

متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كإستراتيجية للتطوير التنظيمي

مراد علّة

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

جامعة الجلفة



ملخص:

إنّ أيّ تغيير بدون إدارة فعالة يعتبر بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ربان..، فهو بحاجة إلى إدارة فعالة تبحث عن التغيير، تخطط له، تنفذه وتقود قافلته نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وهنا أضحي لازماً على منظمات الأعمال جمعاء أن تتبنى مدخل إدارة التغيير صياغة، تطبيقاً وتقييماً، فكراً وممارسة إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية في بيئة توصف بالمتطاييرة أحياناً وبالزئبقية أحياناً أخرى. وتبعاً لهذا التحدي الجديد تم إشراك إدارة التغيير كإستراتيجية للتطوير التنظيمي وكمدخل لها دورها المنوط في إعادة صياغة تركيبة جديدة مع الظروف الحادثة، بل أكثر من ذلك خلق بناء (هيكل) تنظيمي بديل خدمة لهدف المنظمة الدائم والمنشود ألا وهو: الابتكار والتجديد.

الكلمات المفتاحية (الدالة): - التغيير - إدارة التغيير - التطوير التنظيمي - التغيير التنظيمي.

Abstract:

It is known that any change without effective management is like a body without a mind or a vessel without a master. It needs effective management that seeks, plans, implements and leads to better achievement of the organization's goals. Here, it was necessary for business organizations to adopt The introduction of change management is thought and applied if it is to survive and continue in an environment that does not know stability. In line with this new challenge, change management has been involved as an organizational development strategy and as an input to reformulate a new structure with new circumstances. Moreover, it has created an alternative organizational structure to serve the desired objective of the Organization: innovation and innovation.

Keywords: - Change - Change management - Organizational development - Organizational change.

المحور الأول: الإطار النظري للتغيير

أولاً: تحديد المصطلحات والمفاهيم

تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث المعاصر، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطباعاً أولياً بأنها مصطلحات مترادفة يمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالة مختلفة من الناحية العلمية، لذا لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، بل لا بد له من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها، وذلك حتى يتسنى متابعته موضوعياً وفهم ما يريد قوله والوصول إليه.

ويمكن أن نلمس مثل هذا التداخل فيما يتعلق بموضوع دراستنا "التغيير"، إذ أن هناك خلطاً كبيراً وتداخلاً عظيماً في استعمال المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، ولكي نضع النقاط على الحروف نشير إلى أن هناك فروقاً كبيرة بين المصطلحات والمفاهيم التالية: **التغيير والتغير، وكذا التغيير والتطوير.**

1.1. الفرق بين التغير والتغيير: رغم التداخل الواضح بين مصطلحي "التغير والتغيير" لأن كلاهما مشتق من الفعل "غير" إلا أن هناك فرقاً كبيراً بينهما، وهذا من الأمور التي يجب على الإدارة الحديثة أن تدركها، إذ أن "التغير" يشير إلى حدوث عملية تحول في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث، كأن نقول التغير السياسي، نقصد أن هناك تحول يحدث في الظاهرة أو الأوضاع السياسية بينما "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي نعي أن هناك عملية تحويل في الظاهرة السياسية أو الأوضاع السياسية.¹

ومن ناحية أخرى فإن "التغير" تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها أي يؤدي إلى اللاتوازن **Dis-Equilibrium**، بينما "التغيير" هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لاستعادة التوازن **Equilibrium** في تلك الظاهرة²، والذي احتل مرحلياً بفعل عملية "التغير"، وعليه فإن "التغير" قد يكون سبباً أساسياً ومصدراً رئيسياً لحدوث عملية "التغيير"، هذا ينطبق على كل الظواهر بما فيها "المنظمات" التي قد تتعرض لعوامل "التغيير" القادمة من محيطها أو بيئتها هذه "التغيرات" قد تعصف بها بشدة - مثلاً هو حاصل اليوم - مما يخلق حالة من اللاتوازن داخل المنظمات، إن عدم التوازن في المنظمات يشكل حيرة للإداريين الذين يسعون إلى إدخال تغييرات مناسبة من أجل تحقيق التوافق بين منظماتهم وبيئتها، ولاستعادة التوازن الذي احتل مرحلياً بفعل عوامل التغير.³

وقد طرح "ايستون" مفهوم التوازن باعتباره الأساس الذي يحكم تغير المجتمع ووجوده فطالما أن المجتمع يمثل نظاماً معيناً، فلا بد أن يتكون من عدة عناصر، ولا بد أن يكون هناك تفاعلات بين عناصره، مما يؤدي إلى تغييره باستمرار، وأن هذا التغير يحتكم للتوازن بين جميع العناصر حتى يتحقق للنظام بقاء واستمراره، وأن قوة التغير داخل المجتمع تعتمد على قوى التفاعل بين العناصر ومدى فرق الجهد بين أداء كل منها وبعضها البعض، ويتحدث "ايستون" في نظريته هذه عن التوازن الحركي الديناميكي الذي يمكن للمجتمع من استيعاب التطورات الحادثة في بيئته الداخلية أو الخارجية والانتقال معها نحو مراحل وأوضاع أرقى في إطار من التوازن النسبي الذي يحافظ على النظام العام ويرتقي به عبر نقاط ومراحل متلاحقة من

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1420هـ-1999م، ص259.

² - عبد الله عبد الغني الطحيم، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط2، المملكة العربية السعودية: دار التوزيع للنشر والتوزيع، 2017هـ-1996م، ص8.

³ - حنا نصر الله، عيد عريفيج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ج1، 1420هـ-1999م، ص90.

التطور والتقدم¹، ومن ناحية أخرى فان التباين بين "التغيير" و"التغيير" يتعلق بالمصدر الذي تحدث عنه عمليتي "التغيير والتغيير" وهل هي تلقائية أم إرادية؟ فان كان حدوث العملية تم بصورة تلقائية عفوية دون تدخل أحد كان عملية "تغيير"، أما إذا حدثت العملية بصورة إرادية مقصودة وموجهة كن عملية "تغيير"².

وهكذا يصير من اللازم أن نفرق بين هذين المصطلحين على أساس الفواصل -التي ذكرناها- وعدم التعامل معها كمترادفين.

2.1. الفرق بين التغيير والتطوير: رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير المنظمي و التطوير التنظيمي، وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بأكملتها **Organisation-Wide** أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المؤسسة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير المخطط **Planned Change** أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة³، وفي حين أن التغيير يشمل المؤسسة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية⁴:

✓ تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.

✓ تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.

✓ تغيير المهام أي المجال الوظيفي.

✓ تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد في إحداث التغيير المخطط على **توظيف تقنيات علم السلوك**⁵ **Employing Behavioral Science Technology** مثل: تقنيات تشكيل السلوك الاجتماعات المشتركة للجماعات **Inter-Group Meeting**، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحساسية... وغيرها من التقنيات المستقاة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم والثقة في النفس، المبادئ، الابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية⁶، بالمقابل نجد أن التغيير يركز على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى كثيرة ومختلفة، نوعية وكمية، من أمثلتها نذكر:

- الأساليب المالية والمحاسبية.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص270.

² - عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص260.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-1424هـ/2002م-2003م، ص331.

⁴ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1424هـ-2003م، ص50.

⁵ - حنا نصر الله وآخرون، المرجع السابق، ص103.

⁶ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية، 12424هـ-2003م، ص414.

- الأساليب التقنية والإحصائية مثل: تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة¹، علاوة على أنه يعتمد على الأساليب السلوكية أيضاً، هكذا نخلص إلى نتيجة مفادها ضرورة عدم الخلط بين مفهومي التغيير والتطوير خاصة في سلوكياتنا الإدارية، حيث كما يلاحظ أن كثيراً من المدراء أو الوزراء أو المسؤولين يقومون بإحداث تغييرات كيفما اتفق في منظماتهم وبالذات في المراحل الأولى من تسلمهم مقاليد إدارة هذه المنظمات تحت عنوان التطوير والتنمية وهي في حقيقة الأمر خلاف ذلك ولا تقدم نتائجها أي إيجابيات فعلية على سير العمل، بل قد تكون لها سلبيات أي تبعات لا تحمد عقبائها، وكما نلاحظ فإن مفهوم التغيير أشمل مجالا وأدواتاً من مفهوم التطوير لذا حين نعالج التغيير المخطط الهادف إلى التطوير فإن التفضيل أن نستخدم مصطلح التغيير لا تصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب المؤسسة دون أن يحصرها في مجال واحد، أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التي درجت استراتيجيات التطوير التنظيمي التركيز عليها.

ثانياً: تعريف التغيير

1.2. **التعريف اللغوي:** " التغيير " في اللغة العربية اسمٌ مشتقٌ من الفعل " غَيَّرَ " وغَيَّرَ الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغَيَّرَ عليه الأمر²: أي حوله، وتغيّر الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي الترتيل العزيز قول الباري عز وجل " ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم "، قال ثعلب: حتى يبدلوا ما أمرهم الله³، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك farkاً شاسعاً بين المعنيين لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماماً، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة في، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتاً إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات التفكير)، وكما قال عز من قائل: " لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ " ⁴.

2.2. **التعريف الاصطلاحي:** التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

☞ فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه: " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار " ⁵.

☞ أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه: " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب، الأردن: مركز أحمد ياسين الفني ط2، 1416هـ-1995م، ص245.

² - إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد علي النجار، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، دون تاريخ النشر ج2، ص668.

³ - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان: دار صادر، المجلد الخامس، دون تاريخ النشر، ص3325.

⁴ - القرآن الكريم، الجزء الثالث عشر، سورة الرعد، الآية: 11.

⁵ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1422هـ-2001م، ص255.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".¹ في حين عرف نائل عبد الحفيظ العوامل التغيير بأنه " انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".²
- ✍ وعرف هيج التغيير بأنه: " تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المؤسسة) لتعيش حياة أفضل في البيئة".³
- ✍ وعرف حنا نصر الله التغيير بأنه: " الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى".⁴
- ✍ في حين عرف عمر وصفي عقيلي التغيير بأنه: " نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".⁵
- ✍ وعرف Bennis التغيير بأنه: " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"⁶، بينما عرف خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود التغيير بأنه: " حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة".
- ✍ بينما عرفه موسى اللوزي بـ: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها".⁷
- ✍ أما فاروق السيد فقد عرف التغيير بأنه " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".⁸
- ✍ أما صلاح الدين محمد عبد الباقي عرف التغيير بأنه: " هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب".⁹
- تعليقاً على ما سبق، يمكن أن نستخلص من التعاريف المذكورة أعلاه ما يلي:
- هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يعرفه من ناحية الهدف ومنهم من

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر ط2، 1425هـ-1994م، ص321.

² - نائل عبد الحفيظ العوامل، المرجع السابق، ص285.

³ - ريتشارد ه. هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 1422هـ-2001م، ص416.

⁴ - حنا نصر الله وآخرون، المرجع السابق، ص91.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص356.

⁶ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 1421هـ-2000م، ص370.

⁷ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المرجع السابق، ص228.

⁸ - فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ-2000م، ص9.

⁹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م، ص380.

يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

- هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي "التغير" و "التغيير"، إذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول، وقد سبق و أشرنا إلى أن التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث بينما "التغير" هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو ذاك الموضوع.
- هناك أيضا خلط كبير من طرف الكتاب بين مفهومي التغيير والتطوير إذ أن بعضهم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي، مهارات العمل، المجال البشري مع أن مجالات التغيير لا يمكن حصرها، و بالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والأفراد.

- هناك أيضا تداخل كبير لدى بعض الكتاب بين مفهومي التغيير والتنمية الإدارية إذ أنهم حصروا مجالات التغيير في أهداف وسياسات الإدارة، الجهاز الإداري وهي مجالات تهتم بها التنمية الإدارية أو التطوير الإداري.
- من خلال دراستنا لتلك التعاريف نخرج بالتعريف الإجرائي التالي: "التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمؤسسة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل".
- 3.2. خصائص التغيير:** تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص من أهمها نذكر:

- ✓ **التغيير أمر حتمي:** يقول علماء الاجتماع: «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه»¹، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء² فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء، و الدنيا إلى فناء، كما قال الرحمان في عروس القرآن "كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ، وَيَبْقَى وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ، فَبَآئٍ آلَاءُ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَان"³.

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية... الخ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغير"⁴، وهذا التغير أصبح كالماء العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

- ✓ **التغيير حركة تفاؤلية:** أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في

¹ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص283.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص375.

³ - القرآن الكريم، الجزء السابع والعشرون، سورة الرحمان، الآية: 26-27.

⁴ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مصر: المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ النشر، ص169.

فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً¹، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

✓ **التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة خالدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ" فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسرياته منظماً كجريان الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً جذرياً أو تدريجياً، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار² ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق³، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائماً ويعتبروه رحلة لانهائية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

✓ **التغيير عملية شاملة:** إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المؤسسة بأكملتها (بكامله)، أي باعتبارها نظاماً كاملاً فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسيير المؤسسة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المؤسسة كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المؤسسة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمؤسسة وهذا ما يمكن أن نمثله بالون مملوء بالهواء (البالون يمثل المؤسسة)، عندما نضغط عليه (الضغط يمثل هنا التغيير)، نلاحظ أن البالون بأكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما تحدث الضغوطات الناتجة عن الضغطة الأولى، ونستنتج أن هذا التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون و أحدث فيها تغييرات مختلفة (طبقاً لنظرية النظم)، فكل المؤسسة تميل إلى التأثير بأي تغيير يحدث في أي جزء منها.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

أولاً: تعريف إدارة التغيير

✍ عرف سعيد يس عامر إدارة التغيير بأنها " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال " .⁴

¹ - عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص 267.

² - ظاهر محمد كاللدة، المرجع السابق، ص 283.

³ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 37.

⁴ - سعيد يس عامر، المرجع السابق، ص 255.

✍ وعرف مصطفى محمود أبو بكر إدارة التغيير بأنها " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع هذا التغيير".¹

✍ وعرف صبحي جبر العتيبي إدارة التغيير بأنها " عملية أخذ المؤسسة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها".²

✍ وعرف إسماعيل محمد السيد إدارة التغيير بأنها " الإدارة التي تهتم بالتغيير المخطط الذي تم تقديمه وتنفيذه، وتدعيمه بطريقة منطقية، وذلك بغرض زيادة درجة فعالية المؤسسة".

✍ وعرفت عائدة سيد خطاب إدارة التغيير بأنها " كفاءة استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

✍ وعرف محسن أحمد الخضير إدارة التغيير بأنها: " إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها تحمل أبعادا وظيفية جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحريرية تبقى وتؤكد على حرية الإنسان".

✍ وعرف رعد الصرن إدارة التغيير بأنها: " الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق واقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

في ضوء هذه التعاريف نقوم بتعريف إدارة التغيير كما يلي " هي منهج علمي تطبيقي له أصول وقواعد وأسس ومبادئ وهي فلسفة إدارية تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لرسم مسارات التغيير المخطط وتنفيذه، وتقييمه ومتابعته، وإدارة التغيير عملية عقلانية التحليل إبداعية التخيل والفكر، ديناميكية التطبيق، وهي عملية قيمة مضافة مستقبلية تبدأ من تغيير الحاضر لصناعة مستقبل أفضل".

ثانياً: أهداف إدارة التغيير

إن إدارة التغيير طريق يوصل إلى مجموعة معينة من الأهداف ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال التغيير وإدارته، وهذا ما يعني أن إدارة التغيير هي رحلة وليست محطة وصول، لذا لا يجب النظر إلى إدارة التغيير كغاية **Aim**، وإنما ينظر إليها كوسيلة **Means**، لبلوغ عدد من الأهداف، لأن الأهداف تحول التغيير من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع، وهي التي تحدد أفضل الوسائل لإحداث التغيير المطلوب، كما أنها هي التي تحول تردد الأفراد إلى حافز يحركهم ويدفعهم لإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل، أي أنها تعتبر قوة دفع لإحداث التغيير المنشود.

إن تحديد الأهداف المرجوة من عملية إدارة التغيير يؤدي إلى التأثير على قرارات هامة مثل: من الذي يدير عملية التغيير؟ ما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم إحداث التغيير؟ إن فعالية عملية التغيير وإدارته تتوقف بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

❖ زيادة فعالية المؤسسة، وهي القضية التي تهتم بوضع وتحقيق بعض الأهداف المحددة لكل من المؤسسة، والأفراد العاملين بها³، وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها، وتحديد حيويتها بطريقة مستمرة.¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 375.

² - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 1426هـ - 2005م، ص 68.

³ - إسماعيل محمد سيد، المرجع السابق، ص 364-365.

- ❖ تحقيق التناغم والتناغم الفعال بين أجزاء المؤسسة، وزيادة نطاق التعاون بينها كمنظومة متكاملة وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.²
- ❖ تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، والسيطرة على تكلفتها وأسعارها وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والكمية والنوعية المناسبة.
- ❖ الوصول إلى توازن ديناميكي مستقر يضمن الاستجابة الملائمة للمستجدات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وتحقيق في نفس الوقت درجة ملائمة من الاستقرار والنمو الملائم للمنظمة بكافة أبعادها.
- ❖ تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم العامة والخاصة بالأداء، وخلق درجة من التجديد المستمر في عمل ومستوى أداء المؤسسة.
- ❖ تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة عمل المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- ❖ خلق مناخ صحي للعمل داخل المؤسسة من خلال تنمية وإقامة علاقات عمل طيبة وجيدة بين الأفراد الذين يعملون بها، وتحسين درجة تدفق العمل بها.
- ❖ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية، والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة، وزيادة درجة انتمائهم للمنظمة ولأهدافها.
- ❖ تحسين الريادة في فلك الاقتصاد المعاصر اقتصاد التغيير المستمر، والمساهمة في إحداث دور فعال ومؤثر في ظلال هذا القرن.
- ❖ تحسين معدلات الإنتاجية وتطويرها باستمرار من خلال تحقيق القدرات البشرية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.
- ❖ تعزيز الاستجابة التنظيمية الملائمة للتوقعات المتغيرة للعملاء، وأهدافهم وأذواقهم ومتطلباتهم.
- ❖ مساعدة إدارة المؤسسة في توفير مقومات الكفاءة والفعالية الإدارية وهيئة مناخ صحي دافع ومحفز للعاملين بالمؤسسة.
- ❖ تفعيل مشاركة العاملين وزيادة اهتمامهم في مختلف شؤون المؤسسة بشكل يعزز انتمائهم وإخلاصهم للمنظمة وبالتالي تحسين مستوى أدائهم ورفع إنتاجيتهم.
- ❖ تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري، وراغبة فيه، وبناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع وزيادة قدرة المؤسسة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة.

المحور الثالث: أساسيات حول التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغيرات المخططة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطورات المطلوبة في المنظمات ويعتبر التطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة وذلك لأن البيئة التي تضم التنظيمات عامة تتغير فالمستهلكون والمنافسون والموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها، وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الإنتاج والأساليب الفنية

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال، المرجع السابق، ص 363.

² - مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 388.

والتسويقية كما يؤدي ذلك إلى تغييرات في السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين، وعليه فالتطوير التنظيمي يشمل العاملين، جماعات العمل والتنظيم.

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي نورد فيما يلي مجموعة من أهم التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه:

✍ يعرف "وندل فرنش" **Wendel French** التطوير على أنه: "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

حيث قدم **French** مجموعة من التعاريف للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المؤسسة، وعلى إدارة ثقافة المؤسسة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي¹.

يتفق كل من التعريفين السابقين في كون التطوير تغيير مخطط يهدف إلى مساعدة الأفراد في القيام بمهامهم بصورة أفضل. مع إضافة التعريف الثاني في أنه يستعان بوكيل للتغيير يساعد على تنفيذه.

✍ ووفقاً لبورك **Burke** فهو: "عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المؤسسة والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل²."

✍ ويعرف بوكار **Bokhard** التطوير التنظيمي بأنه: "جهود مخططة على نطاق المؤسسة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المؤسسة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية. يظهر لنا من خلال التعريفين السابقين أن التطوير التنظيمي عملية مخططة وتدار بطريقة منظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمؤسسة وذلك بهدف فعالية المؤسسة في أساليب مواجهة المشاكل التي تتعرض لها، وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها³."

بعد عرضنا لمجموعة التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التطوير التنظيمي؛ نستنتج التعريف الإجرائي التالي: "التطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح ولو باختصار للعناصر المشتركة بين التعاريف المذكورة أعلاه من خلال:

- **التطوير هو خطة طويلة:** لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات الإدارة بين يوم وليلة فخطة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير ويمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين عنها، وكيف

¹ - محمود سلمان العميان، ط 2؛ مرجع سابق، ص 343.

² - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 234.

³ - عبد الرحمن توفيق، أدوات تقييم الأداء، "منهج الإدارة العليا"، ج 4، 2004، القاهرة، ط 1؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ص 39.

يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهداً كبيراً لإنجازها¹.

- **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود الإدارة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه الإدارة، ويتشكل هذا الأسلوب من الإدارة والإجراءات التي تكفل للإدارة تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.
- **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عما يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في الإدارة هي مشكلة الإدارة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها وتعاون الإداريين في جميع البيانات عن مشاكلها وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير ومن ضمن هذه الاتصالات، الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.
- **التأثير ببيئة المؤسسة:** إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل، ولتحديد ممارسات الإدارة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من: منافسين وموردين والمستهلكين المساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل، الأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، طبيعة الأساليب التكنولوجية، الأفراد، أهداف المؤسسة، والقيم والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين وغيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.
- **التدخل الخارجي:** يقال أحياناً أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المؤسسة كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير، وقد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشكلاتهم وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير، ويعتمد مدى تدخل هذا الطرف على عمق المشكلة، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.
- **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** يعني استناد المؤسسة في جهودها للتطوير على جمع معلومات عن المشاكل، والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي طريقة إدارية شأنه شأن ما سبقه من تقنيات وأفكار ومفاهيم إدارية وبالتالي فإن نجاحه يعتمد على مقدرتنا في تطويره لتوطينه ليوأكب احتياجات البيئة التي يطبق فيها، ما يكسبه مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 432.

- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المؤسسة كلها، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
- منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير و المقصود هنا ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالبا في الواقع وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- أنها تستهدف تغيير المؤسسة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.
- ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المؤسسة يتولى مسؤوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة التنفيذ وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف.

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي

- بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات نذكرها كالتالي:
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المؤسسة وعلى جميع المستويات التنظيمية.
 - انتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المؤسسة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح ليحل محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.
 - تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
 - زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
 - زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المؤسسة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المؤسسة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة.
 - زيادة درجة الإحساس بدناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصراحتها - أساليب قيادة الصراع... الخ).
 - زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
 - مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأزمات.

المحور الرابع: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططاً له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد:

أولاً: إستراتيجية التغيير المتدرج

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

أ - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

ب - إستراتيجية المشاركة المركزة:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

ج - إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

د - إستراتيجية أسلوب الإكراه:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، بالتالي يفضل اتخاذ أسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

ثانياً: إستراتيجية التغيير البيئي

يعتبر إحداث التغيير البيئي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً، ولنجاح إستراتيجية التغيير البيئي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

■ **إستراتيجية البراعة القيادية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة

في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير لتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

- **إستراتيجية الإقناع:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون أفكارا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.
- **إستراتيجية الإلزام:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراود إحداثه من تغيير.
- **الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه يحمل أفكارا تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر. كما يتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.

خاتمة:

ما يمكن قوله كخاتمة لهذا المقال؛ أن الممارسات الإدارية ليست أموراً ثابتة جامدة، وإنما هي عرضة للتغيير تبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية خاصة وأن العالم يمر بتغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات بفضل ما يحققه العقل البشري من قدرات عجيبة على الخلق والإبداع والابتكار، لذا لا يمكن للمؤسسة أن تعمل ضمن حدود ضيقة، فقد أصبح العالم كله أشبه بالقرية الواحدة، حيث ألغيت فيه كل الحواجز والاعتبارات، ولم تعد المؤسسة محمية، ولم يعد في استطاعتها أن تركز على سوق محلية أو إقليمية..، فهي جزء من نظام عالمي كبير.

وهنا أصبح المعيار الرئيسي للحكم على مدى قابليتها للبقاء والاستمرارية في هذه البيئة المتطيرة؛ هو قدرتها وبلا شك على تغيير هيكلها التنظيمي بأنظمتها الفرعية، استجابة ومواكبة مع ما يحدث في هذه القرية الكبيرة من تغيرات على مستوى المتغيرات ليصبح التغيير منهجا بل إستراتيجية على المؤسسة اعتمادها، انتهاجها وإدماجها لتؤسس لنجاحها في إطار العالمية.

1. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1420هـ-1999م.
2. عبد الله عبد الغني الطجيم، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط2، المملكة العربية السعودية: دار التوزيع للنشر والتوزيع، ط2، 1417هـ-1996م.
3. حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ج1، 1420هـ-1999م.
4. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-1424هـ/2002م-2003م.
5. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1424هـ-2003م.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية، 1424هـ-2003م.
7. نائل عبد الحافظ العواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، الأردن: مركز أحمد ياسين الفني ط2، 1416هـ-1995م.
8. إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد علي النجار، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، دون تاريخ النشر، ج2.
9. ابن منظور، أبوالفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان: دار صادر، المجلد الخامس، دون تاريخ النشر.
10. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1422هـ-2001م.
11. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر، ط2، 1425هـ-1994م.
12. ريتشارد ه. هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 1422هـ-2001م.
13. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ-2000م.
14. عمر وصفي عقيقي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م.
15. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- ط1، 1421هـ-2000م.
16. السيد عثمان، قوى إدارة التغيير، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ-2000م.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م.
18. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م.
19. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مصر: المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ النشر.
20. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1426هـ-2005م.
21. عبد الرحمن توفيق، أدوات تقييم الأداء، "منهج الإدارة العليا"، ج4، القاهرة، ط1؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك، 2004 م.