المنتج            | التركيز على المنتج والعمليات            |
| 4- مشاركة الموظفين               | اندماج الموظفين                         |
| 5- التحسين وقت الحاجة            | التحسين المستمر                         |
| 6- جمود السياسات والإجراءات      | مرونة السياسات والإجراءات               |
| حفظ البيانات                     | تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية |
| التركيز على جني الأرباح          | التركيز على رضا العملاء                 |

<sup>1</sup> مجيد عبد النبي الطائي و رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة

TQM أو الأيزو ISO ، عمان: دار الوراق، 2003 ، ص92.

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين | مشاركة الموردين                 |
| العميل الخارجي                       | العميل الخارجي والداخلي         |
| الخبرة الضيقة تعتمد على الفرد        | الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل. |

المصدر: محفوز أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات، عمان :

دار وائل، ، 2004، ص 27.

من خلال الجدول نستطيع ملاحظة الفرق بين المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة وذلك في اعتماد الأولى لأساليب مختلفة كالرقابة اللصيقة وجمود يميز سياستها وإجراءاتها، نشر جو يشجع على العمل الفردي مما ينعكس على ضيق الخبرة والتركيز على المنتج وتحسينه في أوقات معينة فقط وتحقيق الأرباح، على العكس من ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة أكثر مرونة في تطبيق الرقابة والسياسات والإجراءات، كما تعمل على دمج العاملين ونشر روح العمل الجماعي في فرق ما يؤدي إلى اتساع الخبرة تهتم برضا الزبون وتعمل على التحسين المستمر.

### ثالثاً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأبرز مفكراتها:

شهدت إدارة الجودة الشاملة مراحل متعددة ومتلاحقة إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث الذي تقوم عليه حالياً، والتي سوف نشرحها باختصار في العرض التالي .

يمكن أن نقسم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة إلى سبعة مراحل كالتالي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية.

كان المصنع في هذه الفترة عبارة عن ورشة Work shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر " ، عمان : دار وائل

فيقوم صاحب الورشة تلبية رغبته بالتالي تكون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل (المعلم) ، أما عملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

### المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية.

أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها في:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له شكل وهيكل تنظيمي.
- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة)
- كبر حجم الإنتاج بسبب إدخال الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشرة الذي كان مسئولاً عن التحقق من الجودة.

### المرحلة الثالثة:

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن 20 بزيادة "فريدريك تايلور" وقد جاءت بدراسات الحركة والزمن (time and motion study) وطريقة تخفيض التكلفة من خلال الحد من هدر الوقت الذي كان سائدا في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى بفحص الجودة (quality inspection) للمنتج والذي أسندت مسؤوليته إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المتحققة أو المنجزة للتأكد من مستوى المحافظة على الجودة المطلوبة حيث كانت تهدف الرقابة إلى تحديد الانحراف (الخطأ) والمسئول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما اصطلح على تسميته بالرقابة البوليسية (police control).

**المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة :**

امتدت هذه المرحلة من نهاية الثلاثينات (1937) وحتى الحرب العالمية الثانية تميزت بجملة من الأحداث ساهمت في نقل الاهتمام بالجودة من التفتيش بهدف كشف العيوب إلى المراقبة الجودة بهدف التحكم فيها وأهم هذه الأحداث أبحاث مخابر \* Bel للهاتف وتأثير الحرب العالمية الثانية<sup>1</sup>.

**المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.**

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة اعتمدت عليها الجودة الشاملة فيما بعد حيث يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها، أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء ( Zéro defect) يتطلب رقابة شاملة\* على كافة العمليات، ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

1- الرقابة الوقائية: تعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول واستشعار الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

---

\* أبحاث مخابر Bell للهاتف: اعتمدت مخابر Bell المتواجدة بالولايات المتحدة على إدخال طرق إحصائية لمتابعة التغييرات التي تطرأ على المنتج واثبتت الخابر التغيير في جودة إنتاج المواد ، وتأكد استحالة التكرار التام لنتائج علم معين وكانت أبحاثها تهدف إلى تحديد مستوى التغيير المقبول وكذلك طرق الحفاظ عليه ، كما اعتمدت المخابر على طرق العينات من أجل متابعة جودة منتجاتها .

2- الرقابة المرحلية: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة فيتم فحص المنتج تحت الصنع من مرحلة إلى أخرى لمعالجة الخطأ فوراً.

3- الرقابة البعيدة: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب<sup>1</sup>. تتكامل هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء ويمكن القول أن تأكيد الجودة من الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالإنتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة وقد تبنت هذه الإستراتيجية عدة منظمات عالمية وكان من نتائجها اعتماد هذه الطرق، التحسن الكبير في جودة المنتجات وتخفيض تكاليف التفتيش وكذا تكاليف الأخطاء

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية.

يرمز لها ب (SQM) ظهر هذا المفهوم ما بين عامي 1970 و 1980 وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المنظمات لكسب حصص أكبر من السوق وتعتبر منظمة IBM الأمريكية هي الأولى في تبني إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة الثقافية التنظيمية الهيكل التنظيمي أساليب وإجراءات العمل، كما أن هناك العديد من المنظمات العالمية التي

<sup>1</sup> تتوم محمد ، "أثر اعتماد ادارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونالغاز"، (رسالة

ماجستير)، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 70 .

تبنّت إدارة الجودة الإستراتيجية مثل منظمة (جولد ستار LG) و (سامسونغ) بعد عام 1980.

حيث قامت جولد ستار في التسعينات من القرن الماضي بتغيير شعارها إلى (LG) حتى ينسى المستهلكون سلع (جولد ستار) القديمة ذات الجودة العادية وإحداث انطباع جديد لديهم بأن سلعهم الجديدة دخلت عهدا جديدا وأصبحت تركز على الجودة وإرضاء المستهلك هما الأساس الذين تقوم عليهما إستراتيجيتها.

### المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management"

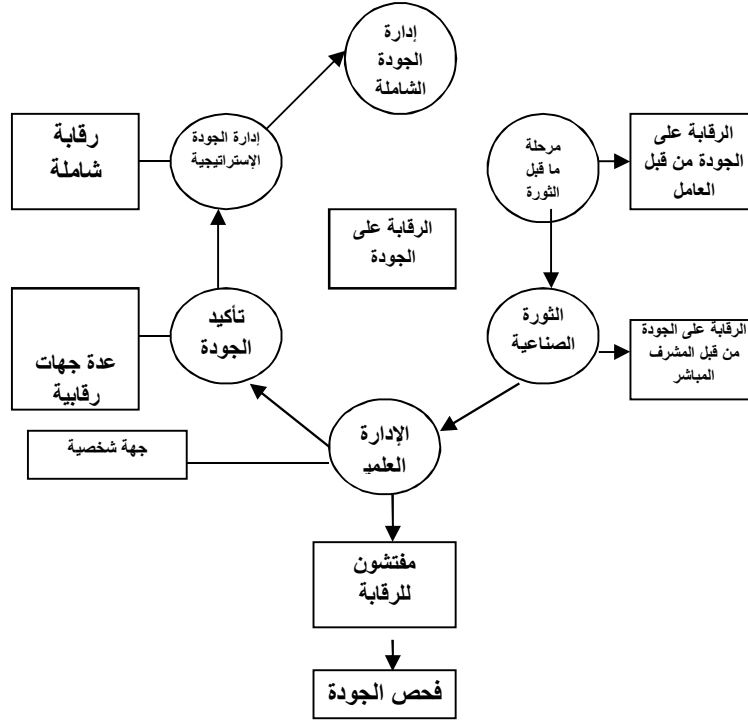
ويرمز لها بـ (TQM) ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 ومازال مستمرا حتى الآن، وذلك بسبب التطورات الملحوظة والتي تمثلت ببيروز ظاهرة العولمة **Globalization** وثورة الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة الحرة... الخ فمن معالم هذا التطور أن أصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحا تنافسيا أساسياتضمن المنظمات من خلالها الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق الميزة التنافسية بالتالي تحقيق نموها والاستمرار<sup>1</sup>.

تتميز هذه الفترة بتزايد شدة المنافسة العالمية، باكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخسارة المنظمات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق فقامت المنظمات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة، والشكل التالي يوضح تسلسل المراحل السابقة بالتفصيل.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، عمان : دار الميسرة؛ ، 2002 ، ص19.



الشكل رقم (08) المراحل التي مر بها تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 21.

يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة ما هي في الواقع إلتطوير لإدارة الجودة الإستراتيجية كوسيلة دفاعية للمنظمات الأمريكية والأوروبية لصدّ غزو الصناعة اليابانية لأسواقها بحيث انتهجت المنظمات اليابانية من جهتها نهجا متطورا في مجال تحسين الجودة أسماه رائد الجودة الياباني (إيشيكاوا) بالرقابة الشاملة على الجودة TQCtotal quality control، مما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية ومن الخطأ استخدام المصطلحين بشكل مترادف.

أبرز مفكري رواد إدارة الجودة:

لقد برز في مجال الجودة مجموعة من كبار المفكرين الذين يعتبرون واضعي أسس الجودة وسنقتصر على ذكر خمسة باحثين بارزين منهم وهم: ديمينغ، جوران، فيجنوم، كروسبي، وكاوروايشيكاوا، وإن اختلف هؤلاء الباحثون في طرق تصورهم

للجودة إلا أنهم يشتركون في مجموعة من العناصر تعتبر بمثابة النواة المشتركة فيما يخص الجودة وفي ما يلي سوف نقوم باستعراض إسهامات كل باحث بإيجاز.<sup>1</sup>

### ➤ إدوارد ديمينغ W.Edwarddeming (1900-1993).

يعتبر deming من أوائل الرواد الذي نشر الرقابة على الجودة في اليابان في أوائل 1950 وهو صاحب جائزة deming العالمية<sup>2</sup>، كان له فضل كبير في تقويم جودة المنتجات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، يعتبر أن التصميم والمثابرة من عناصر النجاح الضرورية لتحسين المنتجات والخدمات وهو الذي قام باقتراح عجلة التحسين التي تحمل إسمه، كما أنه واضع مبادئ الجودة الأربعة عشر، وهو محدد الأخطاء التنظيمية السبعة.

فنختصر مبادئ deming في مجال الجودة بالآتي:<sup>3</sup>

أولاً : مبادئ deming الأربعة عشر.

ثانياً: الأخطاء التنظيمية السبعة .

ثالثاً: دائرة deming

و فيما يلي توضيح لكل واحد من هذه الإسهامات.

أولاً: مبادئ deming الأربعة عشر:

إن نقاط deming الأربعة عشر لتحسين الجودة تتمثل بالآتي:

1- ابتكر خطط المنتجات وفق منظور متطور طويل الأمد وبشكل يعبر عن

حاجيات المنظمة.

<sup>1</sup> لوشاحي أحمد خير الدين، " الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، (رسالة ماجستير)، المدرسة العليا للتجارة، 2003، ص 103.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، 2005، ص 32.

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المنتج إلى المستهلك، منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق؛، 2004، ص 322.

- 2- تعلم الفلسفة الجديدة ولا تتغمس في القديم.
- 3- استخدم الرقابة الإحصائية لضمان جودة المنتجات الداخلية والخارجية
- 4- استعن بالعدد الأدنى من الموردين.
- 5- تحقق أن هناك مصدرين لمشكلات الجودة - نقص في النظام - والأداء غير الملائم للعمل.
- 6- تأصيل التدريب في العمل والاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- 7- اهتمام القيادة في عمليات التحسين والهدف الأساسي هو مساعدة وحسن استخدام الآلات من أجل الأداء الجيد.
- 8- استبعد الخوف.
- 9- حافظ على الاتصال المفتوح باتجاهين بين جميع الأقسام.
- 10- تحرر من الأهداف و القرارات التي تطالب برفع الإنتاج دون أي وسيلة مثلى لتحقيقها.
- 11- اختبروا قيم معايير العمل بطريقة واقعية.
- 12- استبعاد العوائق التي تقف أمام العامل والقائمة على أساس التفاخر والاعتزاز بعمله .
- 13- إقامة برنامجا تدريبيا نشيطا للمهارات الجيدة.
- 14- أخلق هيكلًا في الإدارة العليا لمواصلة العمل كل يوم على النقاط الثلاثة عشر السابقة.

### ثانيا: الأخطاء التنظيمية

كما حدد deming بعض الأخطاء والتي تكون في أحيان معينة مميتة للمنظمة لذا يجب على الإدارة معرفة كيفية حلها أو تجنبها وهي:

- 1- التركيز على أهداف الربح القصير.
- 2- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين.

3- عدم كفاءة أنظمة تقييم الأداء للعاملين وأساليب وأسس تستند إليها في تحديد الجدارة.

4- التغيير المستمر في الإدارة العليا.

5- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.

6- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات.

7- إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة فقط بمعنى اتخاذ القرارات في

ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهة للتحليل.<sup>1</sup>

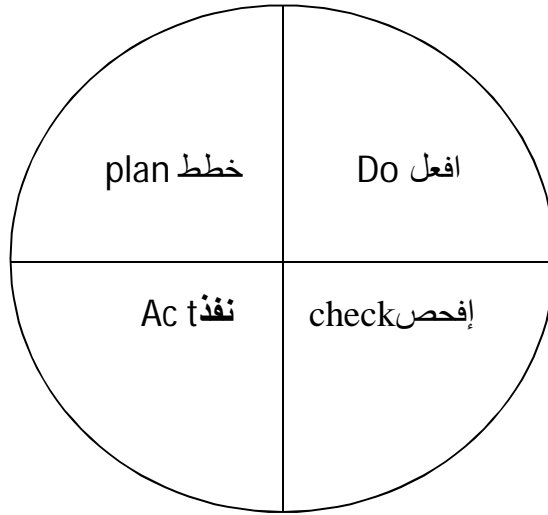
### ثالثاً: دائرة deming

ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تقييم مراحل عملية التحسينات المستمرة

مدخل PDCA cycle والذي تم تطويره من قبل deming ليصبح إطاراً عاماً لمراحل

أنشطة التحسين المستمر والشكل التالي يوضح هذا المدخل.

### الشكل رقم (09): دائرة ديمينغ



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات)، ط 7، عمان : دار وائل

للطباعة والنشر، 2014، ص 182

من الشكل تتضمن هذه الأربعة خطوات ما يلي:

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجييم الطائي، مرجع سابق ، ص 323.

- 1- خطط **plan** : تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
- 2- افعل **DO**: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محددة.
- 3- افحص **check**: قم بقياس النتائج وأهميتها حدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا .

4- نفذ **Act**: إذا كانت النتائج ناجحة إعتد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

حيث يتمثل هدف هذه الطريقة في الربط بين حاجات المستهلك والمنتج ويحدد الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة ويمكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية وفي أي منظمة سواء خاصة أو عمومية صناعية أو خدمية<sup>1</sup>.

#### ➤ جوران juran .

من مواليد 1940 كان أستاذاً ومستشاراً في مراقبة الجودة يعتبر أن مسؤولية الجودة تقع على عاتق الإدارة حيث كان يُشبه الجودة كثيراً بالمالية حيث يعتقد ما يلي:

- مراقبة الجودة شبيهة بالتسيير المالي.

- تخطيط الجودة يشبه إلى حد بعيد التخطيط المالي.

- تحسين الجودة يماثل تخفيض التكاليف.

وقد كان له الفضل في تأليف موسوعة علمية في ميدان الجودة من 1500 صفحة سنة 1951 تحت عنوان (Quality control Hand book)<sup>2</sup>، فنجده ركز على العيوب أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 182

<sup>2</sup> J.L vachette, **amélioration continue de la qualité** , édition d'organisation , 1989, p24.

المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركّز على الرقابة على الجودة ذاتها، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء المنظمة الموجهة نحو العميل، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة، وأخيرا أدرك جوانب الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة فإن قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات هي أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستعملة.

### ➤ فيجنوم Feigenbaum.

كان المسئول عن الجودة في المؤسسة جنرال إلكتريك général electric وكان أو من طوّر مفهومي مراقبة الجودة الشاملة "TQC" و "المنظمة الشبح"<sup>\*</sup> كما كان وراء مفهوم تكلفة الجودة وقد وضع ثلاثة مبادئ وهي كما يلي:

- أن يكون التحكم في الجودة الهدف الاستراتيجي الأساس للمنظمة.
- العمل على ضرورة اتخاذ الإجراءات الضرورية في كل مستويات المنظمة وليس فقط على مستوى مصلحة الجودة.
- الإبقاء الدائم على التحفيز، الالتزام والمراقبة في كل مستويات المنظمة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 107.

<sup>\*</sup> أثبت فالجيموم أن تكاليف الجودة معتبرة داخل المنظمة ولفت الانتباه بشكل مثير إلى التبذير في كل المنظمات على كل المستويات حتى وصل إلى الحديث المنظمة الموازية التي تعمل على تقليص القيمة المضافة وذلك من خلال التبذير وسماها المنظمة الشبح.

## ➤ فيليب كروسي: Philip Crosby (1926).

كان المسؤول العالمي عن الجودة خلال 14 سنة لمنظمة "ITT" Innovation (et transfertTechnologique) ثم أصبح مستشارا سنة 1979، ويعد من أبرز علماء إدارة الجودة الشاملة الذي نادى بالعيب أو التلف الصفري وله مؤلفات عديدة وكان أهمها الجودة خالية العيوب (Quality is free) واشترك في تعليم العديد من العلماء على المعرفة بالجودة لوسائل التحسين المستمر، وذكر أن الجودة الرديئة في أي منظمة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ويمكن تجنب التكلفة بإتباع ممارسات جودة سليمة:

- 1- تعريف الجودة على أساس التوافق مع المتطلبات.
- 2- نظام لتحقيق الجودة: المنهج العقلاني لمنع المعيب.
- 3- معيار الأداء: المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري Zéro defects .
- 4- القياس: مقياس الأداء هو كلفة الجودة حيث أكد على تكلفة عدم المطابقة والعمل المعاد والمخزون و الفحص والاختبارات.

## ➤ إيشيكوا : Kaoru Ishikawa (1915).

يعد إيشيكوا أحد خبراء الجودة الشاملة ف اليابان والذي اشتهر بتقديم أحد أدوات الجودة ألا وهي المخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير (affect, cause) والذي يسمى بعظم السمكة وهو مبتكر حلقات الجودة وقد ركز على مجموعة من النقاط الأساسية ومنها:

- 1- التأكيد القوي على مشاركة الأفراد في عملية حل المشاكل.
- 2- المزج بين التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة نحو الأفراد.
- 3- تقديم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص: 51.

كما ظهر باحثون آخرون كانت لهم إسهامات لا تقل أهمية عن الآخرين فنجد كلا من (Genichitaguchi) تاكوجينجي، وأهنو، ماساكيإيماي (Masaaki Imai).<sup>2</sup> فكانت مساهماتها كالتالي.

1- **تاكوجينجي**: مهندس ياباني أكد على قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغيير في المنتجات والانحراف عن المعايير الموضوعة و أدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتج منذ البداية، وتتضمن دالة خسارة الجودة QLFQuality loss Function، على شكل تكاليف الضمان، شكاوي الزبون، خسارة استحسان الزبون المنتج أو الخدمة إضافة إلى كونه شجع على اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية تطوير تصميم المنتج.

2- **ماساكيإيماي**: طور فكرة أهمية التحسين المستمر أو "الكايزن" kaizen والتي تقوم على:

- إن نجاح المنظمة يرتبط بقدرتها على التطور بسرعة أكبر من الآخرين بالتطور عبر سبيلين للتغيير هما الإبداع والتحسين المستمر يتمثل في الإبداع في استثمارات ضخمة، تكيفات صعبة وسريعة يطول تحقيقها ومنه وجود خطر دائم على النتائج أما التحسين المستمر فلا يكلف كثيرا من الموارد ويضمن نتائج أكيدة قيمتها كبيرة.<sup>1</sup>

- أن المنظمات الأمريكية فضلت الإبداع على التحسين المستمر وعليه فإن أنظمة التجهيزات القائمة لا تتغير وتخفض نجاعتها بسرعة.

- لقد أجبر اليابانيون على الاستغلال لموارد التحسين المستمر الكامنة وقاموا بوضعها في شكل نظم وذلك بعد الحرب العالمية الثانية حيث أنهم يفتقرون إلى الموارد، ويعتبر التحسين المستمر محصلة ما يلي:

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ، ص 326.

<sup>1</sup>J.M Douchy , vers le Zéro Défaut dans l'entreprises, paris:economica, , 1984, p18



- 50 % من وقت المسيرين
- مذهب وضع المعايير
- ثقافة
- طرق وصرامة حازمة.

3- أوهنو: قضى أوهنو معظم حياته لدى منظمة تويوتا Toyota اليابانية تدرج في المناصب حيث بدأ العمل كرئيس ورشة نهاية الأربعينات من القرن العشرين حتى وصل إلى مدير عام لهذه المنظمة في الثمانينات عمل طوال هذه الفترة على بناء وتطوير النظام الصناعي الخاص بتويوتا هذا النظام حوّلها من مجرد منظمة بسيطة تعاني من مشاكل في الحصول على التمويل إلى عملاق في الصناعة وإلى مدرسة في التسيير وكانت الفكرة الأساسية التي بني مشروعها هي الانطلاق من الأسواق لتحديد الطلب وإعداد كل البرامج على أساسه فلا يجب أن ننتج إلا ما تم ضمان تسويقه.<sup>1</sup>

. أهمية، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من حيث تبنيتها من قبل المنظمات كما أن لها أهدافا تسعى إلى تحقيقها، كما أنها تقوم على مبادئ يجب الإلزام بها من أجل ضمان تحقيق نجاحها.

#### أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيتها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنتاج جودة الأداء.

<sup>1</sup>Koichi Shimouzi, le toyotisme , Alger: Casbah Edition , 1999 , P54.

4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

7- الفهم الكامل والتفصيلي المنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة و متميزة.

9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

10- إذا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفادي عمليات مقاومة التغيير.

مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل<sup>1</sup>، بل أن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و بين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 48.

روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندها تصبح المنظمة ذائعة الصيت في مجال عملها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

نستطيع تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية وهي:

1- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.

2- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.

3- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.

4- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.

تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً تسيّر في نفس اتجاه وتطلعات المديرين، ذلك أنه على الإدارة في المنظمة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية لمتطلباتها ووضعيتها الحالية على معالجة أوجه الضعف فيها.

حيث أن هذه TQM تقوم على 3 قواعد مركزية وهي:

أ- تحقيق رضا المستهلك.

ب- مساهمة العاملين كافة.

ج- التحسين المستمر.

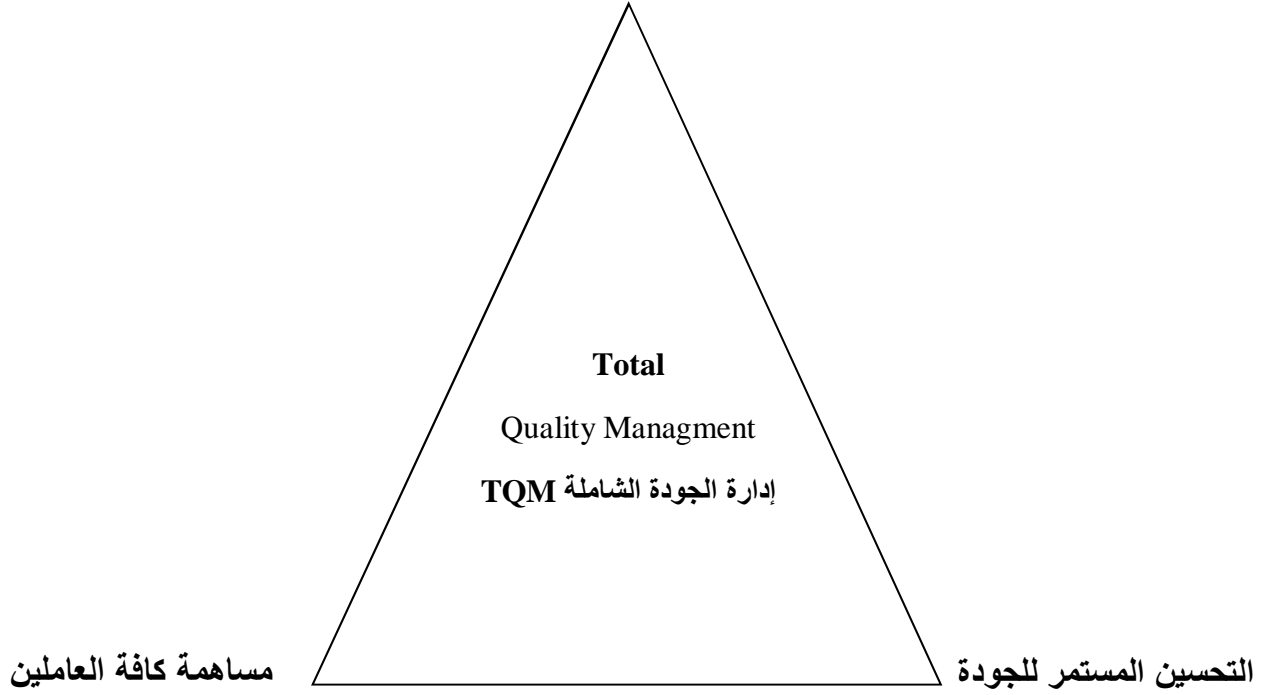
<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 54-55.

حيث تعتبر مرتكزاتها ذات أهمية كبيرة في تحسين النوعية المطلوبة و التي يوضحها

الشكل التالي :

الشكل رقم (10) المثلث المركزي لمرتكزات الجودة

تحقيق رضاء المستهلك



المصدر: حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 197

الجدول رقم (06) تقييم مداخل تنمية وتحسين الجودة.

| ممارسات كانت فعالة                               | ممارسات فعالة حالياً   |
|--|--|
| - تحسينات جزئية في كل وظيفة على حدا              | - تحسينات متعلقة ببعضها ومعتمدة على بعضها للمنظمة ككل.                         |
| - جهود تحسين الجودة مركزة على الناحية الإنتاجية. | - جهود تحسين الجودة تتم من خلال مجالات المنظمة                                 |
| - الجودة مسؤولية الوظيفة الفنية المتخصصة.        | - الجودة مسؤولية الإدارة في كل المستويات.                                      |
| - التحسينات تتم فقط من خلال الخبراء.             | - التحسينات تتم من خلال كل العاملين.   |
| - التفويض لتصحيح الأخطاء التي تمت.               | - الوقاية من خلال التصميم للإنتاج والخدمة والعمليات                            |
| - نظم رقابية معقدة.                              | - نظم رقابية ذاتية.  |
| - اختيار الموردين بناء على عدة معايير محدودة.    | - اختبار الموردين بناء على نوع وعدد من المعايير الشاملة                        |
| - المهام تتم بناء على معايير نمطية متكررة.       | - الممارسات والخبرات من خلال توسيع مسؤولية الأفراد العلاقة مع الموردين مشاركة. |
| - العلاقة مع الموردين تعاقدية.                   |  |

المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق ، ص 51.

كتعليق على ما ورد في الجدول يمكن القول أن تحسين العمليات يعطي تحسيناً للإنتاجية، وزيادة الإنتاجية تعني تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى احتمال تخفيض في الأسعار، بالتالي تستطيع المنظمة جمع كل من الجودة الأحسن والسعر الأقل بالتالي حصة سوقية أكبر ما يضمن للمنظمة البقاء وهو ما تسعى إليه.

### ثالثا: المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة TQM.

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى عناصر أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكر منهم : (Goetsch et Davis) وقاما بتقسيم العناصر إلى إحدى عشر عنصرا أما (Bengt،Bo) فقد قسمها إلى خمسة مبادئ كما قام كل من (Roberta et Bernard) بتقسيمها إلى 08 عناصر، حيث نلاحظ أن لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تختلف حسب نظرة أصحابها لإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول أنها جميعها لا تختلف في الهدف النهائي المراد تحقيقه من تطبيقها سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية حيث يتمثل في: "أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى" أو "Get It Right From The First Time" وفيما يلي توضيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- مبدأ التركيز على المستهلك

2- مبدأ التركيز على العملية

3- مبدأ التحسين المستمر

4- القيادة الموجهة

5- التخطيط الإستراتيجي

6- اتخاذ القرار على أساس الحقائق

7- مشاركة الأفراد العاملين

و التي يمكن شرحه كما يلي :

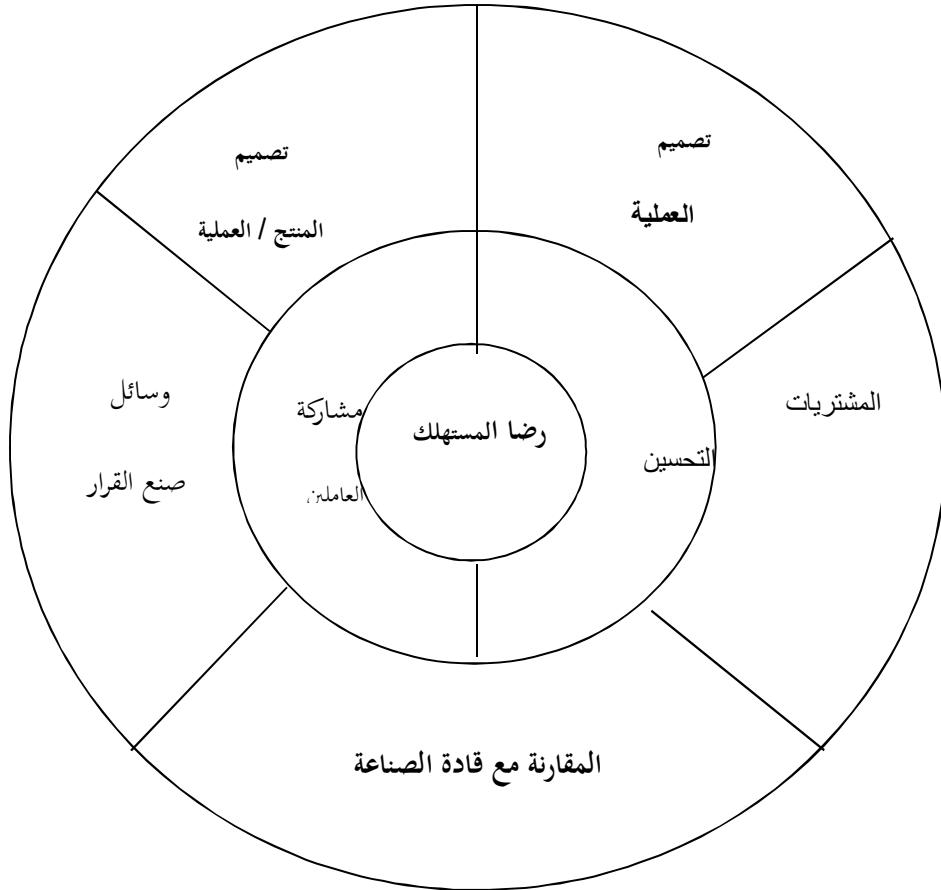
1-مبدأ التركيز على المستهلك:

يعتبر المستهلك الموجه في إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل عجلة الجودة الشاملة حيث نستنتج الأهمية التي أولاهها (kotler) للمستهلك بوصفه بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة ، كما أنه غير معتمد على المنظمة وإنما هي معتمدة عليه كما يعرض (krajewski) الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها تلبية

ما يتوقعه المستهلك أو التفوق عليه، فهذا هو الهدف الرئيسي لأي منظمة حيث يمثل المستهلك محور عجلة الجودة الشاملة.

كما تمتدُّ إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بالإضافة إلى ضرورة وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي تقوم بها. و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (11): عجلة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب الغرواي، مرجع سابق، ص:60

## 2- مبدأ التركيز على العملية:

ما يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية لإنتاج حسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

## 3- مبدأ التحسين المستمر.

يعبر كايزن (Kaizen) (1946-1951) والذي تم اعتماده من قبل بعض المنظمات الرائدة أمثال: (Toyota ، Matsushita ، Toshiba) والتي حققت من خلاله النجاح على قدرة المنظمة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون التام، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز القيمة زبون من خلال تقديم منتجات جديدة؛
- تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والضياع؛
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة؛
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع المواد<sup>1</sup>.

## 4- مبدأ القيادة الموجهة:

تعد القيادة عملية جوهرية لإدامة عمل أية منظمة، لذلك لا بد أن تتصف بالشفافية والقبالية على التحول وقيادة المرؤوس ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها أو معرفتها، وذلك بسبب التغيرات الحديثة المتسارعة في مجال "الثقافة، تطور أساليب المنافسة، وظهور إدارة الجودة الشاملة"، لذلك يجب أن يتصف القائد بالموهبة، والإلهام والاهتمام بإتباع العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق برز دور القائد كموجه ومعدل لمدرجات الأفراد والإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا<sup>1</sup>، ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية.

## 5- مبدأ التخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغرواي، مرجع سابق، ص: 61.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ، ص: 356.

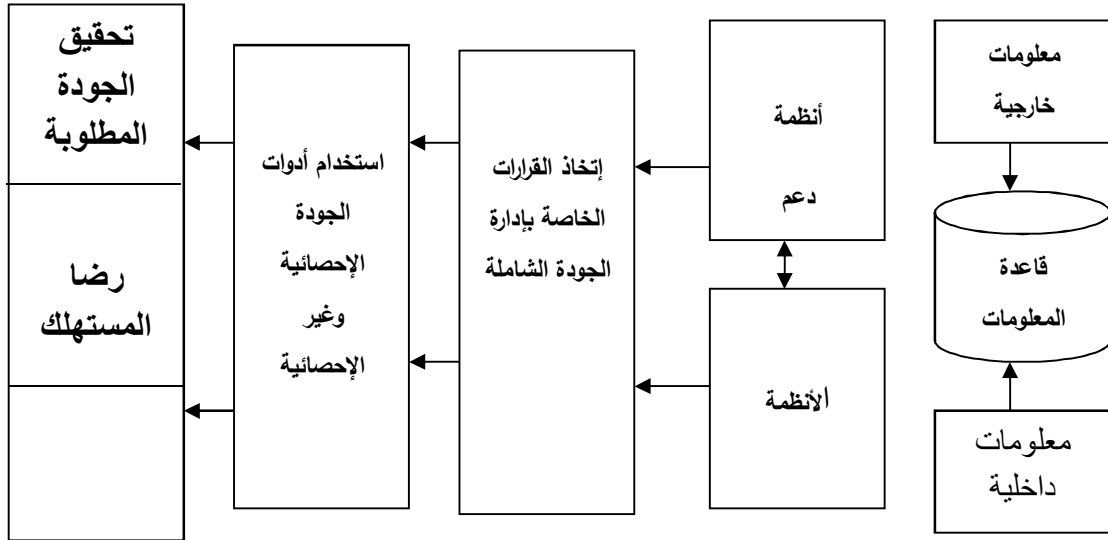


إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

#### 6- مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين، من مديريين وقوى عاملة وعملاء والشكل التالي يبين لنا سير عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة وكيفية معالجتها عند اعتماد إدارة الجودة الشاملة:

#### الشكل رقم (12): دور المعلوماتية في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ، ص 370

نلاحظ أن اتخاذ القرار يكون من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تُتخذ على أساسها القرارات وذلك بالاعتماد على جهاز كفاء للمعلومات

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغراوي ، مرجع سابق ، ص:59.

باستخدام نظم دعم القرار، ومساعدته في حل المشاكل التي تواجهه خاصة عند ما يتم التعامل مع مجموعة هائلة من المشاكل.<sup>1</sup>

فنظام دعم القرار هو نظام حاسوب متكامل يضم قاعدة معلومات ونماذج تحليلية وعرض وتصميم بهدف المساعدة في صنع القرارات بالتالي اتخاذ القرار الصحيح، أما الأنظمة الخبيرة فتقوم على أساس برمجة الحاسوب بطريقة تستطيع أن تحاكي الإنسان في التفكير المنطقي، والقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الإنسان، فيعمل الحاسوب كخبير في مجال معين بحيث يكون مستشارا للمدير في وضع القرارات بالمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، خاصة القرارات غير المهيكلة.<sup>2</sup>

### 7- مبدأ مشاركة الأفراد العاملين:

من منطلق "الجودة مسؤولية الجميع" كشعار للجودة كونها فلسفة شمولية لا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بما يلي:

- 1- يؤكد نظام إدارة الجودة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من المركزية.
- 2- تقوم فلسفة الجودة على دعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.
- 3- تركز إدارة الجودة على أساليب التحضير وذلك لأجل تشجيع الأفراد العاملين واستخدام أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.
- 4- التركيز على التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
- 5- استخدام عمليات الحوار والمناقشات المفتوحة.
- 6- البدء بالتغيير التدريجي لثقافات الأفراد، وموائمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
- 7- إعادة تصميم العمل بما يلائم التغييرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص369.

8- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية كالب برامج الصحية، والأمن الصناعي، الذي توفره المنظمة لأفرادها.<sup>1</sup>

نلاحظ أن ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح الياباني هو الولاء التنظيمي للفرد الياباني اتجاه منظمته وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين وتحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة من خلال مبدأ المشاركة<sup>2</sup>.

من خلال عرض أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة نستطيع تلخيصها في الجدول التالي بالإضافة إلى أساليبها وممارستها:

**الجدول رقم (07) : مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة:**

| العمل الجماعي   | التحسين والتطوير المستمر  | التركيز على المستهلك  |                  |
|---|---|---|------------------|
| يمكن تحقيق التركيز على المستهلك والتحقيق لقسم من خلال نظام جهود المنظمة مع المستهلك والمورد | رضا المستهلك المتوافق والذي يمكن تحقيقه من خلال التحسين الذي لا يتوقف للعمليات التي تختلف المنتجات والخدمات | الأهمية القوي لتقديم المنتجات والخدمات التي تشبع حاجة المستهلك، تتطلب تركيز المنظمة الكبير على المستهلك                 | <b>المبادئ</b>   |
| البحث عن الترتيبات التي تقيّد كل الأطراف والوحدات المتضمنة في العملية.                      | - تحليل العمليات.<br>- إعادة الهندسة.<br>- حل المشاكل.<br>- الخطة / العمل / التأكيد / التصرف                | - الاتصال المباشر بالمستهلك.<br>- جمع المعلومات عن حاجات المستهلك.<br>- استخدام معلومات لتصميم وتوزيع المنتجات والخدمات | <b>الممارسات</b> |
| - تشكيل أنواع الفرق المختلفة.<br>- التدريب على المهارات الجماعية.                           |   |   |                  |

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حليم الطائي، مرجع سابق ،ص371.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص53.

|                 |  |   |   |
|-----------------|--|---|---|
| <p>الأساليب</p> | <p>- اســــــــــــتطلاع رأي المستهلكين وترجمة المعلومات المستقاة منها إلى تحديد المنتجات.</p> | <p>- خرائط التدفق. - عملية التحكم الإحصائي. - تحليل بريتو</p> | <p>- التطوير التنظيمي. - وسائل مثل أسلوب الجماعات الاسمية. - وسائل بناء فرق العمل</p> |
|-----------------|--|---|---|

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 357.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ تركز على المستهلك من خلال التركيز على التحسين والتطوير المستمر ولا يتحقق هذا إلا بتضافر جهود كل من المنظمة و المستهلكين والزبائن، أما الممارسات التي تنجم على هذه المبادئ فتتطلب توفير اتصال مباشر مع المستهلك وجمع المعلومات عن حاجاتهم من أجل تلبيةها بإتباع المدخل التغييرى الأنسب وبتشكيل فرق العمل والتدريب على المهارات الجماعية، فيما تنتوع الأساليب المستخدمة من استطلاعات لرأي المستهلكين وتحليلها عن طريق أحد الأساليب المتوفرة(خرائط التدفق،تحليل بريتو...الخ)، ومحاولة نشر العمل الجماعي بالتطوير التنظيمي واستخدام بناء فرق العمل.

#### رابعاً:مستويات التغيير المطلوبة عند تبني إدارة الجودة الشاملة:

كما ذكرنا في الفصل السابق، بأن التغيير التنظيمي أصبح حتمية لا مناص منها للمنظمة، باعتباره وسيلة للتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة، كي يضمن للمنظمة التفاعل المستمر والتكيف مع ما يحدث في البيئة ويؤثر على نشاطها، وذلك من أجل بقائها و إستمراريتها. وقد تعددت المداخل التي تتخذها المنظمة أسلوباً من أجل إحداث التغيير، من هذه المداخل التي قمنا بمعالجتها نجد إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل منهجيتها على إحداث عدد من التغيرات المطلوبة والتي عادة ما تواجه بالمقاومة نظراً لأن هذه المنهجية الجديدة(TOM) سوف تلغى العديد من القديم الذي اعتاد عليه أفراد المنظمة، مما يؤدي بالمنظمة إلى أن تتعامل معها بشكل مخطط ومدروس من أجل كسب ثقة الموظفين وتأييدهم لهذه التغيرات<sup>1</sup>،

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص83.

وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وكيف أنها ضرورة ملحة من أجل البقاء والاستمرار.

وفيما يلي سوف نقوم بعرض التغييرات المطلوبة التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

1- ثقافة المنظمة

2- الهيكل التنظيمي

3- إعادة تصميم العمليات

4- الأنظمة والسياسات

5- النمط القيادي

6- أسلوب تنفيذ العمل.

**أولاً: ثقافة المنظمة:**

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للعمل الحالي في المنظمة التي ثقافة جيدة قائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق.

فالثقافة التنظيمية الجديدة هو بنية اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب اعتمادها داخل المنظمة لجميع أفرادها، وهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تؤثر اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعترض المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المبادئ الجديدة.

فإدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها.

بالمقابل فإن غياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمة وقناعاته الخاصة أو القديمة ويمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية كما يلي:

■ جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.

- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة مع بعضها في نسق ورياط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، من خلال اعتناق الجميع قيم ومتعهدات تنظيمية واحدة.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- تسهيل من عملية الاتصال داخل المنظمة.
- بما أن الغاية بين متخذي القرار مشتركة وهي رسالة المنظمة، تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجيدة وتحقيق النجاح لها، في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفرض على المنظمة تبني خطة مدروسة للتطوير التنظيمي (OD) حتى يمكن من خلالها<sup>1</sup>.
- زرع وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها، ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة، والتي تعتبر مسؤولية، مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة التي عليها الإسهام في جهود التطوير كما تشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة على الجوانب التالية:
- رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
- التميز هدف استراتيجي.
- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 85.

- احترام الآخرين نحب للآخرين كما نحب لأنفسنا.
  - الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.
  - تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
  - النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
  - اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
  - نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.
  - تنمية العلاقات الغير رسمية بين الجميع.
  - الفشل ليس النهاية، وإنما تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.
- تستطيع القول أنه ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمة، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يلعب التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة كتمهيد للدخول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرضية ملائمة تتضمن نجاحها وتقبلها والتخفيض من الرفض المتوقع.<sup>1</sup>

### ثانيا: الهيكل التنظيمي:

لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل ( **vertical organization** structure )، الذي يسمى بالهيراركية ( **Herarchy** ) ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطئ العمل في المنظمة عموما، بوضعه حواجز بين الوحدات.

فيكون كل نشاط منها منفصلا من الآخر، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص فنصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية، مما يولد ضعفا في الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدا. إضافة إلى بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال مما يضعف الروابط ( الاجتماعية ) القائمة بينهما،

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 47.

وضعف التنسيق وأخيرا مركزية السلطة، بطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، مما يدفعنا إلى التساؤل : ما هو الهيكل التنظيمي المطلوب؟

فالهيكل التنظيمي المطلوب يدعي بـ: مدخل النظام الكلي المتكامل ( **the whole** **integrated system approach**)، الذي ينظر إلى المنظمة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من أنظمة فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف المنظمة، فالهيكل الفرعية عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى أفقي، يكون فيه عمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابطة مع بعض عموديا وأفقيا، يتأثر فيه الجميع بأي مشكلة تحدث، بسبب إنشاء العمل بشكل أفقي **horizontal** وبشكل عمودي **vertical**، بأن واحد، مما يسهل انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، مما يحدث تكاملا أفقيا وعموديا، معتمدا على أسلوب تنظيمي يدعي بالتقاطع الوظيفي الذي يحدث التكامل بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي.

ويستلزم تطبيق هذا المدخل تحويل أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة من أسلوب الأعمال الذي يعني تنفيذ مهمة أو عمل "من وحتى نهايته" من قبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة، إلى أسلوب العمليات والذي يعني تقسيم العمل إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة، كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة واحدة، تكون كل مرحلة مرتبطة بما قبلها وما بعدها، بشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة واللاحقة مما يحقق إحداث التكامل والترابط .

### ثالثا: إعادة تصميم العمليات:

إن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد تتماشى مع متطلبات تطبيقها، حيث يكون هذا التصميم الجديد بعيدا عن الاتجاه التقليدي، فلا يجب على المنظمة أن ترتبط بالقيم وتدخّل عليه تعديلات من أجل تطويره، فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى أحداث تغييرات جذرية



في كل شيء، فالمطلوب هو تصميم جديّة يتوافق مع احتياجات (TQM) مداخل تحقيق درجة عالية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات يخدم كثيرا هذا المجال.

#### رابعاً: الأنظمة والسياسات:

تعرف الأنظمة على أنها أداة يتم من خلالها تنفيذ العمل في المنظمة، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة. أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة فهي تحتاج إلى أنظمة جديدة بدلا من القديم، لتكون الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

ف نجد داخل المنظمة العديد من الأنظمة نذكر بعضا منها النظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء نظام التخزين، نظام التوزيع.... الخ.

أما السياسات فهي موجه للتفكير، والأداء، واتخاذ القرارات، نحو تحقيق الهدف الكلي للمنظمة واستراتيجيتها، تكون بمثابة المبادئ العامة التي تعمل على توجيه التفكير في مجال القراءة، وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته، في ظل أنظمتها الجديدة المعمول بها كما يجب مراعاة توفير صفة المرونة، فيها لكي لا تشكل قيودا تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، دون تجاوز الحدود في المرونة ما يؤدي إلى الإخلال بالنظام .

#### خامساً: النمط القيادي

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي السائد في المنظمة من خلال الاطلاع على مرتكزات فلسفة إدارات الجودة الشاملة وعلى ثقافة المنظمة الجديدة، مما يؤدي بالضرورة إلى استبدال أنماط القيادة، الحالية بنمط جديد يتصف بالشجاعة من خلال النظر إلى الأمام لا إلى الوراء، وعدم الهروب من المشاكل والابتعاد عن الحلول الوسطي والاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها والقدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الاعتمادية

من خلال دقة العمل متابعة الأمور بشكل مستمر وتقييمها بموضوعية، مع الالتزام اتجاه نفسه وتجاه الآخرين بالمواطنة في العمل. كما يجب أن يتصف القائد بأخلاقيات العمل، من عدالة، موضوعية، الصدق، الأمانة الإخلاص واثقا في العمل، إبعاد الأنانية، واحترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم<sup>1</sup>، إتصافه بالذكاء عن طريق سعة الأفق، التفكير الصحيح، مبدع، منطقي، أما المرونة فتعني أن يكون قائدا موقفيا، يؤمن بأن الإدارة الحديثة هي إدارة مواقف وعدم الثبات، فكل الأمور والمواقف المحيطة بالمنظمة قابلة للتغيير، ما يستلزم من تغيير مساراته باستمرار إضافة إلى التفاؤل من خلال نظرتة إلى المستقبل والأمور.

أما الأسلوب الذي تحتاجه إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب "الإدارة الجواله" أو الإدارة المرئية" (Management by walking) (mbw) يقوم هذا الأسلوب على فكرة جعل الرؤساء، قريبين من واقع تنفيذ العمل ومن المشاكل الفعلية التي تصادفهم من موقع الحدث أي يقضون وقتهم الجانب المرؤوسين خلال تنفيذ المهام، بتبني الاتصال غير الرسمي، الذي يعمل على كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي تتكون تبين القاعدة والقمة.

#### سادسا : أسلوب تنفيذ العمل

إن مسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فحل المشكل يكون من خلال التشاور والمشاركة بتطبيق شعار إدارة الجودة الشاملة ألا وهو " العمل الجماعي وروح الفريق" حيث يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي: فرق العمل، حلقات الجودة، القوى الوظيفية. حيث نحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل عمل متعددة وحسب الحاجة يسند لكل منها مهمة معينة لا نجازها بشكل جماعي، ولكي تنجح هذه الفرق لا بد من مراعاة المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية، مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف، لتحفيز الجماعي، العمل اتجاه غاية مشتركة وهي إرضاء الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة إضافة إلى منح الفريق السلطة الكافية لا نجاز مهامه مع توفر

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 46.

التعاون وروح الفريق، الاحترام المتبادل من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة وتعتبر منظمة **تويوتا جنرال موتورز** لصناعة السيارات، نموذجاً ناجحاً لتطبيق أسلوب فرق العمل.

أما فيما يخص حلقات الجودة فهي طرق عمل طوعية استحدثتها المنظمات اليابانية ثم طبقتها المنظمات الأمريكية، فيها يمكن لأي عضو في المنظمة بصرف النظر عن وظيفة ومنصبه الإداري أن يشترك فيها سعي إلى دراسة العمليات وتجنبها والتطرق لبعض المشاكل واقتراح الحلول لها كما يمكن لأعضاء المنظمة الانتساب الأكثر من حلقة في الوقت نفسه.

أما فيما يخص قوى الوظيفة والتي يطلق عليها Task Force فهي عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من عمال في قاعدة الهرم التنظيمي تقوم بتحديد المشاكل المشتركة لعدة أعمال أو وظائف وتعمل على وضع حلول مشتركة كما يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

- أن يكون الأعضاء القوة الوظيفية الخبرة والإلمام العلمي التشغيلي.
- توفير الحرية الكافية لمناقشة وانتقاد ما يعانیه العمل بصراحة.
- توفير قاعدة معلوماتية لأعضاء القوة، لدراسة المشاكل ووضع الحلول.
- توفير حوافز مجزية لأعضاء القوة الوظيفية لتشجيعهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: إعادة الهندسة الإدارية كمدخل من مداخل إدارة التغيير التنظيمي

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا، إلا أنها كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي " **BusinessReengineering** " وقد ظهر مفهوم الهندرة في بداية التسعينات و بالتحديد 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير " هندرة المنظمات " والتي تعني إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة تصميم راديكالي للمنظمات أو الإجراءات الأساسية في المنظمة، تعود بالفائدة عليها من ناحية التكلفة الجودة ومستوى

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 47.

الخدمات بالإضافة إلى الوقت<sup>1</sup>، منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات و الإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات و الشركات العاملة في عالمنا اليوم،ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول الإجابة على ما يلي:

- ماهي الفلسفة التي تقوم عليها وما هي مرتكزاتها؟ ومتطلبات نجاحها ؟
- وما نتائجها وأهم الخطوات و المراحل التي تتبعها المنظمة لإحداث هذا النوع من التغييرات الجذرية ؟

### ماهية إعادة الهندسة الإدارية " Reengineerin "

إعادة الهندسة "Reengineering" أو كما يطلق عليها بالعربية "الهندرة" أما بالفرنسية " " reconfiguration majeure وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" سنة 1993 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، بناء على ما سبق سوف نحاول عرض مجموعة من التعريفات التي تعرضت لمفهوم إعادة الهندسة نعرضها كما يلي:

### أولاً: تعريف إعادة الهندسة : " Reengineering "

للهندرة تعريفات كثيرة لكنها تدور حول معنى واحد من أهم وأشهر التعريفات :  
**التعريف (1):** لعل أشهر تعريفات إعادة الهندسة هو التعريف الذي أورده مؤسسو إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما هندرة المنظمات على النحو التالي:

<sup>1</sup>revue gestion 2000 , management du changement (élément de base pour un change management), mai-juin ,group ESC,rennes, 1999, p18.

" الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة و الجودة والتكلفة و سرعة إنجاز الأعمال " <sup>1</sup>

يعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (راديكالي) للعمليات.

**التعريف (2) :** كما تعرف بأنها : "إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم جذرية تنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... الخ" <sup>2</sup>

**التعريف (3) :** كما تمثل " إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهرى للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت و التكلفة والجودة، والخدمة، وإعادة هندسة المنظمة تستخدم مدخل **الصفحة البيضاء** " <sup>3</sup>

بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة الذكر، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية :

(1) - التركيز على العميل

(2) - هيكل تنظيمي مرحة بالإنتاج

(3) - رغبة في تطبيق مبدأ **الصفحة البيضاء** أي بناء المنظمة كما لو كانت

غير موجودة أصلاً <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> www.abwabb.net/vb/show thread . php -23/03/2006 heur : 14:30

<sup>2</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، الهندرة " كيف تطبق منهج الهندرة ، عمان: دار وائل ، 2003 ، ص 19 .

<sup>3</sup> رواية حسن ، مرجع سابق، ص 360 .

<sup>4</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 17 .

### الأطراف المشاركة في إعادة الهندسة، فلسفتها ومرتكزاتها

يشارك في عملية إعادة الهندسة مجموعة من الأفراد من داخل المنظمة يكون على رأسها قائد العملية يتم التنسيق معه حتى يتم إعادة بناء التنظيم، كما أن إعادة الهندسة لديها فلسفتها الخاصة وتقوم على مجموعة من المرتكزات سوف نقوم بشرحها بالتفصيل.

#### أولاً: الأطراف المشاركة في عملية إعادة الهندسة :

يمكن القول أن الأطراف المشاركة في عملية إعادة الهندسة هي كل من:

- (1)- قائد عملية إعادة البناء
- (2)- " صاحب " العملية التي يعاد بناءها
- (3)- فريق العمل ( داخلي و خارجي )
- (4)- لجنة الإشراف والمتابعة والتي لها صلاحية اتخاذ القرار
- (5)- مجمع الفكر وهو فريق البحث و التطوير والذي ينتمي ويطور وسائل و أدوات إعادة الهندسة.

#### ثانياً: فلسفة إعادة الهندسة:

نعتبر إعادة الهندسة **Reengineering** نموذجاً جديداً يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب العمل الذي تقوم عليه المنظمات، فيساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤية و رسائل جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات، وتهتم فلسفة إعادة الهندسة بالعناصر التالية:

- (1)- التنظيم الفعال لمواجهة الطلب بالأسواق.
- (2)- الاستفادة من خبرات و مخزون معرفة تحديد المنظمات عن طريق البرامج الجديدة اللازمة لمواجهة الاقتصاد العالمي الجديد.
- (3)- استخدام أساليب الإدارة الجديدة التي تحقق نتائج فائقة لمواجهة المنافسة.
- (4)- إرضاء العملاء وخدمة ما بعد البيع.

(5)- الموازنة بين كفاءة المنظمة ككل وكفاءة المنظومات الفرعية لها.

(6)- التوفيق بين التعاون والتنسيق بين المنظومات الفرعية فائقة المواجهة المنافسة.

(7)- تدريب العاملين على طرق العمل الجديدة الناتجة عن إعادة الهندسة.

هذا ما يكفل تحقيق الآتي :

-سرعة في الأداء

-جودة المنتج

-تخفيض التكلفة

-تركز على العمليات الإدارية

-تبدأ من نقطة الصفر (0)

-تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل

-تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل

-تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصالا

-تقوم على نقد أنشطة الرقابة و المراجعة بصورتها التقليدية الضخمة

-تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل

"التغيير الجذري"، " التحسينات الجوهرية"، " بناء أساسي"، " إعادة تصميم كلي " ...إلخ.

ثالثا: مرتكزات إعادة الهندسة :

وبنظرة سريعة إلى تعريفات إعادة الهندسة نرى أنها تتضمن أربع كلمات مفتاحيه

أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي على النحو التالي : أساسية، جذرية، جيدة ( هائلة )، العمليات<sup>1</sup>.

(1)-أساسية : تعني أن الوقت قد حان لكي تعيد المنظمة وكل فرد عامل بها النظر

في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل و سؤال أنفسهم : لماذا نقوم بهذا

العمل ؟ وهل هو ذو قيمة للعملاء والمنظمة ؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل ؟ كل هذه

<sup>1</sup> - Michael hammer , jameschampy , le Reengineering , paris:dunod , 2003, p 42.

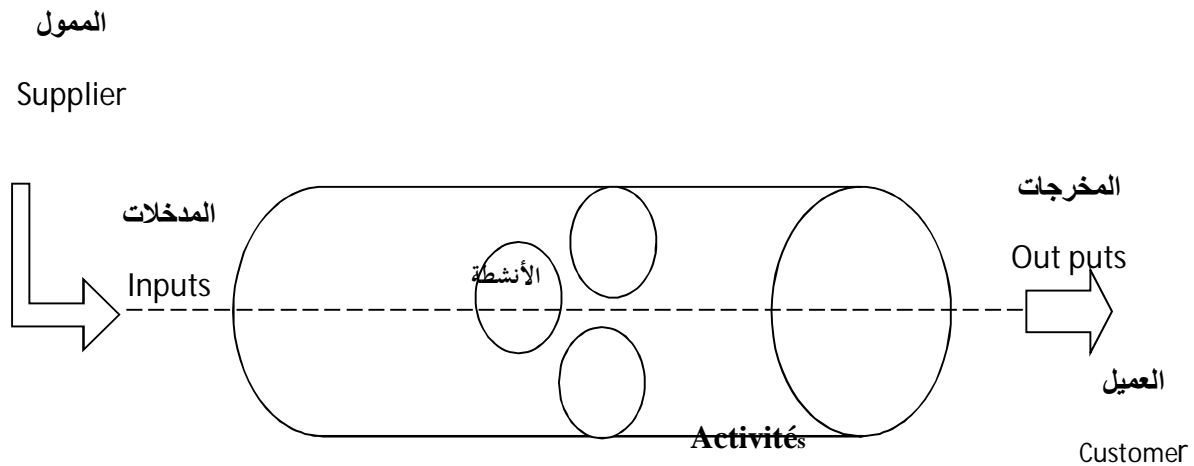
الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب علمي يساعد المنظمة في الوصول إلى إجابات على هذه الأسئلة.

(2)- جذرية : "Radicale" : تضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو ما تتميز به عن غيرها من المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، ما يعني أن إعادة التصميم الجذرية تعني التعبير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرة للوضع القائم . من هذا المنطلق فإنها تعني التجديد و الابتكار وليس فقط تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

(3)- مذهلة ( هائلة ) : "Spectaculaire" عرفنا أن إعادة الهندسة لا تتعلق فقط بالتحسينات النسبية والشكلية، بل تهدف لتحقيق طفرات مذهلة وفائقة ( هائلة ) في معدلات الأداء ويظهر هذا من خلال نتائج تحسن نسبة الدخل و الأرباح، زيادة الإنتاجية، تقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل قصد تقديم خدمات أفضل للعملاء .<sup>1</sup>

(4)- العمليات : "processus" : يركز مبدأ إعادة الهندسة على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمة وليس الإدارات، إذا يقصد بها الأنشطة أو العمل الذي يجب على المنظمة القيام به لخلق نواتج معينة ذات قيمة للمستهلك " الداخلي أو الخارجي".<sup>2</sup>

### الشكل رقم (13) مكونات عملية إعادة الهندسة



<sup>1</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 20،21

<sup>2</sup> رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 17



**المصدر :** أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 21

كما هو موضح في الشكل العملية هي سلسلة من الأنشطة و الإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل.

من هذا يتبين لنا أن إعادة الهندسة تقوم على إحداث تغييرات جوهرية، لذلك فهي تتطلب دعماً و مساندة قوية و جادة من قبل الإدارة العليا و كفاءات القيادة، حيث ينتج عن هذا المدخل و إجراءاته تحول المدراء من رؤساء و متسلطين إلى قادة فرق يقومون بالإصغاء و التحفيز و التدريب بدلا من إعطاء الأوامر للمرؤوسين<sup>1</sup>.

لذلك و قبل إجراء إعادة الهندسة لا بد للمنظمة أن توضح استراتيجيتها، و نوع العمل الذي تقوم به، و من هم عملائها و تحدد العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لهم في حين أنه إذا لم تتم هذه التوضيحات للأفراد على مستوى المنظمة فإنه من الممكن أن تقوم المنظمة بإعادة هندسة أمور ليست ذات أهمية المستهلك، كما يساعد تدعيم الآراء العليا وتوضيح الاستراتيجية على تخفيض إن لم نقل تجنب مقاومة الأفراد الذين يسعون دائماً لحماية مصالحهم الشخصية خاصة إذا كانت إعادة الهندسة ستؤدي إلى الاستغناء عن بعض العمال.

### ثانياً: أهداف و خصائص إعادة الهندسة

من أهم العوامل أو الدوافع التي أدت بالمنظمات تبني إعادة الهندسة نستطيع تقسيمها إلى أسباب داخلية و أخرى خارجية فالأولى ناتجة عن المنظمة و طريقة إدارتها أما الثانية فتتعلق إلى أسباب خارج نطاقها و إنما تفرض عليها ضرورة الاهتمام بإعادة هندسة عملياتها، و تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إحرارها بتبنيها لما يميزها من خصائص عن غيرها من مداخل التغيير.

### أولاً: أسباب تبني المنظمات إعادة الهندسة والتي يمكنها تطبيقها

<sup>1</sup> موفق حديد محمد، الإدارة المبادئ و النظريات و الوظائف ، عمان: دار الحامد، ، 2001، ص 92.

كما ذكرنا سابقا هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية نصلها فيما يلي:

### 1- الأسباب الداخلية:

أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تقشي البيروقراطية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل.<sup>1</sup>

أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجنب للقيام بإدارة الفنادق و البنوك و المطاعم والمنظمات السياحية و غيرها، و انتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف و المخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.<sup>2</sup>

### 2- الأسباب الخارجية :

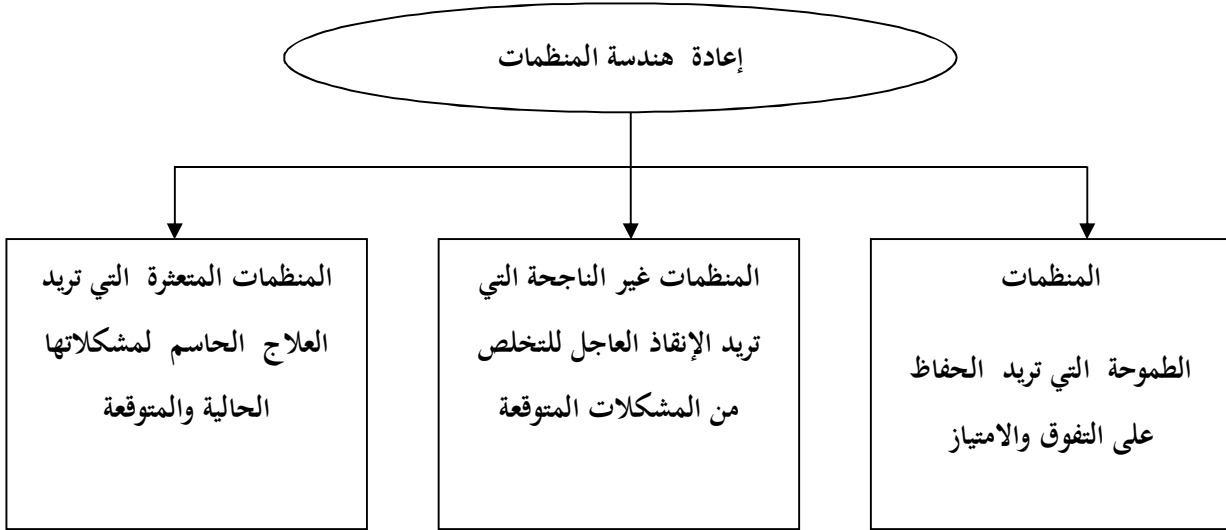
إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمنظمات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المنظمات الأجنبية، ولعل أبرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، و يرجع فشل كثير من المنظمات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة أكيد بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للاستجابة و التوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المنظمات بان التكنولوجيا الجديدة تسمح للمنظمة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب

<sup>1</sup> رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 361 .

<sup>2</sup> فريد النجار ، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، القاهرة :دار طيبة ، 2005 ، ص 178 .

القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية، يمكن تصنيف المنظمات التي تتبنى برامج إعادة الهندسة إلى ثلاثة أنواع كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (14) : المنظمات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير



**المصدر:** قاسمي كمال، (المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.

من الشكل أعلاه يتضح أن كل المنظمات يمكنها تبني إعادة الهندسة إلا أنها قد تختلف في الخلفية التي قامت على أساسها بانتهاجها.

**ثانيا: أهداف إعادة الهندسة " Reengineering " ومبادئها :**

أما عن الأهداف والمبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة نذكرها يلي:

**أ- الأهداف :**

1- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد و التحول إلى الحرية والمرونة، بإعطاء صلاحيات كافية للعمال.

2- تخفيض عدد الخطوات الوسيطة في عملية ما، لجعلها أكثر كفاءة.

- 3- تقوية تضافر الجهود بين الأفراد القائمين بالعملية<sup>1</sup>، بالتوجه نحو العمل ضمن فريق أو مجموعة.
  - 4- تخفيض تكلفة الأداء عن طريق تحديد المهام ودقة العمل.
  - 5- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤولية بنشر الرقابة الذاتية.
  - 6- الجودة العالية الأداء وهو ما يتوقع من انتهاج إعادة الهندسة.
  - 7- الخدمة السريعة و المتميزة عن طريق تحديد الزمان والمكان بشكل يسمح بإنتاج السلع أو تقديم الخدمة بشكل دقيق.<sup>2</sup>
  - 8- إحداث التكامل و الترابط بين مكونات العملية الواحدة بالتركيز على العلاقات التي تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل في المنظمة.
- حيث يؤدي تحقيق هذه الأهداف بطريقة صحيحة إلى :

-تخفيض متطلبات العمالة

-التخلص من العمالة الرائدة

-تخفيض فرص الأخطاء

-الإسراع في إنتاج المنتج النهائي.

في المقابل تؤدي تقوية التعاون بين الأفراد إلى السماح بالعمل في وقت واحد بدلا من العمل المتتابع في العملية، مما يقود إلى تخفيض الصراعات و سوء الفهم.

**ب - المبادئ:**

أما من حيث المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة فهي:

<sup>1</sup> رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 362

<sup>2</sup> مجلة الإداري، المرووسون أعوان لا أتباع، دار الصياد للنشر بيروت، لبنان ، تشرين الثاني(نوفمبر)،

2001، ص 92.

\*تقوم إعادة الهندسة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها و ذلك من بدايتها إلى نهايتها.

\*كما تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.

\*تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

\*تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة الهندسة.

\*توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل و خطوات العمليات.

\*تصميم العملية الواحدة بشكل يكتفي أن تؤدي أكثر من عمل.

\*تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

\*حصر عملية الاتصال بجهة معنية توفيراً للوقت و الجهد.

\*تبني أسلوب فرق العمل و الجهد الجماعي.

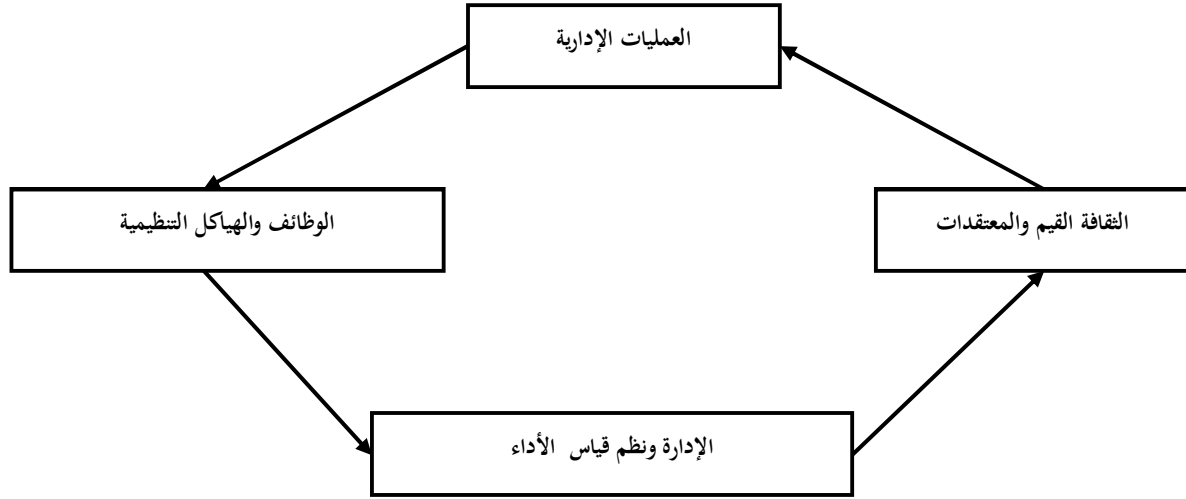
قام الكاتبان (هامر وشامبي) بتقديم نموذج مفهوم (ماسة الأعمال)، على شكل معين للتعبير عن حقيقة أنه بالإمكان توصيف كل منظمة وفقاً لأربعة خصائص رئيسية في عملياتها وأشغالها وهيكلها التنظيمي ونظم إدارتها وقياسها مع قيمها ومعتقداتها<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة "الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمل، الرياض :

دار أفاق الإبداع للنشر والإعلام، ، 1999، ص 228

الشكل رقم (15) نموذج الماسة لمايكل ها مر وجيمس شامبي لعمليات المنظمات على

شكل معين Losange



المصدر: Michael Hammer, jameschampy , op cit , P 94

يشير هذا النموذج المعين الى تركيز عمليات إعادة الهندسة على العمليات التنظيمية، فمفهوم إعادة الهندسة يتطلب جميع كل العمليات الضرورية و اللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد ليسهل على العميل الحصول عليها، و يضمن للمنظمة توفير الوقت و تقليل الجهد و بالتالي توفير التكاليف و تحقيق رضا (المراجع) أو العميل، و هذا هو الهدف الذي يسعى إعادة الهندسة تحقيقه و هو "صوت العميل"<sup>2</sup>.

مما يتطلب من المنظمة توفير بناء تنظيمي جديد لتقديم السلع و الخدمات و وظائف جديدة، ففي ظل هذا المفهوم الجديد تختفي الهياكل التنظيمية القائمة على أساس التدرج الوظيفي و يحل مكانها الهياكل التنظيمية الأفقية توفر للأفراد و فرق العمل صلاحيات

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 272.

أكثر، و استقلالية أكبر، و درجة عالية من المرونة، و الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة و إدخال نظم قياس جديدة في الأداء تقوم على أساس الناتج النهائي لفرق العمل، ما يشكل قيما و معتقدات جديدة تتماشى مع أساليب العمل الجديدة في المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: خصائص إعادة الهندسة

تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي:

. يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.

. يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين)، حيث يصبح القرار جزءا من

الوظيفة .

. يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، و يتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.

. يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو

الزبائن و هكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، و حتى عبر الحدود الدولية.

. يتم التقليل من عمليات الضبط و الاختيار و غيرها من العمال التي تتصف بكونها لا

نقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.

. يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، و خلق تحالفات العمال.

- استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية و اللامركزية. و لفهم هذه الخصائص

يمكننا أن نقارن بين المنظمات التقليدية و المنظمات التي اعتمدت إعادة الهندسة في

الجدول التالي:

<sup>1</sup> مصطفى عبد اللطيف، (إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

جدول رقم (08): مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات المعاد هندستها

| خصائص المنظمات التقليدية                     | خصائص المنظمات المعاد هندستها                   |
|--|---|
| *الأقسام الوظيفية.                           | *فرق المعالجة                                   |
| *مهام بسيطة (تقسيم العمل)                    | *أعمال متعددة الأبعاد                           |
| *عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.           | *موظفون معززو السلطة                            |
| *تدريب الموظفين.                             | *تحقيق الموظفين                                 |
| *رفع الرواتب يستند إلى التغيير و الأقدمية.   | *رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء |
| *الترقية تستند إلى الإمكانيات                | *الترقية تستند إلى الأداء                       |
| *يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة            | *يقوم المديرون بالتدريب و تقديم النصائح         |
| *بنية المنظمة هرمية                          | *بنية أفقية                                     |
| *فصل الواجبات و الوظائف                      | *فرق وظيفية متداخلة                             |
| *عمليات خطية و متسلسلة                       | *عمليات متوازية و متلاقية                       |
| *العمل في المكاتب، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة | *العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة .  |

المصدر : مصطفى عبد اللطيف،(إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي الدولي

حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة 08-09 مارس 2005،ص 10

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المنظمات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمنظمة والابتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع حرية أكثر في اختيار أماكن العمل وقلة التفتيش والرقاب على عكس ما هو معمول به في المنظمات التقليدية.



و لعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد منظمة IBM كأحدى المنظمات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات فقبل أن تأخذ المنظمة بهذا الأسلوب الجديد، كانت تجري عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه، أيقنت المنظمة هذه المشكلة فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح<sup>1</sup> طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط، كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المنظمة كانخفاض شكاوى المستهلكين و العملاء من جودة السلعة و الخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف زيادة الحصة السوقية و انخفاض شكاوى العاملين و نسب حوادث العمل.

و من خلال تجربة (IBM) في مجال إعادة هندسة عملياتها تتضح لنا مجموعة من الخصائص المرتبطة بها و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- إمكانية دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة.

2- تمكين الموظفين من اتخاذ العديد من القرارات.

3- التآني في اختيار و تدريب المسؤولين عن القيام بأنشطة إعادة هندسة العمليات.

4- استحداث وظيفة جديدة يطلق عليها مدير الخدمة و الذي يكون مسئولاً بصفة

أساسية عن خدمة العملاء و حل مشاكلهم.

### ثالثاً: كيفية نجاح إعادة الهندسة الإدارية و نتائجها

خلال عقد التسعينات من القرن الماضي وبعد ظهور فكرة إعادة الهندسة أظهر العديد من المدراء عزمهم على إعادة هندسة منظماتهم وتم إنفاق ملايين المبالغ على الاستشارات وأرغموا عمالهم على التدريب لساعات طويلة وقاموا باقتناء معدات تكنولوجية حديثة، رغم كل هذا لم يحصل تغيير كبير، وأن التغييرات المطبقة كانت مؤقتة لم تصل إلى النتائج

<sup>1</sup> جاري دسلر، مرجع سابق ، ص313.

المرجوة حيث بينت النتائج أنه من بين 1000 منظمة كانت نسب النجاح المحققة كانت أقل من 50%، فيما يشير البعض إلى أنها كانت أقل من 20%.<sup>1</sup>

هذا ما يدعونا إلى التساؤل عن ما هي الكيفية التي تؤدي إلى نجاح إعادة الهندسة؟

### 1. كيف تنجح إعادة الهندسة؟ وما نتائجها على المنظمة

يمكن تشبيه إعادة الهندسة بلعب الشطرنج، حيث يتوقف النجاح و الفوز في إعادة الهندسة على القدرة و المعرفة و ليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ، و يمكن تحقيق النجاح المنشود فيها بتلافي الأخطاء الشائعة في تطبيقها و هذه الأخطاء هي:

- 1- محاولة إصلاح العملية بدلا من تغييرها.
- 2- عدم التركيز على العمليات في المنظمة.
- 3- تجاهل كل شيء فيما عدا "إعادة تصميم العملية".
- 4- تجاهل قيم الأفراد وعاداتهم و معتقداتهم.
- 5- كن قنوعا بنتائج محدودة.
- 6- أهرب بسرعة.
- 7- ضع قيودا مسبقة على تعريف مشكلة و أبعاد الجهد الخاص بإعادة البناء.
- 8- السماح لبنية المنظمة و اتجاهات المديرين أن تمنع البدء في إعادة البناء.
- 9- بدأ جهد إعادة البناء من القاعدة و الاتجاه نحو القمة.
- 10- معلومات الشخص الذي يقود جهود إعادة الهندسة المحدودة.
- 11- نقص الموارد المالية و البشرية لهذا الجهد.
- 12- تشتت الجهد و الطاقة على عدد كبير من مشروعات إعادة الهندسة.
- 13- عدم وضع إعادة الهندسة على قمة أولويات الشركة.
- 14- العجز في التفرقة بين إعادة الهندسة و البرامج الأخرى لتحسين العمل.

<sup>1</sup>Harvard business review, **why do employees resist change ?**, by Paul strebel, may-june,1996,p 86

15- التركيز بصورة كاملة على التصميم.

16- الانسحاب عندما يقاوم البعض التغييرات الناتجة عن إعادة الهندسة.

17- طول الفترة المخصصة للقيام بإعادة الهندسة.<sup>1</sup>

2- متطلبات نجاح إعادة الهندسة:

و لتجنب هذه الأخطاء يتوجب توفر عدد من المستلزمات في المنظمة يجب أن تراعي:<sup>2</sup>

-البداية تكون من الإدارة العليا، ومدى إيمانها (اقتناعها) بالحاجة للتغيير و إدارة عملية التغيير و توجيهها بكفاءة و فاعلية، و المشاركة في الإعلام العاملين بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن أسباب هذا التغيير و توجيهاته و غاياته و مراحلها.

-مستوى عالي من الوعي و الإدراك لدى العاملين.

-مستوى عالي من التدريب و التعليم لدى العاملين .

-مستوى أداء عال و متطور.

-توفير ثقة اكبر بالعاملين و قدراتهم.

-التركيز على روح الفرق في العمل بدلا من العمل الفردي.

-الاستعانة بالخبراء و المتخصصين في مجالات التنظيم و إعادة الهندسة

-الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمدربين و العاملين فيما يتعلق بكافة جوانب

عملية التغيير .

-الاستفادة من خبرة أجهزة و منظمات أخرى سبقت في تجربة التغيير.

3-نتائج إعادة الهندسة:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، ط2، الإسكندرية : الدار الجامعية،

1999، ص236.

<sup>2</sup> مصطفى عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 14.

لقد بينت الدراسات و التطبيقات لهذا النظام أيضا أن تطبيقه و استخدامه في المؤسسة سينعكس جذريا على فعاليتها و عملياتها بأشكال و أوجه عدة منها:

- \*زيادة نوع و حجم الأعباء و المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين
- \*توسيع و امتداد مدى النشاطات و المهام التي تمارس من قبل العاملين و الإدارة
- \*العمل في بيئة عمل جديدة
- \*التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام و الأعمال و إعادة تنظيمها و ترتيبها

حاولت حذف أو إلغاء أو تقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية و الثانوية أو غير المهمة على الإطلاق.

#### 4. عناصر برنامج إعادة الهندسة

يشمل أي برنامج لإعادة الهندسة على كل أو بعض العناصر الآتية<sup>1</sup>:

- 1- الاستجابة لرغبات العملاء من خلال التعرف عليها وتلبيتها.
- 2- فيما يخص طبيعة العمل فيتم تنفيذ خطوات العمل في تسلسل طبيعي، وإن أمكن جميع عدة وظائف في وظيفة واحدة وتحويل الإدارات إلى فرق عمل وتعديل دورها من الإشراف إلى روح الفريق بالإضافة إلى تجميع مزايا كل من المركزية واللامركزية في العمل.
- 3- تؤدي هذه الإجراءات إلى تفويض أكبر في اتخاذ القرار ما يؤدي إلى تخفيض التفتيش و المراجعة بالتالي تجنب الصراع والمنازعات.
- 4- نشر الثقة المتبادلة بدل الرقابة الصارمة، وتحويل نشاط قياس الأداء إلى نشاط النتائج والإنجازات.
- 5- تحويل التدريب التقليدي إلى تدريب سلوكي.
- 6- تغيير قيمة العمل من الحماية إلى الإنتاجية، يؤدي كل هذا إلى زيادة القيمة المضافة لكل عملية من العمليات داخل المنظمة.

ثالثا: خطوات تطبيق إعادة الهندسة و علاقتها بالتطوير التنظيمي

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص182.

يتطلب التطبيق الكامل لعمليات إعادة الهندسة وضع الأهداف وتحديد الاختصاصات، ووضع خطة تفصيلية عن الفترات الزمنية وجدولة تطبيق التحسينات، ويمر تطبيق أي عملية إعادة هندسة بخطوات معينة يمكن أن نوضحها فيما يلي:

### خطوات تطبيق إعادة الهندسة:

تتكون إعادة الهندسة من خمس مراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة التمييز والتدقيق، مرحلة تكوين الرؤية، مرحلة الحل، مرحلة العلاج، كما هو موضح في الشكل التالي ومن ثم نقوم بتفصيل كل مرحلة على حدا:

#### 1- مرحلة الإعداد:

الغرض من هذه المرحلة تعبئة و تنظيم و إثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء هندسة التغيير، وهي بمثابة التصريح ببدء التغيير، و عمل الهيكل التنظيمي و فريق هندسة التغيير، و خطة التغيير وتجب هذه المرحلة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف و الغايات و التوقعات و درجات الالتزام بمشروع إعادة الهندسة.

- الاتفاق على أهداف مشروع إعادة الهندسة

- اختيار فريق إعادة الهندسة

- تحديد مهارات و قدرات فريق إعادة الهندسة

- تحديد أهداف مشروع إعادة الهندسة و طرحه على العاملين

بالتالي يجب على المنظمة في هذه المرحلة التحقق من :

- الاعتراف بالحاجة إلى إعادة الهندسة.

- تنمية مفهوم موحد لرسالة \*

\* - الرسالة: MISSION: "أو هوية المنظمة" هي تلك الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من مثيلاتها، كما تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة إسقاطها على أذهان الأفراد. و هي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة و ما تقدمه من منتج PRODUCT أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه و تحدد الحاجات التي تعمل على إشباعها من خلال نشاطها

ورؤية \* إعادة الهندسة.

-تدريب فريق إعادة الهندسة.

-و ضع خطة لإحداث التغيير من خلال مدخل إعادة الهندسة من اجل تعظيم القيمة المضافة للمنظمة.

## 2-مرحلة التمييز و التدقيق(التحديد)

أما الغرض من المرحلة الثانية لإعادة الهندسة فهو إنشاء نموذج العملية الذي يسعى إلى تلبية احتياجات العملاء. فينتج عن ذلك تعريف العملاء، العمليات، إجراءات الأداء، النجاح، التعرف على الأنشطة التي تؤدي إلى قيمة مضافة، التعرف على خريطة العمل بالنسبة للتنظيم، الموارد، الكميات، عدد المرات، و تحديد العمليات التي ستعاد هندستها<sup>1</sup> و يكون ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية

-ما هي العمليات الاستراتيجية نشاط المنظمة؟

-كيف تربط تلك العمليات بإشباع حاجة المتعاملين؟

-ما هي العمليات الواجب إعادة هندستها حسب برنامج الأولويات؟

و تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى:

1-نموذج للمتعاملين والمستهلكين

2-مقياس للأداء

3-تحديد العلاقات بين الأسباب و النتائج لكل عملية

4-توصيف الأنشطة الاستراتيجية

5-توصيف المعايير النمطية

\*الرؤية VISION هي منظور مستقبلي للإدارة و العاملين في المنظمة ومصدر شعور بالولاء و الانتماء المشترك للمنظمة في رؤية إنسانية و مستقبلية و جماعية تبلور و تنظم عمل الجميع باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود نحوه.

تركي إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 61<sup>1</sup>

6- تطوير نموذج الأداء لرفع معدلات القيمة المضافة<sup>1</sup>

ثم اقتراح إعادة التنظيم وإعادة تخصيص الموارد الذي يحقق أهداف إعادة الهندسة وأولويات التشغيل.

## 3. مرحلة تكوين الرؤية:

في هذه المرحلة يتم تحديد هذا المشروع و الرؤية المستقبلية و التصورات للنتائج المتوقعة تحديدها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا حيث سيتم على ضوءها تحديد مستوى التفاصيل التي يفترض أن يصل إليها فريق العمل أثناء دراسة العملية الحالية و مدى التطوير و التحسين في العملية الجديدة<sup>2</sup>.

و يكون تعريف الأنشطة و تدفقات المعلومات و الهيكل التنظيمي بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العمليات و الأنشطة اللازمة

- كيف تستخدم الموارد والمعلومات لتحقيق العمليات؟

- هل هناك طرق أفضل لأداء العمليات؟

- ما هي نقاط القوة و الضعف في كل عملية من العمليات؟

ما يتطلب ضرورة معرفة هيكل العملية وتدفقها و الأنشطة المولدة للقيمة المضافة، و أداء النموذج الأمثل مع ضرورة تقدير الفرص الجديدة مع ربط الرؤية الداخلية و الخارجية بالأهداف المراد تحقيقها.

## 4. مرحلة الحلول "التصميمات الفنية":

يتم في هذه المرحلة تحديد كالمس البعد التقني للعملية الجديدة إضافة إلى البعد الاجتماعي لها، حيث ينتج عن الأولى تحديد مواصفات التكنولوجيا، المعايير، الإجراءات، النظم و وسائل السيطرة المستخدمة في إعادة الهندسة، أما البعد الثاني يكون من خلال

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 184

أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 38<sup>2</sup>

تحديد الموارد اللازمة للتطبيق العلمي و الموارد البشرية و النواحي الاجتماعية التي تتواكب مع النواحي الفنية، و بتكامل البعدين التقني والاجتماعي يتم التوصل إلى خطط أولية للتنظيم و تطوير الإجراءات، و تحسين المباني، و تطوير الاختبارات، و تعديل الوظائف<sup>1</sup>.

و الأسئلة الرئيسية التي تجيب عليها هذه المرحلة هي:

-ما هي الموارد الفنية و التقنيات التي سنحتاجها في العملية المطبق عليها إعادة

الهندسة؟

-كيف يمكن الحصول على الموارد و التقنيات بأفضل السبل؟ وكيف سيتم إحداث

التداخل بين العنصرين التقني و الاجتماعي، أي تداخل العنصر البشري في النظام؟

و كأمثلة عن أهم التكنولوجيات المطلوب تطبيقها في إعادة الهندسة نجد ما يلي:

1- التحليل الإحصائي و المحاكاة

2- المستندات و الصور اللازمة

3- الاتصالات و تبادل المعلومات واستخدام الهاتف النقال و الانترنت

4- الرقابة و المقاييس و مراقبة العمليات.

5. مرحلة العلاج "التحول":

تعتبر هذه المرحلة بمثابة التطبيق لتحقيق و بلوغ تصور العملية عن طريق تنفيذ

"مرحلة الحلول" فيتم هنا التوصيف الدقيق للتنظيم الجديد و الوظائف الجديدة، ومسارات

الترقية و الحوافز المقترحة و خطط التوظيف و التدريب، من خلال الإجابة على التساؤلات

التالية:

1- ما هي الاحتياجات البشرية من مهارات السلوكية و الفنية الفرص والأهداف

المطلوبة لإعادة الهندسة؟

2- ما هي مجالات تنمية و تفجير طاقات العاملين لإرضاء المستهلك؟

و تشمل عملية التحول التي تتم بإعادة الهندسة ما يلي:

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 185



\* تصميم منظومة متكاملة للأعمال وبناء التصميمات الفنية المرشحة كأداة لإعادة الهندسة.

\* تقييم أداء الموارد البشرية بتدريب فرق عمل إعادة الهندسة وبناء برنامج التحسينات المستمرة.

\* اختبار العمليات الجديدة نتيجة إعادة الهندسة.

\* إعادة التعريف بالرؤى و الرسالة و الاستراتيجيات.

و أخيرا يمكن القول أنه بتطبيق هذه المراحل أو الخطوات التي تساعد في الوصول الى الهدف الأ و هو إعادة هندسة المنظمة بطريقة علمية و منظمة تضمن التطبيق السليم لكل المراحل كل على حدا مما سيؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج المباشرة لعادة الهندسة و هي:

- تحسين الإنتاجية.
- الإسراع بالمشروعات.
- تحسين مستويات الجودة.
- تجنب التكرار بسبب المركزية و زيادة القيمة المضافة.<sup>1</sup>

#### علاقة إعادة الهندسة بالتطوير التنظيمي:

تعتبر كل من إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي طرقا يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي الذي تتبناه المنظمات (خدمية/إنتاجية).

تعيش المنظمات في بيئات مختلفة جاعلة البقاء و الاستمرار فيها هدفا لها. و ذلك من خلال تقديم الأفضل من "السلع أو الخدمات" بالمقارنة مع نظيراتها هذا ما دفعها تطبق أنواعا من مداخل التغيير التي ظهرت من أجل مواكبة هذه التغيرات، فطبقت إدارة الجودة الشاملة (TQM)، و التزمت سلسلة مواصفات ISO 9000 من أجل تحسين مستوى السلع و الخدمات المقدمة في سبيل إرضاء العميل، و استخدمت الهندرة (إعادة الهندسة) و التي

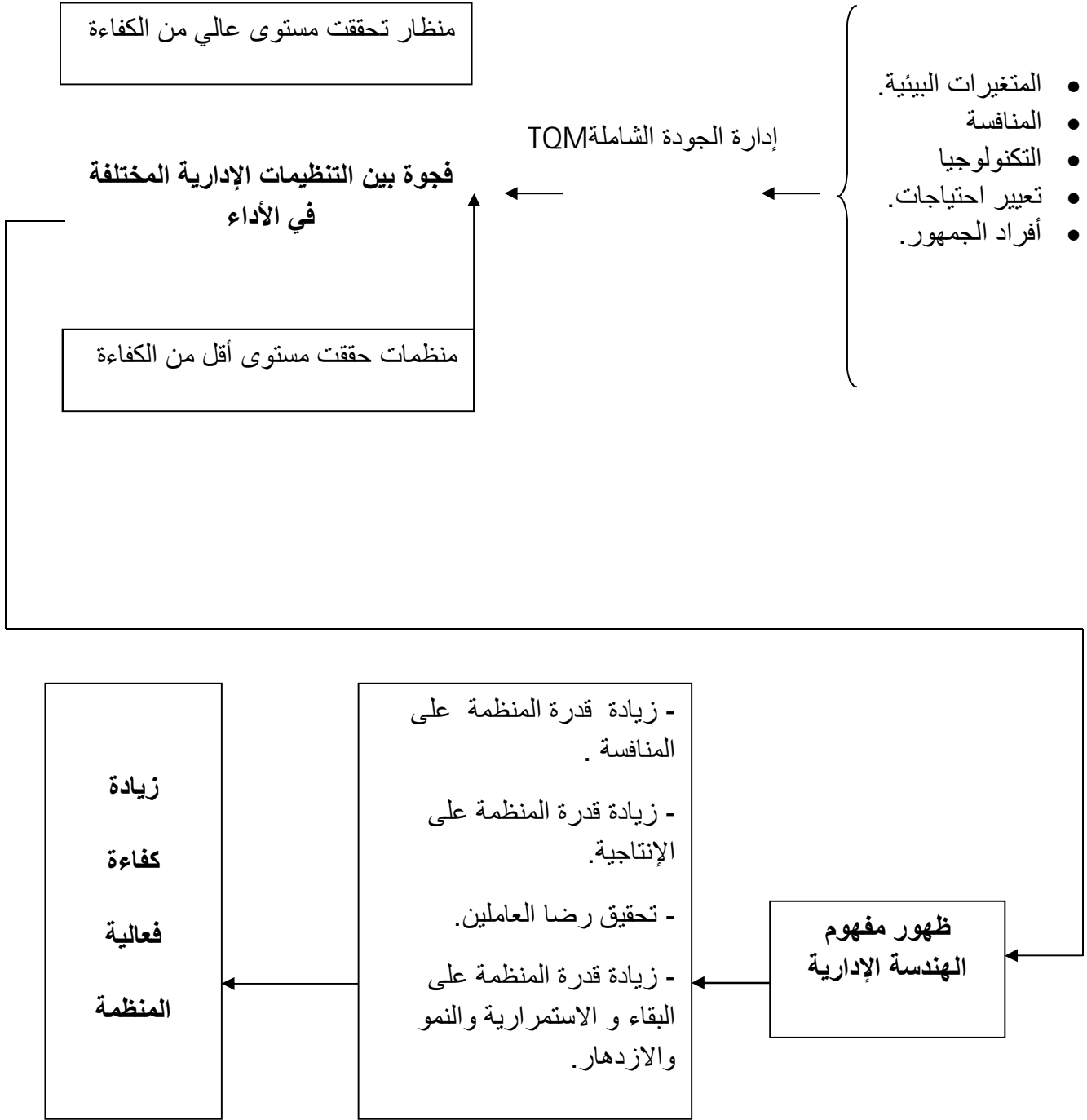
<sup>1</sup>تركي إبراهيم سلطان، مرجع سابق.ص70.

تعمل على زيادة قدرتها على تقديم سلع و خدمات ذات مواصفات عالمية، و هذا ما يبرزه نجاح المنظمات اليابانية و الأمريكية نتيجة لتطبيق هذين المفهومين. إلا أنه ليس في كل الحالات يتحقق النجاح بتطبيق إدارة الجودة و إعادة الهندسة، فهناك فجوات كبيرة بين المنظمات في التطبيق و النتائج المتوصل إليها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 276.

ويمكن إيضاح العلاقة بين إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي من خلال الشكل رقم



(16): العلاقة بين إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 275

بعد عرض الشكل نقول إن تطبيق إعادة الهندسة يمد المنظمة بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي يتمثل في:

1- المرونة العالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واتخاذ القرار باستقلالية كبيرة.

2- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، إعطاء التعويضات و الحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.

3- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار للمحافظة على حالة و وضع تنافسي جيدين للمنظمة، و بالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.

4- طبيعة فرق العمل التي تقوم على التنظيم الحيوي، و الذي يتم تصميمه من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

## خلاصة واستنتاجات:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن المنظمات الحديثة تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كما أبرزنا كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات بصفة عامة، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

لكن هذا التغيير حتى يكون ناجحا لابد أن يمر وفق طرق علمية ومخططة والمتمثلة في إدارة التغيير، فما هي الأساليب المعتمدة في جعل التغيير والتطوير التنظيمي يلقي القبول من طرف العاملين وبالتالي الحد من مقاومته.

## الفصل الثاني:

أساليب إدارة التغيير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمنظمة

تمهيد

- المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.

- المبحث الثاني: مظاهر و انواع مقاومة التغيير و طرق التعامل معها

- المبحث الثالث: نماذج و اساليب ادارة التغيير و تهيئة مناخها

خلاصة واستنتاجات

### تمهيد :

يعد التغيير بالنسبة إلى المنظمات أمرا ضروريا وكذلك يجب أن تعرف الإدارة بان مقاومة التغيير من العاملين هو أيضا حالة طبيعية كرد فعل لعملية التغيير، فعلى القائد الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة لتوضيح إيجابيات العمل المراد تغييره.

والعامل بطبيعته يقاوم التغيير ومن ثم فهو يحتاج إلى وقت لتهيئته قبل المباشرة بعملية التغيير، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق استخدام أسلوب إدارة التغيير من أجل حل المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها واضعو التغيير أثناء عملية التغيير .

والعامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي لتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستمرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي، وهذا ما يجعلنا نتطرق في هذا الفصل في مبحثه الأول إلى ماهية و مقاومة التغيير وإلى الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير، ثم في المبحث الثاني نتطرق إلى مظاهر و انواع مقاومة التغيير و طرق التعامل معها، أما في المبحث الأخير فسوف ندرس مختلف نماذج و اساليب ادارة التغيير و تهيئة مناخها.

المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

المشكلة الأساسية التي تواجهها اغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير .

فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين من بينهم ( Manfred kets ) الذين درسوا هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور، لان ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال توازنه الأصلي وبالتالي فان ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانيزمات الدفاع التقليدية لديه، حيث يمكن أن ننسب للآخرين ما نحس به نحن كشعور بالذنب مثلاً، أو إتباع سلوك الطفل المدلل والتظاهر باللامبالاة اتجاه المشاكل المطروحة، وبعبارة أخرى هناك آلاف الطرق للتهرب من الواقع<sup>1</sup>.

أولاً: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي.

رغم اتفاق أغلب الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لمقاومة التغيير التنظيمي فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن.

وقد عرف حريم حسن محمود مقاومة التغيير بأنها: " استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي "<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>الهددي بوقلقول،سوامس رضوان،(إدارة التغيير وأثرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة)،

مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، من 11/30 إلى 2004/12/01. ص

<sup>2</sup> حريم حسن محمود، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان : دار زهران للنشر



وتعني مقاومة التغيير " أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير"<sup>1</sup>.

وعرفها الساعدي علاء عبد الحسين بأنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور"<sup>2</sup>.

ويعرفها الاعرجي عصام بأنها تعني " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات متناقضة ومنافية لعمليات التغيير الإداري"<sup>3</sup>.

ويعرفها يوسف درويش عبد الرحمان بأنها " صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها أو تتراح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة"<sup>4</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن فهم مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي .

---

<sup>1</sup> أحمد سالم العامري، محمد فوزان، (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية)، مجلة الإدارة العامة، م 37، ع 03، ص 05.

<sup>2</sup> الساعدي علاء عبد الحسين، (أساليب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني)، مجلة الإداري، مسقط ، معهد الإدارة العامة، ع 66 ، السنة 1996، ص139.

<sup>3</sup> الاعرجي عصام، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ، 1995، ص 275.

<sup>4</sup> يوسف درويش عبد الرحمان، (العوامل المؤثرة في اتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي، "دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات)، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، ع 01، 2000م، ص 66.

فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما إن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة ... هناك اتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط . كما ذكرنا سابقا . وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية.

لذا فإن رد الفعل الطبيعي (Reaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة.

وفي هذا السياق يقول داريلكونر (Daryl conner) مؤسس ورئيس مركز تطوير المؤسسات والمنظمات وصاحب كتاب الإدارة على إيقاع التغيير في : أننا لا نقاوم الأشياء الداخلية والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغيرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة.<sup>1</sup>

وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة " مقاومة التغيير " مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجها السلبية وتأثيراته، انه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد.

#### ثانيا: الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير:

الكثير من المشاريع يوجد فيها التغيير، سواء في الإجراءات، أو في أنظمة المعلومات، أو في التنظيم... الخ، فالتغييرات مهمة جدا لإعطاء المؤسسة القوة والقدرة على التكيف، لكن غياب صيرورة منهجية في إدخال هذه التغيرات يسبب مقاومة قوية لها ( من طرف النقابة، بعض الإطارات، أو جماعة من العمال... الخ)

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر : دار هومة، 2003، ص60.

إذ يوجد العديد من المدراء التنفيذيين لديهم مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة فطبقا لمعظم التقديرات فان ما نسبته 50-70% من مبادرات التغيير في المنظمات التي نشأت في الثمانينات والتسعينات تبين أن ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للمنظمات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، وعلى الإدارة أن تفهم انه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو المعارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوثه أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، ويقصد بالمقاومة : رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير، فهي : ردود الأفعال " السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم "

وقد تكون المقاومة علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح المؤسسة، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا ( فيبادر مثلا بالاحتجاج أو التباطؤ أو بطلب النقل، أو بالاستقالة....)، وقد تكون مستترة إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه ( عندها يبادر بالانسحاب أو التغيب أو التمارض... )

كما تظهر بعض من أساليب مقاومة التغيير في : معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك في نواياها ومقاصدها واتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها، أو التقليل من الايجابيات المصاحبة للتغيير وبيان سلبياته وإضراره وعدم واقعيته، أو الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته، أو القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة وأضعاف إرادتها، أو التعجيل في كشف الأخطاء والمساهمة في إظهار العجز والقصور بالتغييرات المفروضة، أو اللجوء إلى

الإجازات الاعتيادية والمرضية والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو البحث عن مواقع عمل أخرى وترك المؤسسة التي تجاهلت رغباتهم<sup>1</sup>.

ويرى بعض الكتاب أن الأفراد يقاومون التغيير لأسباب عدة، بعضها ينشأ عن الفرد ذاته، والبعض ينشأ عن جماعات العمل، والبعض الآخر يكون نتيجة للصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة للمنظمة، كالوظائف والأقسام، وفي ما يلي هذه الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير:

1- الخوف من التغيير لأنه قد ينطوي على عدم التأكد مما يؤدي إلى الخوف من المجهول والإحساس بالخطر، وإصدار ردود أفعال للحفاظ على المصالح الخاصة، وعدم إشراك الأفراد في التغيير وضعف الاتصال بين الأطراف المعنيين بالتغيير، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية ويفسح المجال واسعا أمام التفسيرات المتضاربة .

2- التوقيت غير المناسب مما يفاجئ الأفراد فتكون المقاومة هي رد الفعل الأول

3- افتقار المنظمة للموارد اللازمة للتغيير

4- عدم مشاركة الأفراد في التغيير

5- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية

6- عندما يتم تجاهل التقاليد وأنماط معايير العمل

7- ضعف الاتصال الإداري

8- الخوف من النتائج، أو المصالح الشخصية

9- الخوف من فشل التغيير

10- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة

11- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية

12- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير

<sup>1</sup> Fulmer, Robert M, the new management, 4th, 1989, p 59.

13- السرعة الشديدة في التغيير

14- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة

عدم وضوح أهداف التغيير وتتعدد الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وبالتالي إلى أسبابها والتي نجعلها في الآتي :

1- **الخوف من المجهول** : قد يعتقد الأفراد انه سيتربط عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي سنلقى عليهم، أو خوفا من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل، أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا أو تفضيلهم الاستقرار ...

2- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية** : يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية، والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنتزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسيا وماديا الإبقاء عن الوضع الحالي .

3- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير** : يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله ويستلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد .

4- **تفاوت فهم و إدراك الأفراد للتغيير** : حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير .

5- **الأسباب الاجتماعية**: من أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، كتفكك جماعات حالية، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، أو عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة....

وقد تتخذ المقاومة أشكال أخرى بعضها مباشر وعلني وبعضها الآخر غير مباشر وخفي ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

1. قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.
2. الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالنفع على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.
3. بعض الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، أي أنهم يطمئنون لها، وليس لديهم ميل للتغيير.
4. قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله،
5. بالنسبة لبعض الأفراد قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خيفة ويتجنبونه.
6. بعض الأفراد والجماعات قد يرون أن التغيير لا فائدة ترجا منه، وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.
7. قد يتكون شعور لدى الأفراد داخل المؤسسة بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
8. بغض الأطراف والمجموعات قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.
9. نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، لا يعلمون كيفية التغيير وإلى ماذا يهدف؟.
10. مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات يقدر تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
11. يبدو التغيير بالنسبة للبعض في مظهره جيد، ولكنهم يخشون أن يأتي بنتائج سيئة وغير متوقعة.

12. بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها، ويريدون الحصول على نتائج فورية، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يثقون به من منطلق عدم التأكد.
13. بعض الجماعات تتبنى موقفا سلبيا من التغيير، لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
14. يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر، وليس من الضرورة أن ينجح عندهم.
15. بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الامتيازات الحالية أو يقللها.
16. هناك أشخاص آخرون يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم المزيد من المعارف والمهارات الجديدة والتي لا يمتلكونها في الوقت الحاضر.
17. بعض الأفراد لا يشعرون بالرضا والارتياح لأن التغيير ليس نابع منهم أو بمبادرة منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم . التغيير القصري أو السلطوي<sup>1</sup>.

### ثالثا: العوامل المساعدة على التقليل أو الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

نشير أنه بعد دراسة كل الأفكار الراضة للتغيير وتحديد أسباب المقاومة فإنه يمكن الاستعانة ببعض التقنيات التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة منها:

- الإعلام: أي مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تحقق، فالمعلومات الكاملة والدقيقة عن اتجاهات ومضمون ومكاسب التغيير يمكن أن تزيل عدم التأكد، ومنه إزالة المخاوف وبالتالي عدم المقاومة.

<sup>1</sup>فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ، 2004، ص 406.

- **المشاركة:** أي السماح للآخرين في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكار جديدة تزيد من ولائهم.
- **الدعم والمؤازرة:** أي توفير الدعم المعنوي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعال للمكلفين بالتغيير.
- **التفاوض والقبول:** أي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة، أو إجراء بعض المساومات، أو تقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعدم إعاقة التغيير.
- **التحكم والاستمالة:** تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- **الإكراه الصريح أو الضمني:** أي استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة، كفقدان الوظيفة. وهي آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة، ويكون بشكل ضمني، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الإلزام به.

وعملية التغيير ليست سهلة لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل والتي يكون مردها إلى الأسباب التالية:

### المطلب الثاني: المصادر والعوامل الدافعة لمقاومة التغيير التنظيمي

#### أولاً: مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

هناك مصادر عديدة تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه يمكن إجمالها

بأربعة مصادر رئيسية وهي كالتالي:

. المصدر العقلاني:



تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

#### . المصدر العاطفي:

تتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، ويتمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، وترتبط المقاومة العاطفية بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.

#### . المصدر الاجتماعي: تستند مقاومة التغيير التنظيمي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة

في البقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

#### . المصدر السياسي: تتبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة

على علاقات القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار.

وقد يكون هناك أكثر من مصدر لمقاومة التغيير وفي هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائق لنجاح التغيير.<sup>1</sup>

#### ثانياً: العوامل الدافعة لمقاومة التغيير التنظيمي

هناك ثلاث أنواع من الدوافع تفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام نحو مقاومة التغيير، ويمكن إيضاحها من خلال الجدول التالي :

#### الجدول (09) العوامل الدافعة لمقاومة التغيير

| العوامل المنطقية      | العوامل النفسية    | العوامل الاجتماعية  |
|-----------------------|--------------------|---------------------|
| - الوقت المطلوب لتكيف | - الخوف من المجهول | . التحالفات السياسي |

<sup>1</sup>الطجم عبد الله عبد الغني، مرجع سابق، ص ص18 ، 19.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>- الحفاظ على مصالح مكتسبة</p> <p>- الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة</p> | <p>نتيجة للتغيير</p> <p>- الحاجة للأمن و الرغبة في المحافظة على الوضع</p> | <p>- الوقت الإضافي لإعادة التعلم</p> <p>- تأليف التغيير</p> <p>- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير</p> |
|--|---|--|

المصدر: جمال الدين العويسات، مرجع سابق، ص ص 125 ، 126.

من خلال هذا الجدول نجد أن هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة وتفيد المساهمات ويتطلب ذلك مجهودا من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير إقناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي :

- 1- الصدمة : وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف
- 2- عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .

3- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث

4. الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث

5. التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير

6. التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام

7. القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن لمقاومة التغيير التنظيمي أبعاد عديدة، فقد تأخذ الصفة

الفردية، أو جماعية، وقد تكون المقاومة سرية خفية أو ظاهرة علنية

كما أن هناك دوافع كثيرة تقف وراءه المقاومة العاملين لعملية التغيير ومن هذه الدوافع نجد :

1. إن الأفراد يقاومون بتغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل لان التغيير يهدد استقرارهم<sup>1</sup>.
2. غموض الأمور الفنية والإجرائية لعملية التغيير فضلا عن إخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المتمثلة بالقائد المسؤول عن التغيير والموظفين<sup>2</sup>.
3. عدم شعور بالحاجة للتغيير الخوف من المستقبل، التوقيت السيئ لعملية التغيير، التغيير يهدد مصالح مكتسبة، فضلا عن الأمن والاستقرار في المنظمة.
4. فقدان العاملين للمهارات الفنية والإدارية، إلحاق خسائر اقتصادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري، وكذلك الاستغناء عن عدد من العاملين، ربما يؤدي التغيير إلى العمل مع جماعة أخرى جديدة، فضلا عن عدم وجود ثقة بين الإدارة والعاملين<sup>3</sup>.
5. من دوافع مقاومة العاملين للتغيير كالأتي :<sup>4</sup>

**أ.الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين لتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة .

---

1 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 125.

2 العامري والفوزان، مرجع سابق، ص 376

3 بدر حامد أحمد، مرجع سابق، ص 269.

4 نفس المرجع، ص 270.

ب. **الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائج السلبية لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة

ج. **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين والذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع الحاجات الاجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير المقترح .

د. **الدافع الاقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي تسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها .

هـ. **الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها

و. **الدافع النفسي:** يعتمد هذا البعد على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف التي تقاوم العامل فيها التغيير خوفا من المستقبل .

ومن أجل التخفيض من هذه الدوافع يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية :

- 1- التعليم والاتصال : وهو إعلام ومناقشة عملية التغيير مع العاملين
- 2- المشاركة: وهو مشاركة الأفراد في تخطيط وتصميم التغيير
- 3- التفاوض والاتفاق: عن طريق تقديم الحوافز لأفراد المحتمل قيامتهم بمقاومة التغيير، وتقديم بعض المزايا مقابل الحصول على تعهد لعدم مقاومة التغيير .
- 4- الإكراه الصريح: وهو استخدام القوة م طرف السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير.

ثالثا: مزايا مقاومة التغيير التنظيمي.

لا تعتبر مقاومة التغيير الإداري دائما سلبية، بل إنها تحمل بعض الايجابيات ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعدادا وتهيئة له، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكا لأثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، كما توفر لهم متنفسا

للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل، وهي تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه، كما تساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه .

وبالرغم مما تسببه المقاومة من عدم نجاح التغيير إلا أننا نؤكد بأنه ليست كل أشكال المقاومة سلبية دائماً، بل قد تحمل بعض الايجابيات لا يمكن إغفالها ومن أهمها :

1- يمكن أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي فإن المقاومة المعقولة تجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة له وأكثر مرونة وإدراكاً لإثارة على المدى القريب والبعيد.

2- يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض الصعوبات والمشكلات التي يتحمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة وقد تشجع على بذل المزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، بما يساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير .

3- كما يساعد في إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق أن من أهم ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي هو أن تأخذ الإدارة بالاعتبار أهمية إشراك الموظفين في تحمل المسؤولية مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم وبالتالي فإنهم سيفعلون كل ما بوسعهم لإنجاحه.

<sup>1</sup> قيس المؤمن وحسن حريم وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

### المطلب الثالث: معوقات ادارة التغيير

تعتمد ادارة التغيير على سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها في طريقها لتحقيق ذلك تواجهها عدة معوقات تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

#### 1- إستعجال النتائج :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست وصفة سحرية تعطي مفعولها في رفع كفاءة المؤسسة ومكانتها التنافسية بين عشية وضحاها، ولكنها نظام تأتي نتائجه. "السرعة يكتنفها دائما أخطاء، فالمستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها.

#### 2- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم :

أوما يسمى بالتسرع في اتخاذ قرار التطبيق دون الإعداد الجيد لإدارة التغيير، وتجهيز جميع المتطلبات البشرية، المادية والتنظيمية. وأهم شيء في إعداد وتهيئة المناخ التنظيمي هو تهيئة النفسية لجميع العمال بالمؤسسة لتقبل التغييرات التي تحصل.

#### 3- التركيز على الجانب التقني وإهمال الجانب البشري :

قد لا يتم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري في تطبيق التغيير، وهو أكبر معوق يقف دون نجاح تطبيق النظام .

فالعنصر البشري هو الذي بيده دفع الإدارة نحو النجاح، لأنه وقود المؤسسة الذي لا غنى لها عنه، ومهما امتلكت المؤسسات من أموال ومعدات تكنولوجية راقية ومتطورة، فإن فعاليتها تبقى مرهونة بفعالية وكفاءة العنصر البشري كونه يبقى أثمن وأهم ماتملكه المؤسسة.

<sup>1</sup>صبرينة حديدان ، (مراحل و معوقات تطبيق التغيير التنظيمي) ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، الجزائر ، جامعة قسنطينة ، قسم علم الاجتماع ، ع 12 ، سبتمبر 2013 ، ص 62 ، 64.

#### 4-الشعارات البراقة:

قد يرفع المدراء أو القادة شعارات وأقوال لا تتفق مع أفعالهم، وهي شعارات ينشدون من ورائها الدعاية والشهرة، ولا يعدون لتطبيقها إلا القليل، مما يجعلها قولاً بلا عمل . وهذا هو ما يفقد القائد أو المدير مصداقيته عند تابعيه و يهدد نجاح تطبيق التغيير التنظيمي .

#### 5 - التقليد والمحاكاة، النقل الحرفي :

من الطبيعي أن المؤسسات ليست نسخة واحدة حتى ولو كانت تعمل في النشاط نفسه، فكل مؤسسة خصوصية وميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتخذ هذه الخصوصية شكلاً أكثر تميزاً إذا ما اختلفت البيئات والأزمنة .

لذلك فإن نجاح تطبيق التغيير في مؤسسة ما لا يعني بالضرورة نجاحه في مؤسسة أخرى؛ لأنها حتماً لا تمتلك الإمكانيات نفسها ولا الآليات نفسها ولا تدور فيها الظروف والحوادث نفسها.

إن هذا لا يعني أن لا تستفيد المؤسسات من تجارب بعضها البعض، ولكن عليها تجنب النقل الحرفي والتقليد الأعمى دون فحص وتعديل، وتكييف إدارة الجودة الشاملة بما يتلاءم وظروفها ومواردها....

#### 6 - إتباع سياسات لا تتلاءم و التغييرات:

تقف السياسات التقليدية التي دأبت إدارة المؤسسة على تطبيقها عائقاً في وجه نجاح إدارة الجودة الشاملة؛ فالعمل الفردي والتحفيز المادي الصرف والهيكل الهرمي ونظم التقييم التقليدية والرقابة اللصيقة والقيادة الأوتوقراطية....

وغيرها من النظم الروتينية والتقليدية لا تتماشى مع نظام إدارة التغيير، وعلى المؤسسات أن تدرك هذه الحقيقة وتغير من هذه السياسات. وقد يفرز هذا التغيير بعض المشكلات الصغيرة أو الكبيرة التي من الواجب التعامل معها كنتيجة طبيعية والتريث في حلها " .

فالكثير من مشاكل المنظمة موجودة وليست وليدة الحاضر، ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة وليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

#### 7 - التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي :

من الخطأ تغيير جميع المجالات دفعة واحدة؛ فالأفضل أن تبدأ المؤسسة بالتغيير التدريجي في مآثره ضروريا وحيويا ثم تقييم نتائجه ذا التغيير واستخلاص العبرة منه، ثم الانتقال إلى الجوانب الأخرى حتى تغير جميع الجوانب المطلوبة.

إن التغيير التدريجي يتطلب وقتا طويلا وصبر ، وهو ما يؤكد ضرورة عدم استعجال النتائج والصبر حتى تحقيق النجاح على المدى البعيد.

#### 8 - غياب معلومات عن الإنجازات :

إن العامل بحاجة إلى معلومات حول النتائج التي توصل إليها وعن مستوى أدائه وهو ما يجعله يتفادى الأخطاء التي وقع فيها ويزيد من الجهد المبذول لتدعيم مواطن القوة .  
ومعرفة العامل عموما لنتائج إنجازاته تحفيز معنوي يدفعه إلى التحسين المستمر؛ فغياب هذه المعلومات أو نقصها يولد شعور بالإحباط وعدم الرضا، ويجعل العامل يحس وكأنه مهمش عن العملية التنظيمية .

ولا يمكن توفير هذه المعلومات إلا عن طريق قنوات اتصال فعالة ونظم تقييم موضوعية يمكنها مقارنة الأداء الحالي بما مضى ومقارنة الأداء المرتقب بما هو فعلي.

#### 9 - الفشل في التصدي لمقاومة التغيير التنظيمي :

من بين أبرز الأمور وأكثرها احتمالا عند تطبيق أي نظام جديد وتغيير تنظيمي ظهور مقاومة عمالية له، وهي الشكل المعلن لرفض العمال لهذا التغيير ولعدم قبولهم بالتعامل معها نظرا لتعودهم على النظم التقليدية وتخوفهم من كل ما هو جديد .

وتعتبر مقاومة التغيير التنظيمي نتيجة طبيعية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الناس

أعداء لما جهلوا .



لذلك على الإدارة أن تتعامل مع هذه المقاومة بحكمة.

#### 10 - عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق:

من غيرالمعقول أن تتجح إدارة التغيير دون توفير الأسس اللازمة لها.

ومن بين أهم الأسس - وإن كانت كلها مهمة - الأساس النظري، أو ما يعرف بالمفاهيم والمعلومات الخاصة بها " والمقصود هنا عدم الإلمام الكافي الجيد والعميق بأبعاد إدارة التغيير ومضامينها الأساسية وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها التي تتطلب خبرة وإلمام كافيين.

#### 11 - عدم الإنصات الجيد للشركاء ( الزبائن، الموردون والعمال ):

سبق القول بأن كلامنا لزبائن والموردين والعمال يعتبرون شركاء فاعلين في إدارة التغيير، وأطراف مهمين في تطبيقها بنجاح. ويعتبر الإصغاء الجيد لهم ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم أمرا ضروريا في تحقيق نجاح هذه الإدارة.

المبحث الثاني: مظاهر و انواع مقاومة التغيير و طرق التعامل معها

المطلب الأول : مظاهر مقاومة التغيير وطرق التغلب عليها

هناك عدة مظاهر للمقاومة تظهر في المنظمات و يمارسها الافراد للتعبير عن رفضهم تو عدم تاييدهم لمبادرات التغيير التي تنوي الادارة انجازها . و هذه المظاهر هي مؤشرات تفيد قادة التغيير لمعرفة مصادر المقاومة من اجل ان تسهل طريقة علاجها . ومن هذه المظاهر:<sup>1</sup>

- 1 - تخفيض مستوى الانتاجية .
- 2 - البطء في العمل .
- 3 - الصراعات التنظيمية .
- 4 - المعارضة الشديدة .
- 5 - عدم التعاون مع الادارة .
- 6 - الصمت و عدم التفاعل .
- 7 - حجب المعلومات و تاخيرها .
- 8 - الانتقادات و التهديدات ,

و من اجل نجاح التغيير فانه يتحتم على المنظمة الحصول على الالتزام و كسب ولاء الافراد ليكونو عناصر فاعلة و مشاركة في عملية التغيير كما يجب تدخل العمليات السياسية و قوى التوازن الاخلاقي من اجل ضمان هذا التوازن .

طرق التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي :

يعود اختبار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير إلى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا، و في هذا المجال نجد مجموعة من المواقف التغييرية وأساليب علاجها ومزايا و عيوب كل واحدة منها نوردتها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> سعيد حميد الدليمي ، قيادة التغيير في المنظمات ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 296 - 297

جدول رقم (10) أساليب علاج مقاومة التغيير

| العيوب   | المزايا                                    | المواقف                                   | أسلوب التعامل مع مقاومة التغيير |
|--|--|---|---------------------------------|
| يحتاج إلي وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير  | الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير            | عدم توفر معلومات دقيقة                    | التعليم والتبليغ                |
| تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير   | التزام المشاركين بما قرروه                 | حالة المقاومة الشديدة                     | المشاركة                        |
| يتطلب وقت كبير ويكلف باهظا   | تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف | إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف        | التسهيل والدعم                  |
| طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض  | طريقة سهلة نسبيا                           | التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة | التفاوض والاتفاق                |
| حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل اكبر في المستقبل   | حل غير مكلف                                | حين تفشل الوسائل الأخرى                   | المناورة والاستقطاب             |
| يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة عدم القدرة على ممارسة السلطة | سريع                                       | ممارسة السلطة                             | الترهيب الصريح والضمني          |

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 54.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير:

أ - التعليم و الاتصال **Education and communication**

إن التعليم المستمرة -وليس التدريب فقط- تعطي معلومات كافية عن الحاجة إلى التغيير، وإن إقناع العاملين بشكل مستمر بأن التغيير هو سنة الحياة، بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والإدارة وسرعة إيصال المعلومات إليهم تؤدي إلى دعم مشاريع التغيير، ولا يفيد هذا الأسلوب في حالة فقدان الثقة والمصادقية بين الطرفين.

وتؤيد الدراسات الحالية ضرورة أن تعطي الإدارة جرعات متواصلة من التوجيه الديني؛ بهدف تغذية الجانب الإيماني لدى العاملين والإداريين على اختلاف مستوياتهم، وأن توضح لهم بأن الالتزام بأهداف المؤسسة وخدمة برامجها واجب يحتمه الدين والضمير، وأن ذلك باب من أبواب حمل الأمانات والوفاء بالعهود وغيرها، وربط ذلك بالمفاهيم الإدارية كالانتماء والولاء والالتزام والإتقان. قال تعالى: ( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا )<sup>1</sup>.

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، والعرض للمجموعات، أو مذكرات و تقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير.<sup>2</sup>

بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتاً طويلاً و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

## ب - المشاركة و الاندماج Participation and Involvement:

<sup>1</sup> سورة النساء الآية 58

<sup>2</sup> رشيد منير عبودي، التغيير والتطوير، ب ب : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص41.

المشاركة والإدماج من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، ومن ثم التغلب عليها نهائياً، وذلك بتشجيع العاملين الذين يقاومون التغيير من خلال إشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير، حيث يخلق هذا الإجراء نوعاً من الالتزام تجاه عملية التغيير، كما أن مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل التي تظهر، وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في زيادة اندماج العاملين وقبولهم، بينما يعاب عليه أنه يحتاج إلى وقت طويل، كما أنه قد يؤدي إلى حلول غير فاعلة. و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

### ج - التسهيل والدعم Facilitation and Support:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

### د - التفاوض و الاتفاق Negotiation Agreement:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنسبها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. ويتم من خلال التفاوض عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير<sup>1</sup>، وإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو غير دقيقة أو ناقصة أو

<sup>1</sup>الطجم عبد الله عبد الغني، مرجع سابق، ص 39.

مهولة للآثار السلبية محتملة الحصول نتيجة التغيير، فإنه يفترض بالإدارة أن تعتمد برنامجاً للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف ومنافع التغيير.

ويتميز هذا الأسلوب بإمكانية التوصل إلى اتفاق والقبول بالتغيير من خلاله، بينما يعاب عليه الكلفة العالية، إضافة لكونه قد يفتح الأبواب أمام جهات أخرى لممارسة الضغط.

#### هـ - الاستغلال واختيار الأعضاء Manipulation and co-optation:

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

#### و - الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit coercion:

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل .. و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة، و أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلو هذه من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.<sup>1</sup>

إن الإشكال الأساسي في هذه الطرق وأساليب التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير ليست كما ذكرنا سابقا في معرفتها وإنما كيف يتم اختيارها من قبل إدارة التغيير بالشكل المناسب، لذلك على إدارة التغيير أن يكون لها بعد استراتيجي في الحد من مقاومة التغيير، حيث يعتبر البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير من المهام المنوطة بقيادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة، وهذه المراحل هي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 88

أ. إدراك الحاجة إلى التغيير: إن أولى خطوات عملية إعداد استراتيجية التغيير تتمثل في إدراك قادة التغيير لمدى حاجة المنظمة للتغيير، وهو يمثل حالة من الوعي بالحاجة إلى التغيير، ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة، ومدى ملائمة التغيير للظروف البيئية الخارجية والداخلية، كما أن الحاجة للتغيير تتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه في المستقبل

ب. إعداد استراتيجية للتغيير: تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، ويتم إعداد هذه الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

1. اختيار المسؤول عن عملية التغيير
2. تشخيص الوضع القائم
3. تحديد أهداف ومجالات عملية التغيير
4. اختيار الأسلوب الملائم لإحداث التغيير
5. وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير
6. اختيار التوقيت الملائم لطرح التغيير
7. اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع المشاكل التي تعيق تطبيق التغيير . وفق إحدى الطرق السابقة الذكر.

ج . تحديد وتصميم بدائل التغيير: بعد الإعداد تأتي عملية تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي:

1. القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم
2. تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد
3. التزويد بالبيانات والمعلومات

د . **تنفيذ عملية التغيير:** لتنفيذ التغيير وفق رؤية إستراتيجية يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع العاملين في بؤرة الاهتمام، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

1. تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة

2. تهيئة المناخ الصحي لتطبيق استراتيجي للتغيير . تم شرحه في مطلب سابق .

3. تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة

هـ . **المتابعة والتقييم:** تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، وبخاصة مقاومة التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح التغيير.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما كان هناك تطبيق استراتيجي للتغيير وفق رؤية علمية واضحة من قبل إدارة التغيير فإن ذلك يقود إلى التقليل أو الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير.

### المطلب الثاني: مراحل حياة مقاومة التغيير

تأخذ أشكال برامج التغيير في المنظمات أشكال مختلفة مثل تقليص العمالة و إعادة هندسة المنظمات و ادارة الجودة الشاملة و التي تنطوي على الابتكار و التغيير ربما يواجه مقاومة بدرجة معينة . و هذه المقاومة ربما تدفع الافراد و الجماعات الى العدائية والمعارضة و الصراع بشكل ظاهر او ضمني . الاستجابة الى التغيير تميل الى ان تتحرك في دورة حياتها التالية:<sup>1</sup>

المرحلة الاولى :

<sup>1</sup> سعيد حميد الديلمي ، قيادة التغيير في المنظمات ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2016 ،



هناك فئة قليلة يرون الحاجة للتغيير و يتبنون الاصلاح بجدية و في هذه المرحلة الهشة من ضعف دعاة التغيير و قوة المعارضين و عدائيتهم و انتقادهم لمحاولات التغيير فتكون المعارضة قوية و ربما تؤدي الى وأد محاولات الاصلاح و الحالة تكون اصعب في المنظمات الكبيرة كما وصف احدهم عمليات التغيير في شركة IBM بأنها تشبه السباحة في مسبح كبير من زيت الجوز .

#### المرحلة الثانية :

مع نمو و تطور الدعوة للتغيير فان القوى الدافعة للتغيير و المقاومة كلاهما تكون واضحة و معلومة ، التغيير يتم التناقش حوله اكثر و يكون متفهما اكثر من قبل اعضاء المنظمة تعاضم حجم التفهم للتغيير مع مرور الوقت التجديد و غرابة التغير ستزول .

#### المرحلة الثالثة :

هناك صراع مباشر و انفصام فيما بين القوى المساندة للتغيير مع القوى المعارضة له و هذه المرحلة تعني الحياة او الموت للتغيير بسبب ان اصحاب فكرة التغيير قد يقللون من شان خصومهم لان من يؤمنون بالتغيير يكاد يتخيلون بان هناك من يقف بوجه هذا التغيير الهادف .

#### المرحلة الرابعة :

اذا كان مؤيدي التغيير لديهم القوة و النفوذ في المعركة الحاسمة و سيرون المقاومة المتبقية كأنها حالة تعنت و عناد و ازعاج و هناك احتمال بان المعارضون سوف يلقون التأييد الكافي لمعادلة القوة الحكمة الضرورية في التعامل مع المعارضة الظاهرة و كذلك مع العناصر الغير منفتحة و المجاهرة بمعارضتها للتغيير و لكنها غير مقتنعة بمنافعها منه .

#### المرحلة الخامسة :

المقاومون للتغيير سيقبل عددهم و سيبعدون عن المشهد عكس ما كان في المرحلة الاولى و كما تظهر المراحل بان المعركة شرسة بين المؤيدين و العارضين للتغيير و احيانا يكون غير ظاهر على السطح و يحدث في مواقف قليلة و يجب ان يفهم الموظفون بان عملية

التغيير مستمرة و لا تتوقف من اجل التحسين المستمر و بذلك يتم ترسيخ ثقافة التهيئة للتغيير و التحسين .

### المطلب الثالث : اشكال و انواع مقاومة التغيير

ربما يلقي التغيير المزمع تنفيذه قبول العاملين إن أدركوا أنه يصب في مصلحتهم، ويهدف إلى تحقيق أهدافهم. هذا بالطبع إذا سارت الأمور في الاتجاه المأمول الذي لا يتحقق في غالب الأمور. فربما تصطدم جهود التغيير أو التحول التنظيمي بمقاومة (رؤساء ومرؤوسين) بصورة أو بأخرى تصل أحيانا إلى مستوى الرفض التام لما يحدث. فالتغيير يثير غالبا ردود أفعال سلبية تؤدي بالعاملين إلى مقاومة موضوع التغيير، سواء كانت لديهم أسباب واضحة ومقنعة للرفض أم لا.

لذلك ربما يحاول العاملون أو بعضهم بث الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو التشريعية في طريق التغيير لكي يعرفلوا مسيرته، أو يثنوا مخططي التغيير عنه، أو ربما تأجيل البدء في التغيير أملا في إلغائها وتغيير حيثياته وخصائصه بما يتناسب ومصالحهم أو ظروفهم أو أمنهم الوظيفي الذي يشعرون بالخوف عليهم.

ومن ثم، فإن مقاومة التغيير أو رفضه تمثل المعضلة الأساسية التي تواجهها إدارة التغيير، فضلا عن غيرها من المعوقات الأخرى التي تتعرض لها مسيرة التغيير عبر كافة مراحلها. فمعرفة أسباب مقاومة التغيير أو رفضه أو الوقوف على معوقات إدارة التغيير الأخرى تعد السبيل الأمثل للتصدي لها والتغلب عليها ومواجهتها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة من التغيير.

تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور أهمها مايلي:<sup>1</sup>

المقاومة الإيجابية في مقابل السلبية:

<sup>1</sup> معتز سيد عبد الله ، ادارة التغيير التنظيمي ، مصر : مكتبة الانجلو المصرية ، 2014 ، ص 137 -

يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وإمكان التنبؤ به. فإذا لم تكن هناك مقاومة فإن السلوك التنظيمي سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشاً صحياً حول جدارة الفكرة أو جدواها مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار في هذا الموضوع وعلى ذلك، يتميز هذا النوع من المقاومة الإيجابية بالتفكير الناقد القائم على دراسة طبيعة التغيير وخصائصه وآثاره أفضل لحاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من ناحية أخرى.

أما المقاومة السلبية، فهي غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرق الرغبة في التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة. وهي الأكثر شيوعاً في الغالب، وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة سنتعرف عليها لاحقاً خلال هذا الفصل.

المقاومة المباشرة (الفورية) في مقابل المقاومة المرجاة (المؤجلة):

ويقصد بهذا البعد أنا لمقاومة يمكن أن تأخذ إحدى صورتين: الأولى أنها تتم بصورة مباشرة (فورية) بعد الإعلان عن التغيير الذي تهدف المنظمة إلى القيام به. فنجد أن العاملين يظهر فوراً معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ في العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول في إضراب عن العمل. أما الصورة الثانية، فتتمثل في أن المقاومة يمكن أن تؤجل لفترة زمنية معينة، ثم سرعان ما تتفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولاسيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها.

فالمقاومة لمرجاة (المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها. فالتغيير ربما يؤدي في بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، وألا يظهر شيئاً على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر لأسابيع وشهور وأحياناً سنوات بشكل يصعب من مهمة القائمين على التغيير في مواجهته بصورة مرضية .

المقاومة الصريحة في مقابل الضمنية (الخفية) :

تتمثل المقاومة الصريحة في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير. وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك، فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة، وبالتالي امكان مواجهتها

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية (الخفية) التي تكون أصعب في تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل في العداء الخفي لأفكار التغيير الجديد، والسعي إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية في عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتنشيط دافعية الآخرين.... إلخ

### المبحث الثالث: نماذج و اساليب ادارة التغيير و تهيئة مناخها

#### المطلب الاول: نماذج إدارة التغيير في المنظمات

إن السيناريو الشائع الذي يحدث عادة، عندما يقرر قائد أو منظمة أن تجري تغييرا ما فيها، أن يبدأ بالتخطيط لإجراء التغيير وتنفيذه في الجانب الأدائي، أي في الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج الموجودة في المنظمة، ولا يعطي إلا قدرا ضئيلا من الاهتمام بالتغيير في العمليات واستحداث خطوات عمل جديدة، أو إعداد الأفراد للتعامل مع تكنولوجيا جديدة، أما أقل الوقت فيخصص لإعداد العاملين في تلك المنظمة، وتهيئتهم للتغيير المنشود.

لذلك جاء هذا المطلب لشرح الأساليب والأدوات التي تحتاجها إدارة التغيير لتنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح وأكثر واقعية وفاعلية ممكنة.

وقد اختلف المتخصصون بموضوع إدارة التغيير التنظيمي بعرض النماذج والأدوات والأساليب الممكن استخدامها من قبل إدارة التغيير وكذا مختلف المراحل والخطوات التي تتبعها إدارة التغيير لتحقيق تغيير تنظيمي ناجح، وسبب هذا الاختلاف حسب رأيي يعود إما لاختلاف المدارس والمناهل الفكرية التي ينتمي إليها هؤلاء الباحثون، أو بحسب نوع وخصائص كل منظمة مما يجعل هذه النماذج والأدوات والأساليب والمراحل تختلف من باحث إلى آخر بحسب نوع وطبيعة كل تغيير أو الظروف المحيطة بالمنظمة، والمشكلة الأخرى التي تتعلق بهذا الجانب تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير، لأن النموذج الذي يحقق النجاح لمنظمة ما في إطار إدارة التغيير ليس هو بالضرورة ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى، ومع ذلك هناك اتجاه في مضمار صياغة عدد من النماذج والاستراتيجيات للتغيير التنظيمي.

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات

الصلة بالتغيير .

. نماذج التغيير التنظيمي

### 1) نموذج الكاتب كيرت ليوين<sup>1</sup>:

لقد طور ليوين نموذجا لإحداث التغيير باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.

يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

#### أ. إذابة أو إسالة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد وضغوط البيئة الخارجية.

وهناك من يعتقد بأنه يمكن إذابة الجليد بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل

#### ب . التغيير:

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.....، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة.

#### ج. إعادة التجميد

هذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مراحل التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

<sup>1</sup> حسين حازم، إدارة المنظمات، عمان : دار حامد، ، 2003، ص 64.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة.

وكمثال عملي على تطبيق نموذج الكاتب كيرت ليوين، ما استخدمته إدارة الموارد البشرية في شركة زيوركس الأمريكية لإنتاج آلات التصوير RBG حيث في سنة 1981 شهدت شركة زيوركس الأمريكية إعادة تنظيم في جميع الوحدات التنظيمية التابعة لها، ومن الوحدات الرئيسية التابعة لها والتي احتاجت تطوير هي مجموعة إنتاج آلات التصوير RBG، وقد رأت الإدارة العليا للشركة أنه نتيجة لتغيير ظروف هذه الشركة يستلزم الأمر أن تكون أكثر في التجديد والمبادرة في اتخاذ القرارات والمخاطرة، كما أن تحليل الظروف الخارجية للشركة وكذلك الداخلية استلزم أن تكون الإدارة في هذه الشركة أكثر في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأن تكون ذات اتصال أكبر مع العاملين وتستطيع أن تشجع العاملين على تقديم أفكار إبتكارية ذات اتصال أكبر مع العاملين وتستطيع أن تشجع العاملين على تقديم أفكار إبتكارية جديدة، وبذلك تحدد هدف التغيير في تغيير نمط رجال الإدارة من إدارة تهتم بالعمليات الفنية والإنتاج إلى إدارة أكثر اهتماماً بالعاملين.<sup>1</sup>

ولقد أوكل تنفيذ هذا الهدف إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة، وقد قامت هذه الإدارة بالدراسة المبدئية للأنماط الإدارية الحالية المستخدمة وبلاستعانة بأحد المستشارين السلوكيين في هذا المجال بتقديم منهج لتغيير الأنماط الإدارية الحالية في المنظمة.

وبني هذا المنهج على نموذج لوين للتغيير والمتمثل في مرحلة الإذابة ثم التغيير ثم مرحلة التثبيت، وقد تم تغيير الأنماط الإدارية بإتباع المراحل التالية:

1. مرحلة تحديد السلوكيات الإدارية المرغوبة.

<sup>1</sup> فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي، الإسكندرية: الدار

2- قياس مدى توافر هذه السلوكيات لدى المديرين وذلك بسؤال مرؤوسيهم وإعطاء نتائج إجابات المرؤوسين عن هذه السلوكيات إلى رؤسائهم المباشرين لمعرفة جوانب الضعف والقوة في سلوكياتهم الحالية.

3- يقوم المدير وحده مع مرؤوسيه أو مع الرئيس المباشر وبالإستعانة برأي مستشار التغيير بوضع خطة تغيير السلوكيات التي تحتاج إلى تحسين ولإكسابه السلوكيات المرغوبة والتي ليست عنده. ويحدد في هذه المرحلة وسائل التغيير التي ستستخدم ثم يطبق المدير ذلك عملياً في قيامه بعمله.

4- قياس أداءه في سلوكيات بعد التغيير بواسطة سؤال مرؤوسيه عن هذه السلوكيات وتعطي نتائج القياس للمدير ويستخدمها لتطوير أو تغيير السلوكيات.

5. يقوم المدير بالعمل مستخدماً السلوكيات الجديدة بعد التعديل والتطوير، وبذلك يتم إعداد أو تغيير سلوكيات المديرين.

### 1. تحديد السلوكيات الإدارية المرغوبة وقياسها:

وقد تم الاعتماد في تحديد هذه السلوكيات المرغوبة بسؤال الإدارة العليا والعاملين، حيث سئلت الإدارة العليا ما هي السلوكيات التي ترغب أن تكون لدى المديرين، وتم سؤال العاملين في شكل مجموعات ومجموعات الإدارة كيف يرغبون أن يداروا، وتم أيضاً سؤال مستشارين خارجيين عن الأنماط السلوكية المرغوبة حتى نحصل على مديرين ذات أنماط إدارية مهمة بالعاملين، هذا علاوة على مراجعة السلوكيات الفعالة لبعض المديرين الذين أثبتوا الكفاءة في سلوكياتهم مع مرؤوسيهم، وبعد هذه الدراسة تم حصر هذه السلوكيات المرغوبة في 44 سلوك، والتي من المرغوب أن تتوافر لدى المديرين في شركة RBG.<sup>1</sup>

السلوكيات المرغوبة للإدارة :

التعامل مع العاملين:

<sup>1</sup> فريد النجار ، مرجع سابق، ص 154



1. إشراك العاملين في مناقشة المسائل المرتبطة بالعمل.
  2. يستخدم مهارات العمل وجوانب القوة لديهم.
  3. يستخرج الأفكار التي لدى العاملين.
  4. يوجه القرارات لنتخذ على شكل فريق حتى تتفق مع أهداف المنظمة.
  5. يساعد فرق العمل لتقديمهم فهم عام للمشاكل والأهداف التي تواجههم.
  6. يشرك العاملين في اتخاذ القرارات.
  7. يشجع العاملين على التعاون بدلاً من المنافسة.
  8. يوجد جو من الصراحة والثقة.
- إدارة المهمة (المدير الفعال):**
9. يناقش مع العاملين المشاكل والأهداف المرتبطة بواجباتهم.
  10. يعرف رأي العاملين عن كيف تؤثر بعض محددات الموارد في تنفيذ مهامهم.
  11. يراجع أهداف العاملين وجدولتهم الزمنية وإنجازاتهم كلما استلزم الأمر ذلك.
  12. يوضح مع العاملين النتائج المتوقعة من واجباتهم (أعمالهم).
  13. يحدد أولويات واجباتهم.
  14. يبحث عبء العمل الحالي للعاملين وأولوياته المتنافسة قبل تخصيص عمل إضافي لهم.

15. يعطي نتائج للعاملين عن أدائهم الجيد لواجباتهم.
  16. يعطي رأيه عن مدى قيام العاملين بمهامهم وكيف يمكن رفع مستوى أدائهم.
- الاتصالات عند المدير الفعال:**
17. ينصت لأفكار العاملين واهتماماتهم بدون مقاطعة.
  18. يشجع العاملين على الكلام.
  19. يسأل العاملين لتوضيح أكثر عن الأشياء التي هو غير متأكد منها أو مهم بها.
  20. يلخص ما قاله العاملين للتأكد من الفهم الصحيح لما قيل.

(ب. تبادل المعلومات عند المدير الفعال):

21. يحصل على معلومات من العاملين عن القرارات التي سيتأثرون بها.
22. يعطى للعاملين المعلومات التي لها تأثير على أدائهم لواجباتهم.
23. يشارك العاملين في المعلومات العامة عن الأعمال الخاصة بالشركة.
24. يوجد اتصال ذا اتجاهين مع العاملين.

**الدعم الشخصي**

25. يعرف العاملين كأفراد.
26. يحافظ على العلاقات الشخصية مع العاملين.

**تطوير الأفراد:**

27. يناقش مع العاملين جوانب القوة لديهم لتطويرها.
28. يعمل مع العاملين لتحسين أدائهم.
29. يقدم فرص للعاملين للتطوير والتقدم.
30. يوضح للعاملين كيف أن أعمالهم تساهم في فعالية المنظمة.

**القيادة: النمط الإداري الموقفي**

31. يعدل طريقة إدارته لتتسجم مع احتياجات العاملين.
32. يدير العاملين بشكل مختلف إذا اختلفت خبراتهم ومعرفتهم وقدراتهم بالنسبة للمهام المختلفة المطلوبة منهم.

**إدارة التغيير**

33. يشارك العاملين في التخطيط وفي التنفيذ للتغيرات التي يتأثرون بها.
34. يحصل على قناعة والتزام العاملين بالتغييرات التي يتأثرون بها.
35. يطبق التغييرات بأقل درجة من الإرباك المفاجئ.

**التفويض . المدير الفعال**

36. يفوض الأعمال.

37. يعطي العاملين السلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم.
38. يعطي مسئوليات أو أعمال للعاملين حسب جوانب القوة عندهم، وجوانب الضعف، وفرص النمو عندهم.
39. يسمح للعاملين بتنفيذ أعمالهم أو مهامهم بدعمهم وليس بالتدخل في أعمالهم.
- (د. اتخاذ القرارات . المدير الفعال):
40. يسمح باتخاذ القرارات بأقل مستوى مناسب في المنظمة.
41. يأخذ في الاعتبار آراء العاملين في القرارات التي تؤثر في أعمالهم.
42. يشجع العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة في المجالات التي يشعر أنهم يمكن أن يسهموا فيها بشكل فعال.
43. يشرح منطقه بالنسبة للقرارات التي يوافق عليها العاملين.
44. يتخذ القرارات بالشكل الذي يضمن أكبر التزام ممكن من جانب العاملين تنفيذها.<sup>1</sup>
- ومن الملاحظ أن هذه السلوكيات مرتبطة بجوانب أساسية في المدير الفعال وهي تعامله مع العاملين، تنفيذ المهمة، الاتصالات، تطوير الأفراد، والقيادة، وهذه السلوكيات الأربعة والأربعون يمكن ملاحظتها وقياسها، ولقد استخدمت هذه السلوكيات الموافق عليها من الإدارة والعاملين في تصميم قائمة أسئلة موجهة للعاملين لسؤالهم عن إدراكهم بقيام رؤسائهم بهذه السلوكيات، وعلى العاملين أن يعطوا إجابة على مدى خمسة نقاط لكل سؤال هو: ضعيفة، ليست حسنة، معقولة، جيدة، ممتازة، واستلزم الأمر أن جميع العاملين ينبغي أن يجيب على قائمة الأسئلة وكان على العاملين إرسال قوائم الأسئلة إلى وكالة مستقلة خارجية للحصول على نتائج وقوائم الأسئلة لكل مدير.
3. تقييم النتائج ووضع خطط التغيير وتطبيقها في سلوكياتهم مع العاملين:

<sup>1</sup> فريد النجار ، مرجع سابق، ص 155.

يقوم كل مدير بقراءة النتائج لمعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في سلوكياته وأيضاً يحصلوا على الدرجات التي حصلوا عليها هم في كل سلوك من الـ 44 سلوك المقارن بمستوى الدرجات في المتوسط بالنسبة لجميع المديرين.

ومقارن بمستوى الدرجات التي أعطوها هم لأنفسهم، ثم يقوم المدير بنفسه (يفضل المشاركة مع مرؤوسيه ورئيسه المباشر) بتحليل هذه النتائج وتحديد السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير، ثم تحديد كيف يستطيع المدير تغيير السلوكيات الضعيفة عنده وذلك بتطوير نفسه وبحضور دورات تدريبية مثل دورات بناء المجموعات وكذلك بالدراسة الشخصية وباستخدام بعض وسائل التطوير الأخرى، وبعد تقويم المدير لنفسه في تلك السلوكيات يقوم بوضعها موضع التنفيذ في إدارته للقسم الذي يعمل فيه.

#### 4. استقصاء العاملين مرة أخرى:

يستقصى العاملين باستخدام قائمة الأسئلة السابق تصميمها، ويطلب منهم إعطاء درجات على سلوكيات رؤسائهم بعد أن قاموا بتغيير أنماطهم السلوكية. وتعطى نتائج الاستقصاء للمديرين ثم تناقش وتوضع خطط أخرى لتطوير وتغيير بعض السلوكيات إذا استلزم الأمر ذلك، ثم توضع موضع التنفيذ في عملهم، ويمكن قياس السلوكيات بعد عام من إدخال التغيير ومقارنة نتائجه بالنتائج التي تم الحصول عليها قبل إدخال التغيير.

ولقد استمر برنامج التغيير في شركة RBG لمدة 3 سنوات بدأت في عام 1982 حتى نهاية عام 1984، ومن نتائج استخدام هذه الإستراتيجية في تغيير سلوكيات المديرين وجد أن سلوكياته تحسنت بشكل ملحوظ في نهاية هذه الفترة، فزادت متوسط درجاتهم من 3.1 درجة إلى 3.5 درجة وهو يعتبر تحسن معقول وجوهري إحصائياً.

## 2. نموذج Ivancevich في إدارة التغيير<sup>1</sup>

يعتبر Ivancevich وزملائه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي كما يلي:

شرح هذه الخطوات

### 1. قوى التغيير

وهي مسببات التغيير الداخلية والخارجية

### 2. الاعتراف بالحاجة للتغيير

تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

### 3. تشخيص المشكلة:

التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل أن تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه المسار وتقييم نتائجه

هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين

<sup>1</sup> سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994،

المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة، كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

#### 4. تطوير بدائل واستراتيجيات/ أساليب التغيير:

تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير:

أ. تغيير البناء التنظيمي.

ب. تغيير العاملين.

ج. تغيير التقنيات.

والاستراتيجيات الثلاث السابقة مكملة لبعضها البعض ومترابطة، وذلك على النحو

التالي:

. استراتيجيات التغيير البناء التنظيمي: يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل

وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات.....

. استراتيجيات تغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم

ومهاراتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفرق.

. التغيير التقني: ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

#### 5. تقرير المحددات/ الظروف المقيدة :

يتوقف اختيار استراتيجية/ أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر

ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة بالمنظمة، ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي،

وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري

لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح،

وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا

يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

#### 6. مقاومة التغيير:

على الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

### 7. تنفيذ التغيير ومتابعته:

تتضمن هذه المرحلة عنصرين وهما:

1. التوقيت

2. النطاق

أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وأن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة: دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيسي يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيوباً لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى.

أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

### 3. نموذج الكاتب كوتر<sup>1</sup>

يقترح الكاتب كوتر أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثمانية التالية:

✓ إيجاد شعور بالحاجة للتغيير:

وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والفرص المحتملة.

✓ إيجاد تحالف موجه للتغيير:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 76.

ان جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

✓ تطوير رؤية واستراتيجية:

ان قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

✓ إيصال رؤية التغيير:

ان قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجية تحقيقها.

✓ تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:

تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

✓ تحقيق مكاسب على المدى القصير

من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

✓ تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

✓ ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة:

إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

#### 4. نموذج بيتر<sup>1</sup>

يتضمن نموذج بيتر العناصر التالية:

<sup>1</sup>محمدالصيرفي، مرجع سابق، ص 78.



أ . المهمات:

تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بأدوات التصميم، المهمات أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

ب . التكنولوجيا:

وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة ( أي المعدات والآلات )، وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب العمل وطرق الإنتاج).

ج . الهيكل:

ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات، ودرجة المركزية واللامركزية وغيرها.

د . القوى العاملة:

وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد العمال وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين وغيرها.

وليست تلك العناصر ( المهمات، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة)، هي عناصر منعزلة عن بعضها، وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتربطة مع بعضها، وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها

### 5 . نموذج هليكالوسلوكوم

يتضمن هذا النموذج العناصر التالية:

1. معرفة مصادر التغيير.

2. تقدير الحاجة للتغيير.

3. تشخيص مشكلات المنظمة.

4. التغلب على مقاومة التغيير.

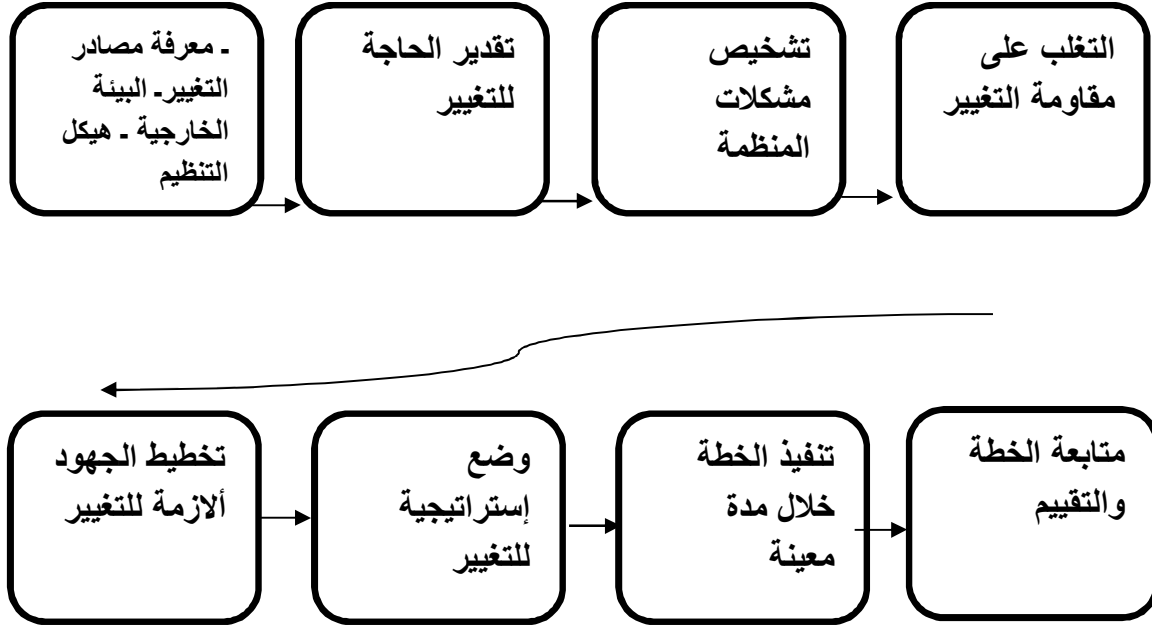
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.

6. وضع استراتيجيات التغيير.

7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8. متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

الشكل رقم (17): نموذج هليكالوسلوكوم للتغيير المخطط



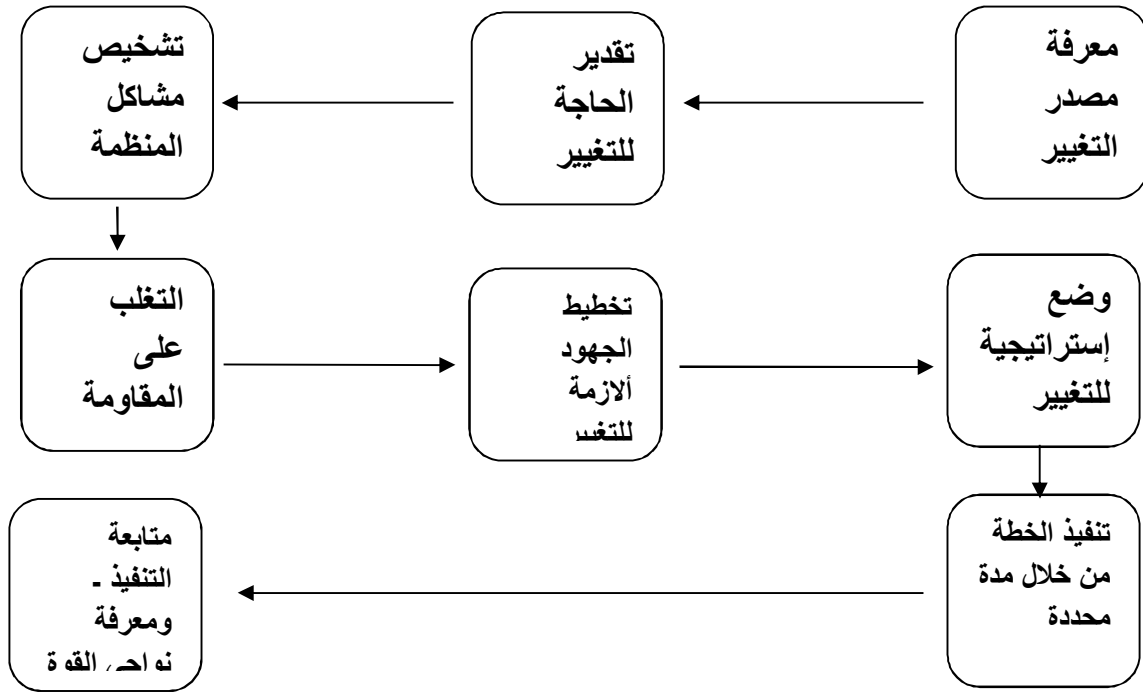
المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاسم حمود، مرجع سابق، ص 379.

من خلال الشكل يتضح لنا أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية من ثم تقوم المنظمة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المنظمة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا يعوق سير العملية، من ثم تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثه من خلالها، بعدها يتم تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة

6. نموذج عبد الباري الدرة: يقترح الدرة نموذجاً لإدخال التغيير المخطط في المنظمة

وهو على الخطوات المبينة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (18) : خطوات إدارة التغيير حسب نموذج عبد الباري درة



المصدر: عبد الباري الدرة، مرجع سابق، ص 165.

يبين لنا الشكل السابق خطوات إدخال التغيير إلى المنظمة بناء على المراحل التي

تبناها عبد الباري الدرة وتتمثل كل خطوة كالتالي:

1- معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المنظمة الخارجية "هيكل

السوق، التغيرات التكنولوجية، التغيرات السياسية أو القانونية" أو قد يكون مصدر التغيير

هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي

السائد وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور وإحساس العاملين داخل المنظمة وتعقيد الأمور

داخلها.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 351.

2- تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي وما تريد تحقيقه.

3- تشخيص مشكلات المنظمة: فقد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل، وغيرها من المشاكل.

4- التغلب على مقاومة التغيير: إن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد وذلك برفضهم ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ جيمس أوتول مؤلف كتاب "التغيير الجوهرى": (أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة).

5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6- وضع استراتيجيات التغيير: بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة كالهيكلة التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

7- تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: ويشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: هنا يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري الدرة، مرجع سابق، ص 166.

## 7 . نموذج لورنس و لورش

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير وهي:

أ- مرحلة التشخيص:

تتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة)، والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب- مرحلة التخطيط:

ويتم في ضوءها وضع تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ت- مرحلة التنفيذ:

تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة معينة.

ث- مرحلة التقييم:

حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها

## 7 . نموذج كاست ورونزويك<sup>1</sup>

يرى كاست ورونزويك أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلاً، ويتضمن النموذج ما يلي:

1. الإحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير.

2. تحديد الفجوة (الهوة) بين المرغوب والمتحقق فعلاً من الأهداف.

3. تقدير البدائل المتاحة للتغيير

4. تنفيذ التغيير.

<sup>1</sup> سعيد عامر، قضايا هامة لإدارة التغيير، القاهرة: مكتبة عين الشمس، ، 1992، ص 171. 172.

5. متابعة وتقييم النتائج.

8. نموذج كرينر<sup>1</sup>

أشار الباحث كرينر إلى أن سياسة التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها ببعض، ولاسيما خلال ظهور ردود الأفعال المعاكسة عند نقل السلطة في الهيكل من مرحلة إلى أخرى، وهي:

1. مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.

2. مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكيف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية.

3. مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.

4. مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل.

5. مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج.

6. مرحلة تعزيز النتائج الايجابية وقبول الإجراءات الجديدة.

و هذا ما يلخصه الجدول التالي :

الجدول رقم (11) : نموذج كرينر حول ديناميكية التغيير الناجح في المنظمة

| <u>الضغط على هيكل السلطة</u>            | <u>رد الفعل على هيكل السلطة</u>        |
|---|--|
| المرحلة (1)<br>الضغط على الإدارة العليا | اليقظة للقيام بالعمل                   |
| المرحلة (2)<br>التدخل من الأعلى         | إعادة التكيف لمعالجة المشكلات الداخلية |
| المرحلة (3)<br>تحديد مجالات المشكلات    | التعرف على خواص المشكلات               |

<sup>1</sup> سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مرجع سابق، ص 90.

|             |                         |                               |
|-------------|-------------------------|-------------------------------|
| المرحلة (4) | ابتكار حلول جديدة       | الالتزام باتجاه جديد في العمل |
| المرحلة (5) | تجريب الحلول الجديدة    | بحث النتائج                   |
| المرحلة (6) | تعزير النتائج الايجابية | قبول الإجراءات الجديدة        |

المصدر: Dan S.Cohen, The heart of change Field guide, Boston, Harvard Business School Press, 2005, p 22

Business School Press, 2005, p 22

ولكن على العموم يمكن أن نجد شبه اتفاق على عدد من الأساليب والأدوات والمراحل بين هؤلاء الباحثين لإجراء نماذج التغيير بنجاح وذلك وفق ثلاث مراحل وتتضمن كل مرحلة مجموعة خطوات متسلسلة ومتراصة.

و هذا الجدول يبرز المخطط العام لهذه المراحل:

الجدول رقم ( 12): المراحل الثلاثة لإدارة التغيير التنظيمي.

|   |   |  |
|---|---|--|
| المرحلة الأولى : تهيئة مناخ المنظمة للتغيير | المرحلة الثانية : التمكن والإحاطة بكل جوانب المنظمة | المرحلة الثالثة: التنفيذ الفعلي للتغيير ومساندته |
| ✓ زيادة الشعور بالحاجة للتغيير              | ✓ التواصل الفعال لتحقيق الأهداف                     | ✓ عدم التوقف عن مواصلة العمل                     |
| ✓ تكوين الفرق الموجهة للتغيير               | ✓ التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير                | ✓ تدعيم التغيير وتثبيته                          |
| ✓ صياغة الرؤية للتغيير                      | ✓ تحقيق مكاسب قصيرة المدى                           |  |

المصدر: اعداد الباحث

### المطلب الثاني: أساليب إدارة التغيير التنظيمي

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة لاختيار أفضل الطرق ووضع الاستراتيجيات الفعالة، والخطط طويلة وقصيرة المدى لإحداثه، وجعل الأفراد يتعايشون معهم بالإيجاب ومن أهم الأمور التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار في إحداث أي تغيير.

#### . استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير ما يلي:

#### 1- استراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

#### أ- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه؟، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

#### ب- استراتيجية المشاركة المركزة:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة



المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة<sup>1</sup>.

### ج- استراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون 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، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

### د - استراتيجية أسلوب الإكراه:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن طرق الإقناع لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

## 2- استراتيجية التغيير البنوي

يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدتهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما، ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 210.

أ. استراتيجية البراعة القيادية :

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب<sup>1</sup>.

ب . استراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستتجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها<sup>2</sup>.

ج - استراتيجية الإلزام:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص 211.

<sup>2</sup>John R.Schermerhorn& autres, **Comportement humain et organisation**, 2<sup>ème</sup> édition ; Canada :village mondial, , 2002, p 50

د - الاستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الاستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية:

يحمل أفكارا تقوم على أن الأفراد يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر<sup>1</sup>.  
فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.  
من خلال ما سبق نصل إلى نتيجة أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك.

كما يمكن المزج بين أكثر من استراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup>Jhon R. Schermerhorn et autres, **op cit**, p 504.

### المطلب الثالث: تهيئة المناخ الصحي لتغيير تنظيمي ناجح

يمكن للمنظمة من أجل ضمان تغيير تنظيمي ناجح تهيئة المناخ المساعد على تنفيذه وبالتالي التقليل والحد من مقاومته، وهذا من خلال توفير النقاط التالية:

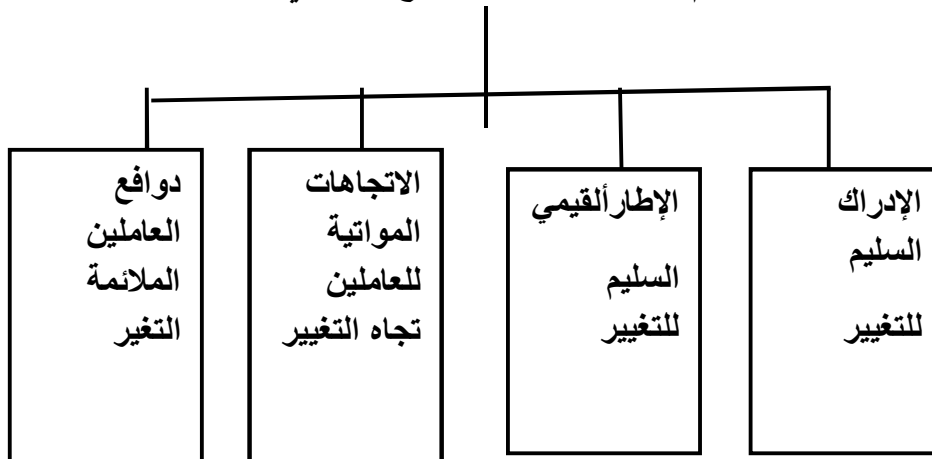
1- تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح الذي يساعد على الاستجابة الملائمة .

2- يمكن للإدارة أن تنشئ مناخا صحيا للتغيير، بنشرها وتبينها لقيم سليمة بناءة بينها وبين العاملين.

3- تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير.

4- يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجيهها نحو التغيير المطلوب وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز وإعطاءها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.

### الشكل رقم (19) عناصر المناخ الصحي للتغيير



المصدر : قيس المؤمن وحسن حريم وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

أما بخصوص العاملين الذين يقع عليهم التغيير فعلى إدارة التغيير مراعاة ما يلي:

1- اشتراك العاملين في التغيير

- 2- تزويد العاملين بمعلومات مستمرة
- 3- الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل .
- 4- إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة.
- 5- استخدام أسلوب حل المشكل.
- 6- كسب الثقة من خلال التنظيم غير الرسمي .
- 7- كسب ثقة التنظيمات النقابية .
- 8- دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير .
- 9 - الفصل بين تنفيذ الابتكار والمبتكرون أنفسهم، حيث يجب البحث عن قائد للتغيير .

### خلاصة واستنتاجات

نستنتج مما سبق أن إدارة التغيير من أصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط وهو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أنه يمس بمصالحهم، لذلك على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل، وتحديدتها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير، على اعتبار أن القيادة بمعناها الواسع وأبعادها الشاملة هي حجر الزاوية أو المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير.

## الفصل الثالث: أساسيات قيادة التغيير في إنجاح التغيير وحل مشاكله

تمهيد

- المبحث الأول: سلطة قيادة التغيير في المنظمات

- المبحث الثاني: متطلبات وخصائص قيادة التغيير الناجحة

- المبحث الثالث: دور القائد الإبتكاري في معالجة مشاكل مقاومة التغيير

خلاصة واستنتاجات

هناك اهتمام كبير تم توجيهه إلى قيادة وإدارة التغيير وكثيرة هي الدراسات التي تناولت فكر وتطبيقات التغيير في المنظمات وأعطت اهتمام بالغ لقيادة وإدارة التغيير، وكثير منها هي دراسات وصفية أكثر منها تطبيقية توجه النصح للمدراء عن كيف تخطط وتنفذ التغيير التنظيمي.

على القيادة أن تعطي اهتمام ورعاية لكل نشاط عندما تشرع في تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي لأنه ما لم يكن الأفراد محفزون وملتزمون بالتغيير، فإن إذابة حالة الوضع الراهن ستكون صعبة جدا خاصة في غياب الرؤية الواضحة.

وفي حقيقة الأمر فإنه من دون دعم ومساندة أفراد أقوياء وجماعات قوية فإن التغيير ربما يعترض طريقه عدة مشاكل ويتم تدميره. ما لم تكن عملية التحول تدار برعاية فإن المنظمة ستواجه صعوبات توظيفها ونجاحها حينما تنتقل من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

ومنه جاء هذا الفصل ليتناول علاقة القائد الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في عملية إدارة التغيير والتغلب على المشاكل والصعوبات التي يواجهها التغيير التنظيمي من قبل الأفراد المقاومين له.



### المبحث الأول: سلطة قيادة التغيير في المنظمات

نتناول في هذا المبحث من له سلطة التغيير داخل المنظمة، وهل تستأثر الإدارة العليا بها وحدها؟ أو أن هناك مشاركة لباقي المستويات التنظيمية؟ أو يتم تفويض الأمر لمستوى أدنى؟ ثم يتم الانتقال بعد ذلك إلى دور المستشارين الخارجيين لكي يتم توضيح مزاياهم، وعيوبهم وخطوات عمل المستشار الخارجي، وكيف يتم اختيارهم. وأخيرا يتعرض الفصل لأطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.

تواجه المنظمات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بالتغيير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعد الاحتمالات والطرق، ويبقى دليل ثالث هو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا بسلطة التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

### المطلب الأول: سلطة القيادة التحويلية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة

يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة

بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيههم، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصالاً ذا اتجاه واحد، من أعلى إلى أسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير.

وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا والحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تماشيهم مع هذا القرار.

أصبح مصطلح القائد التحويلي والإجرائي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة.<sup>1</sup> وظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز<sup>2</sup> في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيههم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادل بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

<sup>1</sup>Bass, b. m, and avolio, b.j.. 'Transformational Leadership: a response to crotique', in chimers, m. m, and adman, r. (ends). Leadership theory and research: persoective and diertions, sandiego: academicpress, (1993),p135.

<sup>2</sup> Burns, j.m, leadership. New york. Haeper&row, (1978),p67.

وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة هي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية Transformational and transactional leadership فالمدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة ... وبعبارة أخرى: فالرئيس يقدم شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي.

وعند مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضا القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

وقد طور باس وافوليو (Bass and Avolio 1994)<sup>1</sup> نموذج ونظرية بنيت على أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد<sup>2</sup>:

1- الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

<sup>1</sup>Bass, B.M, and Avolio, **improving organizational effectiveness through transformational leadership**, sage, thousandoaks, c.a. b. j (1994), p48

<sup>2</sup>ماهر صبري ، ( القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير ) ، مجلة الادرة و الاقتصاد ، العراق :

بدون دار النشر ، العدد 78 ، 2009 ، ص 106 - 107 .

2- الحفز الالهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء.

### دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

تشير الدراسات في مجال القيادة، بأن هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير، وكما أوضح كوتر<sup>1</sup> يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير ... وناقش (شين Schein)<sup>2</sup> وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير، وضمن (شين Schein) كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وحدد كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق، ويعتقد أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، مؤكداً هذا

<sup>1</sup>Kotter. J. leading change, harvard business schoolpress. Boston, 1996, 166

<sup>2</sup>Schein, e.h. organizational culture and leadership: adyamicview, jo ssey-bass, sanfrancisco, ca.1992,p 101

الاتجاه، ويعتقد باس<sup>1</sup> أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير.

كما يرى كل من (كوتر وهاسكيت)<sup>2</sup> أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك القيادة التحويلية.

وحدد كوتر وهاسكيت القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك هذه الصفات للقيادة التحويلية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز باس وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين بالإضافة إلى أنه أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما تيشي وديفانا<sup>3</sup> فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبر أن التغيرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما (بيرنس 1978 Burns) فقد اتخذ موقفاً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية.

<sup>1</sup>Bass, Op cit, 1998, p65.

<sup>2</sup>Kotter, j p and j, l, **heskett Corporate culture and oerformance**. New york: the free press., 1992, p 48

<sup>3</sup>Tichy, n, m, **,managing change strategically: the technicl, political, and cultural keys**. 1986, p 51.

وقد حيز هيجز ورولان<sup>1</sup> مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

1- **إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير:** حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.

2- **إحداث تغيير في البناء التنظيمي:** التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.

3- **مشاركة وإدماج العاملين:** جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.

4- **التنفيذ والمحافظة على التغييرات** بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

5- **تطوير القدرات** التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير ... ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

بصورة عامة يمكن القول بأن القادة التحويليين يهتمون أتباعهم لتحقيق المزيد من الإنجازات وذلك من خلال التركيز على بناء القيم لدى الأتباع. بالإضافة إلى مساعدتهم في موازنة هذه القيم مع قيم المنظمة. ونستطيع إدراك وفهم تأثير القيادة التحويلية على النتائج، من خلال التأثير في سلوك الموظف وبالتالي يكون ذلك السلوك له أثر إيجابي على المنظمة على الأداء بشكل عام. وأثبتت التجارب والدراسات العديدة أن للقيادة التحويلية تأثيرها الإيجابي على مستوى التزام الأفراد بالمنظمة والرضا الوظيفي. كذلك لها تأثير إيجابي على عدد من المخرجات ومنها الاستعداد لبذل جهودات إضافية، سلوك المواطنة التنظيمية

<sup>1</sup>Higgs, m,j&rowland, **develoing change jeadershipcapabiliy**. The impact of a develoment intervention, henleyworkingpaperseries, HWP2001/p 58.

(وهي مستوى العمل الطوعي للأفراد دون إجبار والتي تزيد على مستوى العمل الطبيعي ولا يتقاضى عنها الموظف أجراً إضافياً).

وتستطيع القيادة التحويلية إعادة ضبط سلوكيات الأفراد من خلال تشجيع الأفراد على تبني قيم مشتركة واعتقادات جديدة تكون قاعدة لسلوكيات جديدة مرغوبة بالمنظمة، وتطوير معايير للسلوك تتوافق مع القيم المشتركة الجديدة وشيوع أجواء من الثقة المتبادلة بين الأفراد والقيادة.<sup>1</sup>

القيادة التحويلية تفترض أن لديها القدرة على إثارة الأفراد من أجل أن يقدموا أداءً يفوق التوقعات ويفوق ما هو مطلوب منهم وبجودة وبإخلاص عاليين وبالنتيجة تسهم في ارتفاع مستوى الإنتاجية.

كما يعتقد (تيشي و ديفان Tichy and Devanna) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة هاوس (House) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: سلطة قيادة التغيير بمشاركة عدة مستويات في المنظمة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة

<sup>1</sup>Bryman, A. Charisma and leadership in organizayios. London: sage. 1992,p 142

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، (إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري) ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، 2005 ، ص 7.

وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

### أولاً: مشاركة الموظفين:

بدأ التوجه في ممارسات الإدارة وفلسفتها نحو الدعوة والتأكيد على مشاركة الموظفين مع تحسين الحياة وحركة حياة العمل في نهاية سنة 1950 الخمسينيات من القرن الماضي. عبارة جودة حياة العمل استخدمت للتأكيد على فقرات وضعت جودة حياة العمل التي يعيشها الأفراد في مكان العمل، كما جودة حياة العمل والمعاني المنسوبة له كانت قد تعرضت لتغييرات كبيرة وتطورات ومن بينها درجة مشاركة الموظفين في إدارة المقاصد العليا بالمنظمة مثل صنع القرارات وصياغة استراتيجية المنظمة ومستقبلها.

### التعريف العملي لمشاركة الموظفين:

تهدف مشاركة الموظفين إلى زيادة مدخلات الأفراد إلى القرارات التي تؤثر في أداء المنظمة ورفاهية وسعادة الأفراد، وهذا يتعلق بأربعة عناصر مهمة:

1. **القوة:** وهذا يتضمن إعطاء الموظفين القوة الكافية لصنع قرارات متعلقة بالعمل، كما تغطي قضايا متنوعة مثل طرق العمل، تكاليف المهام، مخرجات الأداء، وخدمة العملاء واختيار الموظفين.<sup>1</sup>

2. **المعلومات:** الدخول المتعاقب إلى المعلومات المتعلقة بشؤون العمل يعتبر جزءاً حيوياً لاتخاذ قرارات فعالة، والمنظمات يمكنها أن تعزز مشاركة الموظفين بواسطة التأكيد على أن المعلومات الضرورية تنتقل بحرية إلى من لهم سلطة اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> سعيد حميد الدليمي ، مرجع سابق ، ص 260.



3. **المهارات والمعرفة:** مشاركة الموظفين تساهم في فعالية التنظيم فقط للمدى الذي يكون فيه الأفراد لديهم المهارات المطلوبة والمعرفة لاتخاذ قرارات جيدة، فالمنظمة يمكنها أن تسهل المشاركة بواسطة التدريب وبرامج التطوير لتحسين معرفة الأعضاء ومهاراتهم

4. **المكافآت:** يمكن أن يكون لها تأثير رائع على الأفراد لأنهم يتحمسون إلى الأشياء التي مردودها إيجابي، إن الاشتراك في الفرص ذات المغزى الكبير يمكن أن تعطي الأفراد المكافآت المعنوية الداخلية مثل مشاعر الدعم الذاتي والإطراء والمديح، أما المكافآت الخارجية المادية مثل المكافآت المالية والترقيات يمكنها أن تقوي مشاركة الموظفين عندما يكونون مرتبطين مباشرة لإنجاز مخرجات تنتج من المشاركة في صنع القرار .

هذه العناصر الأربعة تساهم بشكل كبير في حث الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، والميزة أن هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض للحصول على نتائج إيجابية.

#### مشاركة الموظفين تؤثر بالإنتاجية<sup>1</sup>:

هناك اقتراحات ضمنية بأن أغلب التدخلات يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية لأن الدراسات وجدت علاقة بين مشاركة الموظفين وقياس الإنتاجية كالأداء المالي ورضا العملاء وساعات العمل ومعدلات الطاقة.

مثلا المشاركة يمكن أن تعزز في قرارات العمل والإنتاجية في ثلاثة طرق:

1. هذه التدخلات يمكن أن تحسن الاتصالات والتنسيق في ما بين

الموظفين وأقسام المنظمة، وتساعد في توحيد مختلف الوظائف والأقسام التي تسهل المهام العليا.

<sup>1</sup> سعيد حميد الديلمي ، نفس المرجع ، ص 261 - 262 .

2. تدخلات مشاركة الموظفين يمكن أن تحسن دافعية الأفراد وخاصة إذا كانت ترضي حاجات الأفراد المهمة.

3. ممارسة مشاركة الموظفين يمكنها أن تحسن إمكانيات الموظفين وبذلك تمكنهم من تحقيق الأداء الأفضل، مثلا: محاولات زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وبصورة عامة تتضمن التدريب لحل المشاكل والاتصالات.

### تطبيقات مشاركة الموظفين

يمكن تصنيف أربعة تطبيقات تختلف في الحجم والنوع من حيث منح القوة والمعلومات والمهارات والمعرفة والمكافآت، وهي - الهيكل الموازي، - جماعات حل المشاكل، - تمكين العاملين، - أسلوب STS، وسأتناول هذه التصنيفات بشيء من التحليل.

**1- الهيكل المتوازي :** يسمى أيضا الكيان المتوازي وهو إشراك الأعضاء في حل المشاكل المستعصية والمعقدة، وتأسيس التكيف في المنظمات البيروقراطية، كذلك يعرف بالهيكل المباشر والهيكل المزدوج أو الهيكل الظل، وهذه الهياكل الموازية تعمل على حل المشكلات وإلى اقتراح حلول ابتكارية حرة من هيكل المنظمة الرسمي وثقافتها.

وتتجز الهياكل الموازية بعدد من الخطوات<sup>1</sup>:

**1- تعريف الهدف والنطاق:** يتم الاستفادة من تشخيص المنظمة لمعرفة أين هي المشاكل وأوجه القصور التي يجب معالجتها مثل الإنتاجية والعيابات وجودة الخدمة

**2- تشكيل لجنة تسيير:** تتكون من عدد من القادة المختارين لمختلف الوظائف خلال المنظمة الرسمية، ويوكل لها إنجاز المهام التالية: تحديد الهدف والغرض من الهيكل البديل،

<sup>1</sup> سعيد حميد الديلمي ، نفس المرجع ، ص 263 - 264 .

تطوير رؤية الجهود، قيادة إنشاء الهيكل، حل جماعات حل المشاكل والأنشطة، ضمان دعم الإدارة العليا

**3- الإتصال مع الأعضاء:** فاعلية الهيكل الموازي تعتمد على المشاركة الفعالة للأعضاء وهذا بحاجة إلى التواصل ونشر الهدف المشترك والإجراءات والمردود لهذه المشاركة، ومشاركة الأفراد في تطوير الرؤية والهدف سيزيد من إحساس الأفراد بأنهم مالكو المنظمة OWNERSHIP واحتمال إيجاد واكتشاف طرق جديدة للعمل.

**جماعات حل المشكلات:** وهذه المجاميع تعني ابتداء انجاز الهدف من الهيكل التنظيمي الموازي-التشكيل يتضمنه الاشتراك في اختيار وجذب أعضاء مجموعة التدريب- تعريف المشكلات التي تواجهها الجماعات لإيجاد حلول لها-الأعضاء عليهم تمثيل مستويات الهرم التنظيمي وخبراء وهو وظائفه، وهذا يساعد لمعرفة واتصال مع الهيكل الرسمي، وكذلك يعطي مصادر حقيقية لإيجاد حلول المشكلات.

بعد تشكيل المجموعات فهي بحاجة إلى التدريب، وهذا يتطلب النقاش بين أعضاء لجنة التسيير التي يجب أن تضع قيمتها حول الانفتاح والإبداع والاتحاد.

**4- معالجة المشاكل والقضايا:** بصورة عامة فإن الجماعات في الهيكل الموازي يحلون المشاكل بواسطة استخدام خطوات البحث الإجرائي العلمي، هم يشخصون المشاكل المعنية لتخطيط حلول ملائمة لتنفيذها وتقييمها، كلما كانت لجنة التسيير موحدة الرؤية فإنها تجد حلولاً مناسبة فعالة، والأعضاء مرتبطون ببعضهم، وبهذه الطريقة فإن المحاولات المبكرة للتغيير سوف تعطي فرصة أفضل للنجاح.

**إنجاز وتقييم التغيير:** وهي تشير إلى إنجاز وتنفيذ التغييرات الملائمة وتقييم النتائج- مقترحات التغيير بحاجة إلى الدعم من لجنة التسيير ومن سلطة الهيكل الرسمي، وبما أن التغييرات نفذت، فإن المنظمة بحاجة للمعلومات عن تأثيراتها، وهذا يدعو الأعضاء إلى

كيف أن التغييرات الناجحة كانت، أو هي بحاجة للتعديل، بالإضافة إلى أن التغذية المرتدة عن التغييرات تساعد المنظمة في التعلم والتكيف والإبداع.

المهمة الأساسية للمجموعة نموذجيا يتم تجزئتها إلى مهام أسهل، وأجزاء اجتهادية، DISCRETE تسمى غالبا وظائف.

المهام وظرف العمل تحدد لكل جزء، والأجزاء تصاغ إلى أعضاء مجموعة. كل عضو ينجز جزء عمل روتيني مكرر من مهام المجموعة.

الأعضاء يفصلون مساهمات المهمة لكي يتفوق تحقيق المهمة العليا من خلال الرقابة الخارجية مثل الجداول، تدفقات العمل الصلبة، حاجات المشرفين.

الانتقاد الذي وجه لهذا النهج هو إهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية، ولكن على أي حال لا تزال هذه الطريقة مهمة وفعالة بسبب أنها تساهم مباشرة في خفض النفقات، ويمكن قياس كفاءتها ويمكن فهمها بسهولة، وتتجز بسهولة وتدار أيضا.

### ثانيا: تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في

اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية<sup>1</sup>. ويرى بينيسونانوس<sup>2</sup> ( Bennis and nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ... فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف<sup>3</sup>.

كما يمكن تحديد أهم نقاط تبين مدى أهمية التمكين و المتمثلة في 4 :

<sup>1</sup>Dvir T, Eden D, Avoliobj, **shamir impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment** academy of management journal; b.(2002), p45-44.

<sup>2</sup>Bennis, warren and burtnanus. **leaders, the strategies for taking charge**. New york: harper and rowe. 1985.p 89.

<sup>3</sup>Eden, **Leadership and expectations: pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations**. Leadership quarterly, d. (1992). P47.

<sup>4</sup> عبد العالي دبله ، وفاء العامري ، (آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث) ، جامعة بسكرة

، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، ص 6 - 7

-ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة لها، مثلا للامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية.

-ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكينه والأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

- وكذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة .

-لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها و كذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجا تنموية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته .

-إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.

-والتمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى عكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها :

حلول مدراء لميحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء.

### ثالثا: أسلوب الأنظمة الاجتماعية-التقنية: STS

تم تطوير هذه النظرية أصلا في مؤسسة TAVISTOCK عن العلاقات الإنسانية في لندن وانتشرت في أغلب الدول الصناعية في أكثر من 50 سنة في أوروبا وخاصة في الدول الاسكندنافية. وجاءت كرد فعل تجاه التركيز الشديد على الأمور التقنية والميكانيكية وتجاهل الجوانب الإنسانية في العمل. أوضح رائد هذه الفكرة Eric Trist بأنه الأنظمة الصناعية لها جوانب تقنية أولا وجوانب إنسانية واجتماعية ثانيا، هي مرتبطة ببعضها بشدة ومتفاعلة مع بعضها. يتضمن النظام التقني الآلات والعمليات والإجراءات والترتيبات المادية. لذلك حينما نفكر في مصنع ما فإننا نعتقد عادة بأن مصنع عبارة عن نظام تقني ميكانيكي. بينما النظام الاجتماعي والإنساني يشمل الناس ومواقفهم المعتادة والقيم، والأساليب السلوكية والعلاقات. ويشمل نظام المكافأة وهيكل السلطة رسميا على المخططات الهيكلية وهيكل السلطة غير الرسمي المستمد من المعرفة والنفوذ الشخصي للأفراد.

تتلخص STS في قدرتها على تطوير المنظمة من خلال توفير نظام عمل معقد لكنه يهدف إلى إجراء تفاعل بين الأفراد والتقنية في مكان العمل وليس ضروريا بأن تكون التقنية هي تكنولوجيا مادية من أجهزة وغيرها لكن يمكن أن تكون تقنيات إدارية وتطبيقات حديثة لممارسة إجراءات إدارية في العمل من أجل تحقيق التحسين في الأداء. وتكون غالبا في

تصميم العمل وتدخلات الأفراد. وتفترض هذه المنهجية على أنه متى ما البشر تم تنظيمهم لإنجاز مهما معينة، فالنظام الرابط يعمل لنظام اجتماعي فني.<sup>1</sup>

هذا النظام مكون من جزأين مستقلين لكن مرتبطين، وهما جزء اجتماعي ويتضمن إنجاز الأفراد للمهام والعلاقات فيما بينهم، والجزء الفني يتكون من الأدوات والتقنيات وطرق إنجاز المهمة، وهذان الجزآن مستقلان لأنهما يسلكان طريقين مختلفين، ولهما قوانين سلوك مختلف.

الجزء الاجتماعي يعمل وفقا لقوانين علم الأحياء والقوانين النفسية، بينما الجزء الفني يعمل وظيفيا طبقا لقوانين فيزيائية وميكانيكية. ومع ذلك الجزآن كلاهما مرتبطان بسبب أنهما يجب أن يعملوا سويا لإنجاز المهام، وبهذا فإنها تنتج نوعين من المخرجات، منتجات السلع والخدمات، ونتائج اجتماعية ونفسية مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام. الجزء الثاني المهم الذي يتضمنه STS نظرية أن هذه الأجزاء منفتحة على البيئة، فالأنظمة المفتوحة تتفاعل مع البيئة لكي تستمر بالبقاء وتتطور.

البيئة تزود المنظمة بالضروري من المدخلات مثل الطاقة، المواد الخام، المعلومات، و STS تزود البيئة كذلك بالمنتجات والخدمات. وهذا يمكن STS من التكيف مع البيئة وظروف التغيير، وتأثير البيئة للتوجه إلى أفضل الاتجاهات. التطبيق الممتاز لـ STS هو فرق العمل ذاتية الإدارة، وتدار ذاتيا وبتعليمات ذاتية، وهم ينجزون مهام مشتركة، وهم يضعون أهدافهم وأهداف الإنتاج.

<sup>1</sup>Tris, e.l, higgin, g,w, murray, h, &pollock, . **Organizational choice: capabilities of groups at the coal face underchanging technologies: the loss, rediscovery&tranformation of a work tradition.** London: tavistock publications. .b, 1999, p 58.



## المطلب الثالث: سلطة قيادة التغيير بواسطة التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

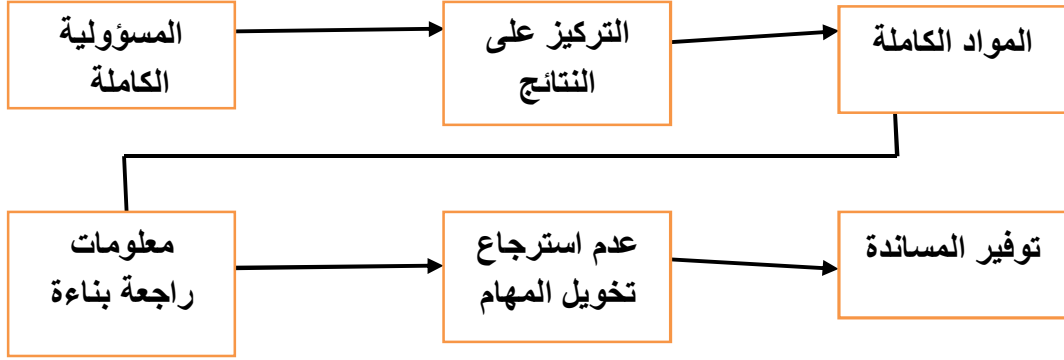
تفويض الإدارة العليا لمستويات إدارية أخرى للقيام بمهام وتطبيق خطة التغيير يعتبر سلوك شائع لكثير من المنظمات بسبب كثرة انشغال الإدارة العليا بأمر التخطيط وبناء الاستراتيجيات الشاملة، ولكن ذلك لا يعني بأي حال تخلي الإدارة العليا عن مسؤوليتهم تجاه نجاح أو فشل مشاريع التغيير، فتفويض تنفيذ برامج التغيير لأفراد آخرين من المستويات الأدنى في المنظمة يعني تحويلهم للتنفيذ وتشجيعهم على الحصول على نتائج مرضية لجميع الأطراف لإثبات نجاح خطة التغيير، وكذلك ضمان توفير كافة الموارد التي هم بحاجة إليها مثل الأموال والمعلومات والخبرات والأجهزة والاتفاقات والطاقات الخارجية وكل ما من شأنه أن يكون عاملاً لنجاح لبرامج التغيير. ولا يكون التفويض مؤقتاً بفترة وجيزة أو لمهمة معينة فقط بل يجب أن يكون شامل كل فترة التغيير لكي يكون الأفراد متحمليين للمسؤولية تجاه الإدارة. بالإضافة إلى ذلك يجب توفير الدعم والمساندة لفريق التغيير وتشجيعهم من أن أجل يكونوا إدارة نجاح التغيير. هذه العمليات وخطوات انجاز التفويض يلخصها الشكل (20) <sup>1</sup> حيث تبدأ بالمسؤولية وتنتهي بالمساندة والدعم لفريق العمل.

وهناك أشكال متعددة لهذا التفويض فقد يكون التفويض معطى لجهة من داخل المنظمة أو من خارجها ومن أمثلة ذلك التفويض سنتناول وكيل التغيير والذي يكون من

<sup>1</sup> سعيد حميد الديلمي ، مرجع سابق ، ص 269 - 270 .

داخل المنظمة أو مستشار التغيير والذي يتم الاستعانة به من خارج المنظمة وسنوضح مميزات وعيوب كل منهم.

الشكل (20) خطوات انجاز التفويض



المصدر: سعيد حميد الديلمي ، مرجع سابق ، ص 269

### أولاً: وكيل التغيير Change Agent:

كل مبادرات التغيير التنظيمي، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، يتطلب واحد أو أكثر من عوامل التغيير. وكيل التغيير هو أي شخص لديه المهارة والقدرة على تحفيز وتسهيل وتنسيق جهود التغيير. قد يكون التغيير وكلاء إما خارجي أو داخلي. إن نجاح أي جهود التغيير يعتمد على جودة وقبلية للعلاقة بين وكيل التغيير وصناع القرار الرئيسيين داخل المنظمة. في هذه المقالة ناقش أنواع التغيير وكيل والأدوار عامل تغيير، وخصائص ناجحة التغيير.

يمكن أن يكون دور وكلاء التغيير أمراً حيوياً للمنظمات التي تكافح من أجل التغيير ومساعدتهم على العودة إلى المسار الصحيح من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة. ويعرف التغيير بأنه شخص من داخل المنظمة يساعد على تحويل نفسها من خلال التركيز على مسائل مثل الفعالية التنظيمية، والتحسين والتطوير.

وكيل التغيير عادة ما تركز جهوده على تأثير التكنولوجيات المتغيرة والهياكل والمهام على العلاقات الشخصية والجماعية في المؤسسة. وينصب التركيز على الناس في تنظيم وتفاعلاتها.

### الدور والكفاءة المطلوبة:

وكيل التغيير هو في الأساس استشاري، سواء من داخل المنظمة أو هو من خارجها، وهو غالبا ما بلعب دور باحث ومدرب ومستشار أو المعلم، وفي بعض الأحيان يكون بمثابة المدير التنفيذي، وبالرغم من أن بعض وكلاء التغيير يكون متخصص في دور واحد، لكن في الغالب أنه سيتحول دوره تبعا لاحتياجات المنظمة، وغالبا ما يترافق بتسمية وكيل التغيير سوء الفهم، والسخرية والقوالب النمطية. المديرين والموظفين والمهنيين على حد سواء شككوا في قيمة من هذا الدور في المنظمة.<sup>1</sup>

يجب أن يكون الوكيل لديه عدة كفاءات من أجل أن يسهم في التغيير الفعال:

- 1- المعرفة الواسعة.
- 2- تشخيص المشاكل.
- 3- القدرة على بناء العلاقات مع العملاء.
- 4- لتحقيق المستوى اللازم من الثقة.
- 5- حل مشاكل.
- 6- تنفيذ خطط لتحقيق تغيير الأهداف.
- 7- وضع جدول أعمال القيادة.

<sup>1</sup> سعيد حميد الديلمي ، نفس المرجع ، ص 271 .

**ثانياً: مستشار التغيير Change Consultant:**

وهم عبارة عن أفراد وجماعات أو مؤسسات متخصصة يتم الاستعانة بهم كاستشاريين من خارج المنظمة، وتعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين).

و من المنافع التي يقدمها الاستشاريون ما يلي:<sup>1</sup>

النضرة العامة المعتمدة : لا يعتبر المستشار عضواً في المنظمة لذلك فإنه يقدم الحلول الفعالة للمشكلات التي تواجه المنظمة و المستشار هو صاحب الخبرة و يمكنه ان يقدم افكارا جديدة و مقترحات تفيد المنظمة و تساعد في مواجهة المشاكل و الاعباء .

القدرات المتخصصة : يمتلك المستشار ذو الخبرة و المعرفة و المهارات المتنوعة والمتخصصة و كذلك الصفات الشخصية المميزة مما يؤدي الى تحقيق نجاح المنظمة .

خدمة الاحتراف المؤقت : تشعر بعض المنظمات بان لديها القليل من المصادر المهنية مثلا لو اضطر المدير الى الغياب من اجل حضور برنامج ما في الادارة فيجب ان يكون خطة بديلة لحل هذه المشكلة و هنا يمكن ان يوضع المستشار يشكل مؤقت لاعطاء الحلول المناسبة .

ويختلف دور الاستشاري في تحريك و دفع التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي. يمكن اختيار المستشار سواء كان فرداً أو مكتباً استشارياً بأن يكون ذو خبرة واسعة في العلوم السلوكية ومجالات التنظيم والإدارة والتعليم والتدريب ومعرفة بكيفية تشخيص المشاكل وتصميم برامج التغيير.

<sup>1</sup> سامي تيسير سليمان ، الاستشارات الادارية و اثرها على احداث التغيير ، بيروت : دار نلسن ، 2009

وعند البدء بالإشراف العملي للمستشار فإن عمليات الاستشارة تمر بعدة خطوات أساسية وما يتبعها من وظائف للمستشار وهي كالتالي:

**1- البدء في الاستشارة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإطلاق فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وإمكانية إفادته للمنظمة.

**2- تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن أن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

### 3- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:

يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهيكل أو جزء منها، وهل يكون التغيير شاملاً أو جزئياً بالتدرج؟ ويقوم أيضاً الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أو سيقوم بتعديل هيكل التنظيم أو بإعادة تصميم الوظائف. أو تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أم بناء أنظمة جديدة للتسويق؟ وغيرها من الحلول.

### 4- تقييم ومتابعة التطوير:

يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح، وإنجازات الانتاج والمبيعات والعلاقات

الشخصية وسلوك العاملين، والغياب والإصابات، وترك الخدمة، وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

#### 5- إنهاء الاستشارة:

يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة، ويخرج المستشار من المنظمة بسلام ويحصل على أتعابه<sup>1</sup>.

#### تحديد دور المستشار:

قبل التعاقد مع المستشار على المنظمة أن تحدد دوره بشيء من الدقة والتفاصيل والتي تعبر عن مدى تدخل المستشار في حياة المنظمة:

\***المرآة:** يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل على هذه الأسئلة لكي يعرفن فسه

\***البحث عن الحقائق:** يقوم المستشار بجمع معلومات وإثارة تساؤلات باستخدام المقابلات والإستقصاءات ودراسة الأنظمة والاجراءات في المنظمة.

\***تشخيص المشاكل:** يقدم المستشار تعريفا دقيقا للمشاكل وأبعادها إيماننا بالقول إن عرف السبب بطل العجب.

\***تقديم البدائل:** يحدد المستشار بدائل الحل أمام المنظمة، ومزايا وعيوب كل منها، والنتائج منها، والموارد المطلوبة في كل منها.

\***حل المشاكل:** يختار المستشار البديل المناسب للمنظمة والمشكلة: ويبرر ذلك من خلال مزاياه، ويوضح جوانب الحل.

<sup>1</sup> سامي تيسير سليمان ، المرجع السابق، ص 22

\*التدريب: يقوم المستشار بتعليم المنظمة ومديرها كيف يستفيدون من التجربة؟ وكيف ينظرون إلى أخطائهم في المستقبل.

\*الخبرة الفنية: يقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ التطوير التنظيمي، ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.

\*الراعي الأمين: يفوق المستشار هنا الحدود التعاقدية مع المنظمة، ويبلغها بأي مشاكل أخرى، ويقدم عنها تصورات وحلوله وتنفيذه لها ومتابعة تنفيذها لمصلحة المنظمة أولاً.

### لماذا المستشارون الخارجيون؟

ترغب الكثير من المنظمات وتلجأ إلى المستشارين الخارجيين لعدة أسباب ومزايا أهمها:

1-المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل محدد وواضح ودون أي محاولة، فهو يعرف طريقه وعمله مما يجعل العملية الاستشارية فعالة.

2-يقدم المستشار خدمة احترافية مكثفة، ويؤدي ذلك غالباً إلى استغراقها وقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أ، تقوم بها داخل المنظمة.

3-المستشار محايد في طبعه، وهو لا يتعرض لأي ضغوط من داخل المنظمة، وحين يكشف الأخطاء يعلنها بوضوح، بينما المدير الداخلي ربما يتعرض لضغوط وظيفية تجعله متحيزاً في إعلانه للمشكلة.

4-المستشار ينظر للمشكلة من خارجها، لأن من بداخل المشكلة كالمديرين والعاملين لا يرون المشكلة لأنهم بداخلها، ومن يدخل الصورة لا يرى نفسه.

5-المستشار يقدم رأيه بشكل قوي ويبرر قرارات الإدارة، ويعطي هذه القرارات المصادقية، وذلك لأن أكثر من المديرين لا يدرون صدق قراراتهم ما لم يتم مستشار خارجي بتوضيح أساسها العلمي.

6-المستشار يقدم التدريب للمديرين في كيفية العمل بالاستشارة، وحل المشاكل وطريقة تنفيذها، وأساليب متابعتها.

7-المستشار يقدم معلومات حديثة في مجال أساليب وطرق الإدارة، بينما المدير الداخلي غالباً ما يكون غائباً عن هذه الطرق والأساليب الحديثة.

### عيوب المستشار الخارجي:

بجانب المزايا السابقة للمستشار الخارجي هنالك عيوب وعقبات قد تقف في طريق المنظمة عند استخدامها للمستشارين، وأهمك هذه العيوب ما يلي:

1- اللجوء إلى مستشار خارجي يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، والإدارة قد تنظر إلى المستشار بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها.

2- اللجوء إلى مستشار خارجي يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية، وبعض المنظمات لا يلجأ إلى المستشار الخارجي حتى يقوم المديرين بتنمية أنفسهم بأنفسهم.

3- اللجوء إلى مستشار خارجي يعني لأنهم سيفقدون السيطرة على أعمالهم، وذلك لأن هناك طرف خارجي يطلب منهم معلومات وربما يأمرهم بأشياء كثيرة.

4- زيادة موضوعية المستشار قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الوقت، والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة، وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

5- المستشار الخارجي قد يفشي أسرار المنظمة.



### المبحث الثاني: متطلبات وخصائص قيادة التغيير الناجحة

كي ينجح قائد التغيير في الوصول بالتغيير إلى هدفه وتجاوز المشاكل والعقبات لابد أن تتوفر في قائد التغيير مجموعة من المتطلبات والخصائص والصفات حتى يؤدي دوره كما ينبغي ويكون مستعد للمشاكل والعقبات التي قد تواجهه في طريقه، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث

#### المطلب الأول: متطلبات قيادة التغيير

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير ( Change Agent) تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتحفيز العاملين على التغيير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار. إذن فوكيل التغيير هو الشخص المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة. ويرى بعض الباحثين بأن فريق التغيير يكون أكثر فاعلية عندما يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر وبخاصة تنوع المهارات والقدرات والموارد.

كما يتوجب على قائد التغيير أن يتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف، وأن تتوفر لديه الموارد وسبل الدعم اللازمة. وقد ركز (Paton&Calman) على المتطلبات التالية:

\*مهارات اتصال مناسبة.

\*المحافظة على حافزية الأفراد وقيادتهم بفاعلية.

\*القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.

\*التمتع بمهارات التفاوض والتأثير والإقناع.

\*توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.

\*القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال.

\*المعرفة بمنطق التغيير وبراعة الإقناع.<sup>1</sup>

أما المهارات والأنشطة التي يجب أن يتمتع ويقوم قائد التغيير بها حسب رأي (Harvey & Brown) فهي: القدرة على تطوير فريق التغيير، وإحداث التغيير، وتطوير الاستراتيجية، والتطوير الإداري، وتطوير الأفراد، وإدخال التكنولوجيا. كما يتمثل دوره في مساعدة العاملين لتطوير الحلول والأنظمة والمفاهيم الجديدة بأنفسهم وأن يحرص على تطوير علاقة بينه وبين العاملين مبنية على الثقة والانفتاح ضمن مناخ يشجع على التعلم والمشاركة.

أما فريق التغيير، فعلى أعضائه أن تتوفر لديهم المبادئ الثلاثة: الالتزام بتحقيق الأهداف والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يركز على رؤى مشتركة.

وتعددت الدراسات والأدلة التي تثبت أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهذه المبادئ هي:<sup>2</sup>.

**1-الهدف الأخلاقي:** ويعني القائد وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه والمجتمع المحيط به بأكمله، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع، لذلك ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها:

**2-فهم وإدراك عملية التغيير:** فالهدف الأخلاقي بدون فهم لعملية لا يعتبر من مزايا القائد الناجح، وبالتالي متى يحقق القائد نجاحا في عملية التغيير ينبغي أ، يجمع بين التزامه

<sup>1</sup> إستراتيجيات التغيير، ورقة عمل " مؤتمر تطوير منظمات الأعمال الثالث "، القاهرة، 2002، ص66

<sup>2</sup> الطيطي خضر مصباح اسماعيل ، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء، عمان، دار حامد، 2011، ص 89.

بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المتركمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن يدرك الأمور الأساسية التالية:

\*الهدف لا يجب أن يكون تغيير كل ما في المنظمة.

\*لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار.

\*يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.

\*يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.

\*التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.

\*التغيير عملية شديدة التعقيد.

### 3- بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة:

العامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاوناً تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، إذن فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

### 4- إنشاء المعرفة والمشاركة:

نحن نعيش الآن في عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإن من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة الثلاث السابقة.

### 5- خلق التماسك:

في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط، وفي ظل هذه المبادئ الخمس فهناك خصائص وسمات لا بد أن يمتلكها القائد الفعال والتي يمكن تكون سببا أو نتيجة لهذه المبادئ وهي: الطاقة أو النشاط، والحماس، والتفاؤل.

فالقائد الناجح هو ذلك القائد النشط المتحمس المليء بالأمل والذي يحمل التزاما خلقيا ويتفهم عملية التغيير ويبني العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك وتقوية العلاقات بين كافة الأفراد في المنظمة.

إن تولي زمام القيادة أثناء التغيير ليس سهلا بل إن الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محددة، فلذا يتطلب ما يلي<sup>1</sup>.

1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.

2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية.

3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيها الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس.

<sup>1</sup> سكوت سينيشيا و جافي دنيس، إدارة التغيير في العمل، (ت بشير البرغوثي)، الرياض، دار المعرفة،

**الخطوة الأولى: إيجاد رؤية مشتركة مع المجموعة:**

بعدما تجتاز المجموعة مرحلتي الرفض والمقاومة، فعند ذلك تملأ الهمة، ويبدأ الموظفون بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل، وفي هذه الأثناء يحتاجون إلى مد يد العون إليهم حتى يضعوا لهم رؤية خاصة لهدفهم، عند ذلك يأتي دور القائد لتوجيه المجموعة نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل.

**الخطوة الثانية: جعل الفريق يجد الرؤية:**

تخصيص بعض الوقت لمناقشة المستقبل، والطلب من أعضاء الفريق أن يتخيلوا حالهم بعد خمس سنوات، وأن يفكروا في اختلاف المستقبل عن الحاضر، وفي التحسينات التي يلحظونها، بعد ذلك يتم عقد حلقات للنقاش، وتدوين ملاحظات أعضاء الفريق، وتدوين النقاط البارزة لرؤاهم، وبهذه الطريقة يستطيع القائد إيجاد رؤية مشتركة إن إيجاد الرؤية المستقبلية تساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتجهون إليها.

**الخطوة الثالثة: توضيح القيم:**

يساعد التغيير على إعادة تشكيل القيم التي يعمل من خلالها فريق العمل، وإن القيم هي الأساس الذي يعمل القائد والفريق عليه معاً، وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل، وتحل محلها قيم جديدة للوضع الجديد. بحيث يصبح القائد قائداً للتغيير، ويساهم في صناعة التغيير، ولا يكن له ضحية<sup>1</sup>.

وعلى القائد أن يراعي الأسس التالية وذلك لضمان نجاح عملية التغيير:

1- مشاركة العاملين في التغيير، وخاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير وإعداد العاملين بمعلومات عن التغيير ونتائج تنفيذه وتطوره.

<sup>1</sup> الخطيب أحمد، الإدارة الحديثة، أريد، عالم الكتب الحديثة، 2009، ص 149.

- 2- إجراء التغيير في الوقت المناسب.
- 3- ينبغي الإدراك بأنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة.
- 4- التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه.
- 5- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار، بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع والابتكار المادي الملموس بمعدل أسرع من صور الابتكار والإبداع غير الملموس.
- 6- صوت الفعل أقوى من صوت القول، فيما يتعلق بجهود التغيير فلا تأخذ التغيرات مأخذها الطبيعي ولن تصبح فعالة إلا بعد ممارسة العملية والتعود عليها بالفعل.
- 7- وجود سبب لإجراء التغيير فلا بد أن يكون هناك وعي حول السبب الذي يجعل التغيير ضرورياً، والتدريب على القيم والمهارات والسلوكيات الجديدة.
- 8- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق فيها نجاح كبير ونتائج إيجابية سريعة، حتى يمكن إعطاء مثال عن نجاح التغيير مما يجشع العاملين في الأقسام الأخرى على قبول التغيير في أقسامهم.
- 9- إيجاد التوازن بين التغيير في النظام الفني والتكنولوجي والتغيير في النظام الإداري.

10- أن يسبق إدخال التغيير تحليل للموقف الحالي ومشاكله<sup>1</sup>.

ولكي يتمكن القائد من قيادة التغيير في المؤسسة بنجاح لابد من إتباع التقنيات الأدائية الآتية:

1- انتهاج النمط الديمقراطي في إدارته للمؤسسة، إذ يعمل على مناقشة الأفراد بأهمية التغيير وانعكاساته على المؤسسة والأفراد ليكونوا شركاء في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات فالمسؤولية الفعالة هي التي تتيح للعاملين فيها القدر الأكبر من المشاركة في التخطيط لأعمالهم وتحديد أهدافها وطرائق تحقيق تلك الأهداف.

2- إرساء قواعد الاتصال المفتوح بين القيادة والأفراد لتطوير فهم مشترك لخطوات التغيير يقوم على تحقيق الثقة المتبادلة وتحمل المسؤوليات المشتركة.

3- إقامة علاقات طيبة بين القيادة من جهة وبين الأفراد فيما بينهم لخلق مناخ تنظيمي مريح يشعر الفرد فيه بأنه جزء فعال في أسرة مهنية متألفة فيقبل على العمل لما فيه مصلحته ومصلحة أسرته الوظيفية، ويكون ذلك بتقدير أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وتلمس حاجاتهم.

4- توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه الأسباب التي دعت إليه وتوضيح كيفية تنفيذ مراحلها فأغلب الظن أن معايير الرضا الوظيفي يمكن أن تطبق كلما توافر لمتخذ القرار شبكة مكثفة

<sup>1</sup> وصوص ديمة، درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006، ص 153

ومترابطة من المعلومات الدقيقة التي تتيح له ولل فريق العامل معه أن يتصرف على الحقل الواقعي لما هو ممكن.

5-المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية، ويكون ذلك الوضع دليل تقييم شامل تحدد فيه مؤشرات النجاح التي يمكن التنبؤ بها على مدى كفاية الخطة وهل تسير وفق المسار القويم الذي خطط له، ويمكن عقد جلسات مناقشة منتظمة مع مجموعات العاملين لتلقي التغذية الراجعة ومقارنتها مع المؤشرات المتحققة بهدف الوقوف على ملامح القوة لتعزيزها ومكامن ضعف تلافيها وتحديد آثارها.

6-تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية، فبعد أن يدرك الأفراد بالحاجة الماسة لتغيير ويقبلون عليه يجب أن يعمل القائد على تطوير مهاراته القيادية فيحدد الأدوار، ويضعهم في مواجهة مع مسؤوليات محددة ويتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات معينة على ألا يكون ذلك بمنأى عن مراقبته ومتابعته غير المباشرة كي يكون قادرا على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يكمن أن يظهر من فروقات أو أخطاء.

### المطلب الثاني: خصائص قيادة التغيير

أشارت نتائج الدراسات والبحوث وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائدا للتغيير في مؤسسته.



ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات التي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وذلك على نحو الآتي<sup>1</sup>:

#### أ- مواقف قائد التغيير الفعال هي:<sup>2</sup>

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وألوياتها.
- يتميز بالالتزام في أداة الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- يتسم بالمتابعة، ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور يعكس ما هو منشود.

- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للإنفراد بالحوار دائماً.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- ولديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.

- لديه استعداد ورغبة لتعلم من أخطائه ومحاولاته.

- يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.

<sup>1</sup> مؤتمن منى، إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، وسالة المعلم، مجلد 36، العدد 04، ص 45-46

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2015، ص 276.

- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

### ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي:<sup>1</sup>

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة (سابقاً).

- يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام مقوائم لتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.

- لديه القدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفعالية على سير العمل والتطوير.

- لديه القدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.

- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

### ت- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 277.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 278.

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها عين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.
- يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل.
- يستطيع التطلع قدما نحو الأمام والتفكير للمستقبل، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهما لأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية.

- يستطيع بناء مناخ عمل ايجابي مساند تعزيره.
  - لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.
  - يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعد على تحقيق تعلم الفعال.
  - يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
  - يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتيا.
- وقد ذكر سليمان أن لقائد التغيير مواصفات خاصة ومتكاملة حتى يستطيع أن يدير عملية التغيير، وأن يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته.
- وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، من أبرزها<sup>1</sup>:
- إدارة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسع لإحداث التغيير من منطق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعه بضرورة التغيير ومسوغاته.

<sup>1</sup> مؤتمن منى، مرجع سابق، ص 52

- متلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير وتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة، بنيتها وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها.

- القدرة على توفير المناخ الملائم لتغيير ووضع استراتيجيات فعالة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقق الغايات المرجوة منه.

- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.

ولابد لكل قائد من مجموعة من الممارسات حتى يدير التغيير بطريقة ناجحة منها:<sup>1</sup>

**1- تحدي العمليات:** ويكون ذلك من خلال البحث عن فرص ومحاولة تغيير الوضع

الحالي ايجابيا، ثم قبول المخاطرة ومحاولة الاستفادة من الأخطاء والنجاحات.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 55.

2- النظرة المستقبلية المشتركة: وذلك عن طريق مشاهد مثالية مستقبلية وجمع

العاملين على أهداف مشتركة.

3- الإيمان بمبدأ التمكين: ويتجلى ذلك بتشجيع العمل الجماعي ومشاركة الآخرين

في السلطة والمعلومات.

4- صياغة التوجه: باعتماد القيادة المثل العملي الناجح والتخطيط بانتصارات صغيرة

تكون حافز للعمل بدافعية نحو انتصارات أكبر.

5- تشجيع القلب: وذلك بالاعتراف بالمشاركات، والربط بين المكافئة والانجاز،

واحتفال الانجازات، وتقدير الانتصارات.

وقد أشارت (مؤتمن منى)<sup>1</sup> إلى مجموعة من المواقف التي يتبناها قائد التغيير لذي

يتسم بالفعالية، حيث انه يوفر دعما ايجابيا للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعامل أعضاء الهيئة

العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفعالية، وهو يتصف بالحماس والدفاعية، والاهتمام

بقضايا التربية والتعليم وأولوياتهما، ويتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على

النحو الأفضل، وهو يتسم بالمتابعة ولا يبالي في ردود أفعاله بل يكون عقلانيا إذا سارت الأمور

بعكس ما هو منشود، حيث أنه لا يحاول فرض وجهة نظر بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار

دائما، ولديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة، ولديه دائرة اهتمامات

أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل، ولديه

<sup>1</sup> مؤتمن منى، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي،

استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.

### المطلب الثالث: صفات ومميزات قائد التغيير:

لا بد أن تتوفر لدى فريق التغيير في المؤسسة مجموعة من المبادئ المهمة، ومن أبرزها: الالتزام بتحقيق الأهداف، والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يرتكز على رؤى مشتركة.

كما توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في قائد التغيير من أجل تحقيق نجاح عملية التغيير، وهذه الصفات هي:<sup>1</sup>

1- التعامل مع مختلف القضايا داخل المؤسسة سواء أكانت فنية أم إنسانية أم تنظيمية من أجل استمرارية التغيير.

2- أن يسمح قائد التغيير بحرية تناقل المعلومات داخل المؤسسة، وذلك لحل العديد من المشكلات التي تعيق عملية الإبداع والتطوير.

3- الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي لاسيما الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة.

<sup>1</sup>القواسمة فريد محمد، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الإتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن، ص 160

4- غرس القيم التنظيمية وتميئتها وتطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه

المختلفة.

5- توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية.

6- التحكم الدقيق بعملية التغيير وتنفيذها عن طريق تحديث المعلومات، وتحديد

الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته، وتحديد محاوره.

7- توازن الشخصية وامتلاك مهارات في بناء العلاقات مع الآخرين، وأن يمتلك

المقدرة على التحفيز.

ويجب أن تتوفر في المدير أو قائد التغيير مجموعة من الخصال التي تجمع بين

المعاصرة والقدرة على التكيف مع الأحداث، ويمتلك أيضا من الصفات ما هو مؤثر على

وجدان وعواطف الجماهير المحيطة به والقدرة على جعل الجماهير تصغي له وتتقبل وتعني

ما يقول وتوجيههم وإقناعهم تحمل أعباء وتكاليف التغيير المطلوب وهناك أيضا مواصفات

خاصة ومتكاملة لهذا القائد كي يستطيع إدارة عملية التغيير وأن يحقق أهدافه وطموحاته

ومن هذه المواصفات: فقائد التغيير يتمتع بالمواصفات الآتية:

1- الحساسية نحو الأهداف والمطالب القومية، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع،

والوعي بمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية وارتباطها بالقوة

السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.



2- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق على ناتج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي أو غير القائد.

3- فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.

4- امتلاك شخصية قيادة بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.

5- المنهج العلمي في حل المشكلات والحرص على استكمال البيانات الضرورية ويقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعي بينها، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه بأسلوب خلاق، والإحاطة بإدارة الأزمات.

6- القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للمواقف الاجتماعية والتعمق في فهم دوافع السلوك الشخصية.

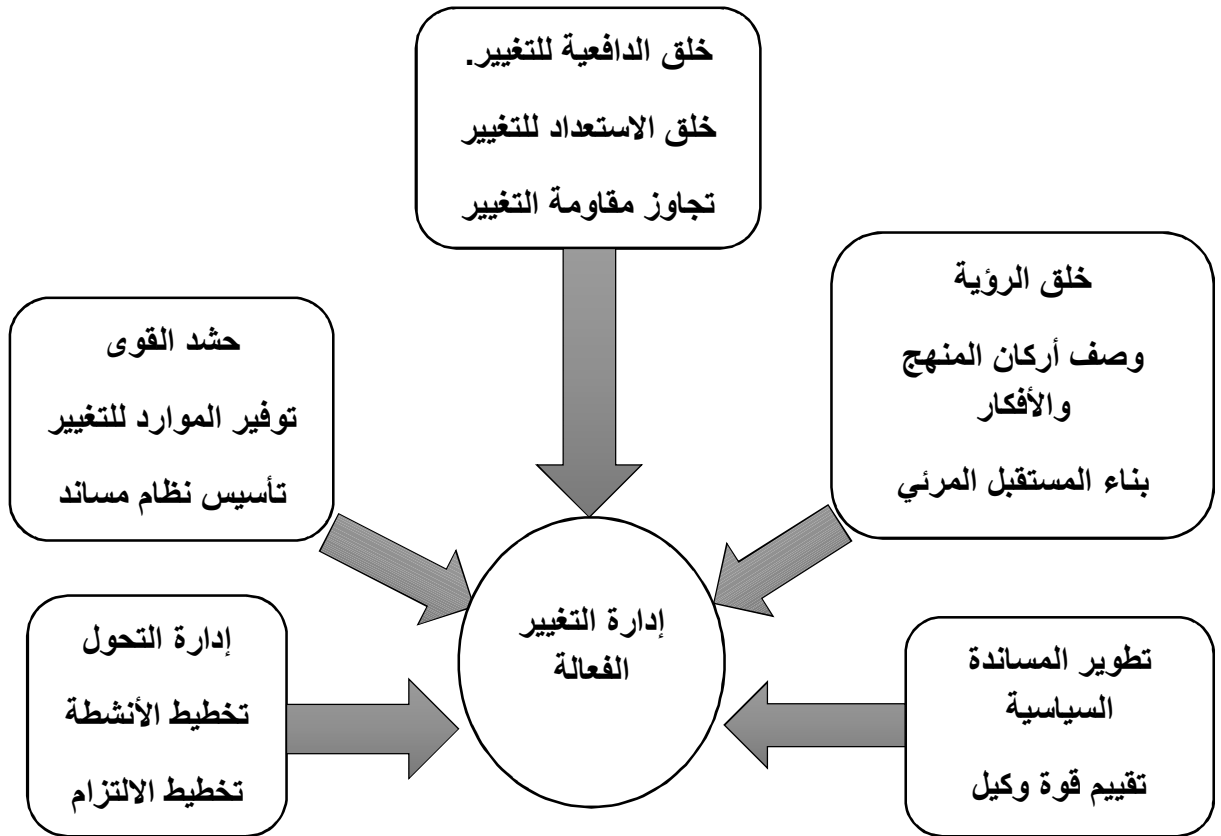
7- المبادرة وتحمل أعباء القيادة وتبعائها حسب مقتضيات الموقف.

المبحث الثالث: دور القائد الإبتكاري في معالجة مشاكل مقاومة التغيير

المطلب الأول: أنشطة قيادة التغيير

تتنوع الاستشارات العملية لإدارة التغيير بحيث يمكن أن تظم عدة أنشطة رئيسية كما تظهر في الشكل (41) وهذه الأنشطة تسهم في فعالية إدارة التغيير وهي تصنف بانتظام لكي تنفذ بمثابة، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمثل عنصر مهم في قيادة التغيير، ومن المتوقع أن تكون هذه الأنشطة لها الأهمية الكبيرة فيجب أن تدار بفاعلية لإدراك النجاح.

الشكل رقم (21): الأنشطة الخمس الرئيسية لقيادة وإدارة التغيير بالمنظمات<sup>1</sup>



النشاط الأول ينطوي على التحفيز Motivation من أجل التغيير والذي يدخل فيه ضمناً خلق الاستعداد بين أعضاء المنظمة ومساعدتهم لمعالجة دوافع مقاومة التغيير. القيادة يجب عليها أن تخلق البيئة التي تمكن الناس من تقبل فكرة الحاجة للتغيير بسبب أن

<sup>1</sup> Kotter, jleading change, harvard business schoolpress. Boston. . (1996),p98.

الأدلة البسيطة تشير إلى أن الناس والمنظمة يسعون إلى الحفاظ على الوضع الراهن ويرغبون بالتغيير فقط إذا كان هناك سبب قسري لفعل ذلك.

التغيير يشتمل على التحول من حالة راهنة معروفة إلى حالة مرغوبة وغير معروفة.

إن أفراد المنظمات بصورة عامة لن يؤيدون التغيير ما لم تكن هناك أسباب تجبرهم أو تقنعهم لفعل ذلك. وبصورة مشابهة فإن المنظمات تميل إلى الاستمرار بقوة في الحالة الراهنة، وسيقاومون تغييرها في مواجهة أوضاع غير مؤكدة وفوائد غير معلومة في المستقبل. وبالنتيجة فإن القضية المهمة لتخطيط العمل هو كيف يتم تحفيز الالتزام بالتغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

إن هذا يتطلب الاهتمام بمهمات مرتبطة وهي خلق الاستعداد للتغيير والتغلب على مقاومة التغيير، إن الاستعداد للتغيير هو أحد العناصر التي تثير القلق أثناء التطوير في المنظمات هو أن استعداد الناس للتغيير يعتمد على خلق الشعور بالحاجة للتغيير، وهذا يتضمن جعل الناس غير راضيين جدا عن الوضع الحالي ليقودهم إلى إثارة العمل لمحاول العمل بطرق أخرى، تكنولوجيا جديدة، أو تجربة سلوكيات جديدة وخلق مثل هذا الشعور بعدم الارتياح قد لا يكون عملية سهلة كما يعرف أي شخص حينما حاول بأن يفقد وزنا من جسمه أو التوقف عن التدخين أو تغيير سلوك اعتاد عليه لزم. بصورة عامة الأفراد والمنظمات بحاجة إلى تجربة مستويات عميقة من الأذى قبل أن يشرعون جديا في التغيير المعني.

<sup>1</sup>Herzberg, f, mausner, b, &sniderman. **The motivation to work new york: johnwiley. , b. 1959,p 124**

**النشاط الثاني** خلق الرؤية التي تتماشى جنباً إلى جنب مع الأنشطة القيادية. وتعطي الرؤية الهدف والسبب للتغيير وتضع وصف مرغوب ومشجع لحالة المستقبل المنظور والبعيد. وكلاهما تعطي إجابة لتساؤلات لماذا وماذا التغيير المخطط.

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية جميع القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم ... وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب في خطوة جوهرية لإنجاح التغيير. ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.<sup>1</sup> حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة.<sup>2</sup> وأقترح كوتر أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته ... ويقول كوتر أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي ... والرؤية الفعالية بحسب رأى كوتر يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها ومرنة ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال. ويؤكد كوتر على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد بالإضافة إلى أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال. ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية مثل العقلانية لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير. ويجب تعريف أصحاب

<sup>1</sup>. Kanter, r .m, stein, b.a, &jickt, **The challenge of organizational change**. New york: the free press. d (1992; p 166

<sup>2</sup>. Kanter, r .m, stein, b.a, &jickt, Ibid,p167

المصالح في المنظمة وماذا سيقدم لهم التغيير. وأهداف الأداء لتحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتغيير. بالإضافة إلى العمليات والبناء التنظيمي ومناقشة كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية. وأخيرا أسلوب التشغيل لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وأوضحت أدبيات التغيير كما لدى نادلر وزملاءه<sup>1</sup> بأهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح نادلر وزملاءه أنه لكي يكون التغيير ناجحا، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للنشأة، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة كفريق وقد ركز كوتر أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والتأكد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين

### النشاط الثالث تطوير الدعم السياسي للتغيير:

المنظمات تحتوي على أفراد أقوياء وجماعات لديهم القدرة على اعتراض عملية التغيير أو تعزيز عملية التغيير. ويعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي

<sup>1</sup>Nadler, d.a and tushman, m.l, **beyond the charismatic leader: leadership and organizationl change**, California managment review, (1990), p77-97.

أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول كوزر وبوشنر<sup>1</sup> أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمتهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين. وقد ركز كوتر على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم سبيتزر<sup>2</sup> العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف، ومن المهم تحقيق التزام وقناعة القيادة حيث يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية إيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.<sup>3</sup>

وأكد نادلر وزملائه<sup>4</sup> أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير، ويرى نادلر وزملائه بأهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مراحل التغيير. وأحد أهم الدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم

<sup>1</sup>Kouzes, j. & posner, **the leadership challenge (3rd ed)**. sanfrancisco, camjossey-bass. b. (2002), p 67

<sup>2</sup>Spitzer, d.r. (1996), '**power reward; rewardsthatrellymtiovate**', management review, vol. 85, no,5, may, pp.45-50.

<sup>3</sup> Bass, b,m, (1985), **leadership and performance beyond expectations new york**, free press.

<sup>4</sup>Nadler, 1989

التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت الدراسات<sup>1</sup> أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

**النشاط الرابع:** الحصول على حشد الزخم الكبير SustainMomentum والقوة المساندة للتغيير والتي سوف تحمل على الاكتمال. وهذا يتضمن توفير الموارد لإكمال التغييرات وبناء نظام داعم ومساند لوكيل التغيير، وتطوير مؤهلات ومهارات جديدة، وتنمية سلوكيات في أمس الحاجة إلى لإنجاز التغيير.

#### **النشاط الخامس: توفير الموارد للتغيير:**

إنجاز وتنفيذ التغيير يتطلب بصورة عامة موارد مادية ومالية وبشرية إضافية وبصورة خاصة إذا كانت المؤسسة تمارس عملها يوماً بيوم في محاولتها الاستمرار بالتغيير. هذه الموارد الإضافية يتم الاحتياج إليها في هكذا تغيير مثل أنشطة التغيير مثل التدريب والاستشارات وجمع البيانات بالإضافة إلى التغذية الراجعة والاجتماعات الخاصة. الموارد الإضافية أيضاً ضرورية لكي تساعد على توفير من قيمة الحاجة للموارد الخاصة التي تركز لعمليات التغيير. التغيير التنظيمي المهم يتطلب وقت وطاقة إدارية بالإضافة إلى مساعدة المستشارين. الموازنة المالية المستقلة التي تتواجد مع رأس المال والميزانية التشغيلية يمكنها أن تتولى الموارد التي يحتاجها لتدريب الأفراد حول كيفية التصرف بصورة مختلفة ولتقييم التقدم وإنجاز التعديلات الضرورية في برنامج التغيير، ومن دون هذه الموارد الإضافية التي يخطط لها وتوفرها فإن التغيير الحقيقي من المحتمل جداً أن لا يظهر في الواقع.

#### **النشاط السادس: بناء نظام مساندة لوكيل التغيير:**

<sup>1</sup>Maurer, r.(1996) 'usingresistance to build support for change', the journalforquality and participation, 19 (3), pp.56-66.

التغيير التنظيمي يمكن أن يكون صعباً وملئاً بالأرق والصعوبة ليس فقط للمشاركين لكن لوكيل التغيير أيضاً يجب عليهم الإحاطة بفارق الوضع النفسي لدى الآخرين لجني المنظور المطلوب لقيادة عمليات التغيير. هذا التفصل يمكن أن ينتج أرق وعزلة معتبرة. بصورة فإن النظام المساند يتكون من شبكة من الأفراد ممن لديهم علاقة مباشرة مع وكيل التغيير حيث أن الأفراد يمكنهم إعطاء مساعدة عاطفية ويخدمون كلجنة عالية لديها الأفكار والمشاكل ومواصلة معرفة المشاكل التي من المحتمل اعتراضها. مثلاً محترفي التطوير يستخدمون الأفراد والزملاء الموثوق بهم كمستشارين ظل لمساعدتهم التفكير في الأوقات الصعبة والقضايا المعقدة مع العملاء ويوفرون لهم لدعم الكافي العاطفي.

#### النشاط السابع: هيكل إدارة التغيير:

بسبب أن التحول التنظيمي يميل إلى أن يكون عملية غامضة وبحاجة إلى توجيه لذلك فإن يتطلب بناء وتأسيس هيكل خاص لإدارة عملية التغيير. الهيكل الإداري هذا يجب أن يتضمن الأفراد الذين لديهم القوة لتحويل الموارد لتعزيز التغيير والمهارات المتعلقة لهداية عمليات التغيير.

#### الهيكل الإداري البديل يتضمن ما يلي:

- الرئيس التنفيذي أو شخص مرموق يقود جهود التغيير.
- مدير المشروع يعين مؤقتاً لتنسيق عملية التحول.
- المنظمة الرسمية تدير جهود التغيير بالإضافة إلى الإشراف على العمليات الاعتيادية.

-ممثلي المكونات الرئيسية بالمنظمة يشتركون في رابطة مشروع إدارة التغيير.



-القادة الموهوبون والذين يتمتعون بالثقة لدى عدد كبير من الاتباع من الأفراد يتم اختيارهم لقيادة التحول.

-لجنة مكونة من ممثلين من كل الأقسام والوظائف الإدارية ومن مختلف المستويات الإدارية يريدون التغيير.

-لجنة الطبخ Kitchencabient مكونة من عدد من الأفراد كمستشارين يديرون عملية تنفيذ جهود التغيير.

**النشاط الثامن:** الاهتمام برعاية وإدارة الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة. إنها تتطوي على خلق خطة لإدارة أنشطة التغيير بالإضافة إلى تخطيط هيكل إداري لعمليات المنظمة خلال فترة الانتقال، ويجب التركيز في هذه المرحلة على تخطيط الالتزام وهذا يتضمن تعريف الناس المهمين والجماعات الذي يجب الحصول على التزامهم للحاجة إليه في وقت التغيير ولصياغة إستراتيجية للحصول على تأييدهم. على الرغم من أن تخطيط الالتزام هو عموماً جزء من تطوير التأييد المبكر لهؤلاء الناس المهمين في المنظمة.

ويعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

أن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.<sup>2</sup> ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها كوتر<sup>3</sup>، بالبساطة Simplicity-البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة في لغة

<sup>1</sup>Dunplhy, d &stace, , 'the strategicmanagment of corporate change', human relations 46, no 8, (august 1): 905.http:// www.proques.com/ d 2009

<sup>2</sup>Smith, , 'invigorationg change initiatives', managmentreview, may. 2009/(141).

<sup>3</sup>Kotter,OPcit,p90-91.

التخاطب والتركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال والاستماع للموظفين وتنوع الطرح والنقاش ومن المهم أن يكون القادة هم القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.

عندما يصبح التغيير يسير في المسار الصحيح فإن الاهتمام الظاهر يجب أن يوجه لتنمية الطاقة وشحن الهمم والولاء نحو تنفيذ التغيير والاستفادة من ثمرات تنفيذ التغيير. الأنشطة الحماسية الأولى غالباً تتبعثر في المشاكل العلمية لمحاولة تعلم طرق ووسائل جديدة للعمل. وهناك توجهات قوية تظهر بين أعضاء المنظمة للرجوع إلى ما يعرفونه مسبقاً ما لم يتلقون التأييد الكافي والداعم لتطبيق التغيير خلال إكمال تنفيذه، وتوفير الموارد الضرورية للتغيير وبناء نظام مساند لوكيل التغيير وتطوير مؤهلات ومهارات جديدة وتنمية سلوكيات جديدة والبقاء في هذا الإطار.

### المطلب الثاني: تأثير أنماط وأساليب القيادة على سلوك قائد التغيير

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة بالوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها.

أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية لوحدها لا تتغير ولا تتطور، وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء، والتأكد على أن القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا

الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة، ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (Leithwood)، ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها.

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغيير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته، تبدو أهمية اطلاع القائد على أبرز هذه الأفكار وممارساتها الناجحة، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة أكثر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر تلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية، وتنجح قيادة

التغيير إذا ما انسجمت جميع العناصر معا ضمن إطار شامل متكامل، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدرة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته.

وتشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي:

أ- الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي

ب- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلا مباشرا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين كافة، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات

أولاً: أنواع الأنماط القيادية وتأثيرها على سلوك قائد التغيير:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، المرجع السابق ، ص 284

- 1- القيادة بالغايات والأهداف: تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة المرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين.
- 2- القيادة بالتمكين: تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات.
- 3- القيادة كقوة دافعة للإنجاز: تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون منظماتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.
- 4- القيادة بنشر السلطة وتفويضها: ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية في المنظمة فمثلا يستطيع المدير أن يمارس دور الموظف، فإن الموظفين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقا لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجابيا على تطوير العملية التنظيمية بمختلف أبعادها ومجالاتها.
- 5- القيادة بالرقابة النوعية: تختلف الرقابة في المنظمة الإدارية عن الرقابة في الشركات مثلا، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماما بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه.

**6- القيادة بالتحويل والتطوير:** تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين

في المنظمة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المنظمة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة وفي تحديد أهدافها وأولويتها.

**7- القيادة بالبساطة والوضوح:** تتضمن الابتعاد عن المغالاة، وتجنب المبالغة في

الإجراءات والأنظمة والتعليمات ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية.

**8- القيادة بالالتزام بالقيم بالعليا للمنظمة:** يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي

على القيم المؤسسية، و ينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المنظمة والتي لا تقبل المساومة بشأنها وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المنظمة، مما تتيح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المنظمة من خلال برامجهم المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التغيير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

**9- القيادة بالتفكير المتعمق المركب:** ينظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً

ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعلمون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندنا يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار.

ثانياً: تأثير الأساليب القيادية على سلوك قائد التغيير<sup>1</sup>

## (1) أسلوب التعاون: Collaboration

إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في العملية ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغيرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، وبالتالي فإنهم سوف يسوقون تلك التغييرات، ويروجون لها بين أفراد آخرين في المنظمة، إن هذه الطريقة تساعد أيضاً على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب.

ويسهم في هذا النمط عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضاً في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من الأهداف التغيير الموضوعية، وأيضاً في طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، وقد يتم ذلك من خلال اللجوء إلى استخدام ورشات العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.

إن نمط التعاون في التغيير هذا يمكن أن يكون من أنماط الإدارة الجيدة عند العمل مع أصحاب الاختصاص، مثل الأطباء والأكاديميين فهم يعولون أهمية كبيرة على حريتهم واستقلالهم في العمل أو في عملهم، ومثل هذه المجموعات تقاوم النمط التسلطي في التغيير،

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 286

الذي يتصف بفرض التغيير عليهم، وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري، مما يؤدي إلى تقييد حريتهم، وحقهم في تحديد مستقبلهم<sup>1</sup>

ومن صفات هذا النمط من التغيير في الإدارة والقيادة:

- يمكن أن يستغرق زماً طويلاً للقيام به، ولذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة. وربما لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة، تحتاجها الإدارة العليا، وكننتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين

- إذا تم إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم فإن ذلك سوف يسبب خسارة، قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة أساساً وسيؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة. إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كإقتراحات للتغيير، هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المنظمة، وتتطلق من طرائق العمل السائدة فيها أيضاً، مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقية أو جذرية، مما يضطر بعض المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه، والتغلب على هذه المشكلة.

## (2) أسلوب التشارك (تعاون محدود): Participation

<sup>1</sup> Carnal, C.A, **Change in Orgaizaion**,(3 ed ). England: Prentice Hall, 1999, p 101



المشاركة هي تعاون محدود والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، وهو ما تدعو إليه هذه الطريقة في التغيير إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوره العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدوده الأبعاد في مجالات محددة أيضا من محالات التغيير المتعدده، كان يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمنظمة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة، وفي الإنتاجية وتقليل الهدر، ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المنظمة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية، كما يطلب منهم الإسهام في تصميم مهام محددة في المنظمة وتنفيذها، مما يساعد على إجراء عملية التغيير. وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات.

ويبدو جليا أن هذا النمط في إدارة التغيير يمكن قادة التغيير من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيها يخص نتائج عملية، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدوده من العاملين، لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة، وعلى

الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة، أو في الحال التي يتم فيها إبلاغهم مسبقاً عن نتائج ورشة العمل، وما هو متوقع منها.<sup>1</sup>

### (3) أسلوب التوجيه: Direction

ويستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ ومن ثم يعتمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسة أو مطبقة، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفرض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.

وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة مع العاملين، وتنظيم ورشات عمل من أجلهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة إليهم، ولا يطلب من العاملين في هذه الحالة المشاركة في وضع أهداف التغيير، أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة، وهذا النمط من القيادة يرتبط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية. إن مزايا هذا النمط هي سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير وتحت سيطرتهم. وبالتالي إن عملية اتخاذ القرارات تكون أسرع من نمط آخر يعتمد على مشاوراة العاملين، أما مساوئ هذه الطريقة فهي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 289

1- إن ضعف عملية مشاوره العاملين ومشاركتهم المحدوده قد يؤديان إلى زياده مقاومه التغيير.

2- يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدودا استنادا إلى النتائج المرجوه من التغيير، أو التي تحققت مراحل عملية التغيير بحد ذاتها فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسيه. هذه الطريقه من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الأفراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى وهذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل وفقا لذلك، فالقول للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر تمكنا Empowered فيعملهم، وأكثر ابتكارا Innovative فيه، ويختلف عن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة المشاركة هو الذي يولد الشعور لدى العاملين بأن لديهم قدرا معيناً من حرية العمل والتصرف والتأكد بأن لديهم السلطة في بعض المجالات للتصرف.

#### (4) أسلوب الإلزام: Coercion

وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له، هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يكمن له أن يؤدي إلى زياده مقاومه التغيير أيضا، لفقدان جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله، ولن تنجح هذه الطريقه في الأغلب إلا في حالات الأزمات الشديده التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المنظمه ومع ذلك إذا لم يؤد هذا النمط إلى إحداث

تغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل إلزامي، فإن نتائجه سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلا من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم.

من خلال هذه الأساليب الأربعة نستنتج أن لقيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العملية من إقناع عملهم، استشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة والعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدواتهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وتحتاج عملية التغيير إلى أن تتبع القيادة منهجية عملية وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العلمية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، وذلك كخطوة تمهيدية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بنجاح العملية، وهذا يستدعي قيام قيادة المنظمة بدراسة وتحليل المتغيرات والتحويلات بطريقة هادفة لتوجيه الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر.

إن أسلوب القيادة المتبع في التحرك لقيادة التغيير هو الذي يحدد النجاح المتوقع لهذا التغيير، وإن أساليب القسرية أو الديمقراطية أو الموثوقية أو أسلوب التدريب التي تعتمدها القيادة في تنفيذ عملياتها للتغيير، وإن أيا من هذه الأساليب عندما تعتمده القيادة وحده دون الاعتماد على الأساليب الأخرى يؤدي إلى التسبب بالمشكلات التنظيمية، ولتجنب ذلك لابد من استخدام مجتمعة، ولكن بشيء من الاعتدال، فأهمية القيادة تكمن في التعرف على الأساليب المختلفة التي يتم استخدامها في الموقف المتنوعة، وتمكن القيادة المنتجة التي

تعمل على قيادة التغيير فقط عندما تنجح في التأثير في أعضاء المنظمة، وإقناعهم لتقبل التغيير التنظيمي.

ولكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به وعواطفهم، وهو يملك القدرة على جعل الجماهير تصغي إليه، وتعي ما يقول وتتقبله، فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل أعباء التغيير المطلوب.

إن مجهودات التغيير الفعال من أجل إحداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه قضايا العمل وما يعكسه سجل الأداء. وقدرتهم على مواكبة التغيير وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية، وعدم التأثير باعتقادات البعض في المنهج التقليدي لاختيار العناصر البشرية، كما هو متبع في النظام البيروقراطي أو السياسي أو الفني بل إتباع نظام معين له سماته الخاصة من أجل إدارة التغيير فلم يعد النمط الإداري التقليدي بقادر على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير وتذليلها، وهنا تظهر الحاجة إلى الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة كضرورة حتمية وحيوية من أجل حسن معالجة التعامل مع مشكلات التغيير وفعاليتها.

فربما تتطلب قيادة الأفراد خلال فترات تغيير السلوك الجوهري شجاعة أكثر فينبغي أن يتقدم القادة في الصفوف، ويوضحوا الطريق، فإن مقولة التغيير هو ما يصنعه التغيير دائماً تطبق على القادة.

### المطاب الثالث: استراتيجيات القيادة الابتكارية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

من أهم خصائص القيادة الإبداعية أنها لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فالتعبير في حد ذاته يصبح محل اهتمامها كما أنها تبني مفهوم الابتكار والانتاج والإبداع

باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق، لذا فإنها قادرة على إدارة التغيير المطلوب بالكفاءة العالية وبذلك لقدرتها على ما يلي:

\* رصد المتغيرات وتوقع آثارها.

\* الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية.

\* الكشف عن المعوقات في المناخ والإعداد لتفاديها أو تجنب آثارها.

\* الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تجنب آثارها.

فالقيادة الابتكارية لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه فالتغيير في حد ذاته يصبح كل اهتمامها فهي قيادة التغيير وتتبنى مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التطوير والتميز والتفوق.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد القيادة الابتكارية التوازن في الموقف الذي توجد فيه وتختلف استراتيجيات التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف وتتمثل الاستراتيجيات فيما يلي:

\* إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها بالتركيز على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة.

\* إستراتيجية هجومية لمواجهة المعوقات ومقاومتها والتخلص منها.

\* إستراتيجية دفاعية تحافظ على الفرص التي تستثمرها المؤسسة وتصد عنها هجوم عوامل التغيير.

\* إستراتيجية دفاعية تستهدف حماية المؤسسة من الضغوط والقيود.

\* إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن أشياء مقابل أشياء أخرى ومهمة القيادة الابتكارية هي محاولة اختيار أفضل الاستراتيجيات التي تتناسب مع المؤسسة، وذلك في ضوء المعلومات والأفكار الإبداعية والمشاركة الجماعية وإتاحة الفرص للآراء والأفكار الجديدة والمبدعة التي تساعد على اختيار أفضل هذه الاستراتيجيات في ضوء الموارد المتاحة.<sup>1</sup>

### أولاً: أساسيات القيادة الابتكارية لمواجهة عوامل التغيير:

تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثل فيما يلي:

- 1- أهداف واضحة معقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- 2- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- 3- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- 4- صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقويم الأداء.
- 5- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع.
- 6- معلومات ونظم وقنوات الاتصال.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية،

7- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.

8- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغيراته.

### ثانياً: متطلبات القائد الإبتكاري في إدارة التغيير:

يحتاج التغيير الناجح إلى قيادة ابتكارية تحفز العاملين لأداء التغيير بكفاءة عالية ونظراً لأن التغيير هو مرحلة من مراحل الابتكار والابداع حيث أنه يبدأ بفكرة جديدة أو أسلوب جديد أو فرص جديدة ترغب الإدارة في تطبيقها داخل المؤسسة لتطوير أدائها مواجهة التغيرات المستقبلية التي قد تواجهها ولنجاح هذا التغيير فإن هناك مجموعة من المتطلبات يقوم بها القائد الابتكاري تتمثل فيما يلي:

1- تحقيق مرحلة التغيير Phased Change: فالتغيير يمر بمجموعة من المراحل تبدأ بإدراك الحاجة أي الاحساس بالتغيير ثم إحداث التغيير ثم تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة ثم تنفيذها ومراقبتها.

2- الاتصال والتداخل والتعاون بين المعنيين بالتغيير، وذلك من أجل الحصول على الالتزام والتعاون.

3- الاهتمام بالقائمين بالتغيير والذي سيتولونه مستقبلاً والتحدث معهم حول التغيير المطلوب.

4- المرونة فلا يفق القائد مكتوف الأيدي أمام الأحداث، بل يجب تغيير طريقته في التفكير والحلول.

5- تأهيل العاملين بخصائص تؤهلهم للتغيير المطلوب بنجاح، وكذلك تأهيل المساعدين في إدارة التغيير بمجموعة المهارات التي تؤهلهم لإدارة التغيير مثل التأثير على



الآخرين واستخدام العلاقات الشخصية بعيدا عن الاعتماد على خطوط السلطة التقليدية، وكذلك القدرة على التعاون مع الآخرين لتحقيق التغيير.

6-مراعاة التغيرات والتحولات البيئية من خلال مراقبة توجهات المنافسين وتحليل الحاجة إلى التجديد من أجل مسايرة العصر وكذلك تحديد نقاط القوة.

7-تحديد المتغيرات الإستراتيجية موضع التغيير بما في ذلك القيم التنظيمية والمخاطر الواجب تجنبها والمتغيرات الحرجة للأداء فالخاطر، الإستراتيجية ترتبط في تحليلها برؤية القيادة الابتكارية للمستقبل وبكيفية تطوير المؤسسة، وهذا يؤدي إلى رفع معدل العائد من خلال رفع كفاءة استخدام وقت القيادة.

8-مراعاة درجة النمو التنظيمي ومدى ملائمة المؤسسة للتغيير المطلوب.

9-مراعاة الأبعاد المتعلقة بقوة الأطراف المعنية بالتغيير فالقوة تتبع من العلاقات التي تنمو بين الأفراد والجماعات التي تحدد كيف يؤثر شخص ما على غيره أو يستجيب له بالنسبة للآراء والأفكار المؤدية للتغيير، وبالتالي تمكن الشخص من التأثير على الآخرين لتنفيذ هذا التغيير حتى وإن كانوا لا يرغبون فيه.<sup>1</sup>

### ثانيا: إدارة القائد الابتكاري لمقاومة التغيير التنظيمي:

قد يشعر القائد أن هناك بعض المرؤوسين يميلون إلى مقاومة كل التغييرات بسبب صعوبة تطبيق الطرق الجديدة أو الإجراءات أو الاعتقاد بأن التغيير سيكون عائقا ضد مصالحهم لذلك فإن على القائد أن يقوم بطرق عدة يستطيع من خلالها إدارة عملية مقاومة التغيير بكفاءة وتقليل المقاومة وتتمثل فيما يلي:

#### 1-التعليم والاتصال:

<sup>1</sup> ألن باركر، تعلم إبتكار الأفكار، ترجمة سعد عبد الله العياد، دار العربية للعلوم، 2003، ص 34

يستطيع القائد أن يعلم الأفراد وقواعد التغيير قبل حدوثه، وذلك عن طريق الاتصال بهم ويكون التعليم ليس فقط عن طبيعة التغيير وإنما أهميته وفوائده في المستقبل بالنسبة للمؤسسة والأفراد وتتم هذه العملية عن طريق المناقشات والتقارير والاجتماعات والتدريب.

## 2- المشاركة:

يجب أن يقوم القائد باشتراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير ومشاركتهم في ذلك ضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير من خلال إجراء جلسات العصف الذهني معهم، وهذا يتم في مرحلة الاستكشاف، لاستنتاج أفكار وآراء جديدة ووضع خطة جماعية ويقوم بعرض خطة التغيير على الأفراد وأخذ آرائهم لتوسعة مجال الأفكار، وبذلك قد يحصل على أفكار إبداعية تخص طرق التصميم والتنفيذ.

## 3- الدعم والمساندة:

وهذا يعني قيما القائد بتشجيع وتدعيم الأفراد وتوفير الموارد التي يحتاجونها لعملية التغيير ومشاركتهم في اتخاذ قرارات التغيير وعملية الدعم تشمل أيضا حرية التعبير بالرأي مع سماع المشكلات التي سوف يتيح في عملية التغيير ومناقشة هذه المشكلات مع الأفراد ووضع سبل الحل لها مما يساهم في إزالة القلق والخوف عندهم من عملية التغيير وتأييدهم لهذا التغيير.

## 4- التأكد من معقولية التغيرات المستهدفة:

حيث يتغير آراء العاملين وأفكارهم التي يتقدمون بها إلى قيادتهم تمثل أهمية كبيرة ودور القائد هو مناقشة هذه الآراء والأفكار معهم، والعمل على تقيحها، وحتى يتم التوصل إلى الأفكار الأكثر أهمية للتأكد من معقولية هذا التغيير باعتبار أن الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ هذه التغييرات داخل المؤسسة، لذلك فإن آرائهم قد تتبع من مدى إدراكهم وقدرتهم على القيام بعملية التنفيذ.

- 5- اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير: ويتم اختيار هذا الوقت بناء على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة والتوافق بينها وبين المؤسسة والعاملين بها.<sup>1</sup>
- وهناك أساليب عدة يمكن من خلالها أن تحصل القيادة على تأييد الأفراد لعملية التغيير واستعدادهم لتنفيذه، وتتمثل فيما يلي:
- 1- الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه وتفهمه بدلا من ممارسته.
  - 2- التعرف على حجم المقاومة للتغيير والأسباب وراء مقاومته ووضع سبل لحجب هذه المقاومة.
  - 3- إشراك الأفراد في التخطيط وتحديد الأهداف والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم.
  - 4- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة عن التغيير المتوقع وأسباب الأخذ به.
  - 5- التدرج في تطبيق التغيير وإدخاله على مراحل.
  - 6- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير.
  - 7- اختبار الوقت الملائم للتغيير.
  - 8- امداد الأفراد بالتدريب المناسب عن طريق تنفيذ التدريب.
  - 9- قياس الاتجاهات واستطلاع الآراء أثناء الإعداد للتنفيذ وأثناء مرحلة التنفيذ إن إتباع تلك الأساليب يعتبر مؤشرا من مؤشرات ضمان التغيير الناجح فهي لا تؤثر على عملية قبول التغيير فحسب بل والالتزام به والرغبة في معاشته وبالتالي ضمان سير المؤسسة في طريق التغيير الناجح.

<sup>1</sup> سيد الهواري، مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 91

ولاشك أن التغيير الوظيفي سوف يؤدي الهدف منه في ظل قيادات تؤمن بالتغيير والتجديد والتطوير والتعامل مع المتغيرات وقادرة على الابتكار والإبداع قيادة تؤمن ببيئة التغيير وتدعيم أفكار ومفاهيم جديدة تتعامل مع ظروف هذا الواقع الجديد ومعطياته الحالية وتداعياتها المستقبلية وتعكس الأولويات التالية:

- إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالي والإعداد للتعامل معها وفقا للأسس والمعطيات العالمية وليست الأسس المحلية المعتادة.

- إتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكري متميز يوافق معطيات العصر ويتعامل بإيجابية مع مصادر التغيير ويستشرف أوضاع المستقبل.

- استيعاب التقنية الجديدة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنظمات.

- توظيف التقنيات الجديدة لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة.

- السعي للتميز بالتغيير والتطوير والابتكار.

- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات ومتابعتها والتعامل معها بإيجابية ووضع منطلقات إدارة التغيير في الاعتبار.

- البحث عن فرص التحدي للتعبير والنمو والابتكار والتطوير.

**ثالثا: دور القائد المبتكر في معالجة مقاومة التغيير التنظيمي:**

يقوم القائد الابتكاري بإدارة وتسهيل مراحل التغيير التنظيمي والتغيير المخطط داخل المؤسسة، ويعمل على إزالة العوائق أما عملية التغيير وهؤلاء القادة والذين يمكن أن يكونوا أهم قادة المؤسسة بجميع مستوياتهم يتوافر لديهم القدرة العالية على تكوين إطار فكري كامل عن واقع التغيير وعمالياته ونتائجه ويتضح دورهم من خلال ما يلي:

- (1) التمهيد: ويتضمن التعرف على أهداف وأسس وبرامج المؤسسة ثم تقويم الوضع الراهن لتحديد نقاط الضعف.
- (2) تحديد المشكلات وتشخيصها عن طريق التقويم الذي تم على أساسه تحديد نقاط القوة والضعف.
- (3) وضع دليل للعمل الجماعي في المؤسسة وتشجيع العاملين على العمل الجماعي.
- (4) وضع الرؤية المستقبلية للتغيرات.
- (5) تنمية المهارات اللازمة للتعامل مع الرؤية المستقبلية.
- (6) وضع الخطط والإجراءات اللازمة للتغيير المنشود وتنفيذها وتقويمها.
- (7) وضع حضور لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل الأفراد إلى مبدعين وتشجيع العمل الإبداعي.
- (8) تنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع وآراء وأفكار جديدة من خلال الانفتاح على ما يحدث من تطورات ومتغيرات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص

## خلاصة واستنتاجات:

ما يمكننا إسنتاجه من هذا الفصل أن القائد الإداري يحتاج في إدارته للتغيير إلى مهارات إدراكية تتمثل في مهارات التشخيص والقدرة الذهنية المطلوبة لاستيعاب وتحليل وتفسير المعلومات من مصادر مختلفة العلاقات الجزئية والعكسية، وكذلك قدرته على الإبداع وتقديم أفكار جديدة والابتكار في تنفيذ هذه الأفكار والأدوار ومهارات فنية تتمثل في استخدام المعرفة والمعلومات والإدارات والأساليب المتعلقة بمجالات وظيفة الإنتاج أو التسويق أو شؤون العاملين وهو مهارات تختلف من مستوى إداري لآخر وهذه المهارات قد تتوفر في القائد المبدع والمبتكر أكثر من أي قائد آخر كما يحتاج القائد إلى مهارات إدارية تتعلق بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم والتحفيز وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بأساليب ابتكارية وإبداعية، بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

## الفصل الرابع:

نحو استراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير التنظيمي  
والحد من مقاومته.

تمهيد

- المبحث الأول: ميكانيزمات إنجاح التغيير في المنظمة برؤية  
حديثة.

- المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة كمدخل استراتيجي في الحد  
من

مقاومة العاملين للتغيير.

- المبحث الثالث: ترسيخ ثقافة تنظيمية لمواجهة مقاومة التغيير

"مدخل إدارة التغيير بالقيم"

خلاصة واستنتاجات

### تمهيد:

تتجه كل المنظمات في كل المجالات إلى تبني التغيير وإدارته مدفوعة بالظروف المحيطة بها، والمؤسسة العمومية هي أيضا معنية بالاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها وبالتالي لا يمكنها الوقوف ضدّ التغييرات المتسارعة لأنها بذلك تزيد من حجم الفجوة التقنية الحاصلة بين دول العالم المتقدم ودول العالم النامي، لذلك لا يمكنها الخروج من القاعدة التي تقول تجدد أو تبتد، والمؤسسات الاقتصادية أو الخاصة مرت بتغيرات بحكم التغيير في طبيعة النظام الاقتصادي من الاقتصاد الموجه مركزيا إلى الاقتصاد الحر، وسنتناول في هذا الفصل مدى نجاح هذه المنظمات في إدارة هذا التغيير.



المبحث الأول: ميكانيزمات إنجاح التغيير في المنظمة برؤية حديثة

المطلب الأول: شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسات العمومية.

يتوقف نجاح المؤسسة العمومية في إدارة التغيير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة فيها والتي منها:

1. **العولمة المتزايدة:** حيث يزداد اتساع دائرة العولمة، وانتشار وسائل الاتصال والمعلومات وتعميم الخدمات واختراق الأسواق، وامتداد استثمارات رؤوس الأموال ودخول المنتجات بكل حرية

2. **التجديد التقني المتسارع:** أي إدماج تقنيات الاتصال والمعلومات مما يفرض على أنماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والإبكار الفني.

3. **الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات):** يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها أولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

4. **فجوة التقدم التقني:** بالرغم من أهمية التقدم التقني فإن الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات العمومية، مما يعمق من فجوة التقدم التقني.

ويرجع سبب فشل بعض المؤسسات في التغيير وإدارته إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير.

5. **العقبات الإدارية:** التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الأفراد، وتفشل

العديد من المبادرات بسبب العقبات والمتمثلة أساسا في بيروقراطية المؤسسة ووجود مراكز قوية تعارض التغيير.

6. **عدم تحقيق النجاحات:** وبخاصة في الآجال القصيرة مما يجعل الأفراد يفقدون

الثقة وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير.

7. **عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة:** مما يجعل التغيير غير فعال ويفقد

هدفه ومن ثمة سوف يؤدي إلى موته في المهد.

**المطلب الثاني: مستقبل التغيير في المؤسسات العامة:**

توجه المؤسسات العامة عدة تحديات لعل أهمها التغيرات السريعة والمتواصلة والطفرة الكبيرة في الإعلام والاتصال والانتشار الواسع للمعلومات والتقنية العالية، فهل تستطيع المؤسسة العامة الصمود أمام هذه التحديات؟، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب أي الرؤية المستقبلية للتغيير وبرامج التأهيل والجهود التي يجب بذلها على المستوى الكلي وعلى المستوى المؤسسي لإنجاح ذلك التغيير.

**أولا: آليات التغيير في المؤسسة العامة بروية حديثة:**

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 أصبحت بمثابة تأشيرة الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها الكثير من المؤسسات العامة حاليا، والتي تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق وهو التركيز على الزبون ، بما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا

## الفصل الرابع: نحو إستراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير والحد من مقاومته

احتياجات ورغبات الزبائن، ورغم ذلك توجد عدة سبل لإحداث التغيير بالمؤسسة العامة يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا الحصر وهي:

### ✓ الانتقال:

التغيير هنا لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بأجزاء من نشاطها إلى مكان آخر، وقد يكون الانتقال أيضا خاص بالموضوع بتغييره وإحلال محله بديلا آخر مع الحفاظ على ثبات المكان، وبالتالي فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو مضموني، وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

### ✓ الضبط:

وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المؤسسة القار والمعتاد من أجل خلق الأداء الملائم للظروف، فالضبط إذن يكون بشكل متتالي وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمؤسسة، ولإشارة فإن الضبط وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواء كان ماسا بالقيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها، فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة.

### ✓ التجديد:

وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايرا تماما لشكل القديم للمؤسسة، والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب إلى إعادة الهيكلة لكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه، فالمؤسسة في مرحلة

التجديد قد تغيير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية ومحافظة على صورتها في المجتمع.

فالتجديد إذن هو على خلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل

المؤسسة

✓ **الشراكة:** وهي إحدى سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتنوع،

ويعطيها القوة القدرة على التمتع والسرعة في وضع وطرح منتجات جديدة في الأسواق.

ويعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع لاستخدام التكنولوجيا

رفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة في مسانرة التطورات، مع الإقبال

على المخاطر وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة

**إعادة التأسيس:** وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت

روحها أو سبب وجودها أو الهدف من وراء إنشائها وتحديد مكانتها في السوق، وبهذا الشأن

يعاد توجيهها توجيهها جذريا واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما

إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة

**ثانيا: تأهيل المؤسسات العامة.** تبنت بعض الدول مجموعة من الإجراءات بهدف

تحسين القدرة التنافسية لمؤسساتها لكي تكون بمثابة الدافع لها نحو امتلاك القدرة على

التنافس، وهذا كله يعتمد بالأساس على كفاءة وفعالية تسييرها لقدراتها وكفاءاتها، وهذه

الإجراءات هي:

### 1. رفع القدرة التنافسية:

أي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال بعدين أساسيين، الأول يتعلق بميدان الاستثمار، وهو يتمثل في برنامج تأهيل المؤسسة، والثاني يمس الموارد البشرية ويتعلق ببرنامج نظام التكوين تحت وصاية الوزارة المختصة، ويهدف برنامج تأهيل المؤسسات إلى تحسين الجودة، وتبني الأدوات الحديثة في التسيير الاستراتيجي، مثل التشخيص الاستراتيجي لجوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويركز هذا البرنامج على دعم وتكثيف الاستثمارات المادية وغير المادية مثل ( التكوين، المعرفة، نظام المعلومات... ) من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها.

### 2. إصلاح منظومة التكوين والتمهين:

نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها الاستثمارات غير المادية في برنامج التأهيل، أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها في المؤسسة فتكييف نظام التعليم وفق احتياجات السوق، واعتماد المعرفة يعتبر من الدعائم الرئيسية لتطوير القدرة التنافسية وتهيئة المؤسسة للمنافس، وتتلخص منظومة التكوين والتمهين في بعض الدول في الجوانب التالية:

➤ تشخيص نظام التكوين والتمهين بغية الوقوف على نقاط الضعف

➤ وضع مخطط استراتيجي لتحسين وتأهيل منظومة التكوين

➤ تمويل التكوين والتأهيل المتواصل

### 3. الاهتمام بالكفاءات البشرية:

لقد تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الكفاءات عبر الزمن، فالعمال في المؤسسة ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم واختصاصاتهم ومسؤولياتهم، فهناك الإداريون، والتقنيون، والأعوان، وكلهم يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام خاصة في مجال الإبداع التكنولوجي، وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بهؤلاء ماديا ومعنويا.

وقد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات العامة إلى التركيز على العنصر البشري من حيث:

التأهيل : بعض الأنشطة تتطلب تأهيل الأفراد.

التحفيز والتحسيس بالجودة: وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحض والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة.

التكوين: الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة.

خطة التكوين: هذه الأخيرة تشمل فترة التكوين، مكانه، مجاله الهيئة المعنية به، تكاليفه.... الخ.

ولعل التكوين والتدريب يبيان كأهم عملية تعتمد عليها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية بقصد تحسين إنتاجها.

ومن بين الأدوات التي تمكن من مواجهة هذا التحدي:

➤ **ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة للتغيير:**

تتراعي مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية وقبل هذا كله ضرورة إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية، فالمؤسسة العامة مطالبة اليوم بتأهيل طرق تسييرها، وتطوير طرق وأدوات الإنتاج فيها، وتطوير هياكلها التنظيمية، وتوطين نظم إدارة الجودة حسب المرجعيات العالمية المعتمدة.

➤ **تغيير الثقافة السائدة:**

والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير، لذلك على الإدارة أن تؤسس لثقافة جديدة أو تغيير الثقافة القديمة، وإذا كان هناك تناقض بين الاستراتيجية المراد تحقيقها والثقافة السائدة في المؤسسة فإن الثقافة هي التي ترجح الكفة دائماً، وثقافة المنظمة حسب (دافيد راتشمان) عبارة عن "مجموعة من القيم التي تحدد ما الذي يكون جديراً بالتقدير"<sup>1</sup>

➤ **ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي:**

من أجل تحقيق الفعالية والنجاعة، فالفاعلية تعني استعمال الموارد دون هدر أو تبذير، والنجاعة تعني إنجاز ما ينبغي إنجاز بنجاح ومثابرة، وهاتان الصفتان شرطان ضروريان للمؤسسات الناجحة، فبالفاعلية ننجز الأشياء بطريقة جيدة كما قال بيتر دركر رجل الإدارة الحديث.

<sup>1</sup>بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 122.

➤ **الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل:**

أي يجب الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة، فالإدارة الحديثة مجهود متكامل بين كل الكفاءات في المؤسسة، تقوم على الاستثمار في التصميم لتحقيق الربح في وقت التنفيذ من خلال مواكبة التطور والاستفادة من كل جديد في ميدان الإنتاج.

➤ **ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات العامة والجامعات ومراكز البحث:**

لأن الواقع المعاش يتميز بانفصال تام ما بين قطاعي الصناعة والبحث والتطوير، فإذا لم تستفد المؤسسات من مخرجات الجامعات ومراكز البحث المختلفة فإن الموارد التي خصصتها السلطات العمومية في هذا المجال تكون غير مجدية.

➤ **تكوين ثقافة المؤسسة المتعلمة: والتي من صفاتها**

1. تقبل النقاش والحوار، وتعمل على إعطاء الثقة للأفراد وتحفزهم.

2. تركز على الذكاء.

3. المهارة من خلال التعلم.

4. عبارة عن مركز للبحث.

5. تواجه المخاطر وتعتمد على الجرأة في التفكير.

ويجب على المشرفين أن يضعوا في حساباتهم النقاط الأساسية التالية:

أ- تطبيق التغيير ليس كحالة استثناء، ولكن كحقيقة توجه المؤسسة باستمرار.



- ب- قبول التعقيد وتخصيصه للفهم والتشخيص الجيد، وهذا في تشكيل مرجعيات مؤسسة على استنتاجات مركبة، وليس على استنتاجات مبسطة.
- ت- إدخال فكر الإبداع والابتكار في جميع المنتجات داخل المؤسسة، في التوجه إلى المحيط وتحفيز الأفراد والمجموعات.
- ث- بناء مجتمع المؤسسة بحيث تكون مؤثرة ومكيفة وبهندسة متغيرة ومتطورة.
- ج- تطبيق ثقافة دائمة الحركة، دون إهمال التجديد.
- ح- تشكيل منظمات جديدة تقبل اندماج الوقت والمسافة.
- خ- الأخذ بعين الاعتبار المتغير الإنساني والاجتماعي.

### **المطلب الثالث: أهمية دراسة السلوك التنظيمي للحد من مقاومة التغيير التنظيمي**

#### **أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي.**

لقد أصبح السلوك التنظيمي دعامة أساسية لنجاح أي منظمة و ذلك بفهم المنظمة لسلوكيات الأفراد بداخلها و التنبؤ بها و التحكم فيها و تطويرها على أسس علمية، كما أن العنصر البشري يعتبر أحد ركائز البناء التنظيمي في المنظمة، فالسلوك كمصطلح علمي لا يشير إلى السلوك البشري فقط بل يمكن استخدامه للدلالة على استجابة أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون داخلية ( الفرد) أو خارجية، أما التنظيم يتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاص أو جماعات عمل يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك من إنتاج سلعة مثلا .

في حين أن مجال السلوك التنظيمي يتحدد موضوعه في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمة و التي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية للسلوك كما يمكن أن يستفيد منها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية و تحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمة .

و لقد بحث سالمون (1947) في موضوع السلوك التنظيمي في كتاب أسماه "السلوك الإداري"، تفهما للاعتبارات النفسية التي تحكم العمل الإنساني، حين تهدف هذه الدراسة لسلوك العاملين على ضوء النظريات و المفاهيم العلمية من أجل رفع معنوياتهم و الحصول على اكبر قدر ممكن من التعاون بينهم وبين الإدارة العليا، و هذا عن طريق تأصيل القيم الإيجابية، و تغيير الاتجاهات السلبية على سلوك الإنسان الموظف سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها أي من البيئة التي ينتمي إليها<sup>1</sup>.

كما أن هناك تعريفات عديدة ساهمت في إعطاء مفهوم واضح للسلوك التنظيمي لا يسمح المقام بعرضها كلها ولكن يمكننا أن نحصر أهمها فيما يلي:

\* يعرف السلوك التنظيمي بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمة حيث يشمل التعرف على مسببات السلوك التنظيمي داخل المنظمة و علاقة ذلك برضا العاملين، و زيادة إنتاجيتهم

---

<sup>1</sup>سليم إبراهيم الحسني، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ، 1999، ص 54.

بافتراض أن هناك علاقة بين رضا العاملين و الإنتاجية و هو الاستجابة التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.

كما يعرف بأنه "دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة و ذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين و من ثم إنتاجيتهم"<sup>1</sup>، و منه فإن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين داخل المنظمة عن طريق دراسة المنظمة للفرد و الجماعة و العمليات التنظيمية، أي أن فاعلية أداء أي منظمة تتوقف بحد كبير على فاعلية سلوك و أداء العاملين بها على خلاف تخصصاتهم و مستوياتهم و يصبح فهم السلوك الإنساني لهؤلاء العاملين أمراً هاماً للغاية، و بالرغم من تزايد الاستخدام الآلي و التجهيزات المرتبطة بالحاسبات الآلية في التشغيل التلقائي (الأوتوماتيكي) يبقى الإنسان هو المخطط و المشغل و تبقى سلوكيات العاملين متأثرة لحد كبير بسلوكيات مديرهم أو رؤسائهم بشكل عام"<sup>2</sup>.

كما يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005، ص

<sup>2</sup>أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 19.

لهذا ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات"، ونقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي. أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"<sup>1</sup>.

وفي الواقع فإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. ومن جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين، ولهذا فإننا يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فن.

ومما سبق يمكننا أن نستخلص من التعاريف السابقة أن:

✓ السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

<sup>1</sup>راوية حسن، مرجع سابق، ص 15.

✓ علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.

✓ علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.

✓ السلوك التنظيمي هو علم وفن.

و من هنا نجد أن السلوك التنظيمي يعنى أساسا بدراسة سلوك الناس في محيط

تنظيمي و هو يسعى إلى تنمية أساس معرفي مفاده فهم السلوك للعاملين في المنظمة و

بذلك التحسين في الإنتاجية.

**ثانيا: أهمية وأهداف دراسة سلوك العاملين اتجاهعملية التغيير التنظيمي.**

**. أهمية دراسة السلوك التنظيمي.**

عند دراسة السلوك التطبيقي في مجال العمل نجد أن الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين

يحتاجون إلى فهم بعضهم البعض، و ذلك لان هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل

الاقتصادية و كلما زاد الفهم كلما ارتفع الأداء في المنظمة، و هناك أمثلة كثيرة تحدث في

العمل يوميا تتجلى فيها بوضوح أهمية دراسة سلوك العاملين، و من هذه الأمثلة: مشرف

الإنتاج يقف على تدريب العاملين و يعطي لهم التعليمات الصارمة لكيفية أداء العمل و لكن

لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوسين لم يؤديو العمل بالشكل الذي دربهم عليه

و تساؤل المشرف ما هو سبب هذا السلوك وراء ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سليم إبراهيم الحسني، مرجع سابق، ص 21-22.

إن السلوك التنظيمي يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به و السيطرة عليه لذلك قد عرفه الأستاذ "هود يجتيس" و "ألتمان" السلوك التنظيمي بأنه "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و تنبؤ و ضبط السلوك الإنساني في البيئة لتعرف على مسببات السلوك و التنبؤ بها"، و بذلك تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي في أنه يركز على سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة و نجاح المنظمة في ظل التغيير التنظيمي مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري و تحسين أداءه .

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.
- 2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- 3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه

الاختلافات، وهذا لزيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك، فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم وهم يعملون في المنظمات. ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وفي علاقاتنا مع المنظمات يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة، كأن نكون مستهلكين، أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين أو مديرين.

فالسلك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك.

وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.<sup>1</sup>

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في التنظيم، الإسكندرية،: دار المعرفة الجامعية، ص 64.



## الفصل الرابع: نحو إستراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير والحد من مقاومته

مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

. أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها؟.

إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في هذه المسببات.<sup>1</sup>

وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك؟، وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟، وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟، وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟، وهل يمكن السيطرة عليه أم لا؟.

إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك.

إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا العديد من مسببات السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك.

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع ، ، 2009، ص 160.

دافعيته، وأيضاً كيف يواجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال " وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف " فمثلاً إذا قدم طلب استقالة جماعية من قبل مجموعة من الأفراد يملكون مكانة عالية في المنظمة، فإن الإدارة في هذه الحالة تسعى إلى معرفة سبب هذه الاستقالة الجماعية من أجل تحديد ما يمكن تجنبه في المستقبل.

أما التنبؤ بالسلوك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، و اعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكيات تجاه التغيير. و يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير و من ثمّ يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

أما بخصوص السيطرة و التحكم في السلوك فيعد هذا الهدف من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإنّ هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك، و من وجهة نظر المديرين فإنّ أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هذه السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام.

### **ثالثاً : العناصر المحددة للسلوك التنظيمي**

إن المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي لا ينظرون إليه لمجرد سلوك أفراد

و إنما هو أن الأفراد غالباً ما يعملون معا في جماعات، و الأفراد و الجماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة العمل، لذلك فان السلوك التنظيمي يركز على مستويين من العناصر المحددة للسلوك التنظيمي أولها عناصر السلوك الفردي و ثانيها عناصر السلوك الجماعي.

### **. عناصر السلوك الفردية:**

هي عبارة عن تلك المتغيرات التي تؤثر على السلوك الفردي للناس، و التي يجب دراستها لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه وهذه العناصر هي :

أ- الإدراك: و تعني كيف ينظر الفرد للناس من حوله وكيفية إدراكه للأمور التي تحيط به سواء كان هذا التفسير و الإدراك صائبا أم خاطئا، وكيف يؤثر هذا الإدراك في حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذة للقرارات، و قد يرى احد العاملين توجيه رئيسه بأنه إرشاد و نصح، بينما يفسره مرؤوس آخر بنفس التوجيه بأنه تحكم و سيطرة مبالغ فيها، إننا ننظر إلى المتغيرات و المثيرات من حولنا بأعين مختلفة بالرغم من الثبات النسبي، و عدم تغيره فإننا نختلف فيما بيننا في كيفية إدراكه و تفسيره، و بالتالي إن الإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة.

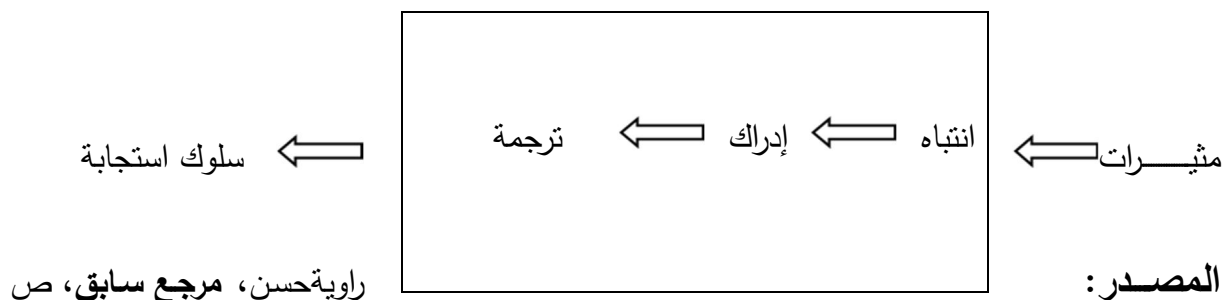
ولقد عرف الإدراك بأنه هو "ما يقوم به الفرد من تنظيم و ترتيب للخبرات و التجارب التي يمر بها وكذلك تغيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة خلال ما يحمله من معلومات و خبرات مخزونة في ذاكرته".<sup>1</sup>

ومن أجل فهم سلوك الأفراد في التنظيم لابد من الوقوف على إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك أن الإدراك لهذا الواقع يؤثر إلى درجة كبيرة على استجابتهم للواقع، لأن الواقع الذي يعيشه الفرد يلعب دورا هاما في كيفية انجاز العمل وفي تحديد نوعية العلاقات مع الآخرين، ومن ثم فالواقع مفهوم شخصي يتأثر ويتحدد في ضوء مدركات الفرد وتتكون العملية الإدراكية من ثلاث خطوات وهي:

- ✓ الوعي أو الانتباه
- ✓ ترجمة للمنبهات الواردة
- ✓ تحديد الفعل أو السلوك المناسب

<sup>1</sup>راوية حسن، مرجع سابق، ص 395.

الشكل رقم (22) العملية الإدراكية:



396.

الفرد العامل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو المحركات من خلال الحواس، ويبدأ بتنظيم هذه المثيرات داخل العقل بناء على ما هو متوفر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات.

ب - الدوافع والحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي:

الدوافع كما تطرق لها علماء الإدارة هي " حاجات مختلفة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباع أنماط سلوكية مختلفة، ويزداد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تتبع من داخل الفرد وتوجهه في اتجاه معين وينمط سلوكي محدد"<sup>1</sup>.

ويمكن هنا أن نميز بين الدوافع والحوافز، فالأولى فهي محركات داخلية للسلوك الإنساني، وتتبع من ذاته لإشباع حاجات معينة، أما الحوافز فهي محركات خارجية للفرد

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1992، ص

تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلتاحتها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت، وزيادة الراتب، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو درجة مهنية وغيرها من الأمور.

و الحقيقة أن الدوافع هي العنصر الأساسي المسيطر على السلوك، كما تعتبر عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يريده الفرد في العمل، و هي تمثل القوة التي تحركه أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، و لقد قام واضعو نظريات الدافعية بتطوير و حماية نظرة مختلفة عن الدافعية، حيث تركز على مفاهيم مختلفة.

أن الدافعية هي ترجمة للحاجات و الرغبات الفردية غير المشبعة، أو الناقصة الإلتباع تلك الحاجات، وهي تمثل قوة داخلية محركة دافعة للفرد تؤثر على تفكيره و إدراكه ثم على سلوكه لتوجهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة .

**ج - الشخصية :** إن دراسة الشخصية كان محور اهتمام كثير من الناس من قديم الزمان، و لقد بذل العلماء جهوداً مضمّنية في تفسير الشخصية و التعرف على ماهيتها، حيث نجد عدد لا حصر له من التعاريف لكن لا يوجد حتى الآن اتفاق عام على معنى واحد للشخصية، فهناك من يقول أنها " ذلك النظام المتكامل من الخصائص المميزة للفرد"

و في تعريف آخر أكثر تفصيلا يقول " الشخصية هي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات و المميزات و التركيبات الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية و التي تبدوا في العلاقات الاجتماعية للفرد والتي تميزه عن غيره من الأفراد تميزا واضحا".<sup>1</sup>

بمعنى أن مفهوم الشخصية يشمل دوافع الفرد و عواطفه و ميوله و اهتماماته و سماته الخلقية و إرادته و معتقداته، كما يشمل عاداته الاجتماعية و ذكائه و مواهبه الخاصة و معلوماته و ما يتخذه من أهداف و قيم اجتماعية و تنتظم، كل هذه الجوانب في شكل متكامل يتسم بالاتساق و الانتظام .

و في تعريف ثالث "أن الشخصية هي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات و التركيبات الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد و تميزه عن غيره من الأفراد"، و تتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التي ترجع إلى العوامل الوراثية و كذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص في جماعة معينة أو مجتمع معين، كما تعني الشخصية "كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه ونظرته لنفسه و أخيرا النمط الذي يميز به سماته الداخلية و الخارجية".

**هـ - التعلم:** إن التعلم لا يؤدي إلى اكتساب معارف و مهارات فقط، بل يؤدي إلى إنشاء اتجاهات جديدة و أنماط السلوك التي يتوقع الناس أن يمارسها الفرد حينها يعتبر

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ، 2003 ،



التعلم "ذلك التغيير الدائم نسبيا في السلوك الفردي و الناتج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة و الذي يفيد المديرين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم و كيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك"، و يعرفه Gates بأنه "عملية من خلالها يقوم الكائن الحي باكتساب الوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته و دوافعه التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود"<sup>1</sup>.

وبذلك التعلم هو عبارة عن "التفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينة، وينتج عنها تغيير السلوك، فالتعلم بذلك هو تغيير ثابت نسبيا في السلوك الذي يحدث نتيجة التجربة"<sup>2</sup>

### **. عناصر السلوك الجماعية**

أ- **الجماعات:** هي عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص يحدث بينهم تفاعل اجتماعي (أخذ و عطاء ) عن طريق أداة الاتصال في اغلب الأحيان تكون اللغة و تربطهم علاقات اجتماعية مشتركة و توجد لديهم مجموعة من الأهداف و الآمال و الطموحات و المصالح و دوافع واحدة يسعون لتحقيقها.

ولقد عرف علماء الاجتماع بأنها "كيان تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد متفاعلين مع بعضهم البعض و الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و يسعون لتحقيق أهداف مشتركة، و عند قيام الجماعة بتحقيق أهدافها تراعي إشباع الحاجات الفردية لأعضائها، مما

<sup>1</sup> احمد سعيد مصطفى، مرجع سابق، ص 87.86.

<sup>2</sup>ابراهيم الغمري، مرجع سابق، ص42.

يدل على أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أعضاء الجماعة<sup>1</sup>، و أن لكل فرد داخل الجماعة دوره و مكانته أي أن الجماعة هي مجموعة من الأفراد الذين تحكمهم أهداف و اتجاهات مشتركة، مما يسمح بتنمية علاقات سيكولوجية، وإيجاد استجابات وطيدة بينهم بالقدر الذي يؤدي إلى توحدهم في إطار جماعة معينة فتصبح للجماعة شخصية مختلفة عن شخصية كل فرد من أفرادها.

**ب- القيادة:** يقصد بها علاقة سلطة و قوة و قدرة تحكم القادة في علاقته بالتابعين أو المقودين حيث يعرف فيدلر Fiedler بان " القيادة عبارة عن أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من اجل توجيهه و مساندة ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال " وهناك من يعرفها على أنها نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة أي لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد و يؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.

و يعرفها عبد الكريم درويش و الدكتورة ليلي تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و شحذ هممهم و خلق التعاون معهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة ، الأردن : دار الزهراء للنشر ، ، 1999، ص 251.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 249

و منه فان القيادة عملية أساسها التأثير الايجابي على المجموعة، و ينتج هذا التأثير من شعور ايجابي بالحب و الاحترام و الإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.

**ج - الاتصال:** يعد الاتصال عصب الحياة، حيث انه يلعب دور حيوي في شتى المجالات و بصفه خاصة في مجال الإدارة، فالفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة حيث هناك اتصال بين الرؤساء و المرؤوسين والاتصال مع العملاء و الزملاء.

إن الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، فعن طريق عملية الاتصال يتحقق التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص من جهة و بين المنظمة و الأشخاص من جهة أخرى وبين المنظمة و المجتمع الخارجي سواء محلي أو دولي.

"إن الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وكذلك عن طريق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه"<sup>1</sup>

و يعرفه هو فلا ند "بأنه العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال . المثيرات . رموزا لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة." <sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 86،87.

<sup>2</sup> محمد كامل أبو العزم، مرجع سابق، ص 185.

## **الفصل الرابع: نحو إستراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير والحد من مقاومته**

---

إذن الاتصال عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين

تتضمن معلومات و أفكارا و تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة

المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة كمدخل إستراتيجي للحد من مقاومة الموظفين

للتغيير

إن دراسة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير ومنه الحد من مقاومة العاملين في المنظمات الإدارية له أهمية بالغة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1. معرفة ما إذا كان نظام وطبيعة عمل تلك المؤسسات يسمح ويشجع على مبدأ مشاركة العاملين.

2. معرفة مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة.

3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في المؤسسات العامة.

4. معرفة الآثار السلبية والإيجابية لمشاركة العاملين.

5. معرفة نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين [ العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي] بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.

تشكل هذه الدراسة حاجة علمية في مجال مشاركة العاملين في إعداد عملية التغيير.

6. الترويج لثقافة التغيير من خلال المشاركة الفعلية والفعالة للعاملين في المؤسسات العامة.

وحتى نربط العلاقة التآثرية ما بين موضوع الإدارة بالمشاركة واستراتيجية التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

1 ما مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المنظمات الإدارية؟

2 ما هي أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء آرائهم

ومقترحاتهم حول خطط التغيير في المنظمات الإدارية ؟

3 ما هي الآثار السلبية والإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في برامج وخطط

التغيير؟

4 ما هي الآليات الأكثر جدوى لتفعيل مشاركة العاملين لدى المنظمات الإدارية؟

5 ما هي أسباب المقاومة التي تدفع المديرين استخدام استراتيجية المشاركة؟  
وقبل الإجابة على هذه الأسئلة يجدر بنا أن نتعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة

**المطلب الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة ومستوياتها داخل التنظيم**

**أولاً: مفهوم الإدارة بالمشاركة**

يتوقع هذا المجال من الإدارة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاية عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات قد تؤثر فيهم بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض الدول الأوروبية.

وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة<sup>1</sup>

**1. الإدارة على المكشوف:**

استخدم هذا المصطلح لأول مرة سنة 1989 في مقال كتبه جون كيس John case، يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقة هذا النوع من الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام 1992 نشر جاك ستاك و بويرلنغهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة، كما قام جون كيس عام 1995 بنشر كتاب عن الإدارة بالمكشوف "ثورة الأعمال المقبلة"، وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه "قوة الإدارة على المكشوف"، و"خلق المنظمة المكشوفة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح النجار، وجمعة فايز، نظم المعلومات الإدارية، ط2، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 135.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة، 2011، ص 236.

تهتم بالعنصر الإنساني وتمكن العاملين من إحداث التغيير الضروري واتخاذ القرارات اللازمة.

## 2. مفهوم مشاركة الموظف:

تبدو مشاركة الموظف مفهومًا واسعًا ومرنًا معقدًا ومتعدد الأبعاد، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة المستخدمين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم، أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة المستخدمين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة<sup>1</sup>

كما تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية

وهناك تعريف آخر يرى بأن المشاركة هي اندماج الأفراد عقليًا وعاطفيًا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوط بها

ويصور لنا دافيد امري (D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله: إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "أمري" دور غير المديرين ( non-managers )

<sup>1</sup>ديفيز كيث، السلوك الإنساني في المنظمات، تر: سيد عبد الحميد و محمد إسماعيل يوسف، القاهرة

دار النهضة، ، 1984، ص 69.

role<sup>1</sup> ويرى (Walker) : أن المشاركة تبرز عندما يساهم العاملون الموجودون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير.<sup>2</sup>

ويشير الكاتبان Newstrom & (Davis) إلى أن المشاركة تعني انغماس involvement الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

ويرى حريم أن التعريف السابق يتضمن ثلاث أفكار هي: الانغماس، والمساهمة والمسؤولية. فالفرد الذي يشارك في صنع القرار ينغمس ذاتياً (Ego involvement)، فوظيفة العامل في حد ذاتها ليست مشاركة كما يعتقد بعض المديرين خطأً ... وذلك لأن الوظيفة هي الخلية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تتناط بالفرد العامل الذي تسند إليه الوظيفة.<sup>3</sup>

أما المشاركة فهي تدفع الناس للإسهام (contribution) وتتيح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. والفكرة الثالثة هي تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة والمنظمة ككل.

ووفق حريم، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح فيها الأفراد منغمسين ذاتياً في المنظمة، ويريدون رؤيتها ناضجة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة

<sup>1</sup> حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 75.

<sup>2</sup> تاريخ الدخول 2015/12/22م. <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management>

<sup>3</sup> الزومان موزي بنت محمد، "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات

المديرين نحو التغيير التنظيمي"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإدارية. قسم الإدارة العامة جامعة

الملك سعود 1421هـ، ص 152.



يشعرون بأنهم مسؤولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد، ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده.<sup>1</sup> والمشاركة وفق خليل هي نقيض التحيز Partiality وتقال للدلالة على فعالية الفرد، تفاعله فكرياً ونفسياً ووجدانياً مع الجماعة، التي ينتمي إليها انتماءً طبيعياً أو ثقافياً أو اجتماعياً

### 3. صور وأشكال المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية.

أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وأما على مستوى الجماعة، فتتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاربي (consultative) حيث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية.<sup>2</sup>

ومما سبق نجد أن استراتيجية المشاركة تتخذ إحدى صورتين:

الصورة الأولى: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

الصورة الثانية: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.<sup>3</sup>

### ثانياً: مستويات المشاركة داخل التنظيم:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حريم حسين محمود، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 97.

<sup>3</sup> <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25->

، تاريخ الدخول (2015/6/23م). LettersId=434. / Pages/AdministrativeSciences.aspx

هناك عدد من مستويات المشاركة كالتالي:

1. المشاركة في حل المشاكل: ومن أمثلتها: المشاركة في حلقات مراقبة الجودة، ولجان الإنتاج، وصناديق الاقتراحات، وصناديق الشكاوي... إلخ.

2. المشاركة في الإدارة: حيث تنص الأنظمة الاشتراكية والديمقراطية في الإدارة إلى منح العاملين الحق في المشاركة في الإدارة، وذلك من خلال نظامين أساسيين هما:

أ- المشاركة في مجلس الإدارة:

وهنا يعطى حق للعاملين أن يختاروا عددًا من الأعضاء الذين يمثلونهم في مجلس الإدارة. ولنجاح هذه التجربة يحتاج الأمر إلى تدريب ممثلي العمال في مجلس الإدارة على الفنون العليا للإدارة الاستراتيجية والتخطيط والتنظيم والإدارة المالية.

ب- مجالس الإدارة المصغرة:

حيث تقوم الإدارة العليا بتعيين مجلس إدارة في الظل يقوم ببحث بعض الأمور قبل عرضها على مجلس الإدارة بغرض التحليل، والتصفية، والاختصار، وأيضًا بغرض تدريب كوادر جديدة على فنون الإدارة العليا مستقبلاً.

3. المشاركة في إعادة تصميم العمل:

تحتاج المنظمات إلى جهود مستمرة لتحسين العمليات والوظائف، وهنا تعطى الفرصة لوحدات العمل والأقسام التي تقوم بجهود تبسيط العمل، والنماذج، والإجراءات، وتحسين ظروف العمل، وإعادة تصميم تدفق العمل، ويحتاج ذلك إلى إعطاء بعض من الحرية للوحدات والأقسام في أن تمارس أعمالها وبعض الحرية في الموارد المادية والخامات؛ لكي يمكن محاسبة هذه الأقسام على نواتج العمل، ويطلق على هذه الأقسام التي أخذت بعض الحرية "جماعات العمل المستقلة"، وتظهر أهمية هذه الجماعات على الأخص عند إعادة

تصميم، أو إنشاء مصنع بكامله، حيث يتم التخلي عن التنظيم الهرمي التقليدي في سبيل إنشاء جماعات عمل مستقلة.

#### 4. الجهود المشتركة بين العمال والإدارة:

هنا تظهر أهمية الحركة النقابية بالمنظمة كحامية للعاملين من جور إدارة المنظمة، وتجلس النقابة وجهًا لوجه مع مديري المنظمة على مائدة التفاوض، لكي يتم تدارس الموضوعات التي تهم العاملين، وهي تمس أجورهم، والمزايا، والخدمات، وساعات العمل، وعددًا كبيرًا من الموضوعات الأخرى وما لم يتم جلوس الطرفين في جو يسوده حسن النية وتبادل المعلومات بشفافية، فلا سبيل للتوصل إلى أنظمة ترضي الطرفين، وفي هذا يستخدم الطرفان أسلحة كثيرة، فالنقابة تستخدم الإضرابات، والإدارة تستخدم التشديد واللوائح والأنظمة على سبيل المثال.

#### 5. المشاركة في الأرباح:

وهي عبارة عن اقتطاع نسبة معينة من أرباح المنظمة يتم توزيعها على العاملين.

#### 6. المشاركة في الملكية.

هنا يصبح للعاملين الحق في امتلاك جزء من منظماتهم بنسب محددة.

#### ثالثًا: تشخيص العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرار :

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية، مثل: مستوى جودة المشاركة، ومستوى خبرة المدير، وكذلك المرؤوسين، وأهمية التزام المرؤوسين بعملية صناعة، واتخاذ القرار.

ويمكن للمدير تحديد مستوى المشاركة بطرح التساؤلات التالية:

ما مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهمًا للمشروع، أو المنظمة؟ إذا

كان القرار استراتيجيًا ومهمًا يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.

- 1- أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام المرؤوسين بالقرار مهمًا؟ إذا كان التنفيذ يتطلب التزامًا عاليًا بالمشاركة من قبل المرؤوسين، فإن المدير يجب أن يزج بالمرؤوسين في عملية صنع القرار.<sup>1</sup>
- 2- خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا لم تكن لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعلية، يسمح بمشاركة أكبر من المرؤوسين لتعويض هذا النقص.
- 3- احتمال الالتزام من جانب المرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار إذا ما اتخذ القرار بمفرده في حال كون المرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ، سواء اتخذ القرار من قبل المدير بمفرده، أو غير ذلك، فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة.
- 4- دعم المرؤوسين للأهداف: ما مدى الدعم الذي يقدمه المرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها؟ إذا كان المرؤوسون لديهم دعم قليل للأهداف فعلى المدير ألا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم، ويرجع ذلك إلى التأثير السلبي الذي ستركه مشاركة مثل هؤلاء المرؤوسين على جودة القرار وكفاءته.
- 5- خبرة المرؤوسين: ما مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا كان لدى المرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإنه بالإمكان إعطاؤهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.
- 6- خبرة الفريق وكفاءته: إلى أي مدى يستطيع المرؤوسون العمل كفريق، وما مدى خبرتهم ومهارتهم في مجال اتخاذ القرار بشكل جماعي؟  
إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحددوا مستوى المشاركة المطلوبة، وبالتالي يحققون أفضل النتائج.

<sup>1</sup> العامري والفوزان ، مرجع سابق ، ص 315

المطلب الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة بالمشاركة في الحد من مقاومة

التغيير:

. الآثار الإيجابية للإدارة بالمشاركة على التغيير التنظيمي:

يمكن القول بأن العاملين الذين تطولهم أنظمة المشاركة في صنع القرار يشعرون بالرضا والحماس، إلا أن نسبة من يشترك فعلياً في صنع القرارات هي عادة نسبة محدودة، مما يترك باقي العاملين في حالة الاستياء<sup>1</sup>.

ويترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن أهم هذه المزايا:

1. تجعل الأفراد يفرضون وجودهم الذاتي بإسهامهم برأيهم مع رأي الآخرين المشاركين بالحلقة، وبذلك فإن اشتراكهم يسمح له بأن يساعد في حل المشكلات التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله، فلا يكون مفاجئاً لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يقوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة، وكذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على القيادة أداء مهامها، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير، حيث إن المشاركة تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم يشاركون قائدهم في صنع القرارات، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 509

أو على الأقل يلتزمون أدبيًا بعدم معارضتها، ويحسون بالتالي أن القرار من صنعهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه.<sup>1</sup>

ومثل هذا الالتزام الذي يكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم في صنع القرار يحد من فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ، وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية ...

يقول تيد : إن من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهود في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها، ولهذا السبب فإن الإدارة الديمقراطية -التي يسهم فيها الجميع وفي ظل قيادة تتبع من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى - تتفوق على الإدارة التحكمية ... ومع أن القائد الإداري في كلا الحالتين يهتم بإنجاز العمل بسرعة وتكلفة أقل، إلا أن الفرق بينهما هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التي تنجز بها الأعمال في المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها.

2. إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

3. إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ...

بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته وشرح أسباب ما تقوم به

<sup>1</sup> فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة... بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، الجيزة : مركز

من نشاطات، كلها تعمل على تخفيف أسباب المقاومة وعدم الارتياح في جو العمل، وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على قياداتهم في كل كبيرة وصغيرة نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم. وهذه العوامل لا يتم تحقيقها بشكل سليم إلا في نطاق السماح بقدر معقول من المشاركة التي إذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية.

4. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار .. وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار أكثر ثباتًا، وهذا يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة وتلافي ما قد يترتب على إلغاء القرار، أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

وعندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم، وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات عامة أو خاصة

5. إن المشاركة -بصورة عامة- تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتوفر حياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي .

6. ويرى درة أن المشاركة تساهم في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسات بهدف حماية التغيير، حيث يتم تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.<sup>1</sup>

**. الآثار السلبية للإدارة بالمشاركة على التغيير التنظيمي :**

لا يعني وجود إيجابيات للمشاركة بأنه لا سلبيات لها، فالسلبيات في العمل الجماعي موجودة، ولكنها قليلة إذا ما قورنت بالإيجابيات التي سبق الحديث عنها. ولم تصل قوة السلبيات أو كثرتها إلى الحد الذي يجعل القادة في وضع مفاضلة بين المشاركة بسبب إيجابياتها أو عدم المشاركة بسبب سلبياتها، فالإيجابيات المشار إليها لم تأت نظرياً، بل جاءت كنتائج ملموسة لعدد من الأبحاث التي أجريت في هذا المجال، فضلاً عن أنها حق طبيعي للأفراد وضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد يرى المعارضون للمشاركة أن هناك آثاراً سلبية قد تترتب على المشاركة، وأن هناك حدوداً لفاعلية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يجب الحذر في تطبيقها. وتتمثل هذه السلبيات فيما يلي:

1. لا تتناسب هذه الاستراتيجية مع جميع أشكال المقاومة، بل يقتصر استخدامها على درجات أقل من المقاومة.

2. تستغرق العمليات التي تتخذ عن طريق مجموعة من المشاركين وقتاً أطول من تلك التي يصنعها المدير انفرادياً بواسطة المدير، لذلك فاتباع أسلوب المشاركة لا يصلح لحالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.

3. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها إشراكهم فيها. وبهذا قد يجد المدير نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة.

<sup>1</sup>[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Maer/-](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Maer/)

، تاريخ الدخول 23/6/2009 م. LettersId=273. 25/Pages/default.aspx



4. قد تترك المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعمد لإشراكهم نتيجة قلة خبرته وضعف مبادئه وثقته بقراراته، فإذا تكوّن لدى المرؤوسين انطباع بضعف الرئيس فإن قدرته في التأثير عليهم ستضعف وتتقلص، يضاف إلى ذلك أنها قد تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك قد تضعف المشاركة مركز المدير وقدرته على إبقاء ما أنيط به من أدوار بعيدًا عن رقابته.
5. إن المشاركة قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار إذا لم تتوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار، أو إذا لم يتوفر لديهم الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة.
6. تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية، فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرًا ما يحوي درجة عالية من المخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية، وعندما يكون القرار المتخذ هو حصيلة لمشاركة أكثر من فرد فإن تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب والعقاب يصبح أمرًا صعبًا.
7. قد تتباين وجهات النظر ويحتدم الخلاف بين الأعضاء المشاركين، عندئذ يكون من المناسب اللجوء إلى الحل الوسط، ويعتبر هذا حل فعال للمشكلة، وقد يتخذ الحل الوسط كحل توفيق يميل إليه الجميع عندما تلوح بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها؛ وذلك تجنبًا للمزيد من التعارض والخلاف وحرصًا على وحدة الجماعة.
8. مما يؤخذ على المشاركة في صنع القرارات أنها تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة، فالهدف الأساسي من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي، لأنه المختص رسميًا بإصدار القرار، ويتحمل وحده المسؤولية، فضلًا عن أنه -في الغالب- لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقاداتهم لسوء تقديره للأمر، ويلجأ إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في صنع قراراته بقصد

إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي، وبهذا تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها وهو الوصول بعملية صنع القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة.

9. إن المشاركة من قبل أولئك الذين سيتأثرون بالقرار تزيد من احتمالات النزاع، فالمشاركة تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات المتواجدة، وتوفر فرصة مناسبة لظهور الخلافات، وهذا محتمل الحدوث، خاصة حينما تكون هنالك اختلافات حقيقية في القيم بين المشاركين.

10. حدوث بعض الظواهر السلوكية غير المرغوبة أثناء مناقشة القرار مما يؤثر سلباً على سير المناقشات، وبالتالي على كفاءة القرار، ومنها:

أ- تردد أو إحجام بعض المشاركين عن طرح أفكارهم ومقترحاتهم بسبب حساسيتهم الشديدة للنقد أو السخرية.

ب- ضغط المجموعة على بعض الأفراد؛ ليتخذوا وجهة نظر المجموعة أو يروا رأيها في صنع القرار.

ج- ظهور التفكير الجماعي، وخاصة في حالة ارتفاع درجة تماسك الجماعة، وفي الولاء الشديد للمجموعة، حيث يتبنى أفراد المجموعة الرأي الجماعي الذي لا يجوز الخروج عليه.

د- سيطرة أحد المشاركين على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، ولاسيما إذا كان من أصحاب المناصب الرفيعة، الأمر الذي يفقد المشاركة كثيراً من مزاياها.

هـ- ظاهرة المخاطرة الجماعية في صنع القرار، حيث يميل الأفراد المشاركون إلى المغامرة في طرح البدائل واتخاذ القرار، بينما يكون الفرد الواحد منهم أكثر تحفظاً وحرصاً عند اتخاذ القرارات بصورة فردية وتؤدي هذه الظاهرة إلى شيوع المسؤولية بين جماعة القرار.

**المطلب الثالث: معوقات الإدارة بالمشاركة والصراع مع المشاركين:**

هناك عدد من المعوقات التي قد تحول دون استخدام مشاركة العاملين كإستراتيجية للحد من مقاومتهم للتغيير، وهي كالتالي:

1. انخفاض الخبرة أو المستوى التعليمي والمعرفي للعاملين: حيث قد تؤدي مشاركة مثل هؤلاء العاملين إلى خفض كفاءة القرار .

2. وجود المصالح الشخصية التي قد تتعارض مع أهداف التغيير: حيث إن خوف بعض العاملين من الاستغناء عن خدماتهم أو حتى من تأثر مركزهم الوظيفي قد يؤثر في جودة وكفاءة القرار .

3. المركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة في المرؤوسين .

4. كون المدير من النمط الأوتوقراطي: وتسمى -أيضاً- بالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل سلطاته ليحمل أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف؛ مستغلاً سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه.

5. التكلفة العالية: حيث إن المؤسسات الحديثة تواجه مشكلات عديدة ومتنوعة، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فني، ومنها المشكلات الإنسانية، وأخرى بيئية، أو اقتصادية، أو حتى مالية .... إلخ. وهذا التنوع الكبير للمشكلات قد يتطلب من المؤسسة ضرورة جلب المختصين والخبراء بكل نوع من أنواع هذه المشكلات، مما يكلف المنظمة مبالغ كبيرة، إضافة إلى ما قد تدفعه المنظمة من محفزات مادية للعاملين الذين يتبنون قيادة عملية المقاومة من أجل أن تجعلهم يتبنون عملية التغيير، كما أن مجرد التأخر في اتخاذ بعض القرارات قد يكون باهظ الثمن.

6. عدم توفر المعلومات أو سريتها: حيث إنه قد يكون لدى المدير معلومات لا تتوافر عند الأفراد في المستويات الدنيا، كما قد تكون المعلومات على قدر من السرية، ولا تسمح المصلحة بإذاعتها.<sup>1</sup>

#### . الصراع مع المشاركين:

يحمل خبراء التغيير نماذجهم وافترضايتهم الخاصة عن المنظمات، وبالتالي قد تختلف آراؤهم وتفسيراتهم للمشاكل التنظيمية وأسلوب معالجة هذه المشاكل مع مجموعة المشاركين من الجماعات التنظيمية، الذين لا يتقبلون نماذج خبراء التغيير و فلسفتهم؛ وذلك لعدد من الاعتبارات:

- اعتبارات نفسية: حيث إنه كلما كانت أهمية العمل الذي يؤديه العضو كبيرة كان الأمان النفسي كبيراً وزادت المقاومة للتغيير.
- اعتبارات اقتصادية: الخوف من البطالة المقنعة وساعات أقل وعدم الترقية وتقليل الحوافز.
- اعتبارات اجتماعية: فقد يهدد التغيير مكانتهم وعلاقاتهم التنظيمية التي أصبحت مستقرة.<sup>2</sup>

#### أمثلة على المشاركة:

لقد استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي، حيث إن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه إلى المزيد من الولاء والحماس، كما أنه يشارك العاملين بصور مختلفة، منها: تحديد الأهداف، وصناعة القرارات، وحل المشكلات، وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية.

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 246 247

<sup>2</sup> ستيف سميث، مرجع سابق، ص 222

إن الإدارة التشاركية Participative Management تعرف بكونها عمليات تمكين العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة. ويمكن هنا أن نشير إلى مجموعة من المداخل التي اعتبرت تطبيقاتها وآليات عملها تشاركية بحدود كبيرة، سنستعرضها باختصار على النحو التالي:

#### - حلقات الجودة Quality Control

لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الستينات، ويقصد بها مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم ما بين 5- 10 أفراد يتطوعون للاجتماع دورياً لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف، وتمارس هذه الحلقات اليوم في جميع أنحاء العالم بطرق وأساليب مختلفة، فمثلاً منها: الاجتماع لمدة ساعة خلال الأسبوع ضمن وقت العمل لمناقشة أساليب تحسين الجودة، وخفض التكاليف حيث أصبح شائعاً في جميع منظمات الأعمال. والفكرة الأساسية منها - حسب ما يرى المحللون - تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين؛ لجعلهم أكثر إحساساً بالاندماج في العمل<sup>1</sup>، كما أن المحور الأساسي لتطبيق الجودة هو إيجاد روح العمل الجماعي بين جميع الأقسام في المنشأة، وهناك عدد من النقاط الأساسية التي توصل إلى ذلك، ويهمننا منها : مشاركة أفراد القسم، أو الإدارة في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات.

#### - لجان الإنتاج

وهي لجان تشكل في كل قسم إنتاجي وخدمي من العاملين في هذا القسم، ويجتمعون دورياً لمناقشة مشاكل الإنتاج والعمل، ورفع اقتراحاتهم إلى الإدارة العليا لتحديد إمكانية تنفيذ هذه الاقتراحات .

#### -صناديق الاقتراحات

<sup>1</sup> العامري والغالبي، مرجع سابق، ص 509.

يعطى للعاملين الحق لتقديم اقتراحاتهم في حل مشاكل العمل الإنتاجي والإداري والتسويقي والمالي، ويتم ذلك على نماذج مخصصة، لذلك ترفع للإدارة العليا لكي تحدد إمكانية تنفيذها، وتحدد الجوائز المالية الممنوحة للمقترحين.

#### -صناديق الشكاوي

يتقدم فيها العاملون بشكاوهم من خلال نماذج معدة لذلك، وهي شكاوى غالباً ما تمس: الأجر، والمزايا، والخدمات، وحقوق العاملين، ويوضع نظام لفحصها في لجان مشتركة بين العمال والإدارة؛ للتوصل إلى حلول مرضية<sup>1</sup>.

وفي الأخير نستنتج من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث أن المؤسسات العامة تسعى بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغييرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة العامة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، وذلك لأن هذا التغيير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفشاله، خصوصاً عندما يفرض عليهم فرضاً دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله.

ولذلك كان لا بد من تشجيع إيجاد أجواء المشاركة في هذه المؤسسات بهدف حماية جهود التغيير القائمة فيها، حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع قرار التغيير والتخطيط له، وذلك لما لهذه المشاركة من تأثير في أداء المؤسسات وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مسؤولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 511 ، 512.

ويمكن أن تؤدي عملية مشاركة العاملين إلى ضمان الالتزام ببرامج التغيير وخطته وعدم إلغائها أو تعديلها. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في استقصاء واقع مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج التغيير في المؤسسات العامة، وأثر هذه المشاركة على الحد من مقاومة العاملين للتغيير.

المبحث الثالث: نحو ترسيخ ثقافة تنظيمية لمواجهة مقاومة التغيير . مدخل للإدارة التغيير بالقيم .

### المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة وأهم طرق اكتسابها

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة المنظمات في نهاية السبعينات 1970 وبداية الثمانينات 1980 من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية.<sup>1</sup> فقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة في أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "business week" في التاريخ 1980/10/27، كما أدمجت بعد ذلك مجلة "fortune" ركنا خاصا و دائما تحت عنوان " corporate culture " إلى أن جاء الباحثان كندي و دايل ( . A.A.kennedy T.E.deal) سنة 1982 في كتاب تحت عنوان " corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>2</sup>

وسوف نشرح هذا المطلب من خلال الفروع التالية:

#### أولا: مفهوم ثقافة المنظمة ومميزاتها

. تعريف ثقافة المنظمة: ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى و بسبب الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة جعل الباحثين في علوم التسيير والسلوك التنظيمي يضعون تعريفات لها انطلاقا من ميدان الدراسة و فيما يلي عرض لأهمها:

<sup>1</sup>Eric Delavallée ,la culture d'entreprise, (pour manager autrement),paris :édition d'organisation, , 2002,p22.

<sup>2</sup>Maurice thevenet, la culture d'entreprise, paris :puf, , 2003, p 4



**التعريف 1:** يعرف كل من (T.E.deal . A.A.kennedy) ثقافة المنظمة: "بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها". أو بمعنى آخر "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة" ركز التعريف السابق على إظهار الثقافة كطريقة عمل خاصة يقوم بها الفرد داخل المنظمة.

**التعريف 2:** والثقافة كما عرفها (hofsted) 1980: "هي الحصيلة المبرمجة أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها"<sup>1</sup>. هنا شبه (hofsted) الثقافة بالعقل من حيث العمل في كونها الحصيلة المبرمجة، تعطي ميزة خاصة لكل مجموعة عن غيرها.

**التعريف (03):** ويعرفها Shermerhorn: "بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"<sup>2</sup>.  
**التعريف (04):** أما تافنيت (M.Thevenet) فيعرها ب: "الثقافة هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة"<sup>3</sup>.  
من خلال هذين التعريفين تم إعطاء صفة الاكتساب لثقافة المنظمة من خلال الإرث عبر الأجيال، تؤدي إلى تماثل الأفراد بالتالي الترابط ما ينعكس على استقرار المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، ، 2005، ص 133

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ،

ص311.

<sup>3</sup>Maurice thvenet,opcit ,p5 .

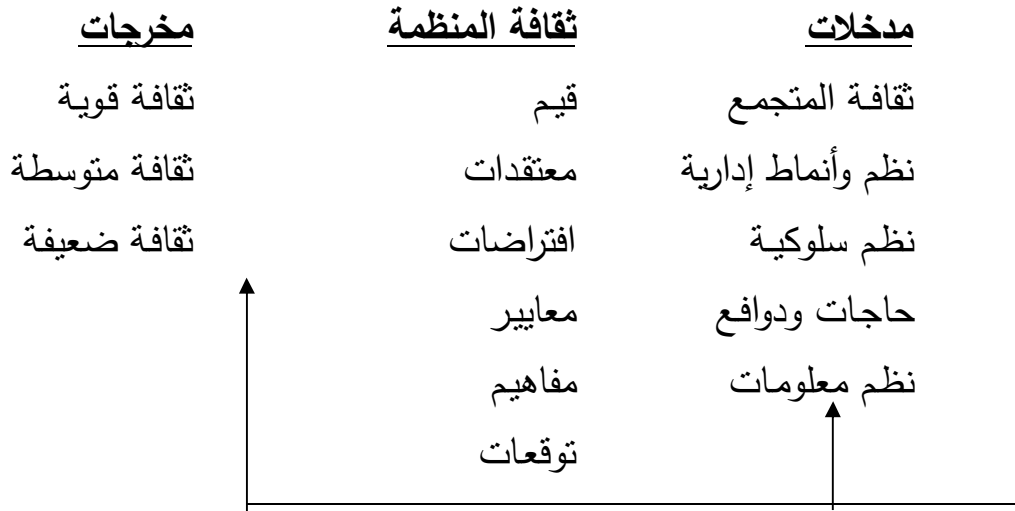
**التعريف (05):** وتعرف كذلك بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة.<sup>1</sup>

تعتبر ثقافة المنظمة هنا نظاما يتكون من أهم القيم والمعتقدات التي يشترك فيها جميع العاملون بالمنظمة.

هذا التعريف بتطابق مع التعريف الذي قدمه Ouchi لثقافة المنظمة بأكثر تفصيل:

**التعريف (06):** يعرف Ouchi ثقافة المنظمة : بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون، إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما تمثل ثقافة المنظمة نظاما كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(23): نظام ثقافة المنظمة



Feed Back التغذية العكسية

**التعريف (07):** في الأخير نذكر التعريف الذي قدمه (E.Schein) والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها " على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار وائل، ، 2005 ، ص 235 .

أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليماً للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها. " 1

بعد عرض هذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم ثقافة المنظمة، يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. 2

### **ثانياً: أسباب الاختلاف في ثقافة المنظمات**

إذن عموماً ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع، ولا شك أن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجتمع معين تلعب دوراً كبيراً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية وترجع أسباب الاختلاف في ثقافة المنظمة إلى:

#### **01- تاريخ المنظمة:**

ويقصد به القرارات الهامة وأحداث التاريخ لتطورها (التواريخ الكبرى) في مسيرة المنظمة منذ نشأتها، والأحداث التي صادفتها وأصبحت تمثل في شعارات. 3

#### **02- مؤسسة المنظمة:**

إن للمؤسس أو المدير دور مهم في هذه المهمة، إذ أنه يملك حجر الأساس ونقطة الانطلاق التي تقوم عليها المنظمة .

#### **03- سياسة وفلسفة الإدارة العليا :**

<sup>1</sup>Pascal laurnt , **Economic d'entreprise** , tome2, paris: edition d'organisation, ,1997,p240.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، عمان : دار وائل ، 2000 ، ص 286 .

<sup>3</sup> Chantal bussenault, martin prété , **organisation et gestion de l'entreprise**,vuibert, paris, 1991 ;p50.

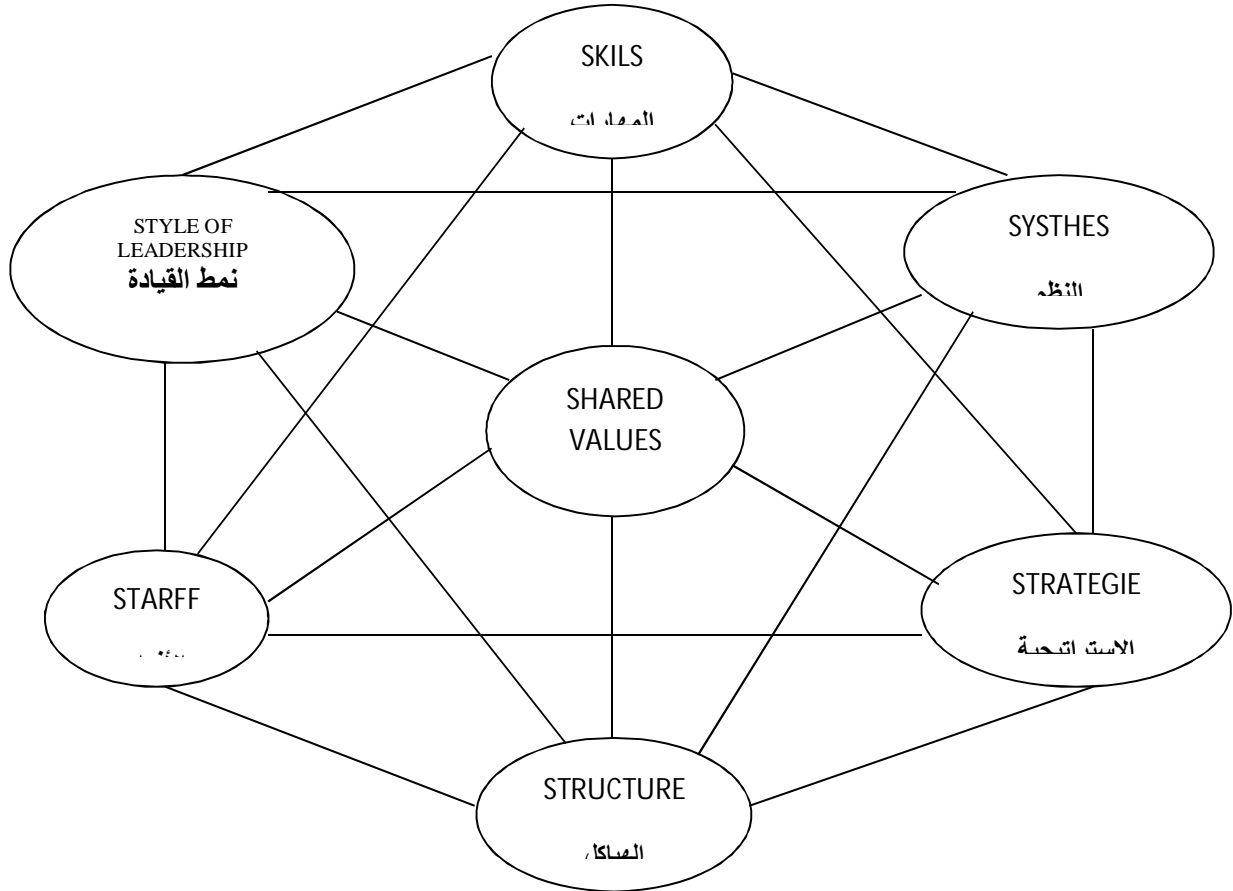
تعتبر عن الاختبارالحقيق لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من خلال واقع الممارسات اليومية للإدارة وشعاراتها وسياساتها التي تطبقها.

#### 04-الاختيار والترقية والدوافع :

تمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة قوية .

وعموما عندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية هذه الثقافة تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة حيث تشكل إحدى المتغيرات المركزية ويتلخص هذا في نموذج "MckinSey" للمنظمة أو ما يسمى بـ "7S" حيث تتمركز ثقافة المنظمة النموذج المتكون من ستة (06) متغيرات المحيطة بثقافة المنظمة وتتفاعل معها . كما يوضحه الشكل التالي :

#### الشكل (24): النموذج MckinSey:



المصدر :علي عبد الله، (التحولات وثقافة المؤسسة، الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية)،

الملتقى الوطني الأول البلدية، 2002/2001، ص 54.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن ثقافة المنظمة تتوسط النموذج باعتبارها إحدى المتغيرات المركزية مع باقي المتغيرات الستة التي تحيط بها وتتفاعل معها ومع بعضها البعض في نفس الوقت، فالمنظمة تمتلك الهياكل والنظم وتقوم بإعداد الاستراتيجيات الملائمة من أجل حسن سير هذه النظم من خلال ما تكتسبه من مهارات متمثلة في مجموع الأفراد الذين يعملون بها وتعمل على قيادتهم وفق نمط يناسب منهجها الإداري الذي تتبعه.

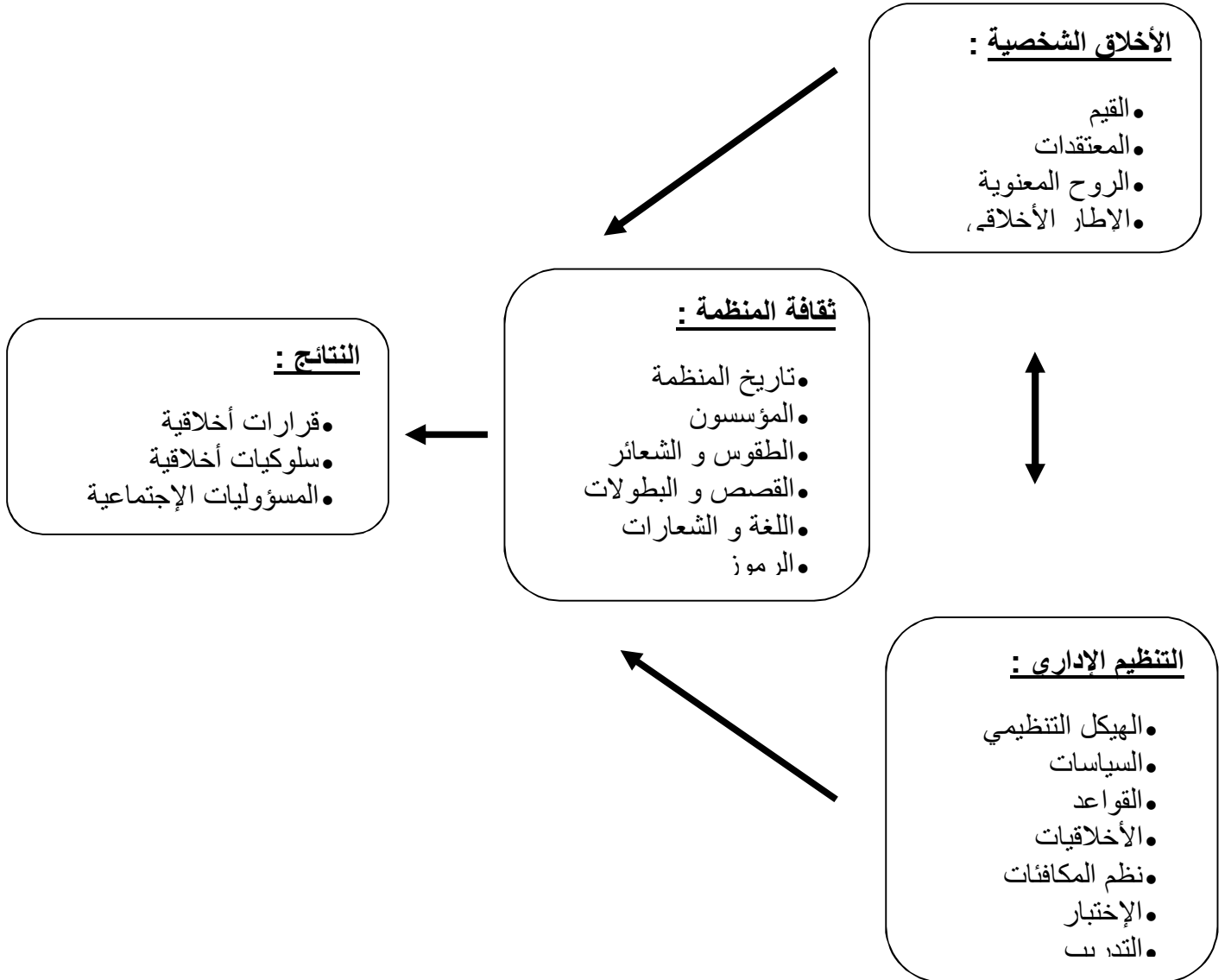
### ثالثا : ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي

بما أن الثقافة تتشكل من مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات الفرد، والجماعة وذلك من أجل التفريق بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هو جيد وما هو سيء تُعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ التشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع .

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم في المنظمة، قد تكون واسعة أو ضيقة، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما (القانون، القيم) المستمدة من النظم في المجتمع ودور الأفراد والمنظمات في صياغة هذه النظم، ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد وإقناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تستطيع القواعد القانونية أن تغطي السلوكيات الرسمية في المنظمة وليس جميع المعايير الأخلاقية (القيم) التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة، والشكل الموالي يظهر نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، "مدخل تطبيقي " ، ب ب :

الشكل رقم (25): نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص 115 .

يتضح لنا أن سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة، إلى أن الثقافة تعد أمرا حيويا مهما جدا من أجل إدارة العنصر البشري داخل المنظمة، فقد استعار السلوكيون الإداريون مصطلح "ثقافة المنظمة" من الأنثروبولوجيا وذلك لأن ثقافة المنظمة هي شيء مشابه لثقافة المجتمع فنثقافة مجتمع المنظمة بمدخلاتها المادي والمعنوي والتي

يختزنها الأفراد في عقولهم تجعل لهم شخصية خاصة بهم تميزهم عن باقي الأفراد في المنظمات، فهي تحدد سلوكهم وطرق التعامل المعيارية المتعارف عليها داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### رابعا : خصائص ثقافة المنظمة

بعد التطرق إلى مفهوم وعناصر الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:

**\*الثقافة نظام مركب :** تتكون ثقافة المنظمة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار )، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب الفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).<sup>2</sup>

**\*الثقافة نظام متكامل :** من منطلق كونها (كل مركب)، تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير تطرأ على أحد العناصر، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

**\*الثقافة نظام تراكمي :** يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات .

**\*القيم المتحكمة :** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلزام بها: مثال : الجودة العالية، نسب منخفضة من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات..إلخ.

<sup>1</sup> سامية الساعاتي ، الشباب العربي والتغيير الإجتماعي، القاهرة : عربية للطباعة والنشر ، ، 2003 ،

<sup>2</sup>E.Delavalee, ,opcit ,p25.

\***الفلسفة والقواعد** : فالفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة الخاصة في معاملة العاملين والعملاء، أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، فالفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.<sup>1</sup>

\***الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور**: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة<sup>2</sup>.

\***الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة مما يكسبها خاصية التكيف، وذلك كاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تتلاءم مع البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.<sup>3</sup>

\***خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات** : "Les évidences" : ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار تكون غير قابلة للنقاش ويتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في حالات مختلفة، وتنشأ هذه البديهيات من القيم (فيها ما هو: جيد/ ما هو: سيء) ومعتقدات (منها ما هو صحيح / وما هو خاطئ) والتصرفات المعتادة داخل المنظمة ، حيث يكون لهذه الخاصية (البديهيات) في ثقافة المنظمة آثار وأبعاد على القرارات والاختيارات فتبرز لنا كمرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق في الاختيار، والشكل التالي يظهر لنا هذه الفكرة:

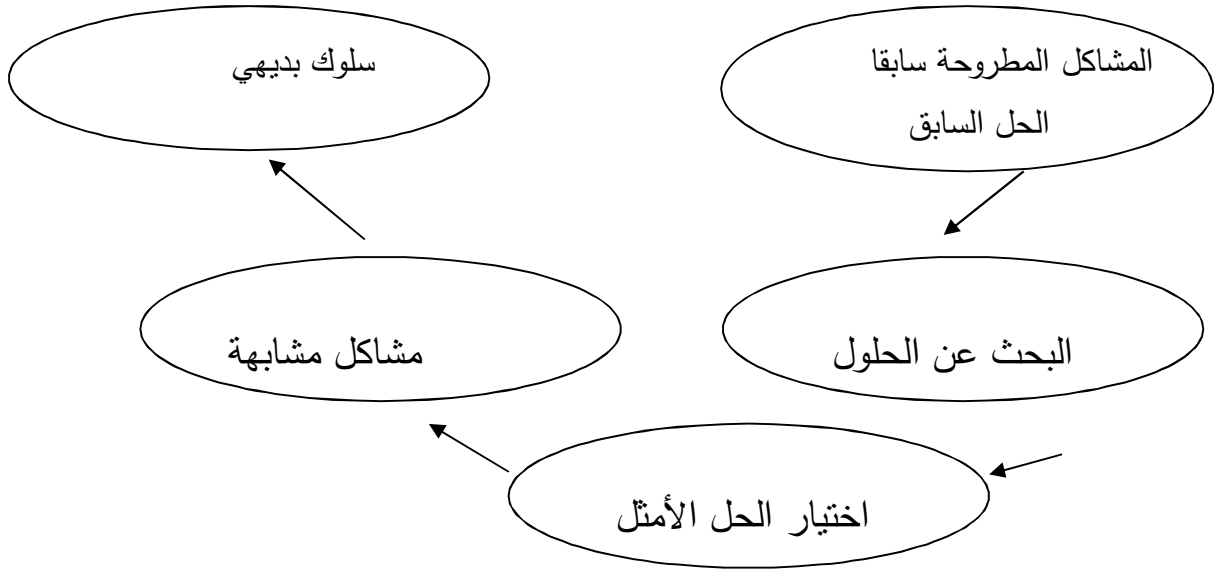
<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص 407.316 .

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 315

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 315.



الشكل (26): تكوين البديهيات في ثقافة المنظمة



المصدر : نعيمة بوسوسة ، "الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة" دراسة حالة مجمع سوناطراك"، (رسالة ماجستير )، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ص 101 .  
بملاحظة هذه الخصائص نجد أنها تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى أما Dension فيعتقد بأن القيم والاتجاهاتوالافتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المنظمة فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة للقيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المنظمة .

**المطلب الثاني: دور إدارة التغيير بالقيم في الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير**

تعتبر القيم عن تلك المنظومة التي تملك التأثير على الأفراد والجماعات ومن ثمة فقد وجد فيها المتخصصين في العلوم الإدارية في السنوات الأخيرة المادة المناسبة لتنسيق الجهود البشرية في المنظمة، ومن ثمة تهيئة وإرساء نظم وأشكال جديدة من العلاقات، كما وجدوا فيها حلول لمشكلة مقاومة التغيير، ذلك لأن عملية الإدارة بالقيم تساعد الأفراد في عملهم على تجاوز المشكلات الشخصية وتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم بما ينسجم مع القيم داخل المنظمة.

و في هذا المطلب سنحاول التعرف على دور إدارة التغيير بالقيم في الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير من خلال معرفة أسس إدارة التغيير بالقيم ومراحل عملية إدارة التغيير بالقيم.

### **أولاً: أسس إدارة التغيير بالقيم.**

رغم أن إدارة التغيير بالقيم لا تتفق مع الوقت السريع إذ تحتاج إلى فضاء زمني واسع لتعطي ثمارها، فإن هناك شبه اتفاق عام على أنها عملية فعالة، زمن خلال ما كتب حول استراتيجية التغيير التنظيمي وحول المحتوى الذي يعتمد على القيم في إدارة التغيير يمكن تحديد أهم القواعد والأسس التي يقوم عليها هذا المدخل

1 . درجة عالية من الاتساق القيمي والتعاون المشترك: تستهدف أساليب التغيير التنظيمي تطوير قيم الأفراد والجماعات وتغيير مواقفهم، فالأفراد تختلف عاداتهم وقيمهم الشخصية وتعمل المنظمة على فهم هذه الفروق وتهذيبها وإيجاد اتجاه عام لها لتحقيق أهداف المنظمة، فإدارة التغيير بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك والدائم وعلى جميع المستويات وفي جميع الأقسام، ولا يمكن أن تحقق فعاليتها إلا بلعب كل عنصر دوره في هذه العملية، وبسبب النتائج التي توصلت إليها العديد من المنظمات بفضل هذا الاقتراب، فإن الكثير من الخبراء يرفضون اليوم البيانات والمعلومات التي لا تنطوي على القيم، خاصة وقد أصبح هناك اتجاه واضح نحو سيطرتها في نماذج التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

إن التغيير السريع يحتاج قيما قادرة على التعامل معه، وتتيح هذه القيم ليس فقط القدرة على التكيف مع التغيير بل أيضا المساهمة فيه والسعي إليه، ولا يوجد تحديد ووصفة موحدة لنسق القيم الصالحة لكل المنظمات، فأهمية القيم قد تزداد في بعض المنظمات ونقل أهميتها

---

<sup>1</sup> انخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، توثيق مركز القرار للاستشارات، القاهرة :

في منظمات أخرى، كما أن أهميتها قد تختلف في نفس المنظمة في فترات متباعدة، ومع هذا فقد اقترح بعض الباحثين قيماً رأوا فيها أهمية كبرى في ظل التغيرات الحالية، من أمثلة ذلك:

. الانفتاح في معاملات الأفراد وتقبل ملاحظات الآخرين ( التغذية العكسية ).

. الصدق مع النفس، أي الصراحة وممارسة السلوك الطبيعي دون تكلف أو نفاق.

. القدرة على تحمل المخاطرة.

وإذا كان البعض يرى أن إدارة التغيير بالقيم "تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم بالنسبة للأفراد، فقد ركز آخرون على تغيير الجماعة وإدارة ثقافة المنظمة ككل أفراداً وجماعات.

2 . تحويل القيم إلى واقع معاش: يشترط التوجه عبر القيم تغيير العادات وقواعد السلوك والمواقف وذلك عن طريق تحديد الأولويات مع البدء بتطبيقها على النفس وهذا من خلال الاستعداد للإيمان بها ثم وضعها والاتفاق عليها بشكل مشترك، ثم السعي المستمر والحثيث لتطبيقها، ومن هنا فليست المنظمات هي من يحول الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي وإنما هم الأفراد، فالأفراد العاديون الذين يتوجهون عبر قيم مشتركة ويتبنون أهداف مشتركة يمكنهم تحقيق أشياء غير عادية.

إن الإدارة بالقيم تتمحور بالدرجة الأولى حول تحديد والتعرف على تلك التناقضات بين ما يقوله الآخرون وبين سلوكهم الفعلي، لذلك اختلف الباحثون حول مصدر التغيير هل يبدأ من القيم أم من السلوك، وذهبوا في ذلك إلى موقفين رئيسيين:

الموقف الأول: ينظر إلى القيم كقوة منشئة للسلوك وبالتالي فإن أي تغييرات في المنظمات يجب أن تسبقها وتوازيها تغييرات في القيم السائدة، فهذه المجموعة تؤكد على أن

سلوك الإنسان وتصرفاته نتيجة لأفكاره وبتعبير أدق لما في نفسه من قيم، فإذا ما تغيير ما بنفس الإنسان فإن سلوكه لا محالة متغير.

الموقف الثاني: ينظر إلى القيم كقوة ضابطة ومنظمة للسلوك وأن عملية التغيير تكمن في العناصر المادية، فالقيم نفسها تتغير وتتكيف حسب التغيرات المادية.<sup>1</sup>

3 . التغيير العلمي المخطط: التغيير الناجح هو التغيير الذي يقوم على الرؤية الواضحة للقيم سواء الإيجابية التي يجب تعزيزها كاحترام الوقت، الاتصال الأفقي والعمودي، اتخاذ القرارات بأسلوب علمي، أو السلبية التي يجب تغييرها كالمحاباة، الرشوة، وعدم الالتزام التنظيمي...

وكذلك معرفة أسباب تردي القيم عند العاملين ومن أمثلة الأسباب المحتملة، افتقاد القدوة بسبب السلوكيات الممارسة من قبل بعض القيادات من خلال التمييز ما بين العمال، وعدم العدل والولاء للأشخاص على حساب الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

إن هذه الأهداف لا يمكنها أن تتحقق إلا بوجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

4 . إمكانية الاستعانة بوكيل: تتطلب جهود التغيير التنظيمي في بعض الأحيان الاستعانة بخبراء يستحسن أن يكونوا ذوي دراية عالية بالظروف البيئية المحلية، ويتمثل دور هؤلاء الخبراء الذين يساعدون في عملية التغيير التنظيمي في مساعدة المنظمة على تعلم طرق جديدة وليس في إعطائها حلول جديدة، فالمنظمة نفسها هي الأقدر على إعطاء

<sup>1</sup> سعيد جودت، حتى يغيروا ما بأنفسهم ، الجزائر: المطبعة العربية، ، 1990، ص 90.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، ب ب : دار وائل للنشر،

2004، ص 90.

العلاج المناسب بشرط تعلمها اختيار هذا الأسلوب وتحكمها في استخدامه بطريقة فعالة، ويمكن تلخيص أهم دور خبير التغيير في ما يلي:

. الفهم الواضح لقيم و الأهداف المبتغاة من وراء برنامج التغيير التنظيمي.

. تحديد التوقعات الأولية لدور خبير التغيير والإدارة العليا.

- الاستطلاع الأولي . من جانب خبير التغيير . على المناخ التنظيمي السائد في

المنظمة.

. التعرف الأولي من جانب المنظمة على خبير التغيير وأسلوبه في العمل.

. الاتفاق على طبيعة العملية المخططة ومراحلها.

- توضيح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة، حيث تبني الثقة والتعاون بينهما

ويتم تحديد دور كل منهما<sup>1</sup>.

. قيام الخبير بجمع المعلومات الدقيقة حول المنظمة وقد تكون هذه المعلومات ظاهرة

أو غير ظاهرة

. وفي الأخير يقوم كل من الخبير والمنظمة بمتابعة النتائج، واختبار كفاءة استراتيجيات

التغيير المتبعة بغرض تثبيت النتائج المرغوب فيها.

5 . التغيير بالقيم إدارة نسقية: إن المدخل النسقي أو مدخل النظم ينظر إلى المنظمة

على أنها جزء من كل كبير، وأن قراراتها وخواصها لا تتحدد فقط تبعاً لإدارتها وقدرات

مديريها ومؤسسيها ولكن أيضاً وفقاً لصفات الروابط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، فمن

الواضح أن نموذج هذه الروابط والاعتمادية المتبادلة هي التي تمكننا من تحديد طبيعة

---

<sup>1</sup> إبراهيم الغمري، (التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول النامية)، مجلة الإدارة

العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة ع 48، 1406هـ، ص 54.

التغيير الاستراتيجي<sup>1</sup>، فالتنظيم الجيد هو الذي ينظر لنفسه على أنه كيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها<sup>2</sup>.

إن مفهوم النظم، يعني النظر إلى المنظمة نظرة كلية وشاملة نهتم فيها بالبعد الإنساني للعاملين وقيمهم، ودوافعهم، شخصياتهم، وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمال فقط.

وتتوقف قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها وفق مدخل القيم على:

. فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التي تعيش في إطارها.

. قيامها بمجموعة من الوظائف في نفس الوقت.

. تعرفها على مختلف القوى المؤثرة في أداءها لوظائفها، سواء كان هذا التأثير سلبيا أو

إيجابيا.

### **ثانيا: مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم**

تعتمد إدارة التغيير بالقيم الأسلوب العلمي القائم على الدراسات التي عالجت موضوع التغيير التنظيمي من خلال الإدارة بالقيم من أجل الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ويمكن تحديد هذه المراحل التي تمر بها عملية التغيير في إطار الإدارة بالقيم في ما يلي:

**1- تحديد أهداف وقيم المنظمة:** يساهم هذا الأمر في إعطاء شكل لنموذج التنظيم المراد تحقيقه من التغيير في المستقبل، والقيم والأهداف هي النتائج التي تسعى للوصول إليها، مع العلم أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة في الزمان، لأنها ستشكل المعايير التي نستدل بها على قربنا أو بعدنا مما يجب أن نكون عليه.

<sup>1</sup>دافيد ويلسن، مرجع سابق، ص 75

<sup>2</sup>جمال لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، ، 2003، ص 60

إن لجوء الإدارة إلى تحديد هذه الأهداف والقيم سيفتح المجال للطاقت الهائلة للانطلاق كما أنه يحمي من التقييد بالوسائل الموجودة، فالمفروض هنا هو تحديد القيم والأهداف ثم البحث عن إيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيقها، والقاعدة الرئيسية في إطار الإدارة بالقيم هي تلك التي يتم تبنيها والاتفاق عليها، فهي السلطة التي ندين لها جميعا بالولاء والالتزام، وهكذا ففي المنظمة التي تعمل على تحقيق هذا المدخل يوجد محدد رئيسي واحد هو تلك القيم التي كان الجميع قد اتفق عليها.

**2. التخطيط:** تتمثل في نشاطات توجيه طبيعة التغيير ودراسة الأساليب الداعية إليه،

وهنا يجب تحديد:

- مصدر التغيير، والذي قد يكون بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، أو التغيير التكنولوجي، أو التغيير السياسي والقانوني، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد أي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة العمل في التنظيم.

- تشخيص مشكلات المنظمة، والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

. تقدير درجة الحاجة للتغيير، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه لاحقا.

**3. التحسيس والاتصال:** وهي مرحلة تتقاسم المعلومات وإقناع بفشل التنظيم الحالي وضرورة إثبات مشروعية تغييره، وفي هذه المرحلة عادة ما يتقاسم الأفراد الأدوار، فالبعض يتحول إلى مناصر للتغيير، والبعض الآخر يسعى إلى تحقيق أغراضه الشخصية، وعملية

التحسيس الناجحة هي التي توحد الأفراد حول قيم جوهرية مشتركة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الانتقال بالمشروع من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى الإجرائي، وفي هذا المستوى يمكن للمنظمة أن تقيس مستوى التأييد الذي ستلقاه من العاملين عن طريق جمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومروّسين والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير، ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعداد العدة لتنفيذه، وأخيرا متابعة التنفيذ ودراسة النتائج التي يفسر عنها.

تعد مرحلة جمع المعلومات من المراحل المهمة، ذلك أن الإدارة يلزمها أن تحصل على كافة الحقائق والمعلومات الصحيحة، ويمكن للمنظمة أن تستعمل عدة وسائل للاتصال منها:

. اجتماعات دورية لشرح الأهداف والقيم الجوهرية من خلال وضع منشورات أو لافتات وملصقات..

. ضبط الخطة الرسمية لنفاذ وتغلغل القيم في المنظمة.

. العمل على التقييد بهذه القيم وتحقيقها والمبادرة بالقدوة الحسنة، فالنجاح الفعلي لا يأتي لمجرد الإعلان الشكلي عن القيم وإنما من خلال معاشتها يوميا.

**4- التطبيق:** بعد أن قمنا بتحديد "بيان القيم والأهداف" ثم إبلاغها للجميع والمهم في هذه المرحلة هو كيفية تحديد وصياغة القيم وكيفية تأثيرها في اختيار المدير وما تعنيه بالنسبة للعاملين لأنهم هم من يحول الإدارة بالقيم إلى واقع وليست المنظمة.



ويجب في هذه المرحلة القيام بصياغة أهداف صريحة لكل عامل بدأ من العامل البسيط إلى المدير، وتركيز هذه الأهداف على مجال الأداء والإنجاز المركزي والمرتبطة بالقيم التي تم وضعها لتحسين السلوك الفردي والتعاون بين الجماعات وتطوير أداء المنظمة، ويطلق على هذه العملية إدارة الأداء\* .

5. **التثبيت والمتابعة:** تقوم المنظمة في هذه المرحلة ، بالعمل على تثبيت المكتسبات عن طريق استعمال عدة طرق كإبراز النجاحات والحديث عنها، كما أن هذه المرحلة تقوم المنظمة بنشاط إدماج لإحداث التوافق بين النموذج التنظيمي القديم والنسق التنظيمي الجديد وهنا نتحدث عن عملية تثبيت للمكتسبات أثناء إجراء عملية التغيير والتأكد من استقرار التغيير أو نجاح عملية "النقل"، والنقل هنا وسيلة تسمح بالبحث عن الأداء وعن أحسن التطبيقات التي يتم تطبيقها من طرف المنظمة.

وللتثبيت المكتسبات يجب الاستمرار في عملية التقييم والمراقبة التي تمدنا بمعلومات عن تنفيذ الخطة وعن نواحي القوة والضعف فيها، وذلك من خلال النتائج التي تم تحقيقها في الواقع.

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة بالقيم لو أحسن استعمالها تشكل الوسيلة الفعالة لتغيير الكثير من القيم السلبية المنتشرة في منظماتنا بقيم إيجابية كالكفاءة والمسؤولية والإبداع وغيرها، غير أن تطبيقها لا يعتبر سهلا بسبب:

- أنه يتطلب قرارات حاسمة وصعبة، تقوم على الاختيار الصحيح والصائب أخلاقيا على حساب الربح السريع.

- لا يحدث نجاح هذا الاقتراب إلا إذا عشنا هذه القيم وطبقناها على الواقع.

\* حيث يشرح للعامل الكيفية التي يوجهون فيها قيمهم الشخصية للتنسيق مع قيم المنظمة، لأن هدف الإدارة بالقيم هو بناء منظومة مشتركة تقوم على الإجماع ودعم جميع العمال في المنظمة.

## الفصل الرابع: نحو إستراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير والحد من مقاومته

. مدخل الإدارة بالقيم ليس مجرد برنامج بل هو موقف من الحياة.

. ليست المنظمة هي التي تحول الإدارة بالقيم إلى واقع معاش وإنما هم الأفراد أنفسهم.

### خلاصة واستنتاجات:

لاشك أن قدرة المنظمة في التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاجه المنظمة اليوم للقيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إليها وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها، لذلك تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير، حيث تعطي الإدارة الفرصة للأفراد والجماعات للمشاركة في صنع قرار التغيير، وبالتالي تصبح الإدارة بالمشاركة مدخل استراتيجي في الحد من مقاومة التغيير.

كما أن وجود ثقافة تنظيمية وقيم مميزة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد أي مشروع للتغيير داخل المنظمة، لأن إدارة التغيير بالقيم تساعد العاملين على تجاوز المشكلات الشخصية وتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم بما ينسجم مع القيم.

خاتمة

من خلال عرض هذه الفصول النظرية نستنتج أن لكل نظرية قيما وعادات وسلوكاً وممارسات تنشأ مع الزمن وتتطور، حتى تصبح معتقدات ومسلّمات لأفراد التنظيم يصعب تغييرها، ولعل من المؤكد أن التغيير قد يرافقه إدخال تقنيات جديدة للمنظمة، الأمر الذي يعني إحداث تغييرات جوهرية في قيمها ومسلّماتها، إذ يمكن القول أن التغيير الذي لا يوافق قيم ومعتقدات المنظمة سيرفضه أعضاء التنظيم، إلا إذا أدركوا تماماً أن التغييرات المقترحة أفضل مما كان معمولاً به.

لذلك على فريق التغيير أو مدير المنظمة وضع الاستراتيجيات التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير.

إن التغييرات الإدارية الناجحة تتميز بالاستخدام الصحيح لهذه الإستراتيجيات وبغض النظر عن أي استراتيجية ينوي فريق إدارة التغيير أو مدير المنظمة استخدامها فإن المعايير التي يحدد على ضوءها مدى ملائمة استراتيجية معينة لموقف محدد تشمل التكاليف المتوقعة، ومواطن القوى والضعف فيها والتحليل الواقعي لكل حالة مقاومة التغيير، كنوع المقاومة وحجمها، ومقدار السلطة الممنوحة للمسؤول على التغيير، ويظل موضوع تحديد الاستراتيجية الملائمة أمراً معتمداً على المهارة والخبرة والقدرة الشخصية للمدير

ومن خلال استعراضنا لمحتوي الفصول الأربعة بهدف الإجابة على الإشكالية فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- لكي تكون عملية التغيير أكثر فعالية وسهولة يجب أن تكون العملية الاتصالية المرافقة لها على قدر كبير من الفعالية .
- لكي تزيد المنظمة من وعي الأفراد بأهمية التغيير وضرورته ، يجب عليها توسيع عملية مشاركة الأفراد وخاصة الإطارات بحكم مستواهم وهذا لطبيعة العمل في المديرية لأنه يعتمد على العمل الجماعي وهذا ما يسهل هذه العملية .

- لكي تزيد المنظمة من وعي الأفراد بأهمية التغيير وضرورته وجب الاقتناع من طرف المسؤولين بضرورته بالإضافة إلى توفير كل المعلومات اللازمة عن التغيير .
- الابتعاد عن المركزية الشديدة ، وتفويض بعض الصلاحيات والسلطات.
- التقليل من الأنظمة البيروقراطية الشديدة ذلك للقضاء على الروتين.
- التحفيز المعنوي والمادي للعمال، للقضاء على مظاهر السلبية ، وخلق روح الإبداع والإبتكار.

-إن التغيير التنظيمي الذي تتطلع له المنظمات والمجتمعات في ظل الظروف والأجواء السريعة التغير في ظل مخاطر عدم التأكد، ليس هو التغيير العفوي أو العلاجي، ولا هو التغيير المؤقت أو الطارئ، أو الشكلي والإجرائي الذي اعتادت عليه المنظمات في الأوقات العادية التي تسير فيها الأمور بالاتجاه الخطي أو التراكمي، إنما المطلوب والمستهدف هو التغيير الشامل والمستدام، الجذري والسريع، العلمي والاستراتيجي، الذي ينطلق من فلسفة ورؤية ورسالة تؤمن بها القيادات وتدعمها وتثق بها الإدارات والمجالس وفرق وجماعات العمل، وتراقبها وتتابعها الأجهزة التشريعية والتنفيذية ومنظمات المجتمع المدني، للتأكد من العوائد والقيم الإضافية التي تنجم عن خطط واستراتيجيات التغيير وتقارنها بما انفق عليها من عوائد وجهود. فحسابات الكلفة والعائد في تنفيذ التغيير تظل متغيرا هاما لاستدامته.

### اقتراحات الدراسة

1) ضرورة الاستعانة بخبراء في مجال التغيير والتطوير الإداري من داخل وخارج المنظمة.

2) الاهتمام بإشراك ممثلين عن الموظفين في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي

3) أوضحت الدراسة في إطارها النظري غموض المصطلحات الإدارية وعدم التفريق بين كل من الإصلاح والتطوير والتغيير التنظيمي، ولهذا لا بد من ضرورة تحديد المعنى الدقيق لهذه المصطلحات حتى يتم استخدامها في موضعها المناسب وعدم الخلط بينها.

4) أكثر العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة برنامج التغيير التنظيمي هي في عدم مشاركتهم في التخطيط لهذه البرامج وتقبل اقتراحاتهم، خاصة في الأعمال الموكلة إليهم مباشرة.

5) أن تقوم الإدارة المعنية بالتغيير التنظيمي بضرورة دراسة العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة برنامج التطوير والتغيير التنظيمي والتعامل معها وفق اختيار الإستراتيجية الملائمة لنوع وحجم المقاومة.

6) أن تقوم إدارة المنظمة بتكثيف الدورات والبرامج التدريبية في مجال التطوير والتغيير التنظيمي وإتاحة الفرصة لأكثر عدد ممكن من الإداريين للالتحاق بهذه الدورات حتى يتم التعرف على أسباب المقاومة وسبل مواجهتها.

## قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع :

القرآن الكريم

- سورة الأنفال الآية 53.

- سورة الرعد الآية 11.

الكتب:

1. أبو بكر ، مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، "مدخل تطبيقي " ، ب ب : الدار الجامعية .
2. (- ، -) ، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الإسكندرية : الدار الجامعية، ، 2001.
3. ابو شيخة ، نادر أحمد ، إطلالة على صور عربية في مقالات وممارسات في التنمية البشرية، مجلة دراسات، ع 4، م 8، 1987.
4. أبشر ، الطيب حسن ، التنمية الإدارية بين النظريات والمكونات العلمية، بيروت: دار الجيل، 1982.
5. ادريس ، ثابت عبد الرحمان ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، القاهرة : الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع ، ، 2001.
6. استقلالية المؤسسات، أسس وبدأ التنفيذ . مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية ، الجزائر: المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار ، ، 1989.
7. انجرس ، موريس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات منهجية عملية، تر بوزيد صحراوي وأخرون ط 2 ، الجزائر: دار القصبه للنشر ، ، 2004.
8. أسعد ، علي محمد ، قياس آثار تطبيق التطوير التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، جامعة عين شمس، ع 1، 1992.
9. أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة، أريد، عالم الكتب الحديثة، 2009

10. بهلول ، محمد بالقاسم حسن ، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، الجزائر: مطبعة دحلب، ، 1993.
11. البكري ، سونيا محمد ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار اليازوري، ، 2005.
12. باركر ألن ، تعلم إبتكار الأفكار، ترجمة سعد عبد الله العياد، دار العربية للعلوم، 2003
13. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان : دار المسيرة، ، 2004.
14. جاد الرب ، سيد محمد ، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، القاهرة : مطبعة العشري، ، 2005.
15. جودة ، محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 7، عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 2014.
16. جودت ، سعيد ، حتى يغيروا ما بأنفسهم ، الجزائر: المطبعة العربية، ، 1990.
17. دويدري ، رجاء وحيد ، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارساته العلمية، لبنان: دار الفكر المعاصر، 2000.
18. الدليمي سعيد حميد ، قيادة التغيير في المنظمات ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2016.
19. الديوان الوطني للإحصائيات، معلومات إحصائية، 1989
20. هامر ، مايكل ، نتائج إعادة الهندسة "الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمل،
21. هاشم ،زكي محمود ، تطور الفكر التنظيمي، ط3، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر، ، 1990.

22. الهواري ، سيد ، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، 1994.
23. الهواري، سيد ، مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000.
24. وندل ، فرنش، و بيل سبيسل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، تر: وحيد بن أحمد الهندي، الرياض : معهد الإدارة العامة، ، 2000.
25. زين الدين ، فريد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة... بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ، 1998.
26. حازم ، حسين ، إدارة المنظمات ، عمان : دار حامد، ، 2003.
27. حاروش ، نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر : دار الأمة، ، 2011.
28. حمود ، خضير كاظم ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، عمان : دار الميسرة؛ ، 2002 .
29. حمودة ، عبد الناصر محمد علي ،إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، 2005.
30. الحناوي ، محمد صالح ، إسماعيل السيد،قضايا إدارية معاصرة، ط2، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999.
31. الحسنی ، سليم إبراهيم ،السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ، 1999.
32. حسن ، راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2004.
33. خضر مصباح اسماعيل الطيبي ، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء، عمان، دار حامد، 2011، ص

34. الطائي ، مجيد عبد النبي و رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي،  
إدارة الجودة الشاملة TQM أو الأيزو ISO ، عمان: دار الوراق، 2003 .
35. الطجم ، عبد الله عبد الغني ، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي -  
المفاهيم والنظريات والتطبيقات، السعودية : دار النوابع للنشر والتوزيع، 1995.
36. (- ، -)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الأسس، جدة: دار النوابع  
لنشر والتوزيع، 1996.
37. (- ، -)، التطوير التنظيمي، الرياض: دار النوابع ، 1995.
38. يونس ، طارق شريف ، الفكر الإستراتيجي للقادة، القاهرة : المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية ، 2002.
39. كفي ، ريمون ، و لوك قان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر  
يوسف الجباعي، بيروت : المكتبة العصرية، 1998 .
40. كيث ، ديفيز ، السلوك الإنساني في المنظمات، تر: سيد عبد الحميد و محمد  
إسماعيل يوسف، القاهرة :دار النهضة، ، 1984.
41. لعويسات ، جمال ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر : دار هومة،  
2003 ،
42. (- ، -)، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر : دار هومة، 2003.
43. اللوزي ، موسى ، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1؛ عمان  
: دار وائل، 1999.
44. (- ، -)، التنمية الإدارية، ط2؛ عمان : دار وائل للنشر، 2002.
45. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار وائل، ،

46. ماهر ، أحمد و آخرون، الإدارة المبادئ والمهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية، ، 2002.
47. (-، -)، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط07، القاهرة : الدار الجامعية، ، 2000.
48. الماضي ، محمد المحمدي ، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارنة، القاهرة : دار النشر للجامعات، ، 2000.
49. محمد ، موفق حديد ، الإدارة المبادئ و النظريات و الوظائف ، عمان: دار الحامد، ، 2001.
50. محمود ، حريم حسن ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، ، 1997.
51. مصطفى ، إبراهيم و آخرون، المعجم الوسيط ، اسطنبول: دار الدعوة، 1998.
52. مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة : دار المعادي الحديثة، ، 2005.
53. مخامرة ، محسن ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ، 2007.
54. مؤتمن منى، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2004
55. النجار ، صالح ، وجمعة فايز، نظم المعلومات الإدارية، ط2، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ، 2007.
56. النجار ، فريد ، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الإسكندرية : الدار الجامعية، ، 2004.

57. (- ، -)، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، القاهرة :دار طيبة ،2005 .
58. (- ، -)، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007.
59. نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، توثيق مركز القرار للاستشارات، القاهرة : دار الأمين، ، 2005.
60. النمر، سعود بن محمد ، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط 6 ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، ، 2006.
61. الساطي ، طارق ،الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دمشق :دار الفكر، ،1974.
62. الساعاتي، سامية ، الشباب العربي والتغيير الإجتماعي ، القاهرة : عربية للطباعة والنشر، ، 2003 .
63. سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة : مركز وايد سرفس للاستثمارات الإدارية.
64. سيد قنديل، علاء محمد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، المملكة المملكة الأردنية، 2009.
65. السكارنة ، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة، ، 2009.
66. سكوت سينيشيا و جافي دنيس، إدارة التغيير في العمل،(ت بشير البرغوثي)، الرياض، دار المعرفة، 2001
67. السلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، ، 2003 .
68. السلمي ، علي ، السلوك التنظيمي، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب س.

69. السلمي ، علي ، تطور الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات ، ، 1975.
70. سليمان ، حنفي محمود ، السلوك التنظيمي، ط2 ، الزقازيق : مكتبة المدينة، ،2000،
71. سليمان ، عبد الفتاح محمود ، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات الإنشاء،الإسكندرية : إتراك ، 2001 .
72. سليمان سامي تيسير ، الاستشارات الادارية و اثرها على احداث التغيير ، بيروت : دار نلسن ،2009،
73. السليمانى ، ابراهيم ، التطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية، الرياض : بحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية، ب س .
74. سميث ، دوجلاص ، إدارة تغيير الأفراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، تر عبدالحكيم أحمد الخزامي، ب ب : إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
75. سميث ، ستيف ، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة القري، الرياض، 2001.
76. سيزلاكي ، اندرودي ، و جيولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، ط4، السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1991.
77. عاشور ، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في التنظيم، الإسكندرية،: دار المعرفة الجامعية
78. عامر ، سعيد يس، استراتيجيات التغيير ، القاهرة : مركز وايد سيرقيس الاستشارات والتطوير الاداري ، ، 1994.
79. عامر ، سعيد ، قضايا هامة لإدارة التغيير، القاهرة : مكتبة عين الشمس، ، 1992.
80. عبد الباقي ، صلاح الدين ،مبادئ السلوك التنظيمي ،الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، ،2005.

81. عبد الباقي ، صلاح محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات\_ القاهرة : الدار الجامعية، ، 2000.
82. عبد الحفيظ ، أحمد بن صالح ، الهندرة " كيف تطبق منهج الهندرة ، عمان: دار وائل ، 2003.
83. عبد الله معتز سيد ، ادارة التغيير التنظيمي ، مصر : مكتبة الانجلو المصرية ، 2014 .
84. عبوي ، زيد منير ، إدارة التغيير والتطوير، ، ط1، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ، 2007.
85. عثمان ، فاروق السيد ، إدارة التغيير في القرن 21 ، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2004.
86. العدوان ، ياسر مناع ، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
87. العديلي ، ناصر محمد ، السلوك التنظيمي في الإدارة ، الرياض : معهد الإدارة العامة، ، 1992.
88. العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار اليازوري، ، 2005 .
89. عساف ، عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة ، الأردن : دار الزهراء للنشر، ، 1999.
90. عشوي ، مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ، 1992.
91. عصام ، الاعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ، 1995.



92. العطيات ، محمد بن يوسف النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ب ب : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
93. عقيلي ، عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر " ، عمان : دار وائل ، 2001.
94. عليان ربحي مصطفى ، ادارة التغيير ، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2015
95. عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
96. عماد ، عبد الغني ، منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، بيروت : دار الطليعة، 2008.
97. العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، ب ب : دار وائل للنشر، 2004.
98. العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
99. الفريجات ، خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع ، ، 2009.
100. فضل ، مؤيد عبد الحسين ، و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المنتج إلى المستهلك ، منهج كمي، عمان : مؤسسة الوراق؛ ، 2004.
101. الصحن ، محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية : الدار الجامعية، ، مصر، 2002.
102. صقر ، عاشور أحمد ، اصلاح الإدارة الحكومية، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1995.
103. الصيرفي ، محمد ، إدارة التغيير، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2007.

104. القاظي ، فؤاد ، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، ب ب : دار الصفا للطباعة النشر، 1988.
105. القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان : دار وائل ، 2000 .
106. رحيم ،حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، عمان : دار الحامد، ، 2006.
107. شريف ، علي ، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2000.
108. شريف ، علي ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1998.
109. الشماع ، خليل محمد حسن ، و خضير كاضم حمود ،نظرية المنظمة، ط 2؛ عمان : دار المسيرة للنشر، 2005.
110. الشماع ، حسن وآخرون، نظرية المنظمة، ط2، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، 2005.
111. شيحا ، إبراهيم عبد العزيز ، محمد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، الاسكندرية : المكتبة القانونية، ، 1998.
112. توفيق ، عبد الرحمن ،أساليب إحداث التغيير، ط3، ب ب : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2001.
113. غراوتنز ، مادلين ، منهاج العلوم الاجتماعية، ج2، تر: سام عمار، دمشق : مركز الغربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 1993.
- المقالات:**
114. دبله عبد العالي ، وفاء العامري ،( الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث )، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، ص 6 -7

115. درة ، عبد الباري ، (التغيير في المنظمات)، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد 09، 1981.
116. حسين ، رحيم ، ( التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم)، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 07، فيفري 2005.
117. حلمي ، يوسف ،(البعد الإداري لإدارة التنمية)، مجلة الإداري، مسقط ، معهد الإدارة العامة ، ع 27، 1986.
118. كاظم ، حسين رمزي ، (الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية)، مجلة الإدارة، القاهرة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، ع 1 ، م 23 ، ، 1989.
119. العامري ، أحمد سالم ، محمد فوزان، (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية)، مجلة الإدارة العامة، م 37، ع 03.
120. عبد الحسين ، الساعدي علاء ، ( أساليب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني ) ،معهد الإدارة العامة، مسقط ، العدد 66، 1999
121. عبد الرحمان ، يوسف درويش ، (العوامل المؤثرة في اتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي، "دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات)، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، ع 01، 2000.
122. عبد الله ، محي الدين صديق ، (إدارة الجودة " رؤية حديثة" ) ، مجلة السودان للإدارة والتنمية، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 1، جوان، م 25، 2005.
123. عبد المجيد ، الشيببي حميد ، (الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقا لنظرية الأبعاد الثلاثة)، مجلة كلية العلوم الإدارية، م 8، ع 2.
124. مؤتمن منى، إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، وسالة المعلم، مجلد 36، العدد 04

125. الفرحان ، أمل محمد ، (التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية) ، مجلة دراسات، الأردن ، كانون الأول، ، 1990.
126. صبري ماهر ، ( القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير) ، مجلة الادرة و الاقتصاد ، العراق : بدون دار النشر ، العدد 78 ، 2009
127. الغمري، إبراهيم ، (التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول النامية)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة ع 48، 1406هـ.
128. الغمري، ابراهيم ، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، ع48 ، ، 1985
- الرسائل الغير منشورة
129. بدر، سعد عيد مرسي، " التحليل الراديكالي للمنظمات . دراسة لعمليتي الضبط والمقاومة . " ، (رسالة دكتوراه ) ، جامعة الإسكندرية ، كلية الآداب ، قسم علم الاجتماع، 1998.
130. بنت محمد، الزومان ماضي، "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي"، (رسالة ماجستير) ، كلية العلوم الإدارية . قسم الإدارة العامة جامعة الملك سعود 1421هـ.
131. بو عتروس، عبد الحق، "معايير تقييم أداء المؤسسات الصناعية العامة في الجزائر . دراسة حالة . مركب البطاريات بسطيف ( 1986 - 1990 )"، (رسالة ماجستير) معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 1992.
132. الحربي، عبدالله بن مثير، "محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري"، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1995.
133. عبد العذقي، حسن، "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية " ، (رسالة ماجستير) ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.

134. عبد الله، علي، "دروس في إدارة الموارد البشرية"، (رسالة ماجستير)، إدارة أعمال، 2004/2005.

135. القواسمة فريد محمد، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن

136. تتوم، محمد، "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونالغاز"، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2004 .

137. خير الدين، لوشاحي أحمد، "الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، (رسالة ماجستير)، المدرسة العليا للتجارة .

138. وصوص ديمة، درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006

#### المداخلات :

139. بوقلقول، الهدي، سوامس رضوان، (إدارة التغيير وأثرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة)، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، من 11/30 إلى 2004/12/01.

140. كمال، قاسمي، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة 08-09 مارس 2005

141. عادل، عياض، (إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات)، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة 10، 09 مارس 2004

142. عبد اللطيف، مصطفى، (إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة 08-09 مارس 2005، ص 10

143. عبد الله، علي، (التحولات وثقافة المؤسسة، الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية)، الملتقى الوطني الأول بالبيدة، 2002/2001.
144. العتيبي سعد بن مرزوق، (ادارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الاداري ) ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الادارية ، 2005
145. الصغير، قراوي أحمد، حطي محمد شاكر السراج، ( آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة )، الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، المسيلة 3-4 ماي 2005 .
146. القحطاني، سالم بن علي، محمد عبد الرؤوف خميس، (اسهامات المؤسسات العلمية في تحقيق الأمن بالمجتمع السعودي)، ندوة المجتمع الأمني، ، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، 2001.
147. حديدان صبرينة ، (مراحل و معوقات تطبيق التغيير التنظيمي) ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر، جامعة قسنطينة ، قسم علم الاجتماع ، ع 12 ،سبتمبر 2013
148. إستراتيجيات التغيير، ورقة عمل " مؤتمر تطوير منظمات الأعمال الثالث "، القاهرة، 2002
- الكتب الاجنبية:

149. Carnal, C.A, **Change in Orgaizaion**,(3 ed ). England: Prentice Hall, 1999

150. Bass, b. m, and avolio, b.j. '**Transformational Leadership: a response to crotique**' , in chimers, m. m, and adman, r. (ends). Leadership theory and research: persoective and diertions, sandiego: academicpress. (1993).

151. Kotter. J. leading change, **harvard business schoolpress**. Boston(1996).

152. Schein, e.h. **organizational culture and leadership**: adyamicview, jo)ssey-bass, sanfrancisco, ca. (1985)
153. Kotter, j p and j, l, heskett. **Corporate culture and oerformance**. New yo)rk:the free press. (1992)
154. Tichy, n, **mmanaging change strategically**: the technicl, political, and cultural keys. , (1982),
155. Higgs, m,j&rowland, d. **develoing change jeadershipcapabiliy**. The impact of a develoment intervention, henleyworking paperseries, HWP2001
156. Dvir T, Eden D, Avoliobj, shamir b. **impact of transformaional leadership on followerdevelopment and performance**: a fieldexperimentacademy of management journal; (2002)
157. Bennis, warren and burtnanus. **leaders, the strategies for taking charge**. New york: harper and rowe. 1985.
158. Eden, dLeadership and expectations: **pygmalion effects and other self-fulfillingprohecies in organizations**. Leadership quarterly, (1992).
159. Tris, e.l, higin, g,w, murray, h, &pollock, a.b, Organizationalchoice: **capabilities of groups at the coal face underchaging technologies**: the loss, 1963.
160. rediscovery&tranformation of a work tradition. London: **tavistock publications**
161. Herzberg, f, mausner, b, &snyderman, b. **The motivation to work new york**: johnwiley. (1999).
162. Kotter, j. leading change, harvard **business schoolpress**. Boston. (1996)
163. Kanter, r .m, stein, b.a, &jickt,d **The challenge of organizationalch)ange**. New york: the free press. (1992).
164. Nadler, d.a and tushman, m.l, **beyond the charismatic leader: leadership and organizationl change**, californi amanagment review,.. (1990),

165. Kouzes, j .,&posner, **b. the leadership challenge** (3rd ed). sanfrancisco, camjossey-bass. (2002 ).
166. Spitzer, d.r. '**power reward; rewardsthatrellymtiovate**', **management review**, vol. 85, no,5, may, (1996),
167. Bass, **b,m, leadership and performance** beyond expectations new york, free press. (1985),
168. Maurer, r. '**usingresistance to build support for change**', the **juornalforquality and participation**, 19 (3),. (1996)
169. Dunplhy, d &stace, , '**the strategicmanagment of corporate change**', **human relations** 46, no 8, (august 1) d 1993
170. Smiith, '**invigorationg change initiatives**', **managmentreview**, may. 2009.
171. Reger, r.k. demarie, s.m. and mullance, **j.v 'reframing the organiziation**: whyimplementing total qualityiseasier thandone, academy of managelent journal, vol, 19,no. (1994),
172. Bryman, A. **Charisma and leadership in organizayios**. London: sage. (1992).
173. Eric Delavallée ,**la culture d'entreprise**, (pour manager autrement), paris :édition d'organisation, , 2002
174. Michael hammer , jameschampy , **le Reengineering** , paris: dunod , 2003
175. Dan S.Cohen, **The heart of change Field guide**, Boston, Harvard Business School Press, 2005
176. Fulmer, Robert M, **the new management**, 4th, 1989
177. KoichiShimouzi , **le toyotisme** , Alger: Casbah Edition , 1999
178. Chantal bussenault, martin prêtet , **organisation et gestion de l'entreprise,vuibert**, paris, 1991
179. claud jambart, **l'assurance qualité- les normes ISO 9000** , 2<sup>em</sup> édition paris: Economica
180. Harvard business review, **why do employees resist change ?**, by Paul strebel, may-june,1996
181. HishikawaKaoro, **le TQC ou la gestion de la qualité a la japonaise** , paris: Afnor gestion ,1991



182. J.L vachette , **amélioration continue de la qualité** , édition d'organisation , 1989

183. J.M Douchy , **vers le Zéro Défaut dans l'entreprises**, paris: economica, , 1984

184. jean brilman ; **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance** ; édition d'organisation ;3eme tirage ;2000

185. Katz, D. and kahn, R, **the social psychology of organizations**, New York

186. Lippit, M.E,**Implémenting Organizationel development**, San Francisco: Jossy-Bass, 1985

187. Raymond – Alain Triétart, **Le management** « Que sais-je ? », 11<sup>ème</sup>ed; Paris :puf, , 2003

188. Raymond Boudon, les méthodes en sociologie, éd Paris: PUF , 1998.

189. revue **gestion 2000 , management du changement (élément de base pour un change management)**, mai-juin ,group ESC,rennes, 1999,

190. Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), **Encyclopédie de gestion**, 2<sup>ème</sup>ed; Paris: Economica;, 1997

191. Pascal laurnt , **Economic d'entreprise** , tome2, paris: edition d'organisation, ,1997

192. John R.Schermerhorn& autres, **Comportement humain et organisation**, 2<sup>ème</sup> édition ; Canada : village mondial

193. Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, paris : puf, , 2003

المواقع الالكترونية:

194. دسوقي ، صلاح الدين ، إدارة التغيير -نموذج مقترح لدور إدارة الموارد

البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها

بتاريخ 2015/01/05، [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc)

195. <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.2014/12/22> تاريخ الدخول

196. <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25/Pages/default.aspx?LettersId=273> /6/23 تاريخ الدخول 2013\_،
197. [www.abwabb.net/vb/show\\_thread . php](http://www.abwabb.net/vb/show_thread.php) -23/03/2015 heur : 14:30
198. <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25/Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=434> /، تاريخ /
199. /، تاريخ /6/23 2015. (م) الدخول

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجدول:

قائمة الأشكال:

| الصفحة | الشكل   |
|--------|---|
| 25     | الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير                       |
| 28     | الشكل رقم (02): القوى المؤثرة على التغيير                             |
| 32     | الشكل رقم 03: القوى الدافعة للتغيير                                   |
| 40     | الشكل رقم(04): مثلث التغيير   |
| 42     | الشكل رقم(05): مداخل لأنواع التغيير                                   |
| 46     | الشكل رقم (06): مداخل التغيير التنظيمي                                |
| 68     | الشكل رقم(07) أدوات التطوير باستخدام المنهج الفردي للتطوير            |
| 100    | الشكل رقم (08): المراحل التي مر بها تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة   |
| 103    | الشكل رقم (09) دائرة ديمنج  |
| 111    | الشكل رقم (10) : المثلث المركزي لمرتكزات الجودة                       |
| 114    | الشكل رقم(11): عجلة الجودة الشاملة                                    |
| 116    | الشكل رقم (12) دور المعلوماتية في إدارة الجودة الشاملة                |
| 131    | الشكل رقم (13) مكونات عملية إعادة الهندسة                             |
| 134    | الشكل رقم (14) المنظمات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير   |
| 137    | الشكل رقم (15): نموذج الماسة لمايكل ها مر وجيمس شامبي                 |
| 150    | الشكل رقم (16) العلاقة بين إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي           |
| 197    | الشكل رقم (17): نموذج هلريكالوسلوكوم للتغيير المخطط                   |
| 198    | الشكل رقم (18) : خطوات إدارة التغيير حسب نموذج عبد الباري درة         |
| 207    | الشكل رقم (19) عناصر المناخ الصحي للتغيير                             |
| 229    | الشكل رقم (20) خطوات انجاز التفويض                                    |
| 253    | الشكل رقم (21) الأنشطة الخمس الرئيسية لقيادة وإدارة التغيير بالمنظمات |

|     |  |
|-----|--|
| 305 | الشكل رقم (22) العملية الإدراكية   |
| 333 | الشكل رقم (23) نظام ثقافة المنظمة  |
| 335 | الشكل (24) النموذج MckinSey  |
| 337 | الشكل رقم (25): نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة |
| 340 | الشكل (26): تكوين البديهييات في ثقافة المنظمة                              |

#### قائمة الجداول:

| الصفحة | الجدول   |
|--------|--|
| 54     | الجدول رقم (01): أوجه التباين بين مصطلحي الإصلاح والتغيير.             |
| 58     | الجدول رقم 02: مداخل الإصلاح الإداري وفقاً لنطاقه.                     |
| 85     | الجدول رقم (03) مراحل إدارة التغيير                                    |
| 87     | جدول رقم (04): مجالات التغيير التنظيمي                                 |
| 94     | الجدول رقم (05) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة     |
| 212    | الجدول رقم (06) تقييم مداخل تنمية وتحسين الجودة.                       |
| 118    | الجدول رقم (07) : مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة          |
| 139    | جدول رقم (08): مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات المعاد هندستها |
| 164    | الجدول (09) العوامل الدافعة لمقاومة التغيير                            |
| 174    | الجدول رقم (10) : أساليب علاج مقاومة التغيير                           |
| 201    | الجدول رقم ( 11): نموذج كرينز حول ديناميكية التغيير الناجح في المنظمة  |
| 202    | جدول رقم (12): المراحل الثلاثة لإدارة التغيير التنظيمي.                |

## فهرس العناوین

|   |   |
|---|---|
|   | الشكر   |
|   | الإهداء   |
| 01  | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول: فلسفة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة وإدارتها</b>                 |   |
| 14  | تمهيد   |
| 15  | <b>المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية</b>                          |
| 15  | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي  |
| 29  | المطلب الثاني: أسباب وأهمية التغيير التنظيمي.   |
| 40  | المطلب الثالث: أشكال وأهداف التغيير التنظيمي.   |
| 52  | <b>المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير التنظيمي وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.</b>               |
| 52  | المطلب الأول: ماهية الإصلاح التنظيمي  |
| 60  | المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي   |
| 67  | المطلب الثالث: مراحل ومحاور التطوير التنظيمي.   |
| 77  | <b>المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي وأهم مداخلها.</b>                                |
| 77  | المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي  |
| 81  | المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير التنظيمي ومجالاته                                      |
| 88  | المطلب الثالث: مداخل إدارة التغيير من خلال "إدارة الجودة الشاملة"،<br>"الهندسة الإدارية". |
| 152   | <b>خلاصة وإستنتاجات</b>   |
| <b>الفصل الثاني: أساليب إدارة التغيير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمنظمة</b> |   |
| 154   | تمهيد   |
| 155   | <b>المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.</b>                                       |
| 155   | المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير  |
| 163   | المطلب الثاني: المصادر والعوامل الدافعة لمقاومة التغيير التنظيمي                          |
| 169   | المطلب الثالث: معوقات ادارة التغيير   |
| 173   | <b>المبحث الثاني: مظاهر و انواع مقاومة التغيير و طرق التعامل معها</b>                     |

|   |   |
|---|---|
| 173   | المطلب الأول: مظاهر مقاومة التغيير وطرق التعامل معها                            |
| 179   | المطلب الثاني: مراحل حياة المقاومة  |
| 181   | المطلب الثالث: اشكال و انواع المقاومة   |
| 184   | المبحث الثالث: نماذج و اساليب ادارة التغيير و تهيئة مناخها                      |
| 184   | المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير في المنظمات                                   |
| 203   | المطلب الثاني: تهيئة المناخ الصحي لتغيير تنظيمي ناجح                            |
| 207   | المطلب الثالث : أساليب إدارة التغيير التنظيمي                                   |
| 209   | خلاصة وإستنتاجات  |
| <b>الفصل الثالث: أساسيات قيادة التغيير في إنجاز التغيير وحل مشاكله</b>                          |   |
| 211   | تمهيد   |
| 212   | المبحث الأول: سلطة قيادة التغيير في المنظمات                                    |
| 212   | المطلب الأول: سلطة القيادة التحويلية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة          |
| 218   | المطلب الثاني: سلطة قيادة التغيير بمشاركة عدة مستويات في المنظمة                |
| 228   | المطلب الثالث: سلطة قيادة التغيير بواسطة التفويض                                |
| 236   | المبحث الثاني: متطلبات وخصائص قيادة التغيير الناجحة                             |
| 236   | المطلب الأول: متطلبات قيادة التغيير   |
| 243   | المطلب الثاني: خصائص قيادة التغيير  |
| 250   | المطلب الثالث: صفات ومميزات قائد التغيير  |
| 253   | المبحث الثالث: دور القائد الإبتكاري في معالجة مشاكل مقاومة التغيير              |
| 253   | المطلب الأول: أنشطة قيادة التغيير   |
| 261   | المطلب الثاني: تأثير أنماط وأساليب القيادة على سلوك قائد التغيير                |
| 272   | المطلب الثالث: استراتيجيات القيادة الإبتكارية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي |
| 281   | خلاصة وإستنتاجات  |
| <b>الفصل الرابع: نحو إستراتيجية علمية وعملية لإنجاح برامج التغيير التنظيمي والحد من مقاومته</b> |   |
| 283   | تمهيد   |



|     |   |
|-----|---|
| 284 | المبحث الأول: ميكانيزمات إنجاح التغيير في المنظمة برؤية حديثة                                 |
| 284 | المطلب الأول: شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسات العمومية.                                   |
| 285 | المطلب الثاني: مستقبل التغيير في المؤسسات العامة  |
| 292 | المطلب الثالث: أهمية دراسة السلوك التنظيمي للحد من مقاومة التغيير التنظيمي                    |
| 312 | المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة كمدخل إستراتيجي للحد من مقاومة الموظفين للتغيير              |
| 213 | المطلب الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة ومستوياتها داخل التنظيم                                |
| 220 | المطلب الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة بالمشاركة في الحد من المقاومة                |
| 225 | المطلب الثالث: معوقات الإدارة بالمشاركة والصراع مع المشاركين                                  |
| 331 | المبحث الثالث: نحو ترسيخ ثقافة تنظيمية لمواجهة مقاومة التغيير - مدخل للإدارة التغيير بالقيم - |
| 331 | المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة وأهم طرق اكتسابها   |
| 340 | المطلب الثاني: دور إدارة التغيير بالقيم في الحد من مقاومة العاملين لبرامج التغيير             |
| 350 | خلاصة وإستنتاجات  |
| 352 | خاتمة   |
| 353 | نتائج واقتراحات الدراسة   |
| 356 | قائمة المصادر والمراجع  |
| 375 | قائمة الاشكال والجداول  |
| 378 | فهرس العناوين   |
|     |   |