



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقرر قيادة التغيرات

أ.د | محمد محمدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-
جامعة ميدأوشن

قيادة التغيير والسلوك التنظيمي

المحاضرة الثامنة: قيادة التغيرات 721

- **ملخص المحاضرة السابقة : تناولنا مجموعة الموضوعات التالية :**

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي.

- استراتيجيات التغيير

- استراتيجية التغيير المتدرج

- استراتيجية التغيير البنيوي

- استراتيجية التعلم والاتصال

- استراتيجية المشاركة والتمكين

- استراتيجية القوة والإكراه

- استراتيجية قوة الإقناع

ثانيا : نماذج ونظريات إدارة التغيير.

- سنكتفي بدراسة نظريات (كرات - كوتر - ادكار - ماكينزي)

- مساهمات الفكر الإداري في التغيير والتطوير التنظيمي

عناصر المحاضرة

- 1- مفاهيم التغيير التنظيمي.
- 2- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير الإداري .
- 3- خصائص التغيير التنظيمي .
- 4- أسباب التغيير التنظيمي.
- 5- أهداف برامج التغيير التنظيمي ومعوقاته.
- 6- قيادة التغيير التنظيمي
- 7- مدخل عن السلوك التنظيمي:

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

تمهيد:

أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وتعمل على تبني منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير واقتناص مثل هذه الفرص، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها، وكذلك معالجة نقاط الضعف لديها باستمرار

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

أولاً: التغيير التنظيمي

"Organization Change"

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرّف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

التغيير التنظيمي	فالتغير التنظيمي
<u>فهو تغير موجه وهادف</u> يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.	هو <u>ظاهرة طبيعية ومستمرة</u> في حياة المنظمات وتحدث <u>دون تخطيط مسبق</u>، فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

التطوير الإداري	التطوير التنظيمي
هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات. ويهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الارباح. <u>والتطوير الإداري كما يعرفه "Wendell French" بأنه :</u> " نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف، إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل. "	هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة <u>العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية:</u> <u>ويُعرف الدَّهان: عملية التطوير التنظيمي بأنها:</u> عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

التطوير التنظيمي هو جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويُدار ويُدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية. وقد حدد (بيكارد) من خلال هذا التعريف أربع عناصر أساسية للتطوير التنظيمي وهي:

- (1) التطوير التنظيمي عملية مخططة، وطويلة الأجل، وعلى مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف
- (2) تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي .
- (3) تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل أو خارج المنظمة
- (4) يهدف التطوير لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة.

عناصر أساسية
للتطوير التنظيمي

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

التغيير والتطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط باطار زمني معين.	1	الاستهدافية
يجب أن يرتبط التغيير والتطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وامكانياتها.	2	الواقعية
أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.	3	التوافقية
أي أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.	4	الفاعلية
تحتاج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير.	5	المشاركة

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

6	الشرعية	يجب أن يتم التغيير والتطوير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والاخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
7	الإصلاح	إن التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
8	الرشد	أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير والتطوير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة. بمعنى (أي أن يكون ثمن التغيير أقل من ثمن العائد
9	القدرة على التطوير والابتكار	أي أن يسعى التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة
10	القدرة على التكيف السريع مع الأحداث	أي أن التغيير والتطوير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

1. التطور التكنولوجي:

لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمُنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة ، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم(الأتمتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2.العولمة :

في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعماً صغيراً يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فأنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

3. ضعف الأداء: يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدؤون في التفكير في التغيير. وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فأن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4. العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

5. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

6. قصور العقل البشري: مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالجنها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

7.تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغير في احتياجات العملاء وإلا فأنها تخسر هؤلاء العملاء.

8.تغير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

9.النمو Growth: نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات

10. المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

1. دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير Change Agents يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
4. اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين .
7. عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.

تابع: "عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:"

8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
10. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
11. تحديد هدف التطوير: بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
12. التجديد المستمر للتنظيم.
13. الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة.

ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
9. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
10. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
11. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
12. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
13. زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات.
14. زيادة درجة الإحساس بدinاميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
15. زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
16. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع :

أولاً: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

أ. مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.

ب. النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانياً: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرووسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية: وتشمل الآتي:

أ. عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
ب. تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

قيادة التغيير:

تعريف القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهدافها المحددة، بما في ذلك تحقيق أهداف التغيير والتطوير في المنظمة.

خصائص قائد التغيير والتطوير:

تتطلب قيادة التطوير والتغيير توافر عدة خصائص لا بد أن يتسم بها قائد التطوير والتغيير الفعال وهي:

1. **توافر إرادة جادة وقادرة** تسعى إلى أحداث التغيير والتطوير من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
2. **امتلاك القدرة على المبادرة والمبادرة والإبداع والابتكار** لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفي فعاليتها جميعاً.
3. **توفير المناخ المناسب للتغيير، ووضع الاستراتيجيات الفاعلة** لإحداثه وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتوافرة بهدف الارتقاء بأداء المنظمة.
4. **الارتقاء بقدرات المنظمة** لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة :

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة؟ هناك بدائل عديدة للإجابة، وأبسط هذه الإجابات هي: **أولاً: إما أن تقوم الإدارة بنفسها** بعملية التغيير والتطوير .

ثانياً: أن تعتمد الإدارة على مستشار خارجي يحرك ويدير التغيير والتطوير في المنظمة.

ثالثاً: البديل الثالث هو الاعتماد على الجمع بين البديلين السابقين وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير، وتحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة.

س/ هل من الممكن أن تتم خطة التغيير والتطوير التنظيمي بدون اصدار قرارات من الادارة العليا :

أ- صح ب- خطأ

من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة؟

أولاً: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة: وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي:

1. مستوى الإدارة العليا في المنظمة. 2. المشاركة. 3. التفويض.

متطلبات قيادة التطوير والتغيير التنظيمي

1. اقتناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف، بحيث يكون قائد للتغيير وموجهاً له، لكي يهيئ أبواب الابتكار، و يكافئ عليه.
2. اقتناع القائد للعاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي، وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والابداع في فريق التطوير والتغيير التنظيمي.
3. اشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير، حتى تتحقق أهداف عملية التغيير والتطوير.
4. اختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
5. اعتماد التغيير والتطوير المخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة، لأن التغيير الحقيقي في العمل الإداري، يهدف إلى تطوير وتحسين فاعلية وكفاءة عمل قيادة المنظمة، عن طريق مساعدتها في اختيار أفضل الطرق لحل المشكلات وتذليل العقبات والصعوبات، وفي تجديدها.
6. استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

وتتميل قرارات مستوى الإدارة العليا بشأن التغيير والتطوير إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة وهي:

أ. تغيير الأفراد.. ب. تغيير الجماعات ج. تغيير هياكل التنظيم

2. المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بها و تتم مشاركة العاملين في المنظمة بأحد الشكلين التاليين:

أ- اتخاذ القرار الجماعي

ب. حل المشاكل الجماعية

3. التفويض : تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة في المنظمة.

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

أ. مناقشة الحالة

ب. تدريب الحساسية

كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضل 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. - مقاومة التغيير. - الالتزام بالتغيير. - التجديد والإبداع المستمر.

ثانياً: الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كل محاولات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، في ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين ويختلف دور الاستشاري في

تحريك ودفع عملية التغيير والتطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بالاستعانة بخبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل منظمة

والوظائف التي يجب التركيز عليها في عمل الاستشاري ما يلي:

أ- المبادرة ب. تشخيص المشاكل ج. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل د. تقييم ومتابعة التطوير

الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة

- تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المتوخاة من عملية التغيير والتطوير، والتي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها.
- تستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن يكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها.
- تكون الأهداف من التغيير (كمية أو نوعية) المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها في أحيان كثيرة
- يمكن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة وتصحيحه إذا ثبت أنه ينحرف عن الخطة الموضوع
- الرقابة هي عملية شاملة بمعنى أنها تنصبُّ على جميع النشاطات في المنظمة، وأهمها الأفراد والجماعات، والمواد، وكيفية أداء العمل، والأموال، والهيكل التنظيمي.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

عرف هنري فايول الرقابة بمفهوم الاشراف الدائم كما يلي:

الرقابة هي الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية.

ومعنى هذا التعريف هو أن الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي تعبير يشمل ما يلي:

1. الاشراف. 2. المتابعة. 3. تحديد المعايير أو المؤشرات الملائمة للقياس عليها .

4. قياس الأداء. 5. تحديد مدى انحراف الأداء عن المعيار.

6. معرفة الأسباب التي أدت إلى الانحراف.

7. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازم.

8. متابعة مدى فاعلية الإجراءات المتخذ في منع حدوث الانحراف.

مراحل الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي

ثلاث مراحل وهي:

- أ. مرحلة قياس الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير .
- ب. مرحلة مقارنة الانجاز الفعلي للتغيير والتطوير مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالتغيير والتطوير.
- ت. مرحلة اتخاذ القرار التصحيحي اللازم لإزالة أسباب الانحرافات بعد اكتشافها.

فالرقابة على التغيير والتطوير هي لتحقيق الأهداف التالية:

1. اكتشاف الانحراف عن المعيار ثم تصحيحه بعد تحديد اسبابه الفعلية.
2. تستعمل نتائج الرقابة كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
3. تقييم الإنجاز أو الأداء في ناحية ما، لغايات المكافآت ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة.
4. تقييم كفاءة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب إدارتها وسياساتها.
5. والهدف العام من الرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه (وهو ما يسمى بالرقابة الوقائية) أو معرفة الخطأ عند وقوعه واصلاحه فوراً قبل استفحاله (وهو ما يسمى بالرقابة العلاجية). وإن الرقابة الوقائية هي أفضل من الرقابة العلاجية.

6- والهدف المهم من الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي هو تقويم النتائج ويتم ذلك من خلال التحقق من الآتي:

- أ. التأكد والتحقق من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.
- ب. التحقق والتأكد من مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالتركيز على رضا الأفراد والجماعات في المنظمة.
- ج. التأكد والتحقق من مستوى الالتزام الوظيفي
- د. التأكد والتحقق من مدى التكيف والتأقلم مع العناصر البيئية الداخلية للمنظمة والعناصر البيئية الخارجية للمنظمة، لأهمية ذلك في اقتناص الفرص، والتأقلم من المخاطر والتهديدات وكذلك لمعرفة نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعظيمها، وأيضاً لمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
- هـ. التحقق والتأكد وقياس مؤشرات الربحية لدى المنظمة
- و. التحقق والتأكد وقياس حجم المبيعات لدى المنظمة
- ز. التحقق والتأكد من التكاليف لدى المنظمة
- ح. التحقق والتأكد من معدل دوران العمل، ودرجة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة
- ط. التحقق والتأكد من الهياكل التنظيمية في المنظمة
- ك. التحقق والتأكد من تبسيط الإجراءات في المنظمة،
- ل. التحقق والتأكد من مستوى التقدم التكنولوجي في المنظمة، وهل يتم مكنه وأتمته العمل، وهل يتم إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، وذلك لتسهيل العمل وسرعة انجازه وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المنظمة.

العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

هناك مجموعة أيضاً من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة وهي:

1. مراعاة أن يتم التغيير والتطوير على هيئة مراحل، وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير والتطوير كلياً، بينما التنفيذ يكون على مراحل.
2. تدريب القائمين على التغيير والتطوير ومدتهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير والتطوير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
3. يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، ولها آثار ونتائج ملموسة، وتكون ضمن إطار زمني محدد. ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.
4. استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير والتطوير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

- 6- الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والاهتمام أيضاً بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، مع ضرورة اشراكهم في هذا التغيير والتطوير باستمرار وأن يكون هناك جهود تعاوني بين الأفراد والإداريين في المنظمة. بمعنى آخر يجب التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي
7. الاصغاء للبيئة (اليقظة المستمرة)
8. التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة
- ومن أسباب ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

التأهيل والتدريب	الاختيار والتعيين	الأجور والمكافآت	مدخل النظم الشاملة	توصيف وتصنيف الوظائف	تبسيط الإجراءات	القوانين والأنظمة	الأبحاث والدراسات الميدانية
وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه، ليوأكب التطورات التي تحدث، ويتطلب الأمر كذلك إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.	وهو مدخل يهتم باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في المنظمة.	ويتم هنا تطوير أنظمة الأجور والحوافز لزيادة انتاجية العنصر البشري، وتحسين نوعيتها	ويتم هذا المدخل بدراسة المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل لغايات التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة .	ويتم هذا المدخل من خلال تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحة بكل وظيفة، وهذا الأمر يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.	ويتم ذلك لغرض التأكد من سلامة الاجراءات وتطبيقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.	ويهتم هذا المدخل باصدار قوانين جديدة، أو تعديل القوانين القديمة لتدعم حركة التطوير والتغيير التنظيمي.	وتتخذ الأسلوب العلمي منهجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية، وتقوم بها عادة مراكز ووحدات مختصة بالتطوير والتغيير والاستشارات. وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية، ويُقصد بهذا المدخل دفع عمليات التطوير والتغيير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

السلوك التنظيمي

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية , فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما تشير إليها بكلمة السلوك التنظيمي . فالسلوك التنظيمي : هو سلوك الأفراد داخل المنظمة .

ويقصد بالسلوك : الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .

ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .

ويقصد بالمنظمات : تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح

الحكومية والمدارس والنوادي و المستشفيات وغيرها ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الفرد هما السلوك الفردي والسلوك الجماعي . والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين , أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة , ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الاجتماعي . لذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

ولابد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة ولذلك وصف علماء مجال السلوك التنظيمي بقولهم "السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها" إذا نستخلص مما سبق ما يلي :

- 1- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة .
- 2- السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .
- 3-والهدف الثالث من دراسة السلوك التنظيمي هو :
 - التعرف على مسببات السلوك .
 - التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك .
 - التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .
 - حتى تكون دراسة السلوك الإنساني في المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي الفرد والجماعة والتنظيم .
 - للبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة .

أهداف إدارة السلوك التنظيمي :

- 1- توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة .
- 2- ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم والجودة والتوقيت والتكلفة .
- 3- توجيه أعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات .
- 4- توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الأكبر للمنظمة .
- 5- حث أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها
- 6- تشجيع أعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها في ما يساعدها على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء.

- 7- حس أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزا متميزا في الأسواق التي تتعامل فيها.
 - 8- دفع أعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل فرد .
 - 9- حس أعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم إفشائها للغير .
- وتتبلور هذه الأهداف في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة والحرص على مصالحها والسعي المستمر لتحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق التوحد بين المنظمة وأعضائها وبذلك تنعكس تلك الأهداف في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتصف جميعها بكونها إيجابية التوجه في نفس المسار الذي تريده الغدارة وتراه واصلا إلى ما تريده من أهداف وغايات

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

عناصر السلوك المستهدف :

تتعامل الإدارة مع عناصر السلوك التنظيمي المختلفة ذات التأثير على نتائج الأداء وما يمكن أن يتحقق للمنظمة من أهداف وغايات وتشمل أبعاد السلوك التنظيمي ما يلي :

- 1- نوع السلوك ومدى ارتباطه بغايات المنظمة ومتطلبات أداء المهام المسندة للفرد .
- 2- جودة السلوك ومدى اقترابه من المواصفات والسمات المميزة لنوع الأداء الذي ترغبه الإدارة .
- 3- القيم والمفاهيم والأسس الأخلاقية و الاجتماعية التي يستند إليها السلوك التنظيمي .
- 4- المعلومات عن العمل والمنظمة والإدارة والتي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي .
- 5- ناتج السلوك من حيث كمية الأداء وما يترتب عليها من منتجات او مخرجات .
- 6- تكلفة وزمن السلوك وكذلك سرعة السلوك متمثلة في الوقت المستغرق لإنجاز نتائج السلوك مقارنة بالوقت المخطط أو المستهدف .
- 7- الآثار الاجتماعية والحضارية الناشئة عن السلوك وتأثيراته على ثقافة المنظمة .

نتائج السلوك التنظيمي المتوافق مع أهداف الإدارة :

في حالة نجاح برامج إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق توافقه مع متطلبات المنظمات تتوقع الإدارة الحصول على النتائج التالية :

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء طبقا للمواصفات .
- 2- تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء .
- 3- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وتخفيض معدلات إعادة تشغيل المنتجات المعيبة .
- 4- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها .
- 5- تزايد معدلات ابتكار منتجات جديدة وتطوير وسائل الإنتاج والتوزيع .

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيرات 721

أسس نجاح نظم إدارة السلوك التنظيمي :

- تنجح الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين وأعضاء المنظمة على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي :
- إن إدارة السلوك التنظيمي نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة وأنه ليس مجرد نظام للحصول على أكبر إنتاج ممكن .
 - إن تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي أمر يخضع له العاملون وأعضاء فريق الإدارة وليس وقفا فقط على أعضاء المنظمة من غير أصحاب السلطة الإدارية , فالكل أعضاء في منظمة واحدة يسري عليهم جميعا قواعد إدارة السلوك التنظيمي ضمنا لتناسق جهودهم وتفادي ما قد ينشأ من تناقضات ومصادمات حال اختلاف أنماط السلوك الصادرة عنهم .
 - توضح أهمية النظام كونه فرصة لتنمية قدرات ومهارات الإنسان وإكسابه خبرات وطاقات فكرية وذهنية ومعرفية .

ملخص المحاضرة: تناولنا الموضوعات التالية بالشرح والتحليل :

1- مفاهيم التغيير التنظيمي.

2- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير الإداري .

3- خصائص التغيير التنظيمي .

4- أسباب التغيير التنظيمي.

5- أهداف برامج التغيير التنظيمي ومعوقاته.

6- قيادة التغيير التنظيمي

7- مدخل عن السلوك التنظيمي:

- الحريري, رافده(2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية.
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ملحوظة:

**على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات
المباشرة بالإضافة للكتاب**



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

