

## تابع للمحور الثالث: عمليات إدارة التغيير

### ثالثاً: التوجيه والقيادة لعملية التغيير:

إزدادت أهمية التوجيه والقيادة في إدارة التغيير والتطوير في المنظمة، لأنها تتناول إدارة ورعاية العنصر البشري في المنظمات. فالأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها فيها. وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم، وردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها ونشاطاتها المختلفة. فالأسلوب الذي ينجح في قيادة مجموعة معينة قد يفشل في قيادة مجموعة مختلفة، وما يحفز أفراد معينين لتحسين أدائهم قد يفشل في حفز أفراد آخرين. وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، بشأن التغيير والتطوير في المنظمة، وتحقيق التعاون بينهم، وحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتمارس الإدارة الناجحة التوجيه والقيادة من خلال معرفة وإدارة وظائف القيادة والحفز والاتصال، اللازمة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمة.

### 1 - صفات القائد الفعال:

القائد الفعال يتميز بالصفات التالية:

- أن عمله إبداعي
- أنه يغير ما هو موجود
- أنه يميل إلى الإثارة وتحريك دوافع الأفراد والجماعات في المنظمة.
- أن تفكيره طويل الأجل.
- أنه مجدد ومطوّر.
- أن له قوة شخصية.
- أنه له رؤية ثابتة ورؤية استراتيجية .
- إعطاء مرؤسيه الحرية في التصرف بالإضافة إلى قدرات الذكاء وتكامل الشخصية.
- ان القائد الفعّال يستطيع نقل مرؤوسيه إلى مستويات أعلى في الأداء والعطاء.
- توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى أحداث التغيير والتطوير من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفي فعاليتها جميعاً.

- 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.

## 2 - من المسؤول عن 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:

- إما أن تقوم الإدارة بنفسها بعملية التغيير والتطوير .
- أن تعتمد الإدارة على مستشار خارجي يحرك ويدير التغيير والتطوير في المنظمة.
- البديل الثالث هو الاعتماد على البديلين السابقين أعلاه.

وفيما يلي توضيح لكل عنصر على حدى:

### • الإدارة العليا

هناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي:

1. مستوى الإدارة العليا في المنظمة (المركزية)
2. المشاركة.
3. التفويض.

### 1. مستوى الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في مستوى الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير في المنظمة.

- فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير والتطوير .
- وهم الذين يصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيير.
- وهم الذين يقومون بالتعرف على المشاكل اليومية. إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو بالاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة اليهم من مرؤوسيههم.
- وهم الذين يُفسرون ظروف التغيير والتطوير، وما هي المزايا أو الحوافز التي تلحق بمرؤوسيههم.

### 2. المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بها في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. وبالتالي

يكون هناك تفاعل أفضل بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة في تحريك وإدارة عملية التغيير والتطوير في المنظمة،

وبالتالي تتم مشاركة العاملين في المنظمة بالتغيير والتطوير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين:

أ. **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول،

يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا باعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأنسب.

وهنا يقوم العاملون ببذل أقصى جهدهم في دراسة البديل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

ب. حل المشاكل الجماعية: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين في المنظمة لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد الأمر إلى دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل الحل والتصرف.

### 3. التفويض :

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

أ. مناقشة الحالة: ويتم اخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض 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.

ب. تدريب الحساسية: ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة، لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً لسلوك الفرد أو الجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ومشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

### • الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كل محاولات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، في ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين، 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 ورجل استشاري أن يحددوا دورهم بدقة.ومن الوظائف التي يجب التركيز عليها في عمل الاستشاري مايلي:

أ.المبادأة: حيث يقوم الخبير الاستشاري باشغال فكرة التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي، وماهية وامكانية إفادة المنظمة منها.

- ب. **تشخيص المشاكل:** يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفرغ البيانات في جداول واشكال بيانية يسهل فهمها، لفرض تحديد المشكلة وتشخيصها.
- ج. **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير والتطوير للأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية للمنظمة.
- د. **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

• **البديل الثالث: الاعتماد على البدلين السابقين المذكورين أعلاه في قيادة التغيير والتطوير في المنظمة.**  
وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير التنظيمي، وكذلك عليها أن تحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة.

### 3 - متطلبات قيادة التطوير والتغيير التنظيمي:

إن التحديات المعاصرة التي تواجه العمل القيادي اليوم، تتطلب من القائد المحنك أن يكون له دور ملموس وفاعل في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، بحيث يكون قائداً للتغيير الإيجابي وموجهاً له، وذلك من خلال العمل على إحداث تغييرات في المنظمة تقضي إلى احداث تطوير وتحسين جذري في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة النهائية بكفاءة وفاعلية.

وهناك مجموعة من المتطلبات لقيادة التغيير والتطوير وهي كالتالي:

- اقتناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف، بحيث يكون قائد للتغيير وموجهاً له، لكي يُهيئ أبواب الابتكار، و يكافئ عليه.
- اقناع القائد للعاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي، وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والابداع في فريق التطوير والتغيير التنظيمي.
- اشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير، حتى تتحقق أهداف عملية التغيير والتطوير.
- اختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في المنظمة.
- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير .
- تقييم قدراتك وإمكانياتك الشخصية كقائد للتغيير .

- تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة .
- تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته .
- التعامل مع مصادر مقاومة التغيير .
- تكوين فريق تطبيق التغيير .
- التأكيد على الالتزام بالتغيير .

#### 4 - أدوار القائد في ادارة التغيير:

- صياغة الرؤية
- وضع الاستراتيجية
- الاتصال
- الثقافة التنظيمية
- التحفيز والاستثارة العقلية

#### رابعاً: الرقابة والمتابعة لعملية التغيير:

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. وتستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن يكون هناك معايير معينة ومحددة، ليتم مقارنة النتائج بها. وتكون الأهداف من التغيير (كمية أو نوعية) المنصوص عليها في الخططة هي المعايير الواجب القياس عليها في أحيان كثيرة، وفي بعض الأحيان يتم اللجوء إلى مؤشرات محددة مسبقاً لإتحاذا كمييار خاص في الحالات التي يصعب اخضاعها إلى الأرقام، مثل هدف رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فمن المؤشرات الجيدة في هذا المجال هو هبوط مستوى الغياب عن العمل عما كان عليه سابقاً.

#### 1 - مفهومها:

جوهر العملية الرقابية للتغيير والتطوير، يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذا ثبت أنه ينحرف عن الخططة الموضوعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. والرقابة هي عملية شاملة بمعنى أنها تنصبُّ على جميع النشاطات في المنظمة، وأهمها الأفراد والجماعات، والمواد، وكيفية أداء العمل، والأموال، والهيكـل التنظيمي.

#### 2 - مراحلها:

تمر عملية الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة على ثلاث مراحل وهي:

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

### 3 - أهدافها:

إن الرقابة على التغيير والتطوير في المنظمة هي وسيلة، وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق أهداف التغيير والتطوير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

فالرقابة على التغيير والتطوير هي لتحقيق الأهداف التالية:

- اكتشاف الانحراف عن المعيار ثم تصحيحه بعد تحديد اسبابه الفعلية.
- تستعمل نتائج الرقابة كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- تقييم الإنجاز أو الأداء في ناحية ما، لغايات المكافآت ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة.
- تقييم كفاءة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب إدارتها وسياستها.
- الهدف 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).
- الهدف 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، وذلك بالسعي دائماً إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين والجماعات في المنظمة.

د. التأكد والتحقق من مدى التكيف والتأقلم مع العناصر البيئية الداخلية للمنظمة والعناصر البيئية الخارجية للمنظمة، لأهمية ذلك في اقتناص الفرص، والتأقلم من المخاطر والتحديات وكذلك لمعرفة نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعظيمها، وأيضاً لمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها.

هـ. التحقق والتأكد وقياس مؤشرات الربحية لدى المنظمة، والعمل على تحقيق أقصى ربح لديها، لمعرفة أسباب زيادة الربح، وأسباب تراجعها إذا حصل تراجع في تحقيق الأرباح.

و. التحقق والتأكد وقياس حجم المبيعات لدى المنظمة. فهل هو في اتجاه تصاعدي أم في اتجاه تراجع، وما هي أسباب ذلك والعمل على اتخاذ الإجراءات أن التصحيحية اللازمة.

ز. التحقق والتأكد من التكاليف لدى المنظمة، فهل هناك زيادة أم تراجع في التكاليف، وبالتالي تستطيع المنظمة معرفة ذلك، وتعمل في نفس الوقت على تخفيض بنود التكاليف لديها إذا لم يكن هناك مبرراً لها.

ح. التحقق والتأكد من معدل دوران العمل، ودرجة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة. وبالتالي تستطيع المنظمة عن طريق الرقابة على هذه الأمور، اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأن تحفيز العاملين والمحافظة عليهم.

ط. التحقق والتأكد من الهياكل التنظيمية في المنظمة من حيث الاختصاصات والصلاحيات وخطوط الاتصال بين الأقسام والادارات في المنظمة، فهل تسير بالشكل المناسب، والعمل على تصحيح أي مسار خاطئ في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

س. التحقق والتأكد من تبسيط الإجراءات في المنظمة، والتأكيد من تطابقها مع الأهداف الخاصة بالمنظمة، وبالتالي العمل على تعديلها بما يتناسب مع التطورات المحيطة بالمنظمة واختصار الوقت الذي تحتاجه .

ش. التحقق والتأكد من مستوى التقدم التكنولوجي في المنظمة، وهل يتم مكنته وأتمتة العمل، وهل يتم إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، وذلك لتسهيل العمل وسرعة انجازه وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المنظمة.

ك. التحقق والتأكد من البحث والتطوير في المنظمة وذلك لدفع عمليات التغيير والتطوير في المنظمة بأسلوب علمي ومخطط ومدروس وبشكل مستمر لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ل. التحقق والتأكد من الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة سواء من ناحية أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت ، وكذلك التحقق والتأكد من سلامة عملية الاختيار والتعيين في المنظمة، وبأنه يسير حسب منهج علمي وموضوعي لغايات تطوير العمل في المنظمة.