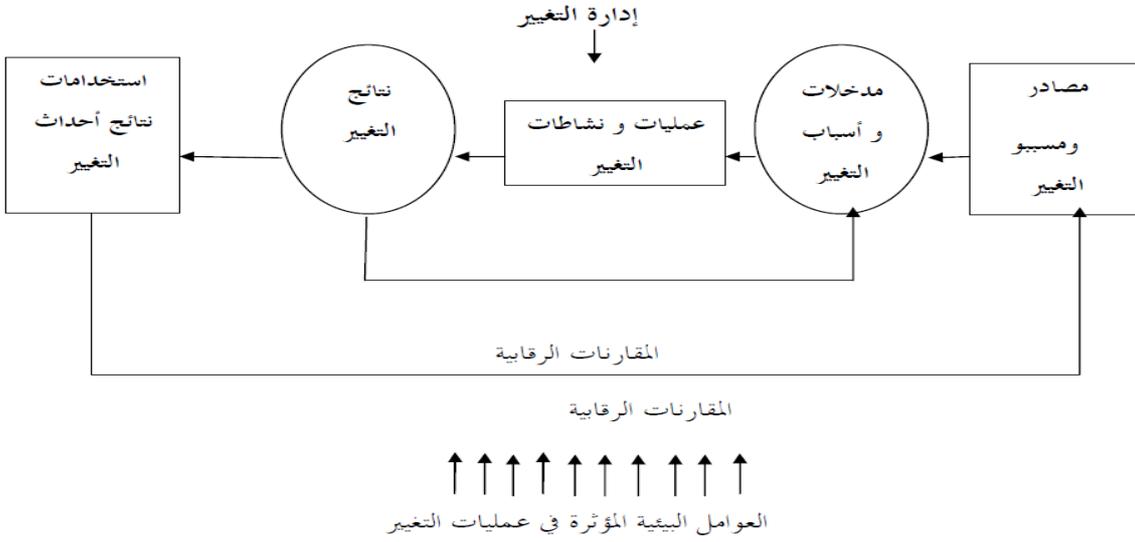


## المحور الثاني

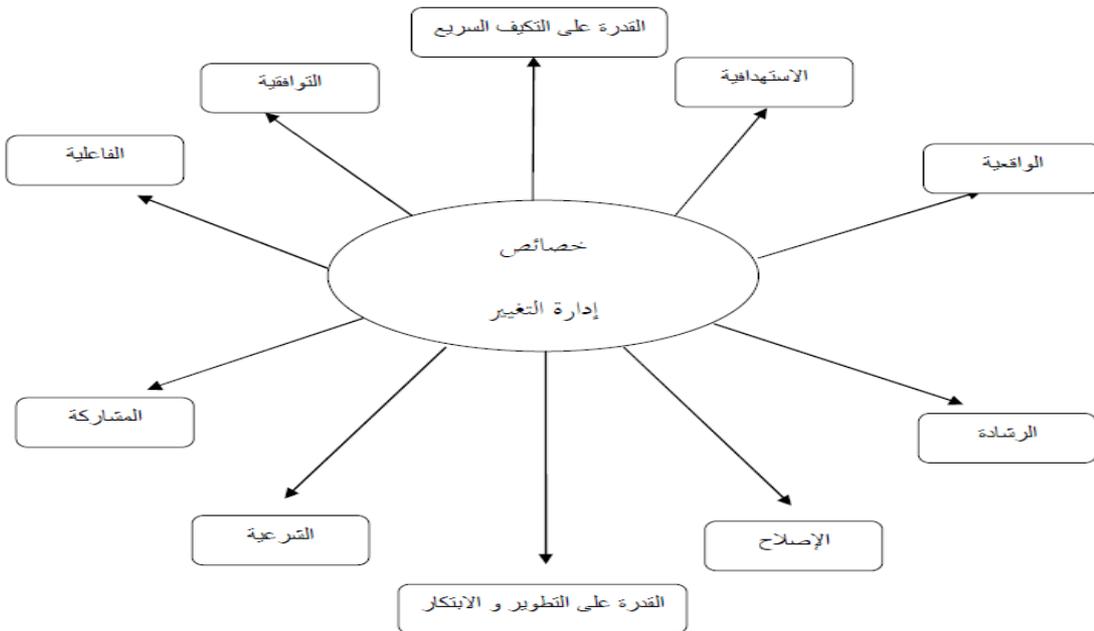
### إدارة التغيير

يمكن اعتبار إدارة التغيير على أنها:

”عملية، أداة، منهجية لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل“



### خصائص إدارة التغيير



تختلف استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها و بيئة أعمالها بحيث تتميز المؤسسات القادرة على التكيف مع التغيير<sup>1</sup> بـ:

- مرونة التنظيم ;
  - الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير والخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه ;
  - المعرفة و المهارات الإدارية للأفراد بالإضافة إلى المهارات القيادية للرؤساء و المشرفين ;
  - توفر برامج التحكم في التكاليف و أنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة .
- التقنيات الخاصة بإدارة التغيير تتمثل في:
- البحوث التنظيمية التجريبية و تركز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية أي اختبارها في المشاريع المصغرة.
  - الإبداع في دراسة المشاريع مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل و طبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهونها مع تلك المماثلة في المؤسسات الأخرى.
  - التطور العلمي لسلوك الباحثين و الذي أدى إلى تطوير تقنيات التغيير مثل: تقنية التعلم الاجتماعي، تغير العلاقة بين أعضاء الفريق و بين المجموعات في المؤسسة.
  - التطور في نظريات الإدارة القائل إلى التطوير في تقنيات إحداث التغيير في المؤسسات مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالثقة.

### كيف يحدث التغيير؟

تتعدد الطرق والمداخل التي تعتمد اليوم في إحداث التغيير وفي التدخل لجعل المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع ظروف العصر والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة ناهيك عن تفعيلها وتمكينها من النهوض بالأهداف التنموية التي تسعى المنظمات إلى ترجمتها وبكفاءة وفاعلية.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع ما طرح من نماذج ونظريات ومن قواعد مرشدة ومساعدة للمنظمات وللقيادات لأن تدير عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثار سلبية . وجميعها تظل آراء لاجتهادات وأفكار وفرضيات المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها أو المستمدة من الممارسات الناجحة في هذا البيئة أو تلك أو في هذا القطاع أو ذاك. فالفكر السلوكي والعملي المعاصر لا يقر ولا يؤمن بوجود طريقة واحدة أو نظرية واحدة هي الأحسن والأفضل للتطبيق والقابلة للتعميم أو التصدير والنقل.

ومع ذلك فإن البدء من حيث انتهى الآخرون واستخلاص الدروس والعبر من تجاربهم ومن نظرياتهم يظل الأسلم والأحكم من التخبط والعشوائية ومن الارتجال أو الانزلال.

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فإنه يمر بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة ومعقدة تضم ثلاث مراحل أساسية: التحضير للتغيير، الالتزام و التنفيذ، تثبيت التغيير و

جعله عملية مستمرة

### مراحل ادارة التغيير

من الضروري التاكيد انه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين على مراحل بعينها لادارة التغيير (وجهة النظر , الرؤية الى التغيير) لكن هناك الاطار العام و العناصر الكبرى التي تناوها اغلب الباحثون و أشاروا اليها. وعليه يمكن تلخيص ابرز المراحل في ما يأتي:

- تشخيص مشكلات المنظمة
- تحديد الحاجة الى التغيير
- تخطيط جهود التغيير
- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقتها
- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- مراحل ادارة التغيير

### المرحلة الاولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات باساليب العمل, التكنولوجيا, الافراد...
- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب,

### المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المذكورة سابقا مثل:
- ❖ وجود حالة صراع بين الوحدات التنظيمية,
- ❖ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال وقبول واسع في السوق
- ❖ وجود فجوة بين الاداء الفعلي و الاداء المطلوب.
- ❖ ارتفاع الغيابات, ارتفاع معدل دوران العمل
- ❖ كثرة الاجتماعات ....

ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او البيئة الخارجية

### المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع خطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب ان تتوفر اهداف التغيير على الشروط التالية:
- ❖ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة.
- ❖ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف و الامكانيات المتاحة.
- ❖ ان تكون قابلة للقياس كما و نوعا
- ❖ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة
- يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة اهمها:
- ماهي اهداف المنظمة؟

- ما هي فرص التطور المتاحة؟
  - ما هي التكلفة و الزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع واسلوب و مدة التغيير. (اختيار الطريقة و البدائل)
- ان اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية...  
**المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقتها**
- خلال هذه المرحلة يتم :

- ❖ تنظيم الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة.
- ❖ تحديد بداية و نهاية التغيير ومدته.
- ❖ تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
- ❖ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

#### **المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير**

- ❖ تهتم عملية تنفيذ التغيير على احداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النظم والاجراءات، الافراد والاتجاهات، التكنولوجيا...  
❖ تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعية للتغيير.  
❖ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

### **نماذج في ادارة التغيير**

سوف نتطرق في هذا العنصر الى اهم النماذج المعروفة في ادارة التغيير :

- نموذج ليفين LOWIN

- نموذج كوتر KOTTER

- نموذج افانوفيتش IVANCEVICH

ان عملية ادارة التغيير عملية معقدة تسعى الى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد ان تخضع الى مراحل معينة من اجل نجاحها ، وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل التغيير.

#### **اولاً: نموذج كارت ليفين**

يحتوي هذا النموذج على ثلاث مراحل اساسية وهي

##### مرحلة الإذابة

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين وأعضاء المنظمة إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة<sup>1</sup> . وتعد هذه المرحلة مهمة جداً بحيث تلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة.

مرحلة التغيير:

وفي هذه المرحلة يتم اختيار بعض الأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لجعل التغيير موضع التنفيذ، بإدخال التعديلات المناسبة في وحدات المؤسسة حسب ما تقتضيه العملية سواء: الواجبات أو المهام أو التقنيات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو في الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

مرحلة التجميد:

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد، بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بتوجيه مسار الأداء والعمل وفقا للطرق الجديدة<sup>3</sup>.

إلا أن ما يلاحظ من نموذج Kurt Lewin انه يوصي بتثبيت التغيير و لكن هذا المفهوم لا يتلاءم مع المؤسسات المعاصرة و التي تتميز ببيئتها الديناميكية مما يجعل التغيير يتطلب نمودجا متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار.

ولقد توصل ليفن الى سبع خطوات لاي عملية تغيير في المنظمة:

- تحديد المشكل الذي تعاني منه المنظمة.
- استشارة خبير تطوير تنظيمي.
- جمع المعلومات بواسطة خبير و تشخيصها.
- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
- وضع خطة عمل مشتركة و تنفيذها.
- احداث التغيير المتفق عليه.
- تقويم النتائج.

### ثانيا: نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الاستاذ في كلية هارفارد لادارة الاعمال و المتخصص في مجال القيادة في الاعمال ، ان ادارة التغيير امر مهم وفي غياب الادارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير عن السيطرة وهو امر لا يحمد عقباه، ومع ذلك تعتبر قيادة التغيير اكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات. يتكون نموذج كوتر من ثمانية مراحل لعملية التغيير في المنظمة وهي:

#### **1- ايجاد شعور الى الحاجة الى التغيير**

يرى كوتر ان على القائد خلق الشعور والاحواء التي تؤدي الى التغيير لانه يعزز من الثقة و المصداقية لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز اي مشروع جديد.

#### **2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير**

عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة. ومن اهم سمات ذلك التحالف:

- اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
- توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.

➤ الاشتراك في الهدف من التغيير.

### 3- تطوير رؤية و استراتيجية

حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير نتيجة الاسباب الاتية:

- توضح الرؤية الاتجاه و الطريق الذي يقود اليه التغيير.
- الرؤية تحفز الاشخاص على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة في المصلحتهم في الاجال القصيرة.
- الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

### 4- توصيل رؤية التغيير

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لإيصال الرؤية و استراتيجية التغيير الى الجميع، وحتى يتم تفادي الفشل

في توصيل الرؤية يقترح كوتر:

- إستخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الامور بكل صراحة.
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات و المعلومات في الاجتماعات و المحادثات غير الرسمية.
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- ضرب المثال و القدوة من طرف القائد.

### 5- تمكين العاملين من صلاحيات على التحرك و العمل

يرى كوتر ان التغييرات المطلوبة يجب ان يشارك فيها جميع الاطراف و بهدف اشراك جميع الاطراف يجب اتباع

الخطوات الاتية:

- الانطلاق من الرؤية لايجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
- اعادة هيكلة و تنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
- إتاحة التدريب الكافي للافراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي الى حلول تخص الافراد.

### 6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

بغرض التأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها ، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الافراد على

المدى القريب حيث يجب:

- ان يلمس الافراد تلك المكاسب.
- ان تكون نتائج التغيير نتيجة الجهد المبذول من طرف الفرد.
- ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- يرى كوتر ان التحسينات القصيرة الاجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
- توضيح من ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة ، وامكانية تطبيقها في الواقع.
- التقليل من مقاومة التغيير.
- تحقيق المكاسب يعطي للادارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.

### 7- تعزيز المكاسب المحققة و تحقيق مزيد من التغيير

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون ان التغيير قد تحقق مما يتيح فرصة لقوى مقاومة التغيير ترتيب اوضاعها من جديد.

### 8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

ان حفاض المنظمة على مكاسب التغيير يعد تاسيس لثقافة جديدة ولا نمط سلوك وقيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس ابرزها:

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير .
- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم.
- امكانية تغيير بعض العناصر المهمة في المنظمة.
- ربط الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

## ثالثا: نموذج Ivancevich

أما حسب نموذج Ivancevich فان التغيير يتم وفقا لسبع مراحل كالتالي

- التعرف على القوى الداخلية و الخارجية التي تدعو إلى التغيير.
- الاعتراف بضرورة الحاجة إلى التغيير.
- تشخيص و تحديد المشكلة الواجب معالجتها بالتغيير.
- تطوير بدائل التغيير سواء من خلال تغيير الأفراد، البناء التنظيمي أو التكنولوجيا المستخدمة.
- تقييم إمكانات و موارد المؤسسة المتاحة و التي تسمح باختيار البديل المناسب.
- التغلب على مقاومة التغيير.
- تنفيذ التغيير و متابعته من خلال معرفة: توقيت إحداث التغيير، نطاق التغيير. و توفر المعلومات اللازمة و المفيدة لأجل الرقابة العلاجية.

### استراتيجيات التغيير

#### اولا: ابرز استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمة دراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة واقتراح البرنامج المناسب.

### 1- استراتيجية القوة القاهرة

وفق هذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب و الوسائل في احداث التغيير ، حيث يفرض التغيير بالقوة

الجهات المعنية.

يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف او يقاوم . ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية باسلوبين هما:

### ➤ الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر

حيث يتخذ القائد القرار و يأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات.

➤ الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تضمن ولاء الافراد ودعمهم.

### 2- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم و البحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات مع تشجيع البعثات و البحوث و الدراسات العلمية.

### 3- استراتيجية التثقيف و التوعية

تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد و الوحدات بضرورة التغيير ، لذا يتم استخدام المنطق و الحجج والادلة و البراهين ، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلونه، ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و ازالة المخاوف و تنمية الولاء الى التغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، و يعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير الاتجاهات للافراد و مواقفهم تجاه قضايا التغيير.

## ثانيا: استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة . وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة منها :

➤ مهارات وقدرات الافراد العاملين،

➤ رغبة العاملين بالمشاركة و التشجيع المستمر

➤ ثقافة المنظمة.

ضمن هذا الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية:

### 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون و المشاركة بين الافراد و المنظمة و تحديد قيم واهداف و فرضيات التغيير .

تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة ، و التمكين والاشراف و الاخذ بمحاجات الاطراف المشاركة و اهدافها، تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، و ضرورة التغيير المنخفض، حيث يسمح للافراد المتأثرين بالمشاركة في

تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه ، كما يمكن تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفعالية.

#### 2- استراتيجية المشاركة المركزة:

تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشارك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة،

#### 3- استراتيجية الاقناع:

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية، ودرجة الاحاح منخفضة ، حيث يوصى في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية تقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤسة مشتركة للحالة المنشودة.

#### 4- استراتيجية الاجبار:

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و مقاومة عالية للتغيير معها يدرك القائد عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او انها تأخذ وقتا طويلا

### ثالثا: استراتيجية التغيير البنوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد امن العاملين ، او يفقدهم وظائفهم. ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات الاتية:

#### 1- استراتيجية البراعة القيادية

تستخدم في حالة عندما تكون المنظمة في ازمة(درجة الاحاح منخفضة)، و درجة المقاومة منخفضة، وعليه فانه يبادر احد القادة الذين يملكون القدرة الادارية و الحائز على ثقة العاملين، الى طرح فكرة التغيير ، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط و التوجيه بهدف الوصول الى الغاية المطلوبة.

#### 2- استراتيجية الاقناع

تستخدم في حالة تكون المنظمة في ازمة ، و يوجد هناك ادراك من طرف جميع الافراد العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير عالية. ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة.

هنا يعتمد القائم بالتغيير على غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل،

#### 3- استراتيجية الازام

تستخدم في حالة عندما لا تكون المنظمة في ازمة(درجة الاحاح)، و عالية درجة المقاومة. منخفضة حيث يوصى باتباع اسلوب الاجبار بسبب عدم توفر الوقت الكافي للمشاركة الواسعة النطاق.

يجب على القائد ان ينفذ عملية التغيير مع الحرص على تحقيق الاتحاد بين العاملين مما يحتم خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.

#### 4- الاستراتيجية الدكتاتورية

تستخدم في الحالة التي تكون فيها المقاومة عالية جدا، والمنظمة توشك ان تقع في كارثة محققة. حيث تكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الامثل و الانسب ، لاحداث التغيير و انقاذ المنظمة.

ان استخدام القسوة يتم لاجل تحقيق واحراز نتائج سريعة من اجل البقاء. الا ان هذه الاستراتيجية لها نتائج تعود بالسلب خاصة على معنويات الافراد في المنظمة.

## قيادة التغيير

### اولا: طرق إدارة التغيير

تعتبر احد الجوانب الرئيسية المكونة لإدارة التغيير، وتستمد اهميتها من تعدد الانماط و الاساليب الادارية المستخدمة، ونشير بهذا الى مجموعة من الطرق المستخدمة من طرف المديرين في إدارة التغيير .  
تعد الادوات التي من خلالها تستطيع الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير ومن اهم تلك الادوات مايلي:

#### **1- القيادة الادارية**

تعد القيادة الفعالة من اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، اذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع الروح المعنوية خلال فترة التغيير.

#### **2- الاتصال:**

وهو يعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد ، وتوجيه العلاقات و التفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك ، وخلق التفاهم والاقتناع بالاهداف المشتركة، وتتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب الالتزامهم و دعمهم، حتى يصبح العمال مدافعين عنه وليس مجرد متفرجين .

#### **3- المشاركة:**

تقوم على اساس مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير. المشاركة الواسعة من العاملين لمحتوى التغيير وكيفية إجرائه(ورشات العمل، اللقاءات، المحاضرات، الندوات...)  
طرق إدارة التغيير

#### **4- التحفيز**

تقدم الادارة الحوافز المادية و المعنوية للافراد لحثهم على اداء عملهم . حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد و بين الحوافز المقدمة ,

#### **5- الادارة بالاهداف**

تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء و المرؤوسين و العمل على إنجازها خلال فترة محددة

#### **6- فرق العمل**

يعتبر وسيلة مهمة في العلاقات الانسانية ، وتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي بهدف انجاح عملية التغيير ,

#### **7-التوجيه:**

حيث يقوم القائد باتخاذ القرارات ويقوم العاملون على التنفيذ(ليس من الضرورة ان يكون العامل مقتنع او راضي)

## 8-الاكراه:

يتم فرض التغيير، والهدف هو الاسراع في تحقيق التغيير(المركزية الزائدة).

### ثانيا: خصائص قيادة التغيير

حتى تكون عملية التغيير ناجحة فانه من الضروري ان تتوفر عدد من الخصائص و السمات في قائد التغيير.

#### 1- القدرة على تحديد الاهداف والسياسات

اي قدرة الادارة و المنفذين على تحديد الاهداف بدقة مما يساهم في عملية توجيه العاملين خلال عملية التغيير.

#### 2- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية

من خلال الاعتماد على المعرفة العلمية و الابتعاد على العشوائية.

#### 3- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة

يتطلب ذلك من الادارة العليا امتلاك مهارات عالية للعمل بحزم و جدية وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية او التكنولوجية او البشرية... بالاضافة الى القدرة على مواجهة الازمات.

#### 4- القدرة على احداث التغيير

اي ان تكون لدى القيادة القدرة و الرغبة للتغيير

#### 5- القدرة على الحركة و الابتكار

يجب توفر المهارات و القدرات و الدافعية للابداع و الابتكار عن من يقودون التغيير.

#### 6- القدرة على الابداع و التنظيم و التفويض

علة التنظيم ان يكون ذا مرونة عالية.وهي نتاج قناعة و فلسفة الادارة العليا، لان نجاح التغيير يستوجب وجود قواعد و عمليات تنظيمية جيدة ، بالاضافة الى ثقافة التمكين و التفويض.

#### 7- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية

8- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي: ضرورة توفر اليات وادوات تقييم مؤسسية و فردية.

### ثالثا: مبادئ قيادة التغيير

اكادت البحوث و الدراسات على انه هناك خمس مبادئ اساسية يحتاجها القائد الناجح من اجل التعامل الناجح

للتغيير وهي:

#### 1- الهدف الاخلاقي

ان يكون للتغيير هدف ذو قيمة واضحة يقدرها الجميع وله انعكاسات ايجابية على ظروف عمل العاملين و العملاء و المجتمع.

#### 2- فهم عملية التغيير

يجب على القائد ان يجمع بين التزامه بالهدف الاخلاقي و تفهمه للمشكلات المتراكمة التي تكون نتيجة التغيير في المنظمة . ولكي يتمكن من ذلك ينبغي عليه مايلي:

- اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في فكرة جديدة.
- تشجيع الموظفين على طرح الافكار و المشاركة في تنفيذها.
- تقدير الصعوبات المحتملة التي يمكن ان تواجهها عملية التغيير.
- ان ينظر الى مقاومة التغيير على انها قوة ايجابية دافعة.
- الادراك ان عملية التغيير تعتمد على تغيير الثقافة السائدة.
- الادراك من ان عملية التغيير عملية معقدة جدا.

### 3- بناء العلاقات

لقد اكدت الدراسات ان العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجحة هو تحسين العلاقات بين العاملين و المنظمة.

كلما كانت العلاقات اكثر قوة و كثر تعاوننا كلما تحسنت الامور و كانت عملية التغيير اكثر سلاسة و سهولة. يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الافراد و الجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء و الافكار .

### 4- انشاء المعرفة و مشاركتها

ان ابر الادوار التي يقوم بها القائد الناجح في عملية التغيير هي:

- زيادة المعرفة داخل المنظمة و خارجها

- ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر التي سبقت.

حيث يتم ذلك من خلال:

- ❖ لا يتم تشارك المعرفة دون الشعور بالالتزام الاخلاقي
- ❖ لن تكون هناك مشاركة الا في حالة دعم الادارة لها تشجيعها
- ❖ لا يمكن ان توجد معرفة في غياب للعلاقات لان المعرفة نتاج عمل انساني واجتماعي.

### 5- انشاء التماسك

نتيجة تعرض عملية التغيير الى العديد من التعقيدات و الغموض و عدم التوازن .فانه على القيادة ان تكون حريصة على زيادة درجة التماسك و الترابط في العملية .

## رابعاً: مهام قيادة التغيير

قيادة التغيير فهي مجموع المعارف الفنية، الطرق و التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات

المؤسسة و الوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة

إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسئولة عن إجراء التغييرات التي تدفع

بالمؤسسات نحو النمو أما القائد التغييرى فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير فالقيادة

التغييرية تحتوي على المهام التالية:

## المحور الثاني: ادارة التغيير

- 1-تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمن العناصر التالية: الثقافية، الإستراتيجية، الاقتصادية، التنظيمية، التقنية.
- 2-تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب.
- 3-إعداد رؤيا مشتركة و الإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة و الوسائل و الموارد اللازمة.
- 4-التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.
- 5-ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد و إدارة التحول إلى الوضع المرغوب أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع.
- 6-المتابعة و الرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها.
- 7-الإعلان عن النتائج المحققة و الفروقات مع ما هو متوقع لاستدراك النقائص.

### خامسا: نماذج قيادة التغيير

يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد و توحيدها لتصب في هدف المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق و المشاركة في القرارات و دعم الديمقراطية. تتلخص نماذج قيادة التغيير في:

#### أولاً: التغيير من القمة إلى القاعدة

تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>. يدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية و التي تدعو قادة المؤسسات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة و إدخال تغييرا إدارية جديدة على نظام المؤسسة في شكل: إعادة الهيكلة الإدارية Restructuring، تحجيم المؤسسة Downsizing و التي تؤدي إلى تحسين الأداء.

#### ثانياً: التغيير من أسفل إلى أعلى

و هنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الأقسام الإدارية بدعم و تشجيع الأفراد العاملين بحيث يقوم على الإبداع و المبادرات الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية و العلاقات الاجتماعية و التي تقود إلى تحسين الأداء، يدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية<sup>2</sup> و التي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة و تطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات.

#### ثالثاً: التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة و الذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد و المستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا و عرضها و توضيحها للعمال في المستويات الدنيا مناقشتها و إبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها و الخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة.<sup>1</sup>

## المحور الثاني: ادارة التغيير

إن التطور الذي حدث للتغيير و تطبيقه و تنفيذه هو تبني فكرة ان اتجاه التغيير يكون من الاسفل الى الاعلى بدلا من الاعلى الى الاسفل، وان وجهة النظر هذه تستند الى ان معدل التغيير في البيئة الخارجية سريع جدا ومعقد جدا، بحيث يصعب فيه على مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين تحديده، و التخطيط له ، وتنفيذه في منظماتهم. وان مسؤولية التغيير أصبحت اكثر اتساعا وهذا يلائم مع مناصري النظرية الاحتمالية.

ومهما يكن الامر، فان الحاجة الى تبني اتجاه التغيير من الاسفل الى الاعلى لا يعود الى الضغوطات الخارجية، وإنما يكون بسبب التغيرات الطبيعية التي تحدث ضمن المنظمات، مثل البحث عن فرص جديدة وافكار لمنتجات جديدة او رحيل بعض العاملين الاساسيين في العمل.

وبما ان مثل هذه التغيرات تحصل باستمرار في منظمات الاعمال، فان المديرين في الادارات العليا لن يكون لديهم القدرة على الاستجابة لتلك التغيرات و تحديدها وحلها وحدهم. و بالتالي يتطلب اتجاه التغيير من الاسفل الى الاعلى أحداث تغييرات رئيسية و جوهرية في دور المديرين في الادارات العليا، فبدلا من ان يعملوا على رقابة العاملين لديهم اصبح من مهامهم العمل على تقويتهم وتمكينهم من أعمالهم أي:عليهم بدلا من توجيه التغيير ومراقبته، التأكد من ان اعضاء المنظمة لديهم القدرة على الاستجابة للتغيرات، و يمتلكون المهارات الملائمة و الدافع من اجل تولي عملية التغيير باكملها.

### سادسا:الاتجاه الجديد للتغيير في المنظمة

ساد الاتجاه المخطط في التغيير: كما تم ذكره سابقا، ممارسات إدارة التغيير ونظرياته أواخر القرن العشرين. و لقد ظهر بعده اتجاه التغيير غير المخطط له مسبقا الذي يفترض بأن التغيير بحد ذاته عملية ليس لها نهاية محددة، وإنما هي عملية مستمرة، غير متوقعة تعمل على إبقاء المنظمة على خط يمشي، بشكل مستمر، تغيرات البيئة التي تعمل فيها . و يعتقد أنصار هذا الاتجاه بأنه يجب عدم تجميد التغيير، وفي الواقع لا يمكننا اصلا ان نجعله حتى لو رغبتنا في ذلك. كما لا نستطيع ان ننظر اليه على انه سلسلة من الاحداث المتتالية التي تقع ضمن فترة زمنية محددة بل على العكس، ينظر إليه على انه عملية مستمرة.

لانه لا يمكن ان نتصور تغيير مخطط في بيئة عمل تتغير باستمرار. و لقد وصف (Pettigrew) التغيير المخطط على ان اسلوب محدد جدا، فهو يرى ان التغيير عملية تحليلية معقدة يمكن ان تصل الى مختلف الوظائف في المنظمات وحتى انها تطال ثقافة المنظمة و المعتقدات السائدة في حالة ما تكون عائق في التغيير وكذلك الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية كذلك. كما ان الاتجاه الجديد في التغيير يتبنى طريقة الاحتمالات، فهم يفترضون بأنه إذا ما كانت المنظمات تعمل في بيئات أكثر استقرارا، و أكثر قدرة على التنبؤ بها، فان الحاجة الى التغيير سوف تتضاءل ، وقد يكون من الممكن إدراك التغيير على انه عملية تمثل الانتقال من حالة مستقرة نسبيا الى اخرى مثلها، و لذلك يؤكدون على ان الاتجاه الجديد أكثر ملاءمة في هذا الصدد.

ولقد عمد (Stickland) استنادا الى نظرية النظم الى التركيز على الطريقة التي تنفصل فيها المنظمات عن بيئتها ، و في الوقت ذاته يتم ارتباطها بها.

و بحسب هذه النظرية الاخيرة يطرح (Stickland) السؤال :  
ما مدى تحكم البيئة بالمنظمة، بشكل يدفع بها الى اجراء تغييرات؟ و مامدى تحكم المنظمة بعمليات التغيير التي تقوم بها؟

و يوسع (Finstad) هذا المفهوم ، ويطرحه ضمن مضمون اوسع، وذلك بقوله بان المنظمات هي التي تخلق البيئة التي تعمل فيها ، وفي نفس الوقت ذاته، ان البيئة التي تعمل فيها المنظمات هي التي تؤدي الى خلق تلك المنظمات و كي تمتلك المنظمات القدرة على التكيف في هذه التعقيدات وحالات عدم الاستقرار التي تعمل ضمنها. يقترح كل من (Pettigrew & whipp) على المنظمات ان تصبح أنظمة مفتوحة أمام التعلم المستمر، وان تدعم عملية التغيير هذه، وعملية تطوير إستراتيجية العمل لديها بحسب المعلومات التي تحصل عليها المنظمات عن بيئتها، و الطريقة التي تقوم بتفسيرها على مستوى المنظمة في جميع اجزائها و اقسامها.

و يؤكد (Clarke) على وجهة النظر هذه عندما يطرح فكرة ان نمو المنظمة يعتمد على تحديد العوامل البيئية و التغييرات التي تحدث في الأسواق بشكل سريع، والعمل على الاستجابة لها.

و لكن يطرح كل من (Benjmin & Mabey) من جهة اخرى فكرة مؤداها ان الحافز الاساسي للتغيير هو القوة الموجودة في البيئة الخارجية، وعلى هذا فإن المسؤولية لتحقيق التغيير والوصول إليه يقعان على عاتق الأفراد داخل المنظمات. ولهذا كان لا بد ان يكون للتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية استجابة ملائمة لها من قبل المنظمات، ويرى أصحاب النظرية الجديدة للتغيير بان هذه الاستجابة للبيئة الخارجية، يجب ان تؤدي الى تعميق فهم استراتيجية المنظمة و هيكلها وانظمتها و افرادها و نمطها و ثقافتها و يمكن لمثل هذه العوامل ان تعمل كمصادر داخلية لإعاقة التغيير، او ان تكون على العكس، مصادر لتشجيع عملية التغيير و جعلها فعالة.