



## لماذا التطوير والتغيير؟

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات و المنظمات بل و الدول إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها ، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة مالم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الإسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. و ذلك لتحقيق مايلي :-



# ادارة التغيير

أ.م. د. عروبة رشيد علي البدران الموسوي قسم

ادارة الاعمال - 1-9-2021



- الفحص المستمر لعوامل نمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل ونتاج الإدارة.
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

## • التغيير وردود أفعاله

• تختلف ردود أفعال الأفراد الناجمة عن التغييرات المفاجئة من حولهم. ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي:-

• الصدمة : وهي تشير الى شعور حاد بعدم الإتزان وعدم القدرة على التصرف.

• عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في إحداث التغيير.

• الذنب : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

• الإسقاط : وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

• التبرير : وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.

• التكامل : وهو قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

• القبول : هو عبارة عن خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.



## • أسباب مقاومة التغيير

- إن طبيعة الإنسان تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الفرد هي تلك الإجراءات التي يمر بها التغيير ، والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة بهذا التغيير . ونذكر بعض الأسباب التي يراها البعض كافية لمقاومة هذا التغيير:-
- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير ، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك فشل متوقع من إحداث هذا التغيير.





- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.



## • إدارة التغيير

يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان ، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزمنا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ، بالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبل الافراد له .  
ولذلك هناك بعض النصائح السلوكية التي يجب مراعاتها في إدارة التغيير وهي فيما يلي :-



إشراك الأفراد في التغيير : إن تخفيض مقاومة الأفراد  
للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك  
التغيير الذي يمسهم واشتراكهم فيه يجب أن يتم بجعلهم يتعرفون  
على متى ، ولماذا ، وأين ، وكيف يتم التغيير. حيث إن إشراك  
الأفراد يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من النظام ، وإن الإدارة لا  
تخفي شيئاً عنهم ، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض  
الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل  
هذا التغيير ، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص  
المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة  
فإذا كان من السهل على الأفراد أن يقومون بالتشخيص ،

فسيركون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج





تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة : إن حجب الأفراد في

ظلام عدم المعرفة بما يحيط بهم من احداث، وإعطائهم معلومات

محدودة ، أو معلومات غير سليمة ، أو معلومات غير كاملة هو

مؤشر لبدء قلق العاملين وتهامسهم فيما بينهم مما يعنى بداية

ظهور الإشاعات ، ويخلق ذلك الوضع جواً من عدم الثقة. إن

تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة ، أفضل بكثير من

اخفائها لأنها تعطى فرصة للعاملين للتفاعل مع المعلومات. أما

نقص المعلومات فإنها تؤدي إلى الشعور بالقلق و الشك في

قدرات الادارة .



مراعاة عادات العاملين وقيم العمل : على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان ألا يفسد أو يؤدي عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمس عادات تخص فترات الراحة أو الطعام وتبادل الحديث والأجازات وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل وصدقات العاملين ومواعيد الحضور والإتصراف وما شابهه من عادات راسخة في سلوك العاملين ، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها



إشعل حماس العاملين : إن إثارة حماس العاملين يؤدي إلى رفع رغبة الفرد في المشاركة والإلتزام بالتغيير كما يجب . فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس ، وتحقيق الذات ، والإحساس بأن الفرد عنصر فعال و نافع والرغبة في الحصول على معلومات ، و التعرف على زملاء جدد، والإحساس بالإنتماء شئ ايجابي يؤدي إلى تحقيق عمل خلاق ومنتج ، حيث ان الرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير يعتبران من مثيرات الحماس والدافعية لدى الفرد.



إستخدام إسلوب حل المشاكل : يقال أن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة ، إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير ، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة . ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل وإتخاذ القرار . وهو الذي يبدأ بالتعرف على وتحديد المشاكل ، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل ، وتقييم البدائل ، وإتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول ، وأخيراً تطبيق ومتابعة الحل. كما يمكن تشجيع إتخاذ القرارات الجماعية.



• من الذي يقوم بالتطوير؟

• هناك بدائل عديدة للإجابة على هذا التساؤل أبسطها هي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير ، وأن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير . وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الإحتمالات والطرق . ويبقى بديل ثالث هو الإعتماد على البديلين في نفس الوقت ، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.



- من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟
- تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير ، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد:-
- أولاً : الإدارة العليا:-
- ويستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية إما بالإعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهـم .



• وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا التغيير. وتميل قرارات الإدارة العليا الى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:-

• تغيير الأفراد : فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين ، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي الى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم ، وإن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.



- تغيير الجماعات : فمن خلال انظمة الإتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي.
- تغيير هياكل التنظيم : ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والادوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.





## • ثانياً :- المشاركة :-

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على إفتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة وبالتالي قد يكون من الافضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:-



• **إتخاذ القرار الجماعي :** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم ايضاً بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل ، واختيار البديل الأنسب لها. وهنا يقوم العاملین ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

• **حل المشاكل بأسلوب جماعي :** وهذا الإسلوب في المشاركة أقوى وأعمق ، وذلك لان العاملین لا يقومون فقط بدراسة البدائل وأختيار أنسبها ، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة ، وجمع معلومات عنها ، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل التصرف واختيار افضل الحلول المتاحة.



## • ثالثاً: التفويض:-

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة . وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب وإتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم . ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوب الآتين:-



مناقشة الحالة : ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة  
واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة  
بين العاملين ، ويتم ذلك بغرض إكتساب العاملين المهارة على  
دراسة مشاكلهم ، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل  
المشكلة . وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض  
حلول معينة ، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية  
لمشاكلهم.



تدريب الحساسية : ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات

صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الافراد والجماعات

التي يتعاملون معها . كما يتم التركيز أساساً على سلوك الافراد والجماعات

التي يتعاملون معها . كما يتم التركيز أيضاً على إكتساب العاملين مهارة

التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية

لمشاعر وسلوك الآخرين .

ويعتمد هذا المدخل على إفتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات

السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال ، يمكن

تطوير العمل بشكل أفضل ، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير

على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.والسؤال هنا ..



- كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة؟ ولكن
- لن تتم الإجابة على هذا السؤال الا وفقاً لمعايير معينة مثل:-
- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.
- سرعة التغيير.
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.
- النتائج طويلة المدى.
- مدى مقاومة التغيير.
- الإلتزام بالتغيير.
- التجديد والإبداع المستمر.



• ما الذي يتم تطويره وتغييره؟

• أولاً:- الأفراد:-

• يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي.. أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (اهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم و آمالهم ) من ناحية ، وبين الادارة ، اعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات من ناحية أخرى ، إلا أن دوام الحال من المحال ، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة . ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الادارة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وإنخفاض الرضا عن العمل . وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والإتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.



- ما الذي يتغير في الأفراد؟
- إن التغير الذي يحدث في الأفراد يترتب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي . فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد ومنظمتهم؟
- إهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- زيادة ثقة المرووسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- الإرتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيء.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.





• ثانياً:- جماعات العمل:-

• ما الذي يتغير في جماعات العمل؟

• يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر .

• تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.

• تغير قيم ومعايير الجماعة.. أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير ، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

• الأساليب المستخدمة في علاج وحل المشاكل.

• أساليب الإتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.

• أساليب المشاركة في التصرف.



## • مراحل التغيير:-

• أهداف ومحتوى التغيير أدوات ووسائل التغيير طرق قياس الحاجة الى التغيير الأفراد: الإتصال التأثير اتخاذ القرارات الدافعية توافق فرص العمل أداء عالي إنضباط وإلتزام مهارات فنية التدريب لرفع المهارات الفنية التدريب لرفع المهارات السلوكية. تحليل تفاعلات الإتصال. الإستشارات والتوجيه. تخطيط المستقبل الوظيفي. البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين. إحصاءات الغياب والتاخير. فحص سياسة المكافآت. الجماعات: إعادة بناء جماعات العمل. استقلال الجماعات. الإتصالات الجماعية. اتخاذ القرارات الجماعية. حل الصراع الجماعي. التعاون. تبادل المعلومات. الحساسية للآخرين. جماعات العمل المستقلة. مشاركة العمل في الإدارة. البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها. الإجتماعات بين جماعات العمل. إجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.



الجماعات: إعادة بناء جماعات العمل. استقلال الجماعات.  
الإتصالات الجماعية. اتخاذ القرارات الجماعية. حل الصراع  
الجماعي. التعاون. تبادل المعلومات. الحساسية للآخرين.  
جماعات العمل المستقلة. مشاركة العمل في الإدارة. البحوث  
والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها. الإجتماعات بين  
جماعات العمل. اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.  
التنظيم: الأهداف السياسات والخطط. هيكل التنظيم.  
أساليب العمل والإجراءات. التكنولوجيا. الإتصالات الإدارية  
إعادة تنظيم الهياكل. تبسيط الإجراءات. التخطيط الإستراتيجي.  
جداول العمل المرنة. دراسات وبحوث الرضا عن العمل  
ومشاكل العمل. المقابلات بين المديرين. مقابلات المديرين مع  
الإستشاريين.



- للحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع الطرق التالية:-
- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الإنحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- الإستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- توفير سبل إتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.
- تكريم الاشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.



- إنشاء أنظمة تشجيع الإقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والإبتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية
- خطة التطوير التنظيمي
- التشخيص المبدئي ويبدأ بالمقابلات بين المدير والعاملين.
- تشكيل وتدريب فرق الدراسة على برامج تدريبية تهدف الى رفع المهارات الفردية والجماعية في الإتصال.
- جمع البيانات ومناقشتها.
- وضع خطة للتغيير.
- بناء فرق عمل



## • أدوات ووسائل التغيير

### • أولاً: التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية

- ويقصد بالتدريب تلك الجهود الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين. فقد يكون المجال فنياً متخصصاً في الوظيفة والأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل. وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ورفع المهارات الفردية والجماعية في هذا الشأن . ومن أمثلة دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ما يركز على الدافعية ( كيف تثير حماس مرؤوسيك في العمل والقيادة). وقد تركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية. ولكي تقوم الإدارة بوضع خطة متكاملة



- وعلى هذا فإن خطة التدريب تشمل على الخطوات التالية:-
- تحديد الإحتياجات التدريبية.. وتدل مؤشرات معينة على أن الأفراد المعنيين تتقصهم المعرفة والخبرة التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب.
- تصميم خطة التدريب.. وهنا يتم تحويل الإحتياجات التدريبية الى برامج، ويتم وضع مجموعة من البرامج في خطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة.
- تقييم فعالية التدريب.. يمكن للإدارة أن تقيس فعالية التدريب من خلال زيادة انتاجية الإدارة أو تغير سلوك الخاضعين