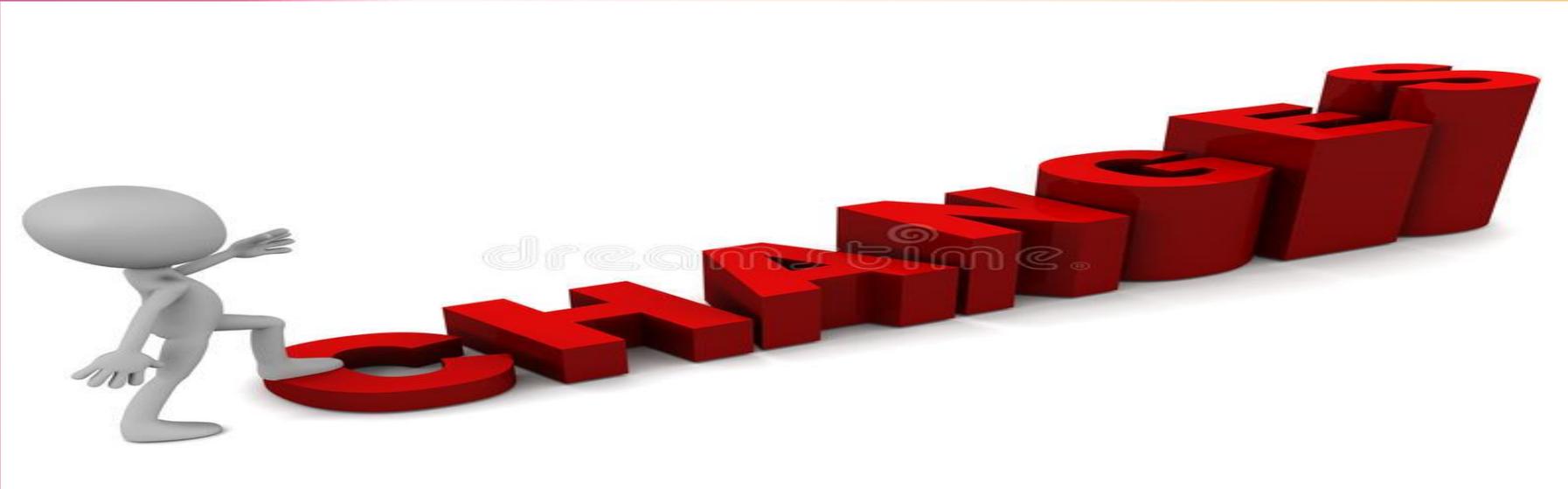


المحاضرة الاولى

ماهية التغيير

وادارة التغيير



# محاو؁ المأاضرة الأولى

1. مفهوم التغير.
2. مفهوم التغير التنظيمي.
3. مفهوم إدارة التغير.
4. أهداف التغير.
5. خصائص التغير.

## 1- مفهوم التغيير:

❖ غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.

❖ التغيير يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر فاعلية وكفاءة،

وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.

❖ يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب

الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

❖ عرف FRENCH التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.

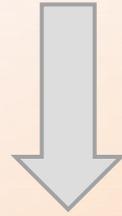
❖ عرف BENNIS التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المواقف والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

**لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير**



## 2- مفهوم التغيير التنظيمي

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



**التغيير التنظيمي ظاهرة مرافقة لنمو وتطور المنظمة، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء.**

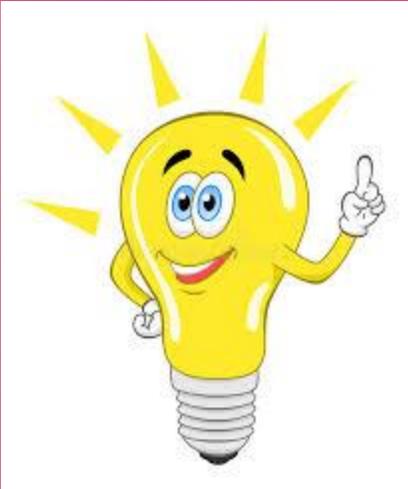
❖ عرف بنيس BENNIS ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

❖ ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

يختلف التغيير عن التغير، حيث أن التغير يعد ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث

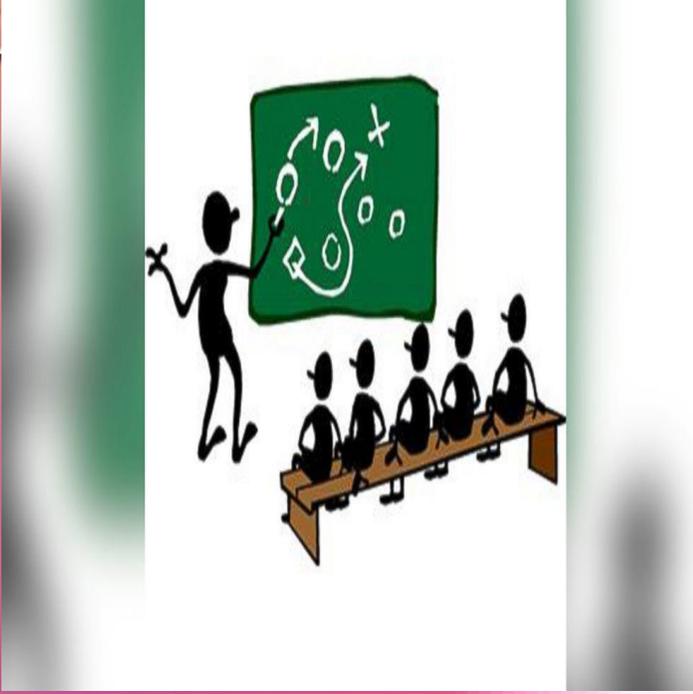
بدون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية، أما التغيير فهو يحدث بتخطيط

ويهدف إلى تحقيق التكيف البيئي.



### 3- مفهوم إدارة التغيير

- ❖ عرف RECARDO ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ❖ يرى TUSHMAN ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ❖ ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- ❖ يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.



إدارة التغيير هي تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي وعملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المواد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

## 4- اهداف التغيير

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة ؛
2. فحص مستمر للمنظمة والفرص المحيطة بها؛
3. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف؛
4. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
5. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب؛





6. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة؛

7. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري؛

8. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي؛

9. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛

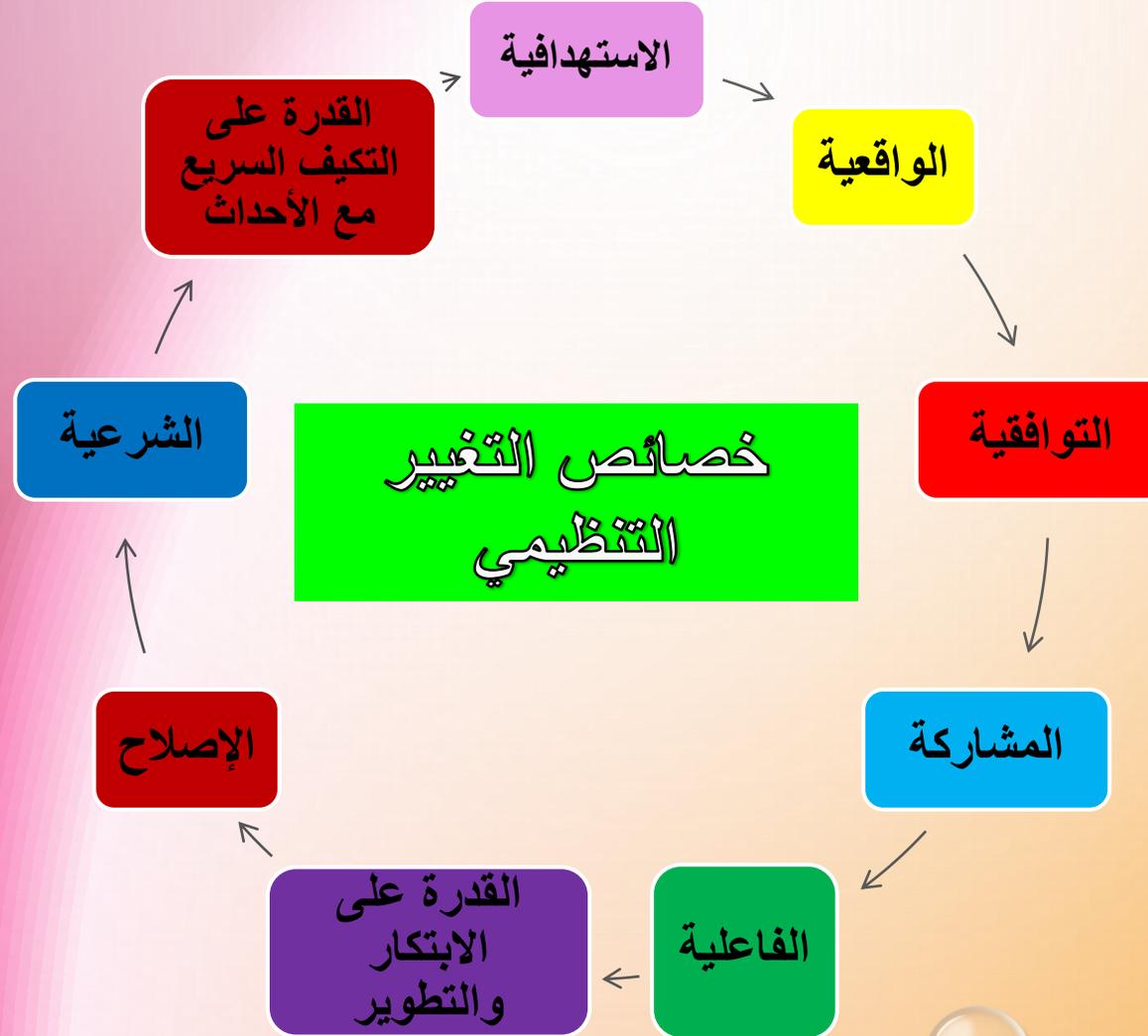
10. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة؛

11. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية؛

12. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

## 5- خصائص التغيير: من خلال تعريف التغيير التنظيمي نستخلص أن:

1. التغيير امر حتمي لا مفر منه؛
2. التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف؛
3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه؛
4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.



## المحاضرة الثانية: أنماط التغيير التنظيمي

هناك أنماط كثيرة للتغيير التنظيمي وفقا للمعيار المعتمد في التصنيف، وطبقا لذلك ندرج المعايير التالية:

**1- حسب درجة شمولية التغيير:** يختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل

المنظمة أو جزءا منها فقط، وينقسم إلى نوعين:

أ- التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المنظمة؛

ب- التغيير الشامل: يشمل كافة المنظمة، بحيث يمس التغيير كل المجالات: البشرية، التكنولوجية والهيكلية والوظيفية.

**2- حسب درجة المشاركة:** أي من هم المسؤولون عن عملية التغيير، وحسب هذا المعيار

نجد:

أ- التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير التنظيمي فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة لهذا النوع في حالة التغييرات التنبؤية والإستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

ب- التغيير بالمشاركة: وهو التغيير التنظيمي الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط لعملية التغيير.

**3- التغيير التنظيمي حسب درجة التخطيط:** قد تفرض الظروف المفاجئة التي تحدث

بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة بالمسارعة في تطبيق التغيير التنظيمي دون التخطيط لذلك، وقد يكون العكس، ونجد ضمن هذا المعيار ما يلي:

أ- التغيير التنظيمي المخطط: هو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق وتخطيط ودراسة

متأنية لظروف التغيير التنظيمي ومتطلباته وبرامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين

المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم وتأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير التنظيمي.

ب- التغيير التنظيمي غير المخطط: ويتم بشكل مستقل خارج عن ارادة ورغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها.

#### **4- حسب وقت التنفيذ:** حسب الوقت اللازم للقيام بعملية التغيير التنظيمي نجد الأنواع التالية:

أ- التغيير السريع: ويكون نتيجة ورد فعل سريع لبعض الضغوطات والتي في الغالب تكون خارجية، مثل تغير الظروف السياسية ( الحروب مثلا) أو الاقتصادية ( التضخم) ....، ويتصف هذا التغيير بعدم الرسوخ وذلك لأنه لم يكن وفق دراسة وتخطيط لكل العوامل والجوانب.

ب- التغيير التدريجي: يأتي هذا النوع وفق تسلسل تدريجي حتى الوصول إلى الهدف من التغيير التنظيمي، ويأتي كإستراتيجية بعيدة المدى تقوم المنظمة بالتخطيط لها، ويكون أكثر رسوخا وثباتا لأنه كان وفق خطط مرسومة.

#### **5- التغيير التنظيمي حسب نوع الاستجابة:** وفق درجة استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث نجد الأنواع التالية:

أ- التغيير التنظيمي كرد فعل لظروف خارجية: تستجيب المنظمة لبعض التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، وذلك لتعذر إكمال العمل بنفس الطريقة السابقة، وتكون قوة الاستجابة من طرف المنظمة بسبب الارتباط بها وبين العنصر الخارجي الذي قادها إلى التغيير.

ب- التغيير التنظيمي كرد فعل لظروف داخلية: قد تحدث بعض المشاكل والضغوطات الداخلية تحتم على المنظمة أن تقوم بتغيير تنظيمي كالصراعات والإضرابات وكثرة الغيابات، ..... الخ.

ج- التغيير التنظيمي بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف هذا النوع إلى السيطرة على بعض العوامل التي من شأنها أن تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع، وبأن تحقق ميزة خاصة تنفرد بها، أو السيطرة على بعض سلوكيات الأفراد والجماعات وضبطها لتكون تحت تحكمها.

#### **6- التغيير التنظيمي حسب الشيء الذي يتم تغييره: ونجد هنا:**

- التغيير التكنولوجي؛
- التغيير في الهيكل التنظيمي؛
- التغيير في الاستراتيجية؛
- التغيير في المنتجات أو الخدمات؛
- التغيير في الثقافة .

## المحاضرة الثالثة: مصادر التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، ويمكن تقسيم

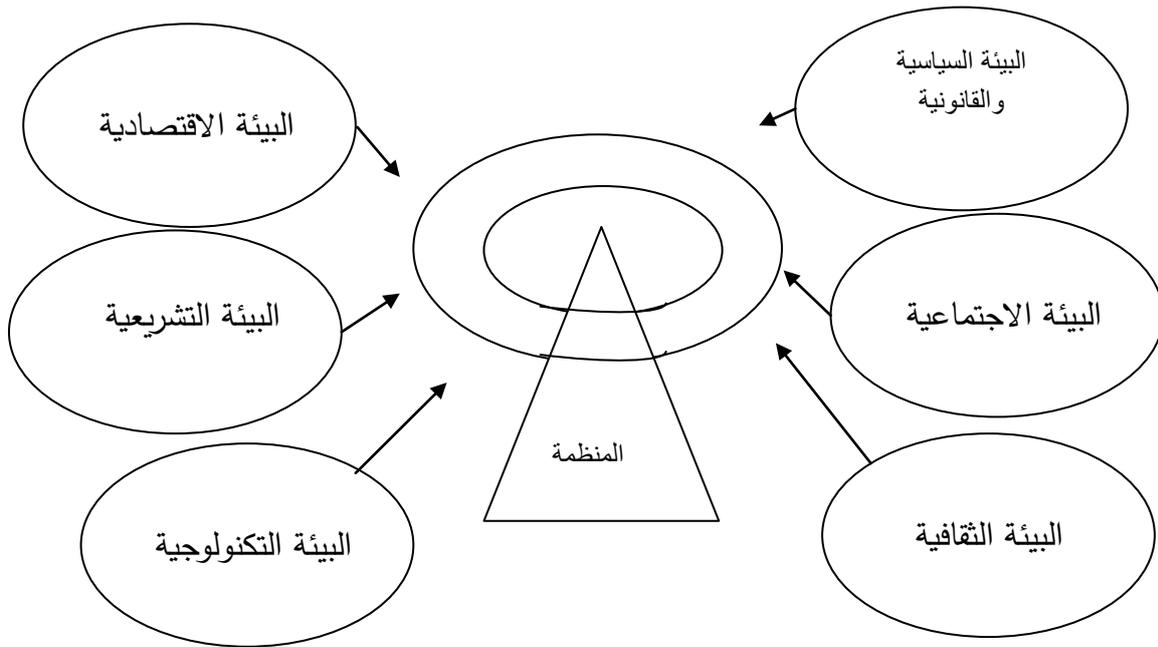
القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية، كمال سنبينه في ما يلي:

### أولا - القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية وصعوبة التنبؤ

بأبعادها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

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



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

الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص226.

1 - **البيئة الاقتصادية:** وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق

عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة

(omc)، تغير معدلات التضخم، تغيير قواعد المنافسة، هذه بعض التغيرات

الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها إلى الانتقال من المركزية إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

2 - **البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل البيئة السياسية القوية التي تسمح بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي تكمن البيئة القانونية في تغيير القوانين أو تعديلها حيث أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهياً فرصاً، 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، 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 رقميه الأجهزة والآلات، وثورته المعلومات، ونتيجة من ذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافيق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف ومعها في مجالاتها كافة .

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

5 - **البيئة الثقافية:** ثقافة 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 القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء

وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء، وقد ينشا التغيير من مصدر داخلي في الإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، معدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير .

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)، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير الجو وظروف ملائمة، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة .
- 2 **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قاده في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة .
- 3 **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم رضا 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 التغيرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء .
- 5 **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:
  - التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية؛
  - التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل؛
  - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل؛
  - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية؛
  - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة للإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

وهناك أسباب أخرى متعددة تدفع المؤسسات نحو تبني التغيير التنظيمي:

**الأزمة:** بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.

**الرؤية:** الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

**الفرصة:** بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة.

**التهديد:** التنبؤ بحدوث الشيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمراريتها.

ويمكن القول أن التغيير التنظيم يأتي نتيجة لتفاعل عوامل خارجية محفزه على التغيير

مثل التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وعوامل محركة لإحداث

التغيير، في علاقات العمل والأهداف والوظائف، التغيير في التخطيط والأساليب والإجراءات

المتبعة في العمل.

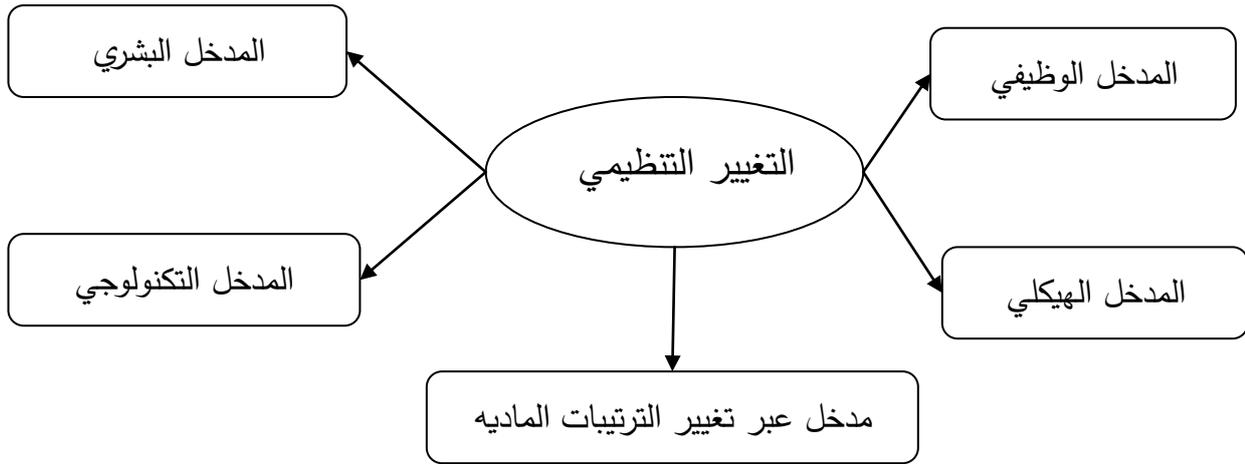
وقد تأتي الحاجة إلى التغيير التنظيمي، أو بصفه فرصه للنمو ومواكبه التقنيات

المتطورة، بالإضافة إلى الانسجام والتكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

## المحاضرة الرابعة: مجالات التغيير التنظيمي

حظيت مجالات التغيير العديد من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بتغيير التنظيم وذلك لأهميتها، وتتمثل مجالات التغيير حسب ما يوضح الشكل فيما يلي:

### الشكل رقم(01): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر (بتصرف): علي الشريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص330.

### أولاً- المدخل الوظيفي:

**1- تغيير رؤية وفلسفه ورسالة المنظمة:** الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي منظمه، وهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها، وتحديد الرؤية الجديدة أو التي تم تغييرها بصفه واضحة ومفهومه للجميع من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عمليه التغيير التنظيمي، وتصبح هذه الرؤيا هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.

إن تغيير فلسفه المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، 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.

**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 الإستراتيجية، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش.

### ثانيا- المدخل البشري:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، و من ثم العمل على تطويره حتى يتلائم مع احتياجات المنظمة، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائما، ويسبب هذا التغيير عدم التوافق مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض في الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء يشمل التغيير الأفراد لكي نعيد التوافق والاتزان بين الأفراد والمنظمة.

يتم إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل من خلال ناحيتين أساسيتين هما:

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية، كما يمكن

إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال التركيز على النواحي الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغيير في المجالات التالية:

**\* المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مراحل:

أ - الإحلال: 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.

**\* الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفاياتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والسلوكيات.

**ثالثاً - مدخل الهيكل التنظيمي:**

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهيكل التنظيمي هو الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.

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

### \*أهم العوامل التي توجد التغيير في الهيكل التنظيمي:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر.

- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كإساءة استخدام السلطة.

- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة.

- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كانت تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية.

- حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

### رابعا - 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.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفه عامه من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

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

-الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفه أساسيه على دراسة اثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

في هذا الصدد تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.

#### خامساً - مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وان تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي.

مما سبق نستنتج:

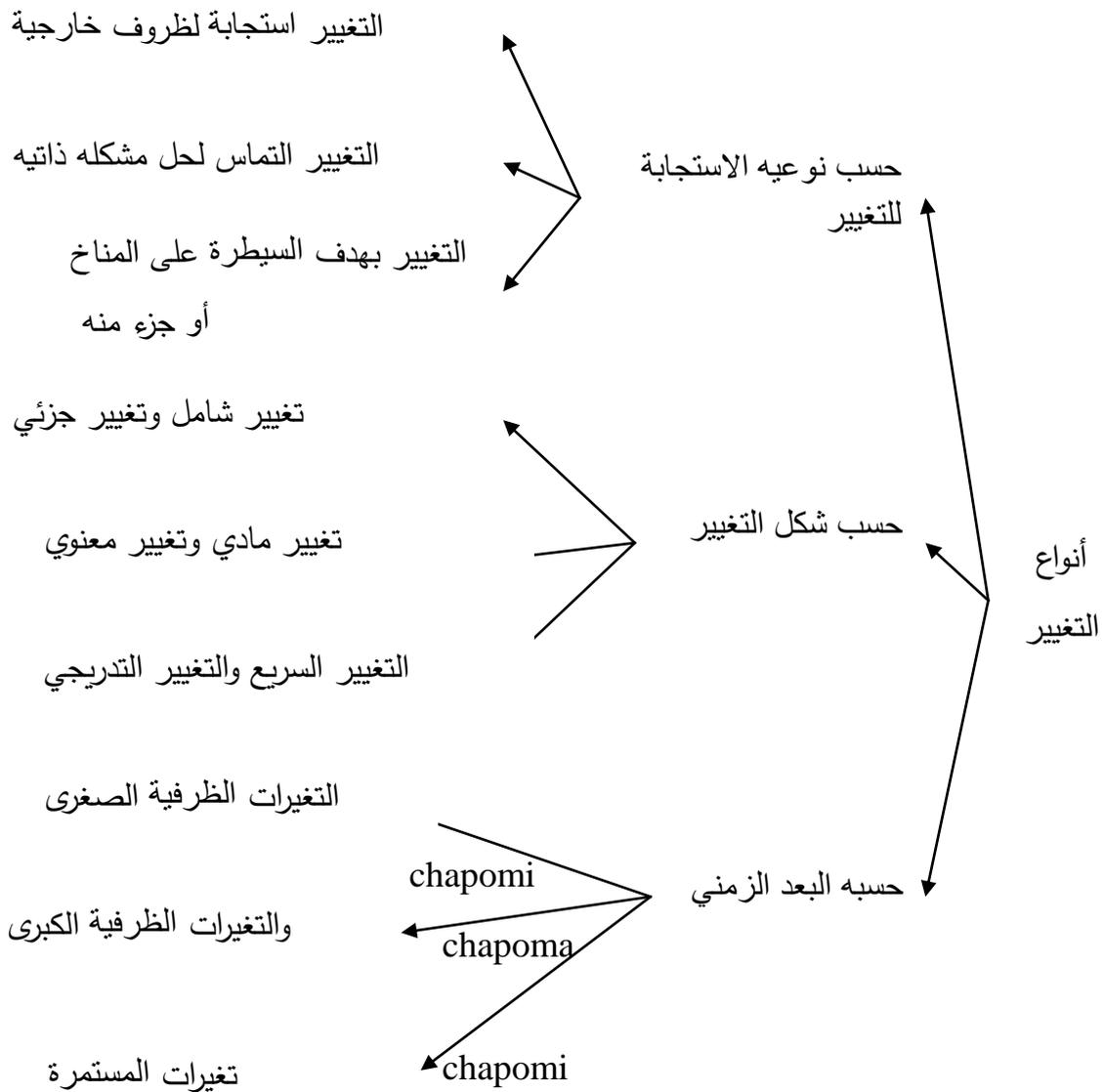
- إن أي تغيير في احد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث التغيير بالمجالات الأخرى؛
- رغم أننا حاولنا حسب جميع مجالات التغيير فان ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى؛
- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء تغيير بناء على فهم وإدراك مجموعه التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفيه التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات؛

– رغم أهميه كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير  
الذي يشمل الأفراد.

## المحاضرة الخامسة: أنواع التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهي على النحو التالي كما سيوضحها الشكل الموالي:

### الشكل رقم (01): أنواع التغيير



## أولاً- حسب نوعيه الاستجابة للتغيير:

- 1 -التغيير استجابة لظروف خارجية: تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا معتذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا.
- 2 التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما:

-قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.

-ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

- 3 التغيير بهدف السيطرة على مناخ أو جزء منه: ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط واعقدها لسببين هما:
  - أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
  - أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

## ثانيا - حسب شكل التغيير:

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

1 -التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل كإفه أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فعالته عملية التغيير.

2 -التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي لتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

3 التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخاً من التغيير السريع، ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة.

### ثالثاً - حسب البعد الزمني:

أما أنواع التغيير من حيث البعد الزمني يمكن تصنيفها في ثلاث فئات:

1 التغييرات الظرفية الصغرى: نجد في هذه الفئة إما أفعالاً على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجد محدود، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد، رغم ظرفية هذه التغييرات، إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءً مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.

2 التغييرات الظرفية الكبرى: يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عملية السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغييرات أفضل الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب

الاجتماعي والاقتصادي. كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي.

3 **التغيرات المستمرة:** يتعلق هذا النوع بعملها مبرمجه ومقيده بأفعال التغيير الضرفي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الإستراتيجية الداخلية للمنظمة.

## المحاضرة السادسة: مراحل تغيير التنظيمي

### اولا- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:

حظي نموذج "Kurt Lewin" باهتمام كبير وقبول واسع من قبل العديد من الكتاب، حيث يرى أن التغيير التنظيمي عبارة عن ظاهره تنظيميه تصاحب المؤسسة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يتم من الجامد إلى السائل، ثم العودة إلى الجامد مره أخرى لكن بشكل مغاير، وأكد أن إدارة التغيير التنظيمي تمر بثلاث مراحل أساسيه:

#### 1 مرحله الإذابة (dégel):

في هذه المرحلة يتم استبعاد أو التخلص من الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد داخل المؤسسة، و من ضمن أساليب إلغاء السلوكيات الحالية للأفراد ما يلي:

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشكلات؛
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي ستحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومه التغيير؛
- نقل الفرد من القسم الذي يشجع أساليب العمل والتصرفات الغير المرغوبة،
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة.

إن هذه المرحلة هامه جدا لما لها من دور كبير في نجاح عمليه التغيير التنظيمي، حيث تهدف إلى إيجاد الاستعداد والدفاعية لدى الأفراد للتغيير، من خلال التأكيد على عدم جدوى الأساليب وطرق والممارسات الحالية للعمل وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، مما يسمح لهم بتعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة من خلال استبعاد الممارسات والاتجاهات الحالية.

## 2 مرحلة التغيير ( changement ):

في هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة، كما يتم إجراء تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، بتعبير آخر في هذه المرحلة يتم إجراء تغيير أو تعديل على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، ولذلك فإن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا. ويحذر kurt lewin من التسرع في الإقدام على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن التسرع شأنه أن يؤدي إلى بروز مقاومة شديدة مما يتسبب في حدوث نوع من الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

## 3 مرحلة التجميد ( regel):

لا يكفي القيام بالتغيير التنظيمي، بل من المهم جدا الحفاظ على المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تكوين المشاركين في التغيير التنظيمي ووضع أنظمة حوافز لهم، والتأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة. وبناء عليه يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير إتباع الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛
- الاستمرار في تكوين العاملين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي؛
- توفير سبل الاتصالات بين المشاركين في عملية التغيير التنظيمي مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي؛

-تكريم الأفراد وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير التنظيمي؛  
-الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير التنظيمي ومشكلاتها وتحديد سبل

العلاج؛

-تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع التصرفات الخاصة بالسلوك  
الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

يمكن تلخيص نموذج kurt lewin في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج kurt lewin لإدارة التغيير التنظيمي

مهمة عامل التغيير

إيقاظ الرغبة في التغيير

المرحلة الأولى  
الإذابة

الخطوات المحددة في هذه المرحلة

- بناء علاقات الأطراف المعنية؛
- مساعدة الأفراد على فهم أن السلوكيات الحالية أصبحت غير فعالة.

الخطوات المحددة في هذه المرحلة

- تحديد طرق عمل أكثر فعالية؛
- تحديد التغييرات المناسبة التي تطرأ على كل من المهام، الموارد البشرية؛ الثقافة، التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للقيام بعملية التغيير.

المرحلة الثانية  
التغيير

مهمة عامل التغيير

تثبيت التغيير

المرحلة الثالثة  
إعادة التجميد

الخطوات المحددة في هذه المرحلة

- إقناع الأفراد بقبول التغيير والمحافظة على السلوكيات الحالية؛
- توفير الموارد الضرورية؛
- الدعوة إلى المكافأة على أساس الأداء.

ثانياً - نموذج ليفين: ويصف "ليفين" المنظمة بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة-الضغوط-من أجل التغيير، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفين" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفين أن أي عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً.

### الشكل رقم(02): نموذج "ليفين" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير</li> <li>- تقليص مقاومه التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير الأفراد</li> <li>- تغيير الأعمال</li> <li>- التغيير البناء التنظيمي</li> <li>- تغيير التقنيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز النتائج</li> <li>- تقييم النتائج</li> <li>- اجراء تعديلات بناءه</li> </ul>

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص161.

### أولاً: مرحله إذابة الجليد

وتتمثل هذه الخطوة في محاوله إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- منع أي مدعمات أو معجزات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها؛

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة؛

3- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات التغيير؛

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقد مؤقتا إلى احد الأقسام الأخرى أو إلى دوره تدريبية تدور حول المشكلة المعينة؛

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة؛

## ثانيا - مرحلة التغيير (change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة التعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

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

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

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات.

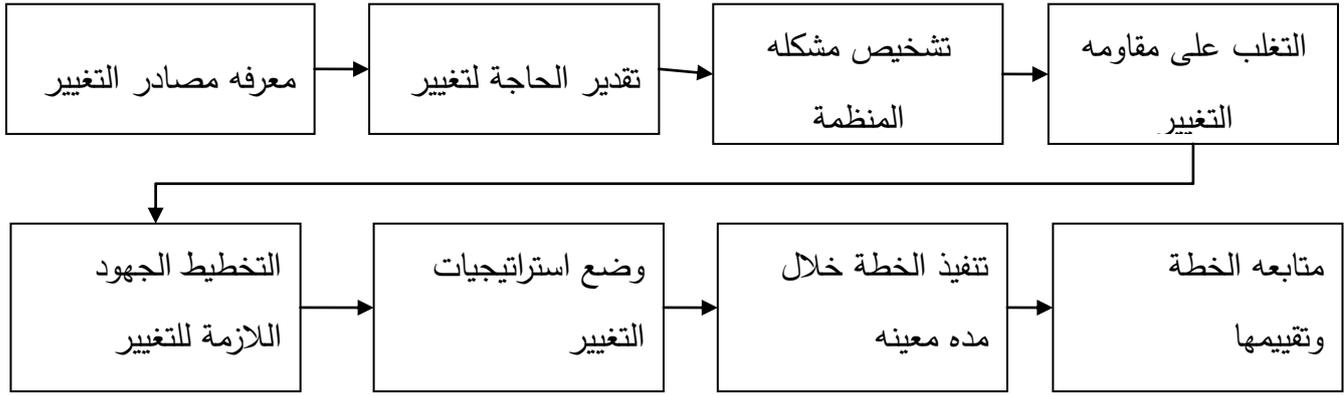
### ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إجابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، للحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لأبد من إتباع الخطوات التالية:

- 1 - المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛
- 2 توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- 3 بناء انظمه حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير؛
- 4 إنشاء انظمه تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطورات والتغيرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

ثالثاً- نموذج هـريجل وسلوكوم:

الشكل رقم(03): نموذج slocom و hellriegel لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص378.

يتضح من خلال الشك الموضح عليه أن أول خطبه حسب **hellriegel** و **slocom** في إدارة التغيير التنظيمي هي معرفة مصدر التغيير، فما أن يكون مصدره البيئة الخارجية التغيرات التكنولوجية، أو قد يكون مصدره من البيئة الداخلية كوجود خلل في هيكل المؤسسة وعلاقات السلطة والاتصال بها، ثم تقدير الحاجة لتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقوم به، ويتم ذلك عن طريق تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة وبين ما تطمح لتحقيقه بعد حدوث التغيير المطلوب، ومن ثم الانتقال إلى تشخيص المشكلات التي تعاني منها المؤسسة سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بأساليب العمل أو التكنولوجيا أول روح المعنوية للموظفين، ثم السعي إلى التغلب على مقاومه التغيير، وبعدها يتم الانتقال إلى تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه، وتوفير كافة الوسائل الضرورية لإدخال التغيير المطلوب، ثم وضع الاستراتيجيات الكفيلة لإحداثه، يتم بعدها تنفيذ خطه التغيير خلال فتره زمنية محددة، ومتابعه هذه الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من اجل إجراء التصحيحات اللازمة.

رابعاً - نموذج لورنس ولورش (lorch,lawernce):

الشكل رقم (04): نموذج (lorch,lawernce) لإدارة التغيير التنظيمي.

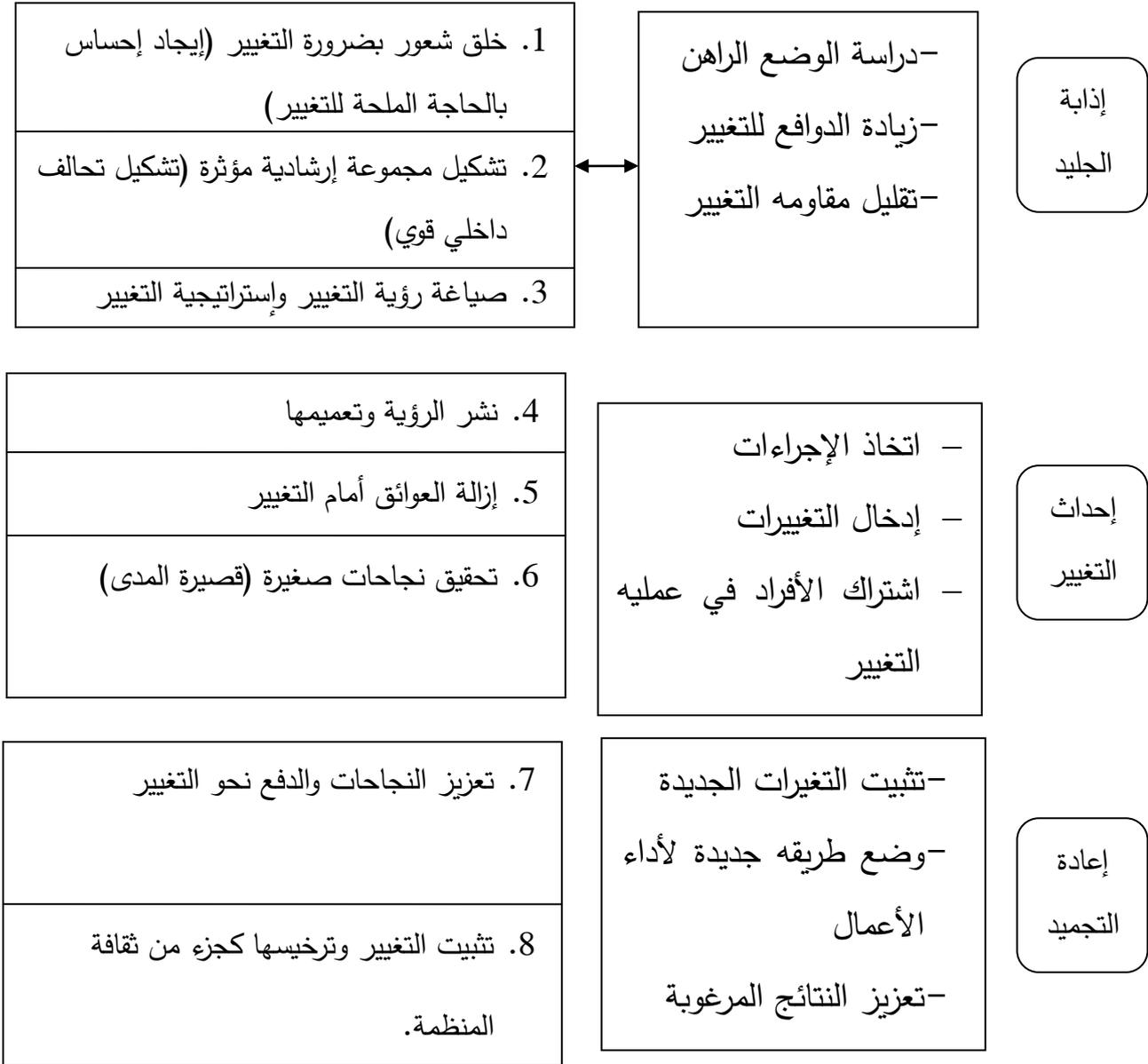


المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يتضح من خلال الشكل إن إدارة التغيير التنظيمي حسب لورونس ولورش تتم من خلال أربع مراحل الأساسية هي: مرحلة التشخيص التي يتم خلالها دراسة تحليليه لأوضاع المؤسسة، ومرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير، ثم مرحلة التنفيذ التي تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي خلال مده محدد، يتضح من خلال الشكل أن إدارة التغيير التنظيمي حسب لورونس ولورش تتم من خلال أربع مراحل الأساسية هي: مرحلة التشخيص التي يتم خلالها دراسة تحليليه لأوضاع المؤسسة، ومرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير، ثم مرحلة التنفيذ التي تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي خلال مده محدد، وأخيرا مرحلة التقييم والتي تتمثل في مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة، لغرض تشخيص أسباب الانحرافات الحاصلة إن وجدت وتصحيحها.

إن إدارة التغيير التنظيم تبنى على ثلاث مراحل الأساسية هي: الحالة الراهنة (الحالية)، عمليات التغيير، الحالة المستقبلية (المستهدفة).

الشكل رقم(05): الفرق بين نموذج "KURT LEWIN" و نموذج "POTER"

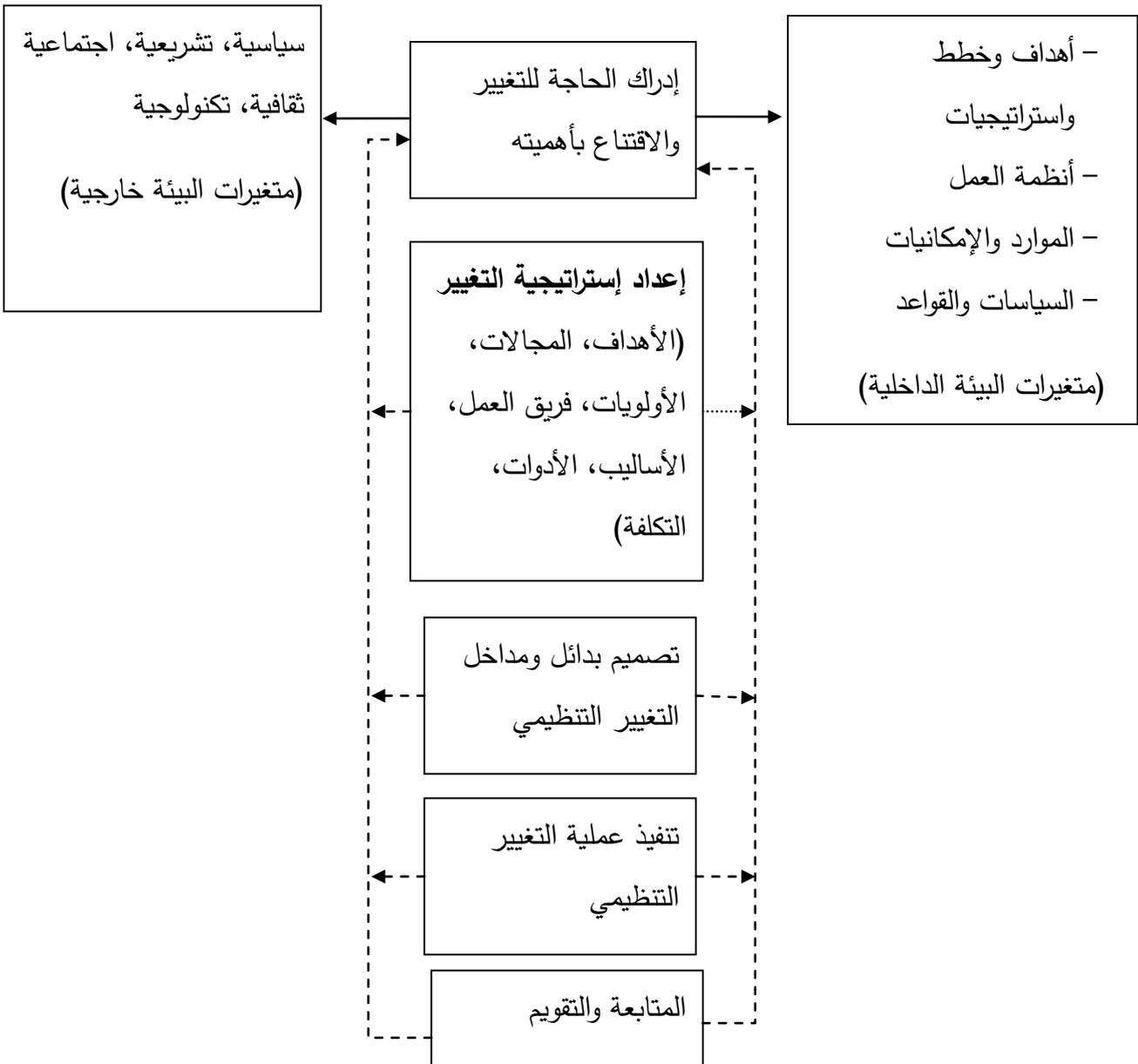




## المحاضرة السابعة: البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي

تعتبر عمليات بناء استراتيجيات التغيير من المهام الرئيسية المنوطة بقيادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك، وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير.

### الشكل رقم (01): الإطار العام لإعداد إستراتيجية التغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، ص225.

## أولاً - إدراك الحاجة والدوافع للتغيير التنظيمي:

إن أولى خطوات عملية إعداد استراتيجيه التغيير تتمثل في إدراك المديرين الاستراتيجيين أو قادة التغيير لمدى الحاجة إلى التغيير، وهو يمثل حاله من الوعي بالحاجة للتغيير، ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة ومدى ملائمته للظروف البيئية الخارجية وللظروف الداخلية.

## ثانياً - إعداد استراتيجيه التغيير:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وتتمثل في:

1- اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنيه وتنظيميه على مستوى عال من الكفاءة، أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء.

وفيما يلي أهم مميزات فريق تغيير الفعال:

- عدد كافي من الأشخاص الأساسيين في المنظمة يدعم التغيير؛
- أن يكون لدى كل عضو من أعضاء الفريق حس عميق بعدم قبول الوضع القائم؛
- أن يكونوا على اتفاق تام حول الرؤية المستقبلية كشرط أساسي؛
- أن يضم الفريق المتحالف أفراداً مختلفين بالنسبة لمهارة الأداء والخبرة في العمل وغير ذلك، كي يصبح بإمكان الفريق الخروج بقرارات غنية بالمعلومات ومتميزة بالذكاء؛
- يتمتع الفريق بالسمعة الجيدة داخل المنظمة، وأن يكون لهم احترامهم الكبير، وأن تؤخذ قراراتهم على محل الجد؛
- تكون لدى أعضاء الفريق القدرة على إدارة الموارد الرئيسية في المنظمة كالوقت والمال والناس، وان يكون لدى الاستعداد التام أن يركز هذه المصادر في خدمة جهود التغيير؛

- تقع على الفريق مسؤولية منح الحوافز وتوقيع العقوبات، وأن تتوفر لديهم العزيمة على استخدام هذين الاجرائين لدعم التغييرات السلوكية اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة؛
- يكون هذا الفريق قادرا على عقد اللقاءات الخاصة مع الأفراد أو الجماعات المؤثرة على عملية التغيير؛
- التزام الفريق بالتواجد دائما عندما تشتد الأمور، وعليهم أن يدركوا أن التغيير سوف يستنفذ القوى ويحتاج إلى تقديم التضحيات، وأن يوافقوا على رفض الإجراءات والحلول المؤقتة التي سوف تتعارض مع الأهداف البعيدة.

**2- تحليل وتشخيص بيئة المنظمة:** يجب أن تبنى عملية التغيير على التشخيص وتحديد العلامات المميزة ونظم المعلومات والحوافز الفعالة، ويقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها.

**3 تحديد أهداف عملية التغيير:** إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوة هو معرفة ماذا نستطيع فعله وليس ماذا نريد، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية، أي أن يراعي عند تحديده الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، فضلا عن الوضوح والدقة والمرونة والقابلية للقياس، كما تتوقف فعالية عملية وضع إستراتيجية التغيير في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

- تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة ومحيطها؛
- تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة، من خلال زيادة تأثيرها تفاعلها مع تلك البيئة؛
- تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء الأنظمة، وزيادة نطاق التعاون في ما بينها كمنظومة متكاملة؛

-زيادة فعاليه عمليه اتخاذ القرارات بالمنظمة، من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

4 **تحديد مجالات وأولويات التغيير:** كما سبق تناوله فان مجالات التغيير تتمثل في المداخل الخمسة الأساسية التالية: المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، مدخل الترتيبات.

5 - اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: هل التغيير؟

-التغيير الشامل .

-التغيير المرحلي .

-التغيير التدريجي.

6 **وضع موازنة تقديرية لعمليه التغيير:** يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعمليه التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفه المتطلبات اللازمة لعمليه التغيير، والتي تختلف باختلاف الأسلوب المتبع في إحداث التغيير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عمليه التغيير.

7 **اختيار التوقيت المناسب لعمليه التغيير:** في التوقيت هو اختيار الوقت المناسب لتغيير وتحديد نطاقه، ومن الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير.

**ثالثا - تحديد وتصميم بدائل التغيير:**

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير، تبدأ عمليه تصميم

البدائل والاختيار في ما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي:

-القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم؛

-تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد؛

-التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات؛

- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات؛

- تدعيم فرق العمل، والتشجيع على العمل الجماعي.

#### رابعاً - تنفيذ عملية التغيير:

لفهم تنفيذ التغيير الاستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤره الاهتمام، لان تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعه نتائج محدد مسبقا ومرغوبا فيها. وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة؛

- تهيئه المناخ الملائم لتطبيق استراتيجيه التغيير؛

- في كل الاتجاهات داخل المنظمة، للتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تتعرض عمليه تنفيذ التغيير المستهدف.

#### خامساً - المتابعة والتقييم:

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح استراتيجيه التغيير.

## المحاضرة الثامنة: استراتيجيه إحداث التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية:

### أولاً- استراتيجيه المشاركة والإقناع:

1 -استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق: وتتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقه التنفيذ وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومه التغيير متدنية في المنظمة.

2 -استراتيجيه المشاركة المركزة: وتتضمن إشراك نخبه معينه من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظرا لعدده أسباب منها: ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عليه إشراكهم كلهم وغالبا ما تستخدم في أجواء مقاومه منخفضة ودرجه إلحاح عالية على التغيير.

3 -استراتيجيه أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجه المقاومه عاليه ودرجه الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم غريبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومه عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء لتغيير 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.

4 إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومه التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القيايين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

5 إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: 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.

### ثانيا- الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية:

1 -استراتيجيه أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحه للتغيير، وهناك مقاومه عاليه للتغيير، ومفاد هذه الإستراتيجية البدء بتنفيذ التغيير من دون الرجوع إلى أي العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.

2 -استراتيجيه الإنزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يوصي بإتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت بإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حاله التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافه المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون انجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

3 -الإستراتيجية الديكتاتورية(القسرية): حيث يتم استخدام كافه الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعاله في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مقبولة وغير فعاله في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولا العاملين ودعمهم للتغيير.

ثالثاً-الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي: و تعني الإطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساس، ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التغيير التنظيمي هي:

1. إستراتيجية النظم الحية للتغيير : تعتمد هذه الإستراتيجية على أن عملية التغيير عملية مستمرة لا تنتهي إلا بنهاية المؤسسة، ويرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ المشاركة بين جميع العاملين بالمؤسسة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر بين هوية المؤسسة، المعلومات، العلاقات .

2. إستراتيجية التغيير المخطط : يتم هذا النوع من التغيير وفق خطط موضوعة مسبقاً، وهذا

التغيير يكون فعالاً عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة ، زمن ثم تتهيأ المؤسسة لتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المؤسسة من التكيف مع هذه التغيرات ، وتنقسم الإستراتيجية المرتبطة بالتغيير المخطط إلى:

• إستراتيجية التغيير التدريجي : وتعتمد على إدخال التغيير بالتدرج وفق خطوات منطقية وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمؤسسة بدقة، وتناسب هذه الإستراتيجية التغيير التطويري أو العقلاني.

• إستراتيجية التحول الجذري : يمس هذا النوع من التغيير المؤسسة بكاملها ابتداء من الهيكل التنظيمي مروراً بالسياسات والنظم الإنتاجية والعلاقات والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

3. استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : ومحور هذه الإستراتيجية الاهتمام بتحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد نطاق الإشراف، واللامركزية.

4. مداخل التغيير التقني : ويركز هذا المدخل على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات.

5. مداخل تغيير الأفراد : وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد.

رابعاً- يقترح ( chin،benne ) التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي:

1 استراتيجيات / مناهج التغيير العقلانية والتجريبية : وتستند هذه الإستراتيجية إلى أن الإنسان عقلائي وراشد وان سيتبنى التغيير إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأن سيستفيد من التغيير .

2 استراتيجيات القيم وإعادة التعلم : وتعتمد هذه الإستراتيجية على أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعال وتصرفات بالقيم والعادات والمعايير، وأن التغيير في أسلوبه وممارسة معينة سيدفعه حينما يغير الفرد المعنى قيم ومعاييره اتجاه الممارسات والطرائق القديمة.

3 استراتيجيات القوة : وترتكز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير، والتركيز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والعار والخجل.

خامساً- ويصنف "larry greiner" استراتيجيات التغيير على أساس كيفية أحدا التغيير إلى:

1 الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد : تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير.

2 إستراتيجية المشاركة في القوة : تستخدم هذه الإستراتيجية في اتخاذ القرارات من قبل الجماعة.

3 إستراتيجية السلطة المفوضة : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة.

4 إستراتيجية التغيير الطارئ : ويتم هذا التغيير دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير، وبالتالي لا يمكن معرفة الخطوات اللازمة لإجراء هذا التغيير، وهذا التغيير مناسب في حالة المؤسسات التي تعمل في بيئات متقلبة و شديدة التعقيد.

5 العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي : من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة هي:

- أهداف التغيير: تعد مرحلة تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير.
- الوحدة / الجهة المستهدفة من التغيير : إن قرار تحديد الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي قد تمس الفرد، الجماعة، المنظمة وهذا ما سيؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- الموارد المتاحة: تستلزم عملية التغيير التنظيمي توافر الموارد اللازمة للبدء في عملية التغيير ومتابعة وتقييم نتائج والمحافظة على استمراريته.
- الفرص المواتية والقيود : من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي تساعد وتسهل عملية التغيير وكذلك القيود أو القوى المضادة التي يمكن أن تعيق عملية التغيير.
- وسيط التغيير : تتأثر اختيار إستراتيجية التغيير بتحديد من يحد التغيير.

## المحاضرة التاسعة: مقاومة التغيير التنظيمي

غالبا ما تواجه عملية التغيير التنظيمي بالمقاومة من طرف بعض الأفراد أو جماعات العمل أو على مستوى المنظمة ككل، وهي ظاهرة طبيعية تعكس ردود الفعل المناهضة للتغيير.

### أولاً- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

ومن بين التعاريف التي أعطيت لمقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:

- مقاومة التغيير التنظيمي تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القائم".
- وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي كذلك على أنها "التعبير الصريح أو الضمني لردود الأفعال السلبية عند إحداث تغيير ما".

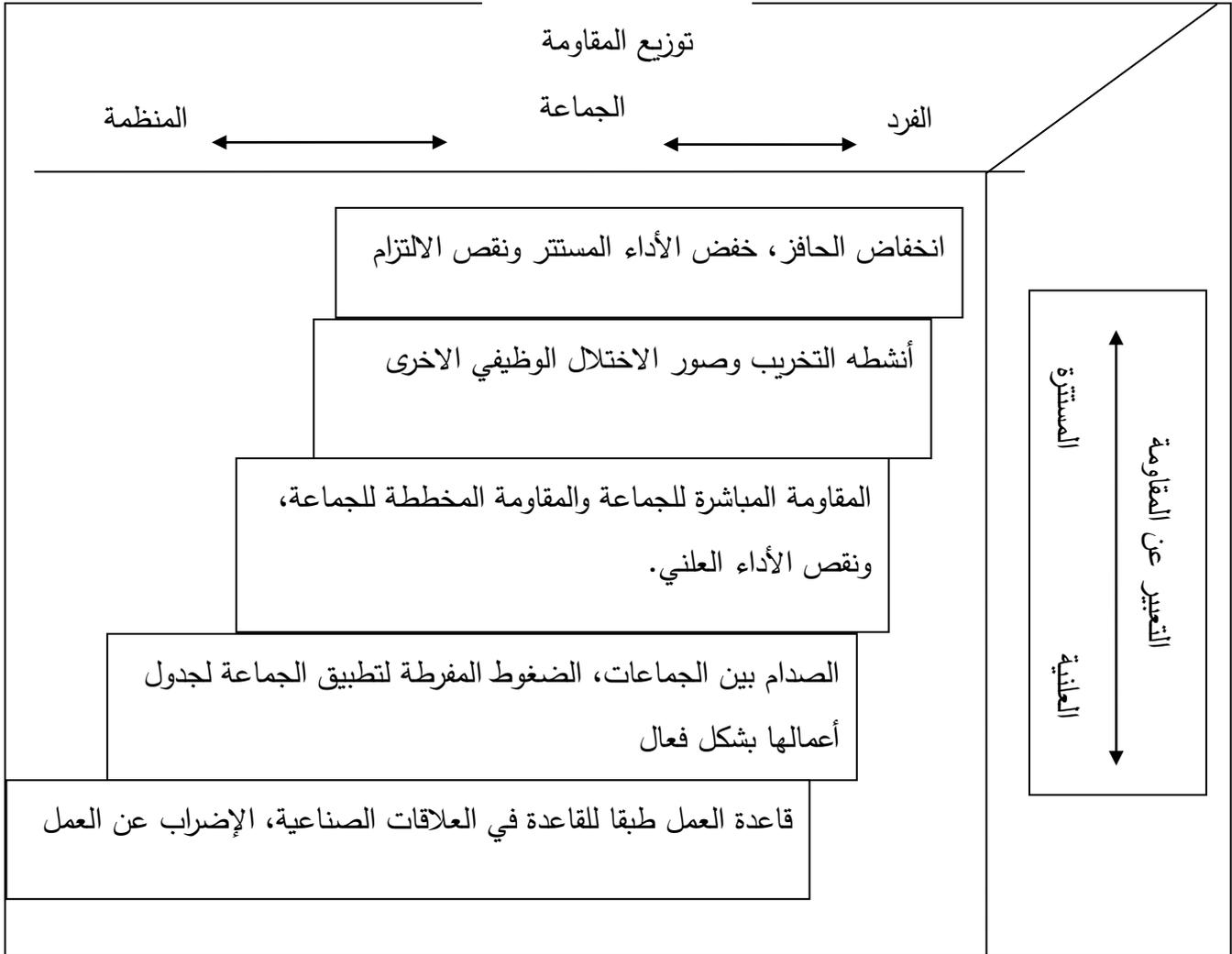
ونخلص إلى القول أن مقاومه التغيير التنظيم هي رد فعل طبيعي وسلوك حتمي لا يمكن تفاديه بدرجة أو بأخرى منطلق أن التغيير هو انطلاق من وضع يعتبره الأفراد حاله توازن إلى وضع آخر يعتبرونه حاله عدم توازن لارتباطه بمتطلبات عمل جديدة غير تلك التي تعودوا عليها.

### ثانياً- أشكال مقاومه التغيير التنظيمي:

تكون مقاومه التغيير التنظيمي أما في شكل علني أو مستتر، حيث كما قد تكون مقاومه التغيير التنظيمي فرديه أو جماعية، وتشير الدراسات إلى أن المقاومه الجماعية اخطر من المقاومه الفرديه لأنها أكثر قوه، فهي بمثابة رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وتكون بالتالي أكثر تأصلا وعنادا، والمقاومه المستترة(الضمنية) لأنها لا تكون معلومه من حيث حجمها(عدد الأفراد الذين يتبنونها)، أو طرق التعبير عنها(نقص

الأداء وعدم التعاون)، وقد لا ينتبه لها إلا بعد فترة طويلة، مصادر وأشكال مقاومه التغيير التنظيمي في الشكل رقم(02) الموالي:

### الشكل رقم(02): أشكال مقاومه التغيير التنظيمي



تختلف أشكال (أنماط) مقاومه التغيير التنظيمي من مؤسسه إلى أخرى، لكنها في اغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكن توقع الدعم الكامل للتغيير التنظيمي حتى في أفضل وضعياته، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الأفراد، وقد تكون هذه المقاومة مستترة أو علنية، فرديه أو جماعية، كما يمكن أن تكون على مستوى المنظمة ككل.

### ثالثاً- أسباب مقاومه التغيير التنظيمي:

مقاومه التغيير التنظيمي هي استجابة طبيعیه تنشأ أساساً من عده أسباب يمكن اختصارها فيما يلي:

1- الأسباب التنظيمية: وتشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عمليه التغيير التنظيمي، وكذلك عدم معرفه العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عمليه التغيير، فضلا عن ضعف الاستعداد التنظيمي لعمليه التغيير من حيث الوقت والموارد المادية.

2- الأسباب النفسية: وترجع إلى الطبيعة البشرية والتي دائما تخشى المجهول، حيث عاده ما يميل الأفراد بطبعهم إلى المحافظة على المألوف- الوضع الراهن- لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح، ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة وغير مألوفة لديهم.

3- الأسباب الاجتماعية: وترجع إلى رغبه الفرد في المحافظة على العلاقات الاجتماعية القائمة، وخوفه من تفكيك جماعات العمل الحالية والعمل مع جماعه أخرى قد لا يستطيع الانسجام معها.

4- الأسباب الاقتصادية: وترجع إلى الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة وذلك عندما يرتبط التغيير التنظيم بتهديدات وظيفية، كان يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات، إضافة إلى خوف العاملين من يؤثر التغيير على الأجر والحوافز والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.

5- الأسباب الثقافية: حيث أن المستوى الثقافي ودرجه الوعي الفكري للأفراد العاملين في المنظمة له دور مهم في قبولهم لتغيير أو مقاومته، حيث أن إدراك الأفراد لأهمية التغيير في تطوير المؤسسة وتحقيق المكاسب الخاصة لهم يقلل من مقاومه التغيير التنظيمي.

وهناك من يضيف العوامل التي تزيد من مقاومه التغيير التنظيمي، وهي كالآتي:

- **مصدر التغيير:** حيث يعد مصدر التغيير من أهم العوامل التي ترفع من مقاومه الأفراد له، ذلك أن أي تغيير يفرض عليهم من القمة سوف يكون مثيرا للمعارضة ولا سيما إذا لم يكن بناء على طلبهم، الأمر الذي يجعلهم يفسرونه في سوره نقد موجه لهم ولظروف عملهم ولسلوكلهم الذي تعود عليه مما يرفع من درجه مقاومتهم له وقد تتعدم مساعدتهم للقائمين به.

- **التنظيم غير الرسمي:** حيث يؤدي دورا كبيرا في الرفع من درجه مقاومه التغيير عند الأفراد، حيث يعمد إلى خلق الشكوك عندهم في نوايا الإدارة، ويبرز احتمال ظهور نتائج السيئة مرتبطة عليه، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة، مثل ظاهره تمركز السلطة، وعدم انفتاح قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية، وقله تدفق المعلومات من القمة إلى القاعدة.

### ثالثا - أساليب التغلب على مقاومه التغيير التنظيمي:

توجد عدة أساليب يمكن أن تتبناها المؤسسة للتغلب على مقاومه التغيير التنظيمي، ويعود اختيار الأسلوب المناسب تبعا للحالة أو الموقف الذي تواجهه المؤسسة، وفيما يلي جدول يوضح هذه الأسباب ومزايا وعيوب كل منها.

جدول رقم (01): أسلوب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا.	الإقناع يساعد الأفراد على تنفيذ التغيير.	عندما لا تتوفر للأفراد المعنيين بتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف التغيير ونتائجه	التعليم والاتصال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا قام المشاركون بتخطيط التغيير لا يتلائم مع حاجة المنظمة .</li> <li>- تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير .</li> </ul>	يلتزم المشاركون في التغيير بتنفيذ ما قرروه، ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يمتلكونها في خطة التغيير.	عندما لا تتوفر لمخطط التغيير كافة المعلومات اللازمة لتغيير، وكذلك في حالة المقاومة الشديدة.	المشاركة
يتطلب وقتا طويلا كما انه مكلف.	أسلوب فعال.	عندما يخشى الأفراد الذين يمسه التغيير عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	التسهيل والدعم(التدريب)
من الممكن أن يكون مكلفا إذا طلب الأفراد تعويض مقابل الموافقة على التغيير والتنفيذ وتنفيذه.	أسلوب سهل نسبيا.	في حالة التهديد المباشر لمصالح الأفراد أو الجماعة، بحيث يكون لهذه الجماعة.	التفاوض والاتفاق

حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل اكبر في المستقبل.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف .	عندما تغشل الأساليب الأخرى أو تكون عاليه التكلفة.	المناوره والاستقطاب
قد تظهر الإدارة بمظهر استبداد وقد تفقد كفاءات بشريه مؤثره	سريع ويمكن من التغلب على المقاومة لكن في المدى القصير .	عندما تكون هناك حاجه للإسراع في تغيير وتتوفر للإدارة المسئولة عنه سلطه واسعة.	الترهيب الصريح أو الضمني

## المحاضرة العاشرة: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وقيادته

أولاً- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي : للحد من مقاومة التغيير والتقليل

منها يتطلب من قائد التغيير إتباع بعض الإجراءات الاستراتيجية من أبرزها نجد:

1. استخدام الحوافز الاقتصادية : لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد دا خل المؤسسة يقبلون فعلى إدارة استخدام نظام الحوافز .

2. البراعة القيادية: وتتطلب من مدى براعة القائد التغيير في طر أفكاره الناتجة من توقعات لمستقبل المؤسسة.

3. إستراتيجية الإقناع :وتقوم على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي .

4. إستراتيجية التشارك في القوة :تستخدم هذه الإستراتيجية مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيق التغيير وفقاً لما هو متا للمؤسسة من الموارد والإمكانيات التي على أساسها يتم اكتشاف المجالات التي تستدعي أحدا التغيير.

5. إستراتيجية القوة والصد : وتقوم هذه الإستراتيجية على استخدام السلطة والأساليب الترغيبية لإحداث التغيير من خلال إرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو استغلال طموحاتهم ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز .

6. إستراتيجية الاتصال: تتم من خلال الاتصال بالعمال لمساعدتهم على التعرف على برامج التغيير، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة قلة المعلومات وغموضها عن التغيير التنظيمي من خلال استخدام الاتصال الشخصي والاجتماعات الدورية .... الخ.

6. إستراتيجية إدارة الضغوط : و في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالاهتمام بتلك التغييرات الجسمية والنفسية التي تحد للفرد أثناء مواجهته للتغيير التنظيمي المقترح.

7. إستراتيجية التفاوض : وتستخدم هذه الإستراتيجية التحفيز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة، وإجراء بعض المساومات والمزايا مقابل الحصول على تعهد بعدم مواجهة التغيير التنظيمي.

8. إستراتيجية الإكراه : تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام القوة أو السلطة لإجبار العاملين على قبول التغيير التنظيمي كالتهديد بالفصل أو الحرمان من الترقية أو تقييم سيئ للأفراد.

### ثانيا - قيادة التغيير التنظيمي:

في ضوء ما تشهده المؤسسات الحديثة من تغيرات متسارعة من حيث النوع والكم الذي امتد إلى جميع الأنشطة والمجالات سواء اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، هذا كل يضع تحديات و متطلبات كبيرة أمام مديري هذه المؤسسات، لذا أصبحت عملية التغيير من أهم المهام التي يقوم ها المدير في العصر الحديث ، وهذا ما أكده قول "كريس أرجريس " بأن المديرين المبدعين اللذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح.

### 1- تعريف قيادة التغيير التنظيمي:

تعرف القيادة بأنها السلوك الذي يقوم ب الفرد حين يوج نشاط جماعة نحو هدف مشترك بالإضافة إلى أنها القدرة على جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة عن رغبة أكيدة وبأفضل مستوى.

أما قيادة التغيير فتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوث، بقصد صدمة الأهداف المنشودة وتعني سعي قائد التغيير إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسي من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة .

وبذلك تكون وظيفة قائد التغيير التنظيمي هي تغيير الأوضاع الخالية من خلال إقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن واقع أفضل ، ولذا فلا بد من اختيار نموذج للتغيير ومساره ، ووضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد .

**2- عناصر قيادة التغيير التنظيمي :** تتضمن قيادة التغيير التنظيمي كعملية العناصر التالي:

**أ- التأثير الكاريزماتي (الجاذبية القيادية) :** وتتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجات الآخرين وإيثارها على الحاجات الفردية، وعلى قادة التغيير أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح المؤسسة والآخرين، ومشاركة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والعاملين.

**ب- الإلهام أو التحفيز الملهم :** ويتم عن طريق تصرف القادة بطريقة تعمل على تحفيز والهام المرؤوسين وإظهار الحماس وتغليب روح الجماعة وجعلها تركز وتفكر في حالات مستقبلية جذابة.

**ج- التشجيع الإبداعي:** من خلال تصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق طرق جديدة لحل المشاكل.

**د- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد :** وهنا يعطي القائد اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وخالق لفرص جديدة لتعلمهم.

**3- خصائص قائد التغيير :** حتى يستطيع قائد التغيير إدارة التغيير لمؤسسة ما نحو الأفضل يجب أن يتميز قائد التغيير بالخصائص التالية:

- خلق رؤية ورسالة للمؤسسة.
- التمتع بالثقة ذاتية عالية.

- تمتع بوعي صال من الصراعات الداخلية.
- حضور واضح ونشاط بدني.
- التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- الوصول إلى المرؤوسين لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة.
- محب للمخاطر وغير محب للاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير .

#### 4- المهارات اللازمة لقيادة التغيير التنظيمي:

إن نجاح التغيير في تحقيق أهداف مرهون بامتلاك قائد التغيير لمهارات أساسية لقيادة التغيير والتي تساعده على اختيار الإستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير وتصنف هذه المهارات هي :

- أ - **المهارات الفنية** : وتتضمن مجموعة المهارات المتعلقة بفهم جوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالعمل كالقدرة على تحمل المسؤولية .
- ب - **المهارات الإنسانية**: تتعلق بقدرة القائد على تفهم حاجات ودوافع العمال ومقدرته على إشباعها .
- ج **المهارات الفكرية** : وتشمل مهارات التحليل والتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات والإبداع والابتكار، فالقائد الفعال هو الذي يعي أسس ومبادئ التغيير من خلال امتلاك التصور الفكري والعملية اللازم للتعامل.
- د **المهارات التنظيمية** : وتتضمن معرفة نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية .
- هـ - **المهارات الإدراكية**: تعني فهم القائد للتنظيم الذي يقوده وإدراكه للترابط بين أجزائه ونشاطات، وأثر التغيير الذي قد يحد في أي جزء من على بقية أجزائه ومكوناته.

#### 5- المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد

مثل:

- السمات الشخصية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.
- القدرات العقلية وتتمثل في الاستعداد الفكري والعادات الذهنية.
- المبادأة وتمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة والقررة على التنفيذ.
- ضبط النفس وتعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال والقدرة على إدارة النفس والهدوء والسيطرة على النفس .
- المرونة المعنوية : تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت ضغط.
- الاستجابة الهادفة للأحداث: تتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة.
- الابتكارية : تتضمن اهتمامات متنوعة وواسعة مع تنوع المعارف والتفكير الكامن .

**6- المهارات الاجتماعية :** تتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات وحسن مواجهة المواقف الحرجة وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات مع الزملاء والحماس والإخلاص وكسب ثقة الآخرين والإخلاص في العمل ويشجع التصرفات الايجابية .

#### **7- متطلبات بناء مهارات قادة التغيير التنظيمي:**

- لبناء مهارات قادة التغيير التنظيمي يجب تحقيق العديد من المتطلبات منها حتى يستطيع القائد القيام بما هو متوقع من وهي كما يلي:
- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
  - الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة.
  - التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.
  - توفير مهارة الاتصال وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
  - تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.

- تطوير القدرة على التعلم التنظيمي والتطوير الذاتي عند العاملين.
- القدرة على استيعاب التحولات المستقبلية.
- القدرة على المسائلة والابتكار والإبداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة واحدا التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ القرارات بفاعلية وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والجماعة والمؤسسة.
- القدرة على وضع رؤية ورسالة إستراتيجية للمؤسسة والالتزام بها.