

الفصل الثاني

التغيير الفردي والتنظيمي

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ خصائص التغيير
- ✍ مقومات التغيير
- ✍ أنواع ومستويات ومجالات التغيير
- ✍ تعريف إدارة التغيير
- ✍ مبررات التغيير
- ✍ أهداف التغيير في المنظمات
- ✍ حتمية التغيير على مستوى المنظمات
- ✍ أسباب ومجالات التغيير في المنظمات
- ✍ مراحل وخطوات التغيير في المنظمات
- ✍ أسس التغيير داخل المنظمات
- ✍ عوامل نجاح التغيير في المنظمات
- ✍ أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير

الفصل الثاني

التغيير الفردي والتنظيمي

مقدمة:

السبب في تقديم هذا الفصل التمهيدي هو أن التنمية أصلاً هي تغيير ايجابي للأمام مخطط ومقصود وهادف... أيضاً التنمية المستدامة هي تغيير مستمر ايجابي للأمام مخطط ومقصود وهادف ومتوازن بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. لذا كان لزاماً قبل الحديث عن التنمية والتنمية المستدامة شرح ماهية التغيير، وذلك من حيث: التعريف والخصائص والمقومات والأنواع والمستويات وإدارة التغيير ومعوقات التغيير...

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا

أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ آلٍ ۗ﴾

[سورة الرعد، الآية: 11]



التغيير Change سنة الحياة، وحقيقة مؤكدة لدى جميع المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وحجم التغييرات

المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل. على سبيل المثال، فإن كمية المعلومات Information على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يقيم على الهامش كل من لا يساير التطور.

لقد فرضت موضوعات مثل: جودة Quality السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، أهمية حماية البيئة ومواردها، انتشار شبكات المعلومات، اتفاقية "الجات" ونظام العولمة Globalization، حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب.

عصر المعرفة وعصر المعلومات وعصر التكنولوجيا وعصر الإبداع، كلها مسميات لعصر متأجج بالحركات الفكرية والثورات العلمية المتلاحقة، التي جعلت من التغييرات الحتمية الوحيدة في حياتنا. فالتغيير سنة الحياة كما سبق الإشارة إلى ذلك، ويعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمة من سمات القيادة المتميزة.

وتعد ظاهرة التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف.

تعريف التغيير:

وبصفة عامة فإن التغيير معناه الانتقال من وضع إلى آخر. معني التحول من حال إلى حال آخر. وفي مجال الإدارة فإن التغيير (ويطلق عليه التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي) هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة.

يقول ميكيافيلي: "إن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء" ومن سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ بالتغيير إلا إذا ساءت أحوالها، وهذا يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية، ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان، حتى الذين يستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد والشك والخوف..

ويرى جيمس بيلاسكو James Belasco في كتابه "تعليم الفيل الرقص" الصادر عام 1990 أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير، وبالتالي لا بد لها من رؤية واضحة ومن قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير.

خصائص التغيير:

- التغيير ظاهرة هامة لها العديد من الخصائص نذكر منها:
- 1- التغيير ظاهرة عامة، بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
 - 2- التغيير وسيلة وليس هدفاً.
 - 3- التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.
 - 4- التغيير عملية متجددة ومتغيرة.
 - 5- التغيير أمر حتمي وضروري.
 - 6- التغيير له أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التغيير السريع أو البطيء والتغيير الشامل أو الجزئي، والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي..
 - 7- التغيير له مستويات عديدة بدءاً من مستوى الفرد، وانتهاء بمستوى العالم ككل، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم.

مقومات التغيير:

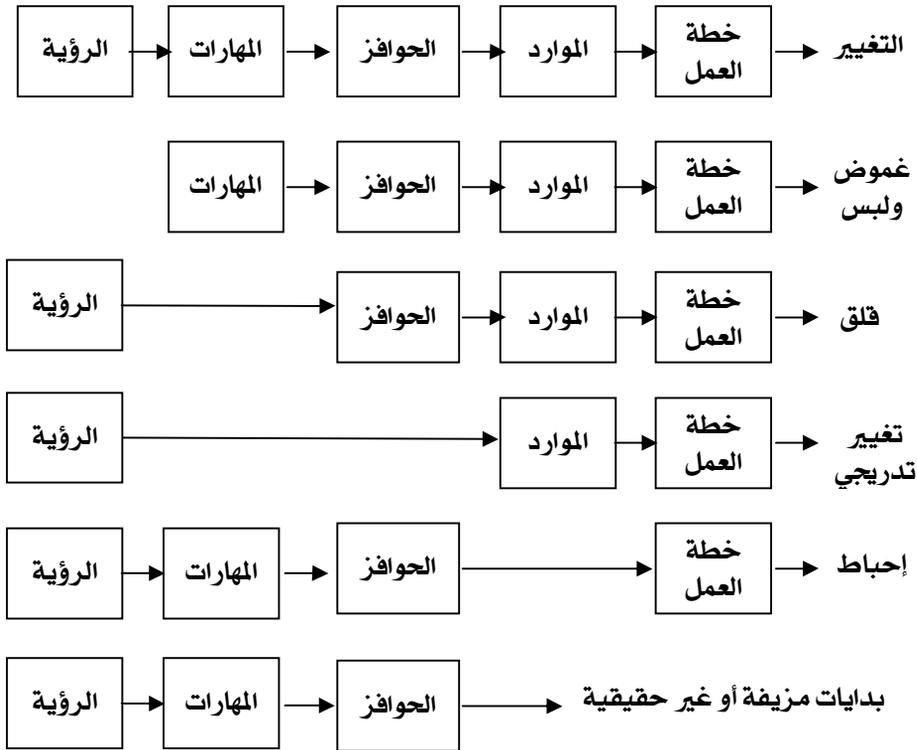
يمكن أن نحدد المقومات الرئيسية لإحداث التغيير في خمسة مقومات هي كالتالي:

- 1- الرؤية Vision
- 2- المهارات Skills
- 3- الحوافز Incentives
- 4- الموارد Resources
- 5- خطة العمل Action Plan

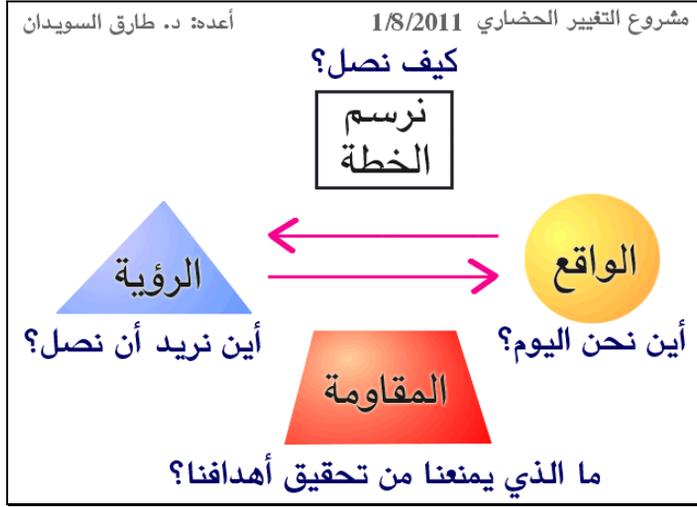
وعندما يغيب أي مقوم من هذه المقومات، فإن النتيجة هي عدم حدوث التغيير

المطلوب، وسوف نحصل على غموض أو لبس Confusion عندما تنعدم الرؤية، أو نعاني من القلق Anxiety عندما لا تتوافر المهارات.

أو يحدث تغيير تدريجي Gradual Change بطء عندما ينقصنا الحوافز، أو يحدث إحباط Frustration عندما لا يتوفر لدينا الموارد، أو نحصل على بدايات مزيفة أو غير حقيقية False Starts عندما تنقصنا الموارد وخطة العمل. والشكل التالي يوضح لنا ذلك.

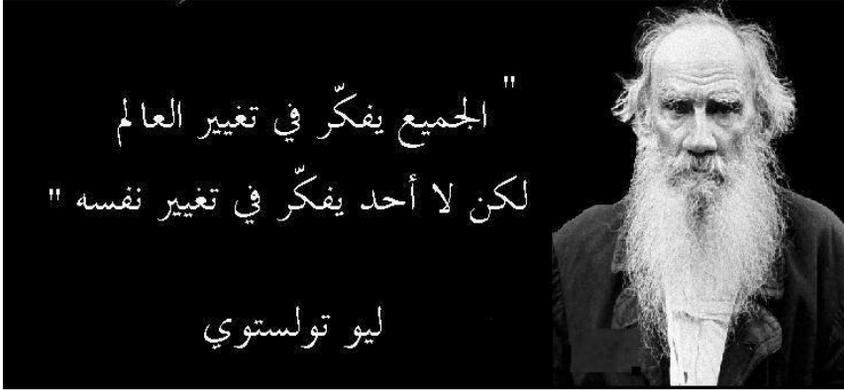


مقومات حدوث التغيير

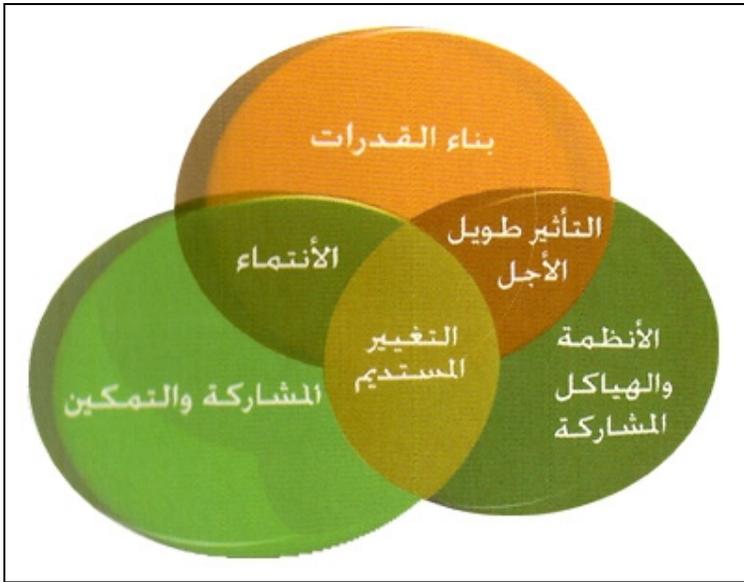


أنواع التغيير:

- 1- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرابها للتعامل مع المتغيرات.
- 2- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
- 3- التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- 4- التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.
- 5- التغييرات الشاملة والتغييرات الجزئية.
- 6- التغييرات الجذرية والتغييرات التدريجية.
- 7- التغيير الاستراتيجي: حيث إعادة تشكيل الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى والإستراتيجية...
- 8- التغيير الفردي: حيث اهتمام الشخص بتغيير نفسه وطريقة تفكيره وسلوكياته... وهناك التغيير الجماعي.



- 9- التغيير التنظيمي (التغيير في المنظمة): هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على بعض أو كل ما يخص المنظمة من أهداف أو سياسات أو عناصر العملية الإنتاجية أو برامج أو سلع أو خدمات أو أسواق أو فروع أو مناطق... بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوفيق بينها وبين الأوضاع الخارجية، بقصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى.
- 10- التغيير المستدام أو المستديم: (انظر الشكل التالي).



مستويات التغيير:

- 1- التغيير في المعرفة.
- 2- التغيير في المواقف.
- 3- التغيير في سلوك الأفراد.
- 4- التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المنظمة بشكل عام.

مجالات التغيير:

يمكن تحديد مجالات التغيير في الآتي:

- 1- التغيير التكنولوجي.
- 2- التغيير التنظيمي.
- 3- التغيير الثقافي.
- 4- التغيير الاجتماعي.

وهناك من يحدد مجالات التغيير بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:

- 1- التغييرات في طبيعة وأسس المنظمة.
- 2- التغييرات في التقنية المستخدمة.
- 3- التغييرات في البيئة والعمليات.
- 4- التغييرات في المهام والنشاطات.
- 5- التغييرات في ثقافة وحضارة المنظمة.
- 6- التغييرات في الأفراد.
- 7- التغييرات في الأداء.

تعريف إدارة التغيير:

المنظمات المعاصرة عبارة عن أنساق اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن

التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة. والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. والتغيير حقيقة مؤكدة لدى جميع المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وحجم التغييرات المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل.

على سبيل المثال، فإن كمية المعلومات Information على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يقيم على الهامش كل من لا يساير التطور. لقد فرضت موضوعات مثل: جودة Quality السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، أهمية حماية البيئة ومواردها، انتشار شبكات المعلومات، اتفاقية "الجات" ونظام العولمة Globalization، حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب.

هذا ويمكن تعريف إدارة التغيير Change Manegement بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/ أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة.

مبررات التغيير:

- 1- لمواجهة المشكلات بمختلف أنواعها.
- 2- لمسايرة التطور ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.
- 3- لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
- 4- لزيادة الإنتاج.
- 5- لتقوية مكانة المنظمة ووجودها في السوق في ضوء المنافسة الشديدة من المنظمات المنافسة.

- 6- لتحسين سمعة المنظمة.
- 7- لضغوط العملاء والمديرين لتحسين السلع / الخدمات.
- 8- لزيادة إقبال العملاء على سلع / خدمات المنظمة.
- 9- لتعظيم الأرباح.
- 10- لاختصار الوقت وتقليل الجهد.
- 11- من أجل الإبداع والابتكار والاختراع.

أهداف التغيير في المنظمات:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التالية لإحداث التغيير في المنظمات:

- 1- زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- 2- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بين العاملين.
- 3- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- 4- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
- 5- تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين.

حتمية التغيير على مستوى المنظمات:

يرصد علماء الإدارة الجوانب التالية التي تؤكد على حتمية التغيير على مستوى المنظمات:

- 1- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة **The Knowledge Explosion**: فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات، وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال، الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاحاً لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.
- 2- التغيير المستمرة في القوى العاملة **Labour Force**: سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

- 3- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات: حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق).
- 4- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال: نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات *Multinational Business* وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية *International Business*.
- 5- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية *Growing Concern Over Personal and Social Issues*.

أسباب التغيير في المنظمات:

- حدد كل من دانا جاينس وروبنسون وجيمس روبسون في كتابهما عن "التغيير" أهم أسباب التغيير في الآتي:
- 1- الأزمة *Crisis*: بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
 - 2- الرؤية *Vision*: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
 - 3- الفرصة *Opportunity*: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
 - 4- التهديد *Threat*: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

قوى التغيير:

يمكن تقسيم قوي التغيير إلى:

أولاً: عوامل داخلية: مثل:

- 1- كبر حجم المنظمة.
- 2- تغير مناهج العمل.
- 3- تغير في أهداف المنظمة.
- 4- حدوث مشكلات كبيرة داخلية.

- 5- حدوث أزمات داخلية طارئة.
- 6- تدني الأرباح.
- 7- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

ثانياً: عوامل خارجية: مثل:

- 1- حدوث تغيير في البيئة الاقتصادية (مثل: الضرائب، التشريعات، قوانين الاحتكار....).
- 2- التطور التكنولوجي (مثل: التطور في الحاسبات الآلية وأجهزة الاتصال الالكتروني ..).
- 3- التنافس الحاد بين المنظمات.
- 4- ظاهرة العولمة وتحدياتها.
- 5- الاتحادات والنقابات العمالية.
- 6- حدوث أزمات خارجية طارئة.
- 7- التغييرات في الأسواق.

مجالات التغيير في المنظمات:

حددت دانا جاينس ربنسون وجيمس ربنسون ستة مجالات للتغيير في المنظمات هي

كالتالي:

- 1- الأفراد **People**: من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.
- 2- الهيكل التنظيمي **Structure**: من السهل تغييره؛ فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفاهه مع ما يحدث بالفعل، لذلك لا بد من استخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل.

- 3- القواعد **Rules**: من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هو: هل سيلتزم بها الأفراد؟ أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالباً ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.
- 4- المناخ **Climate**: يطلق عليه اسم "ثقافة المنشأة" وغالباً ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنشأة، حيث يمكن أن يمثل عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذله من جهود للتغيير.
- 5- التكنولوجيا **Technology**: هي كل ما يتم استخدامه داخل المنشأة، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وغيرها، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغير، ومثال ذلك.. القدرة الإبداعية.
- 6- النظم **System**: هي كافة النظم المتواجدة في المنشأة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها، تميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها، هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى المزيد من الجهد والاستثمار فيها. ومن الناحية الفنية من السهل تغيير هذه النظم إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها.

مراحل وخطوات التغيير في المنظمات :

يمكن تحديد مراحل إدارة التغيير في الآتي:

- 1- تخطيط التغيير
- 2- توجيه التغيير
- 3- تنظيم التغيير

4- تنفيذ التغيير

5- رقابة التغيير

بينما حددت كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون أربع مراحل للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

1- مرحلة الابتكار Innovation

في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب والتهرب من المسؤولية والالتزام بأداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير.

وفي هذه المرحلة:

- مواجهة الفرد بالمعلومات والحقائق، وكن واضحاً مع مراعاة التركيز على الإطار العام وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع الأفراد بأن التغيير سيتم تطبيقه.
- اشرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير.
- أتح للأفراد الوقت الكافي واحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

2- مرحلة المقاومة Resistance

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

وفي هذه المرحلة:

- أنصت جيداً وارجع الأثر الآخرين وتقبل تصرفاتهم وشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- أكد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله أو الانسحاب تماماً إلى مكان آخر.
- شجع على التعبير عن المشاعر والآراء، وتجنب الدخول في المبررات ومتاهات الماضي.

3- مرحلة الاستكشاف Exploration

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل: الإفراط في الاستعدادات الشخصية،

والارتباك والخوف، وكثرة الأفكار الجدية، وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها، وعدم القدرة على التركيز، وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المستويات.

وفي هذه المرحلة:

- حدد وركز على الأولويات التي يمكن إنجازها وقدم الدعم الكافي بالتواجد معهم.
- راقب مدى تقديم العمل وركز على الأهداف قصيرة الأجل، وشجع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار، وشجع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

4- مرحلة الالتزام Commitment

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر عديدة مثل: بناء فريق العمل، وتحديد الأهداف، والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية، والتعاون، والتنسيق، والتحديات.

وفي هذه المرحلة:

- أشرك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، وركز على المتميزين وبناء الفريق.
- كافئ المستجيبين للتغير، وحدد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.

وبشيء من التفصيل.. وضع جاري ديسلر Gary Dessler عشر خطوات أساسية في إحداث التغير التنظيمي **10 Steps For Leading Organizational Change** هي كالتالي:

- 1- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغير
Establish a Sense of Urgency To Achieve Change
- 2- زيادة دعم وتأيد الأفراد للتغير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات التنظيمية
Mobilize Commitment to Change through Joint Diagnosis of Business Problem
- 3- تشكيل فريق عمل قائد
Create a Guiding Coalition
- 4- صياغة رؤية مشتركة
Develop a Shared Vision
- 5- تعريف الجميع برؤية المنظمة
Communicate the Vision

- 6- تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير
Enable Employee to Facilitate Change
- 7- وضع أهداف قصيرة الأجل
Generate Short-Term Wins
- 8- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات
Consolidate Gains and Produce
- 9- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة
Anchor the new way of doing things in the company creature
- 10- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك
Monitor Progress and Adjust the Vision as Required

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تحديد خطوات إحداث التغيير في المنظمات كالتالي:

- 1- حلل المنظمة واحتياجاتها للتغيير - راجع السياسات والأنظمة الحالية لترى مدى دعمها للتغيير.
- 2- اخلق رؤية مشتركة واتجاهاً عاماً واعمل على بناء قناعة من مؤيدي هذه الرؤية.
- 3- الانفصال والبعد عن الماضي.
- 4- اخلق الإحساس بأن التغيير عاجل.
- 5- دعم الدور القوي للقيادة وحدد المسئول عن التغيير وخطواته لضمان إحداث التغيير بفاعلية.
- 6- حدد الرعاية السياسية.
- 7- ضع خطة تنفيذية وشجع المساهمة، الإبداع، التحكم في التفاصيل لكل مستويات العمل.
- 8- ضع هياكل قوية متمكنة.
- 9- اتصل وعلم ودرّب العاملين المعنيين في المنظمة وكن أميناً وقائداً أوركسترا من خلال الرموز والإشارات والتقدير واحتفل بالنجاح.
- 10- دعم التغيير وتثبيتته وجعله مؤسسياً ووضع معايير نمطية ومقاييس آلية للتغذية المرتدة أو العكسية.

أسس التغيير داخل المنظمات:

- وضع جالبن Galpin في كتابه الجانب الإنساني للتغيير The Human Side of Change الصادر عام 1996 عشرة أسس للتغيير داخل المنظمات المعاصرة هي كالتالي:
- 1- اللوائح والسياسات: إلغاء اللوائح والسياسات التي تحدد الأساليب الجديدة، ووضع سياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، مع تطوير وتوثيق المعايير والأسس الواجب إتباعها في التطبيق.
 - 2- الأهداف والمعايير: تطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، مع إيجاد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف الحالية.
 - 3- العادات والتقاليد: إلغاء العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين في تطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، وعلى سبيل المثال استبدال بعض المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمديرين.
 - 4- التدريب: التخلص من التدريب الذي يؤدي إلى تطبيق الأساليب القديمة في التشغيل، واستبداله بالتدريب الذي يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة.
 - 5- الاحتفالات والمناسبات: استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال توزيع المكافآت على العاملين الذين يحققون الأهداف أو ينجحون في أداء عملية التغيير.
 - 6- السلوكيات الإدارية: تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة، مع توفير البرامج التدريبية المنشطة لتلك السلوكية الجديدة في العمل، وتحديد المكافآت للمديرين الذين يتغيرون، وربط ترقيةاتهم بتنفيذ السلوكيات المرغوبة.
 - 7- المكافآت والتقدير: التخلص من نظم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة، وربط المكافآت بأهداف التغيير.
 - 8- وسائل الاتصال: استخدام أساليب ووسائل اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد، وجعل الاتصال ذاتجاهين لمعرفة ردود الأفعال نحو التغيير.

- 9- التأثير المادي: إنشاء تأثير مادي محسوس وملمووس يعزز التغيير المستهدف مثل إعادة تحديد موقع العاملين وتوزيعهم.
- 10- هيكل المنظمة: إعادة تشكيل هيكل المنظمة بما يؤدي إلى تطبيق التغيير.

عوامل نجاح التغيير في المنظمات:

- إن نجاح عملية التغيير والتطوير في المنظمات يتطلب عدداً من العوامل أهمها:
- 1- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
 - 2- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
 - 3- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة للتغيير والتطوير.
 - 4- مشاركة العاملين في التغيير.
 - 5- إشراك الناس في التغيير.
 - 6- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير.
 - 7- توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد في تنفيذه.
 - 8- اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة.
 - 9- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها.

وصفات وأساطير لفشل التغيير:

- عبر العقدين الماضيين سقطت خمس وصفات للتغيير لاعتقاد المديرين أنها قادرة على إحداث التغيير، يرصدها جيم كولنز Jim Collins كالتالي:
- 1- أسطورة برامج التغيير: تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ في تنفيذه، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير.
 - 2- أسطورة إدارة الأزمات: تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة

- لدى العاملين، فتنتهي الأزمة، ويعود العاملون إلى ما كانوا عليه.
- 3- أسطورة العصا والجزرة: تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث باستحداث مكافآت لمن يؤيدون التغيير، وعقوبات لمن يقاومونه، فينصرف العاملون عن الإنتاجية منشغلين بالنفاق والانتهازية.
- 4- أسطورة استئصال الجذور: تعتقد الإدارة العليا أن جذور المنظمة وعاملها القدامى يعوقون تقدمها فتقرر استئصالهم واستبدالهم بالتحديث التكنولوجي والدماء الشابة، وتشر بذورها في تربة جديدة، ولكن النتيجة عدم جني ما توقعته.
- 5- أسطورة الجودة الشاملة: تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير، فتغرق حتى أذنيها في الإجراءات الفرعية، وتنسى الغايات الرئيسية.
- هذا ولقد فشلت جميع هذه الطرق لإحداث تغيير دائم، بل إنها لم تسفر - في أغلب الحالات - إلا عن نتائج عكسية لما جرى وما تم التخطيط له.

الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير:

- تعتبر مشكلة مقاومة التغيير من أعقد مشكلات الإدارة في الوقت المعاصر. لقد فات إدارة الأمس موضوع مقاومة التغيير. لقد كانت إدارة الأمس تظن أن العاملين على استعداد لتغيير سلوكهم حال تلقيهم الأوامر والتعليمات. وهذا ظن خاطئ، لأن العاملين ليسوا جماد يمكن تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بالزمان والكيفية التي تريدها الإدارة.
- هذا وهناك أسباب عديدة ومتنوعة قد تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير في المنظمات. ولقد حاول علماء الإدارة رصد أهم هذه الأسباب كالتالي:
- 1- عدم الاتزان، باعتبار أن التغيير حالة ليست طبيعية.
 - 2- الثبات، ويعني الاحتياج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير.
 - 3- عدم وجود دليل، ويعني ضرورة وجود دليل وإثباته أن التغيير سيكون نافعا.
 - 4- الاكتفاء، ويعني أن معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور.
 - 5- عدم النضج، أي لم يتم بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب.

- 6- الخوف، فالناس تخشى المجهول.
- 7- المصلحة الذاتية، فقد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا.
- 8- ضعف الثقة بالنفس؛ أي الاعتقاد بأن الناس ليسوا بمستوى التحديات الجديدة.
- 9- الصدمة من المستقبل، بمعنى الانبهار من التغيير، ولذا فالناس لا تفهمه وتقاومه.
- 10- نقص المعلومات، فالناس لا تعلم كيف تغير أو إلى ماذا تغير.
- 11- الطبيعة الإنسانية، فالبشر يحبون التنافس، عدوانيون، جشعون، وأنانيون، وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير.
- 12- الشك في نوايا قادة التغيير.
- 13- العبيثية، بمعنى ظهور أنواع التغيير على أنها مصطنعة وتجميلية وخادعة.
- 14- الحماقة، فيبدو التغيير في مظهره جيداً ولكننا نخشى أن تأتي النتائج غير متوقعة وسيئة.
- 15- الغرور، لرفض القادة الاعتراف بأخطائهم، وأن ما صنعوه بحاجة إلى تغيير.
- 16- التفكير الضيق، فالناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية.
- 17- قصر النظر، وعدم رؤية أن التغيير في المصلحة العامة.
- 18- التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
- 19- يعتقد الناس أنهم على صواب، والذين يريدون التغيير هم الباطل.
- 20- قد ينجح التغيير في مكان آخر غير منظمنا.
- 21- مخالفة التغيير للقيم السائدة.
- 22- التدرج، فالأمور لا تتغير بالوثب.
- 23- لا يستطيع أحد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر.
- 24- الإنسان عدو ما يجهل.

هذا ويمكن إضافة أسباب أخرى لمقاومة العاملين للتغيير، هي كالتالي:

- 1- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- 2- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.

- 3- عندما يكون التغيير سريعاً.
 4- عندما يكون هناك رضاً عن الوضع الحالي.
 5- عندما يترتب على التغيير أعباء وضغوط عمل كبيرة.
- هذا ويمكن تصنيف الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير - والتي تم ذكرها آنفاً - إلى:

- 1- أسباب ثقافية تعوق التغيير Cultural Barriers
 2- أسباب اجتماعية تعوق التغيير Social Barriers
 3- أسباب تنظيمية تعوق التغيير Disorganization Barriers

القواعد العامة لمواجهة مقاومة التغيير:

لا يوجد هناك قانوناً محدداً أو قانون نهائي لمعالجة مواجهة مقاومة التغيير. إلا أن هنالك خطوطاً عامة يمكن التأكيد عليها. وتقع هذه القواعد في ثلاث مجموعات، هي كالتالي:

أ- ما هو مصدر التغيير؟

- 1- من الملاحظ أن المقاومة ستكون قليلة إن كان متخذ قرار التغيير قد اعتبر موضوع التغيير هو موضوعه، ولم يفرض عليه من مصدر خارجي لأنه متفهم وله مؤازره، ويستطيع الدفاع عنه.
 2- كما أن مقاومة التغيير ستكون قليلة إن كان موضوع التغيير قد حظي بدعم الإدارة العليا.

ب- ما هي مادة التغيير؟

- 1- إذ ستقل مقاومة التغيير إن شعر من يمسه التغيير أنه وسيلة يراد بها التخفيف عن أعبائهم لا زيادتها. أي حينما يشعر ما يمسه التغيير أن له مصلحة في التغيير ذاته.
 2- كما ستقل مقاومة التغيير إن شعر من يمسه التغيير أنه يتفق مع القيم والمثل التي يتحلون بها. إذ أن الفرد يستنير في أعماله بالقيم والمثل التي يعيشها مجتمعه وبالمعنى الذي تعطيها بيئته للأشياء.

- 3- وستقل مقاومة التغيير أن وثق من يمسه التغيير أن لا تهديد سيواجههم من جراء التغيير، سواء لأنهم أو استقرارهم.
- 4- وستقل مقاومة التغيير أن شعر من يمسه التغيير من أن التغيير سي جلب لهم نوعاً من التجارب التي يصبون إليها.

ج- كيفية بلورة التغيير؟

- 1- وستقل مقاومة التغيير لو أسهم من يمسه التغيير في تشخيص المشكلة، وأدركوا أهمية أو ضرورة التغيير.
- 2- كما ستقل مقاومة التغيير إن كان التغيير قد تم بقرار ووعي جماعي.
- 3- كما ستقل مقاومة التغيير إن استطاع مؤيدوه ومعارضوه إدراك طبيعة الخلاف الرئيسي بينهم. واتخذوا من الخطوات الكفيلة لإبعاد كل خوف لا مبرر له.
- 4- وقد تقل مقاومة التغيير إن شاعت الثقة بين الفرقاء، وسادت بينهم علاقات من التعاطف والتعاون.
- 5- كما ستقل مقاومة التغيير إن وضع التغيير تحت رقابة ومراجعة.
- 6- وأخيراً ستقل مقاومة التغيير لو ترك باب الأخذ به أو تعديله مفتوحاً، ووضع موضع تجربة لإقرار صلاحيته مستقبلاً.

وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي:

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة.
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا.
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير.
- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة)
- تقديم الحوافز من أجل التغيير.
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير.
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير.

عوائق التغيير الفردي:

- 1- الخوف من المجهول (ما نعرفش بكره فيه أيه)
- 2- الإنسان ابن العادة (الي نعرفه أحسن من الي ما نعرفهوش)
- 3- الخوف من تغير الظروف الاقتصادية (الخوف على فقد العمل أو الوظيفة أو نقص في الراتب)
- 4- الفشل في إدراك الحاجة إلى التغيير
- 5- تهديد العلاقات الاجتماعية وعضوية الجماعات الاجتماعية

كيفية التغلب على عوائق التغيير الفردي:

- 1- تدعيم الثقة بالنفس.
- 2- إزالة الخوف لدي الأفراد، من خلال توضيح أهداف وفوائد التغيير.
- 3- إشراك الأفراد في صناعة التغيير.
- 4- الالتزام بالتغيير التدريجي قدر الإمكان.
- 5- مراعاة أن لا يحدث التغيير لأقصى حد أي ضرر للأفراد.

عوائق التغيير النابعة من المنظمة:

- 1- فشل جهود التغيير السابقة
- 2- الميل إلى الاستقرار
- 3- تهديد توازن القوي الموجود بالمنظمة
- 4- عدم دعم ذوي السلطة في المنظمة للتغيير المقترح

كيفية التغلب على عوائق التغيير التنظيمي:

- 1- احصل على دعم ذوي السلطة
- 2- ثقف العاملين
- 3- أشرك العاملين في جهود التغيير
- 4- شجع السلوك البناء

أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير:

يختلف موقف الأفراد من التغيير لعدة أسباب - تم ذكرها - إلا أن الذي يهمنا هنا هو تحديد أنماط هؤلاء الأفراد في موقفهم من التغيير كالتالي:

- 1- مبادر بالتغيير.
- 2- محدث للتغيير.
- 3- مقاوم للتغيير.
- 4- اتخاذ موقف سلبي تجاه التغيير.
- 5- مشجع للتغيير.
- 6- ناشر للتغيير.

ردود أفعال محتملة بين العاملين في أي منظمة تجاه إدارة التغيير من حيث التطبيق والنتائج:

يمكن تحديد بعض هذه الردود من وجهة نظر سينج (Senge: 1991) كالتالي: اللامبالي، غير الفاهم، الراض، الموافق، الملتزم، المسائر المتذمر، المسائر الحقيقي، المبدع.

أنماط الإدارة أو المنظمات في موقفها من التغيير:

هناك أنماط عديدة للمنظمات في موقفهم من التغيير، يمكن تحديد بعضها كالتالي:

- 1- إدارة تعايش التغيير
 - 2- إدارة تتوقع التغيير وتستعد له
 - 3- إدارة تصنع التغيير
- تصنيف آخر:
- 1- نمط اللامبالاة والتجاهل وعدم الاكتراث بما يحدث من تغيير حول المنظمة.
 - 2- نمط التسليم بالأمر الواقع والعجز والخضوع للتغيير.
 - 3- نمط التكيف مع التغيير وتعديل الأوضاع وفقاً لهذه التغييرات دون أن يكون للمنظمة دور في رسم صورة المستقبل.

4- نمط المواجهة والتعامل الجريء مع التغيير والاستفادة منه، مع وجود دور للمنظمة في رسم صورة المستقبل.

وفي كتابها عن "التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" حددت كل من دانا جايتس روبنسون وجيمس روبنسون أهم أدوار المدير في عملية التغيير كالتالي:

- دور المدير المبادر: حيث يجب أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل.
- دور المدير المتصل: حيث يجب عليه الاتصال بالآخرين وإقناعهم بالفكرة.
- دور المدير القدوة: حيث يجب أن يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.