

# تقديم

من المأثورات التي نردها جميعاً : « يقرأ الكتاب من عنوانه » لذلك  
أستاذك أيها القارئ العزيز للوقوف بضع دقائق أمام عنوان الكتاب :  
« المنظمات والتغيير بين المدير والخبير » لأحدد معك ما أقصده بكل كلمة  
جاءت في العنوان المذكور .

سوف لا أتحدث عن التغيير ، فكلنا في ذهول لما يحدث في العالم  
من حولنا ، ولم يذهلنا التغيير في حد ذاته ، فهو سنة من سنن الحياة ،  
ولكن الذى أذهلنا سرعته ، وشموله ، وإيقاعاته الصاخبة المدوية ، التى  
تكاد تذهب بالأسماع والأبصار ، وإنما سأقف عند كلمات : المنظمات  
- المدير - الخبير .

**لماذا المنظمات ؟**

من البديهيات الآن أننا نعيش عصر المنظمات ، وأغنى المنظمات  
بمفهومها الواسع ، كل تجمع بشرى له هدف مشترك ، وبهذا المعنى  
الأسرة منظمة ، والمدرسة منظمة ، والنادى منظمة ، والمصنع منظمة ،  
والتاجر منظمة .

**لماذا المدير ؟**

المدير من يحقق أهداف منظمته من خلال ذاته ومن خلال الآخرين ،  
وبمفهوم شامل ، نجد الأب يدير الأسرة ، ورئيس النادى يدير الأنشطة  
الرياضية والاجتماعية بالنادى ، ورئيس مجلس الإدارة يدير مصنعه أو  
متجره .

## لماذا الخبير؟

تشابكت أمور الحياة وزادت تعقيداً ، فكثرت المشكلات وتنوعت وبالتالي كان لابد من ظهور العديد من المتخصصين لعلاج كل ما يواجه التجمعات البشرية من عقبات أو صعوبات بل وأيضاً الاستفادة بالفرص التي قد لا تراها إلا عين الخبير ، ولكن هذا لا يمنع أن يكون الخبير مديراً ويكون المدير خبيراً.

والله الموفق

الاستشاري

## تصدير

كيف يحدث التغيير؟ (How change takes place) .

قبل أن يحدث التغيير ، تجرى أمور الحياة بصورة طبيعية وفقاً لقوى ميدانية تحافظ على ثباتها النسبي ، ويمكن أن نطلق على الوضع القائم الحالة «أ» .

نستطيع أن نصف هذه الحالة ، ونقيسها ، ومعظم الأعضاء في المنظمة في حالة توافق معها ، وتمثل قيم وميثاق المنظمة غير المكتوب والمعترف به والمقبول من الأعضاء . يستمر الثبات والتوازن النسبي أو شبه المستقر طالما أن القوى الميدانية التي تشجع التغيير متعادلة مع القوى التي تقاوم التغيير

(Forces Encouraging Change and Forces Resisting Change)

يتم تدعيم هذا التوازن عن طريق القيم والعادات والمبادئ ، ومجموعة من الطقوس والشعائر ، ويطلق على كل هذه العوامل الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) .

تحاول قوى إحداث التغيير دائماً إضافة عوامل جديدة لتحسين المنظمة ، ولكن هذه القوى لاتعمل وحيدة في الميدان ، فهناك قوى لكبح ومقاومة التغيير لكي تبقى المنظمة على حالها ، أو على الأقل لا تبعد كثيراً عن الوضع «أ» والذي تم تجربته في الماضي ، وأثبت نجاحه مع كل الأعضاء كما يدعى أصحاب هذه القوى ، إنهم يرددون دعوات الاستقرار والثبات والقابلية للتوقع ، (Predictability) .

يخشون الجهود الإضافية والتوسع الزائد إذا تبنت المنظمة مناهج إحداث التغيير .

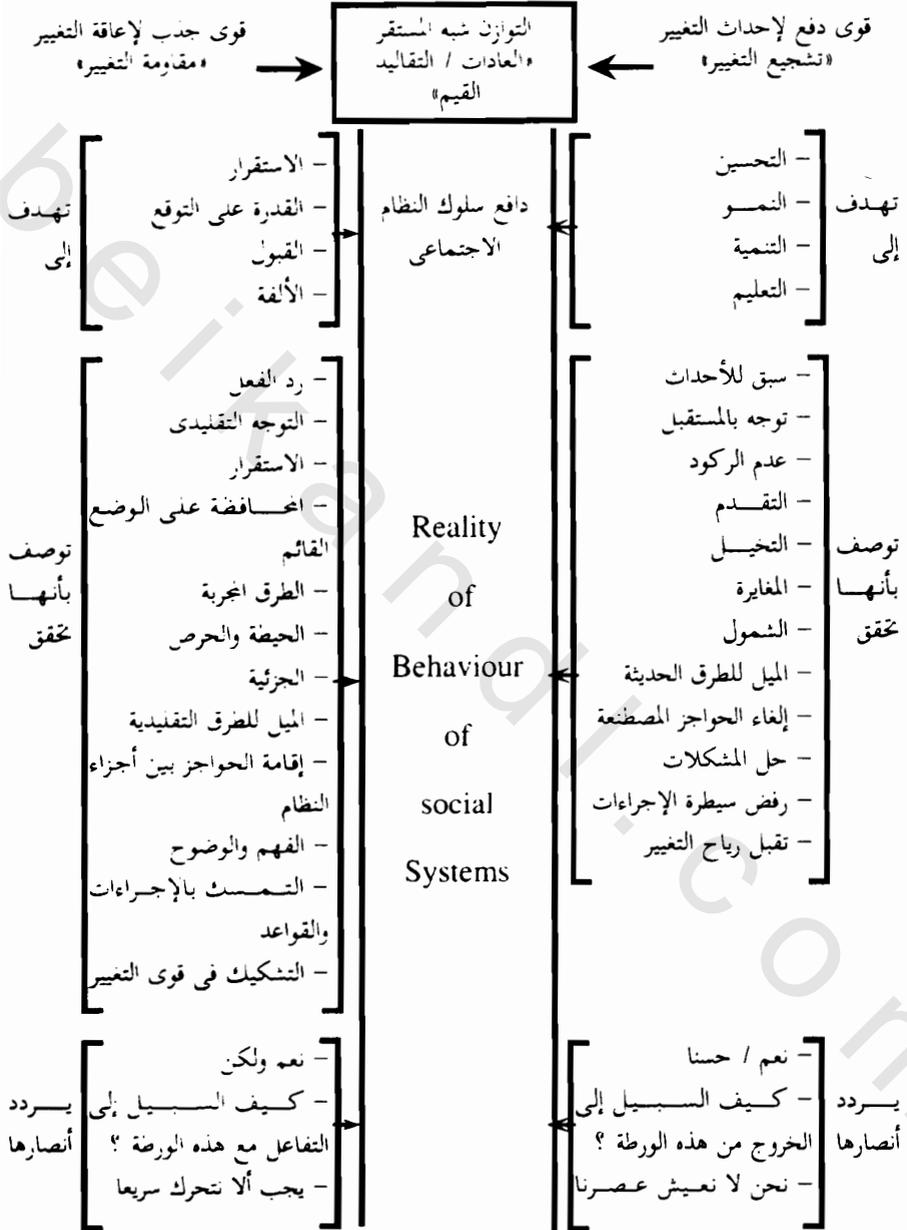
تكمن هذه القوى ، سواء المشجعة للتغيير ، أو المقاومة له ، على مستوى

المنظمة ، أى منظمة ، والإدارة ، أى إدارة ، والعضو ، أى عضو أيضاً ، ويوضح الشكل التالى فى الصفحة التالية قوى التغيير الميدانية المشجعة والمقيدة .

ينظر مروجو مقاومة التغيير إلى المديرين والخبراء (وكلاء التغيير) على أنهم ضد الاستقرار وفوضيون ، بينما وكلاء التغيير يرون أنفسهم فعلاً أنهم مصلحون ، ويتمتعون ببعد النظر والرؤية المستقبلية ، ولديهم قدرات تخيلية وابتكارية لحل المشكلات . ينظر دعاة التغيير إلى مروجى مقاومة وتقييد التغيير على أنهم فعلاً تقليديون ومحافظون على الوضع القائم ويتمسكون بالروتين والإجراءات والقواعد ، و يقيمون السدود المنيعة بين أجزاء النظام الواحد .

بين هذه القوى الميدانية ، يوجد تيارات مد وجزر مع أو ضد إحداث التغيير . يقدم هذا الكتاب المساندة العلمية لقوى إحداث التغيير ، وأيضاً محاولة كسب القوى المضادة لصالح عملية التغيير ، أو على الأقل تقليل روح المقاومة لديهم من خلال جنود المعركة - المدير والخبير .

شكل رقم (١)  
قوى التغيير الميدانية  
Field of Change Forces



من المهم أن نشير هنا إلى أن القوى المشجعة ، أو المقيدة للتغيير ليست موزعة بالتساوي داخل المنظمات ، كما يظهر في الشكل السابق ، وأن مفهوم ديناميكية الأنشطة يعطى انطباعاً لصالح إحداث التغيير المستمر .

إن تغيير المنظمات (Organizational Change) في معناه الاصطلاحي يعنى التحول عن الحالة «أ» حيث :

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات (Autocratic Decision-Making) .  
لا للاتحادات العمالية (No Unions) .

المركزية المفرطة في السلطة (Highly Centralized Power Structures) .

إلى الحالة «ب» حيث لا تميز نوعي أو عنصري ، وأعضاء المنظمة شركاء في المسؤولية ، واتخاذ القرارات ، والترحيب بالاتحادات العمالية والمهنية لصالح أعضائها وانتشار السلطة والقوة لكل الأعضاء (Empowerment) .

ونطلق على هذا التحول من الحالة «أ» إلى الحالة «ب» مصطلح : تنمية المنظمة (O D) Organization Development .

أصبح هذا المصطلح منذ الخمسينيات وحتى الآن منهجا وعلميا في عملية إحداث التغيير المخطط Planned Change ليس فقط لتنمية المديرين Managerial Development ، أو تنمية الموارد البشرية Human Resource Development (HRD) ، أو لإدارة القوى البشرية Human Resource Management (HRM) ، وإنما هو لتنمية المنظمة ككل : المدير والعضو والجماعة التنظيمية .

والآن إلى أبواب وفصول الكتاب ، مع تمنياتنا ، أن نصل - بعد رحلة الصفحات والعناوين - مع قارئنا الكريم إلى محطة التغيير المنشودة له ولمنظّمته ، سواء كانت هذه المنظمة : الأسرة ، أو جماعة العمل ، أو النادي ، أو المصنع ، أو المتجر .

