

التغيير الإداري المعوقات والحلول

(*) د. قمر محمد بخيت ماجي

مقدمة :

التغيير أحد سمات وضرورات الحياة، فهو قضية محورية لما يحتاج العالم من تسارع التطور العلمي وتفجر المعرفة وثورة المعلومات وثورة المواصلات والاتصالات ، فالتغيير يشمل جميع مجالات الحياة ابتداء من الأسرة و انتهاء بأنظمة الحكم والإدارة. هذه التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي أصبحت سمة هذا العصر تحتاج للمواكبة العلمية للتعامل مع معطيات هذا العصر.

مشكلة الدراسة:

تتمحور الأسئلة الآتية:

١. إلى أي مدى تتقبل المنظمات التغيير؟
٢. ما هو مفهوم التغيير وما هي أهدافه وخصائصه؟
٣. ما هي مجالاته، خطواته، أنواعه، ومقوماته؟
٤. ما هي معوقاته؟ وما هي أسباب مقاومته؟
٥. ما هي مقترحات ورؤى الحلول؟

أهمية الدراسة:

- (١) تنبع أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله.
- (٢) إمكانية استفادة عدة أطراف منها، مثل قادة المنظمات والعاملين

(*) أستاذ مشارك رئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

والمجتمع.

(٣) رفق المكتبف.

أهءاف الءراسف:

- (١) الفرف؁ على مفاهيم الفففر؁ إءارة الفففر.
- (٢) الفرف على مقومات ومفطلباف الفففر وخطواته . وأنواعه وأسبابه.
- (٣) إبراز معوقات الفففر.
- (٤) الفوصل إلى الفلول والمعالجات لإشكالياف الفففر.

منهف الءراسف:

اسفءام الباففة المنهف الوصفف الففلفلف اللف فعمء على ففمفع الففائف والمعلوماف ثم ففلفلها وففسفرها. للوصول إلى فعممماف مقبولة.

أءواف الءراسف:

وتمفثل فف المصارء الفانوية: وهف الاعفماء على المكتبف؁ والمجلات العلمفة بالإضافة إلى الشبكة العالففة للمعلوماف (الإففرنء).

هفكل الءراسف:

وففمفل الءراسف على فلافف مبالء؁ ففناول المبالء الأول مفهوم الفففر وأهمففه وأهءافه وجمالافه . وففناول المبالء الفانف أسباب الفففر خطوافه ومقومافه؁ أما المبالء الفالف فففناول مقاومة الفففر والرؤف والفلول .

خافمة الءراسف:

وففمفل على الفنافج والفوصفاف.

المبالء الأول

مفهوم التغيير ، أهميته ، أهدافه ومجالاته.

التغيير لغةً :

تدور مادة غير في اللغة على أصلين هما:

[١] إحداث شيء لم يكن قبله^(١).

[٢] انتقال الشيء من حالةٍ إلى حالةٍ أخرى^(٢)

التغيير اصطلاحاً:

هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة لإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح مهمة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال من العلاقات^(٣).

وعرّف بأنه جهد واعٍ لتغيير وضع ما من خلال مجموعة من الأعمال المنسقة بعد تحليل شامل للوضع المراد الوصول إليه^(٤).

وعرّف بأنه هو النمو والتقدم والرقي على المستوى الفردي أو الجماعي مع احتمالية وجود المخاطر^(٥).

ويعرّفه (فرنش) بأنه جهدٌ ونشاطٌ طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم

(١) التعريفات ، للجرجاني : باب التاء مادة (التغيير ، التغيير) (بيروت ، دار الكتاب العربي، دت)

(٢) لسان العرب ، لابن منظور ، حرف الراء مادة غير (بيروت: دار صادر، دت)

(3) الهيئة القومية للاتصالات ، شادية مكي محمد ، www.Ituraltic.org 11th hr the resources

meeting / do

www.Yanabeea.net⁽⁴⁾

treatd.php?www.arapost.com/show⁽⁵⁾

تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل^(١).

تعريف آخر لبيكار دو وفرنش:

التغيير هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور، وتمكينها وحل مشاكلها، و مواجهة تحدياتها، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تقوية الجهود الجماعية، وتحقيق المشاركة الفرقية، واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها، واعتماد البحوث الميدانية، ودراسات العمل، والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها^(٢).

ويعرفه (جيسون) بأنه الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل منظمة وعناصرها .

مفهوم التغيير في القرآن الكريم :

قد ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع ، موزعة على أربع

سور مدنية النزول بالاشتقاق التالية :-

قال تعالى : ﴿ فَلْيُغَيِّرْ ۗ ﴾^(٣)

قوله تعالى : ﴿ يَغْيِرْ ۗ ﴾^(١)

(١) <http://www.hrdiscussion.com.hr2067html>

(٢) الموقع نفسه <http://hrdiscusion.com>

(٣) سورة النساء الآية (١١٩)

﴿يُغَيِّرُوا﴾^(٢) ﴿يُنَغِّرَ﴾ في سورة محمد ﴿وَأَنهَرُ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَنْغَيِّرْ طَعْمَهُ﴾^(١)

قال تعالى: ﴿وَلَا مَرَبِّ لَهُمْ فَلَئِنْ خَلَقَ اللَّهُ﴾^(١)

قال تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

﴿وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾^(٢)

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾^(٣)

وقال صاحب الظلال (لا يغير نعمة أو بؤسا، ولا يغير عزاً أو ذلاً ولا يغير مكانةً

أو مهانة إلا أن يغير الناس) .

مفهوم إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بأنها العملية التي من خلالها تبني قيادة المنظمة مجموعة

معينة من القيم، والمعارف، والتقنيات مقابل التخلي عن قيمٍ ومعارفٍ أو تقنياتٍ أخرى^(٤).

وعرفت بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب

أوضاع المنظمة بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير^(٥).

^(١) في الآية (١١٩) من سورة النساء

^(٢) الأنفال (٥٣)

^(٣) الرعد (١١)

^(٤) إعادة هندسة الإدارة، علي محمد عبد الوهاب، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول

استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال العربية ج م العربية ١٩٩٨م، ص ٤٥

^(٥) التنظمي الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، مصطفى محمود ابوبكر، (القاهرة، الدار

الجامعية، ٢٠٠٣م)، ص ٣٥٧

خصائص التغيير:

- ويستخلص الباحثة من هذه التعريفات مجتمعة ما يلي :-
١. أن التغيير يقوم في ضوء أهداف واضحة.
 ٢. أنه عمل مخطط ومدروس يخضع للأساليب العلمية في حل المشكلات .
 ٣. أنه عمل منسق وواع ومدرك.
 ٤. أنه نظام.
 ٥. أنه فلسفة إدارية يهدف إلى زيادة الفعالية.
 ٦. أنه نشاط يساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
 ٧. أنه نشاط يساعد المنظمة في مواكبة التطور.
 ٨. أنه يساهم في تقوية الجهود الجماعية والعمل المشترك.
 ٩. أنه يحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والمنطقية.
 ١٠. أنه يشمل التحلي والتخلي.
 ١١. أنه ينطوي على تغيير النظم ، القيم ، الاتجاهات ، السلوك ، المفاهيم.
 ١٢. أنه ذو مقدرة تصادمية مع القيود ومواجهة المخاطر والأزمات والصراعات.
 ١٣. يدعم قدرات المنظمة في التكيف مع البيئة ومع الظروف المتغيرة.
 ١٤. أنه عملية شاملة تضم كل قطاعات المنظمة ونظمها المختلفة.

أهمية التغيير:

وتتمثل فيما يلي:-^(١)

^(١) موقع سبق ذكرة ، <http://hrdiscussion.com>.

١. الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمنظمة وذلك بإحياء روح الحماس والإبداع والإنتاج ومحاربة السلبيات من رتابة ولا مبالاه.
٢. تنمية القدرة علي الابتكار .
٣. إذكاء الرغبة في التطوير، وذلك من خلال عدة جوانب منها ما يلي :
 - أ. عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
 - ب. عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية وإثارة دافعيتها نحو العمل .
 - ج. التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
٤. التوافق مع المتغيرات ، مثل : العولمة ، التكنولوجيا الحديثة وثورة الاتصالات وتفجّر المعرفة.
٥. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

أهداف التغيير:

وتتمثل فيما يلي :- ^(١)

١. تحقيق الانسجام بين المنظمة وبيئتها.
٢. ممارسة دور فاعل في البيئة المحيطة مما يظهر معه تأثير المنظمة وتفاعلها مع تلك البيئة.
٣. الاتساق التام بين أجزاء الأنظمة في المنظمة مما يجعلها منظومة متكاملة ومتعاونة.
٤. زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع

(1) مرجع سبق ذكره، مصطفى محمود ابوبكر ، ص ٣٨

ومستويات السلطات والصلاحيات .

٥. تنمية ثقافة المنظمة وتطوير قيمها ومبادئها.

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

وتتمثل فيما يلي^(١):

١/ الأهداف والاستراتيجيات:

يتم تغيير الأهداف والاستراتيجيات وفقاً لما يعترى البيئة من تغير فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها لمواكبة تلك التغيرات .

٢/ السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

تغيير السياسات والقواعد حتى تكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

٣/ الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة:

وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء عمل أو الأنشطة الحالية.

٤/ الهيكل التنظيمي:

ويكون بدمج بعض الوحدات التنظيمية وحذف بعضها أو استحداث وحدات

جديدة.

٥/ التكنولوجيا:

(١) نفس المرجع السابق.

التقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات يقتضي ضرورة تغيير التكنولوجيا المستحدثة في المنظمة إما أن تكون تغييرات بسيطة أو تغييرات أساسية وشاملة.

٦/نظم العمل:

وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية.

٧/الموارد البشرية:

يقتضي التغيير في ظروف وبيئة العمل التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأوضاع الجديدة.

٨/الوسائل المستحدثة والأدوات:

بإعادة النظر في التنظيم الإداري، أساليب العمل، مجموعة العمل المعدات والأدوات.

ومنهم من يرى المحاور الأساسية للتغيير تتمثل فيما يلي :-

١. تغييرات هيكلية.
٢. تغييرات وظيفية.
٣. تغييرات سلوكية.
٤. تغييرات فنية (تغيير النشاط)

وتشمل الأدوار، إجراءات اتخاذ القرارات، المعارف، ابتكارات المنتج أو الاتصالات، طرق جديدة في توزيع الوظائف و أدوارها، العلاقات الوظيفية، الظروف

التغيير الإداري - المعوقات والحلول
د. قمر محمد مجيت ماجي

(السياكوجتماعية) للعمل الأدوار، السلوكيات^(١).

ومنهم من يرى أنها تشمل المبادئ والقيم والسلوك والتعامل ، أساليب الإدارة والقيادة.

المبحث الثاني

أسباب التغيير ، خطواته ، مقوماته

أولاً: أسباب التغيير:

قسمها مصطفى محمود أبوبكر إلى أسباب خارجية وأخري داخلية^(٢).

١/ الأسباب الخارجية:

تتمثل فيما يلي:

أ. التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة.

ب. التغييرات التي تظهر في البيئة وتؤثر على المنظمة وأهمها ما يلي:

التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.

التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.

التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

٢/ الأسباب الداخلية:

وتتمثل فيما يلي^(٣)

(أ) حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية.

(٢) مرجع سبق ذكره، مصطفى محمود أبو بكر ، ص ٣٧٨

(٣) المرجع نفسه ص ٣٧٨

(ب) حدوث تغيير في إمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها.

(ج) مواجهة مشكلات ذاتية داخل المنظمة.

وجاء في ينايع نت أن أسباب التغيير تتمثل فيما يلي^(١) :

١. لملائمة الأهداف والخطط للاحتياجات.

٢. لإزالة الخلل في النظم.

٣. التعامل مع المنافسة بأساليب أفضل.

٤. الأخذ بوسائل التكنولوجيا الحديثة.

٥. الاستفادة من التجارب.

وذكر موقع منتدى وزارة التربية والتعليم أن أسباب التغيير تشتمل على الآتي:-

١. تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

٢. زيادة قدرة الإدارة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات

وعمل وإنتاج الإدارة.

٣. زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

٤. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

٥. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة .

٦. فحص مستمرّ لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها .

٧. بناء مناخٍ محابٍ للتطوير والإبداع.

وأضاف بعضهم إلى مبررات التغيير ما يلي :-

١. لإثبات الذات وإظهار القوة بتحقيق طموحات شخصية كأن يقوم مدير جديد

- بتغيير يمس جوانب كثيرة.
٢. لتجنب الملل والرتابة والعمل بجوية أكثر.
٣. لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.
٤. لتحسين الأداء.
٥. لجعل المنظمة أكثر منافسة .
٦. لاختصار الوقت، ولتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح.
٧. لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها.
٨. لمواجهة الضغوط والمطالبات الكثيرة من قبل الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء أو غيرهم.

٩. من أجل تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.

وذكر أميل قسطندي أربعة أسباب للتغيير كما يلي :-^(١)

١. عدم الرضا عن الوضع الراهن.
 ٢. الشعور بحتمية التغيير .
 ٣. الوصول إلى وضع أفضل.
 ٤. تحقيق طموحات شخصية أو تحقيق الذات.
- وترى الباحثة أن جميع هذه الأسباب تتكامل وتعضد بعضها بعضاً من أجل إحداث التغيير ، فالتغيير حتمي وسنة ماضية لا بد منها لمواكبة المستجدات والتطور والنمو ويستلزم ذلك التفكير والتدبر . قال تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافِ

(١) موقع سبق ذكرة ، أميل قسطندي خوري، www.annabaa.org

أَلَيْلٍ وَالنَّهَارِ لَآيَتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا تُسَبِّحُكَ فَقِنَا عَذَابَ
النَّارِ ﴿١٩١﴾ (١) قال رسول الله (ﷺ) ((يا بلال ويل لمن قرأها ولم يتفكر)).
ثانياً: خطوات التغيير:

يَجْمَلُهَا سَعِيدٌ عَامِرٌ فِيمَا يَلِي: - (٢)

(١) اتباع الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل :-

أ- الابتداء بتحديد الهدف من التغيير ودراسة الأسباب التي تدعو إليه (أي تشخيص
وتحليل المشكلة ، ويتفق معه أميل قسطندي) (٣) .

ب- تحديد نوع أو أنواع التغيير - الواقع المطلوب.

ت- جمع أكبر قدر من المعلومات ، دراستها ، وتحليلها جيداً.

(٢) ويضيف خوري (٤) بعد تشخيص وتحليل المشكلة لابد من وضع خطة مفصلة مبنية

على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها بشكل
منتظم.

(٣) البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة.

(٤) الحصول على دعم ومساندة لعلمية التغيير والالتزام بها.

(١) آل عمران ١٩٠-١٩١

(٢) الإدارة في ظلال التغيير ، سعيد يس عامر، القاهرة، مركز وابد سيرفس للاستشارات والتطوير، ١٩٩٦م ،

ص ٢٠٨

(٣) إدارة التغيير، أميل قسطندي خوري ، www.anabaa.org

(٤) إدارة التغيير، أميل قسطندي خوري ، www.anabaa.org

- (٥) اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج.
(٦) اتخاذ القرار المناسب.
(٧) مراقبة سير العمل وأدائه ومتابعة كيفية تحقيق النتائج.
وترى الباحثة أن أميل قسطندي قد حدد وبين خطوات التغيير بصورة أكثر وضوحاً
وتسلسل شامل يحقق أهداف التغيير إذ جاءت خطواته متتابعة مترابطة.
وجاء في موقع مهارتي أن خطوات التغيير الناجح تتمثل فيما يلي: ^(١)

(١) الشعور بالألم.

(٢) مقاومة المقاومة.

(٣) تحديد الأهداف.

أما الباحثة فتتفق مع أميل قسطندي لأن خطوات التغيير عنده أكثر منطقية
وتسلسلاً.

ثالثاً: مقومات التغيير:

تناول عدد من الباحثين مقومات التغيير بالتوضيح واتفقوا في بعضها واختلفوا
في البعض الآخر منهم (ديفيد ماكلاند)، إذ يجمل المقومات في ثلاثة كما يلي: ^(٢)
(أ) أن يعرف الشخص كيفية التغيير.

(ب) أن تكون لديه الرغبة في التغيير إذ بدون الدوافع لا يتحقق أي إنجاز إذ معادلة
الإنجاز تقول الإنجاز = الدافعية × القدرة

(ج) ألا يكون هناك شيء يمنعه من ذلك - فإذا كان هناك شيء يمنعه من التغيير فهذه

^(١) <http://www.maharty.comshowthread.php?>

^(٢) <http://vb.maharty.comshowthread.php>

مشكلة تتعلق بالنظام الذي يعين فيه.

ويرى علي محمد عبد ا لوهاب أن مقومات التغيير تتمثل فيما يلي:
تشجيع الأفكار الجديدة والمكافأة عليها إن كانت جيدة، عملية، وقابلة للتطبيق.
توفير معلومات عن التغيير ، أهدافه ، أنواعه ، ومدى تأثيره- أن تكون المعلومات
عن التغيير دقيقة وتحتوى على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة.
توفر المهارات الإدارية.

المرونة اللازمة لإجراء التغيير.

ينبغي توفر مهارات قيادية ويلخصها فيما يأتي:

أ/ المهارات الفنية:

وتعني المعرفة التخصصية، وهي: الفهم المتعمق للعلم، وأهدافه وطرقه ودورته
وعلاقاته، والمشكلات التي تعترض تنفيذه ، والإمكانات المطلوبة لإنجازه.

ب/ المهارات التنظيمية:

وتعني النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملأ يتكون من أجزاء متداخلة
مترابطة كل جزء منها يصب في النظام الكلي يؤثر فيه ويتأثر به كما ينبغي فهم الأنظمة
والقواعد والسياسات والإجراءات التي تدير عليها المنظمة.

ج/ المهارة الإنسانية:

وهي فن معاملة النفس الإنسانية من فهم الناس والقدرة على الاتصال
والتواصل معهم وتفهم مشكلات العاملين ودراسة دوافعهم وطموحاتهم والتعرف على
أفكارهم وقدراتهم وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية. ويضيف

التغيير الإداري - المعوقات والحلول
د. قمر محمد مجتيد ماجي

أحمد إبراهيم أبو سن^(١) بأن يكون قدوة حسنة يحسن معاملتهم، ويدربهم على أداء الأمانة، ويستشيرهم وأن يحترم آراءهم ويثق في قدراتهم ، وأن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة. ووردت الكثير من الآيات في ذلك منها قوله تعالى : ﴿ وَخَفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾^(٢) ويقول عز وجل : ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾^(٣) .
د / المهارة الفكرية:

ويقصد بها الاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه وتشمل أيضاً القدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات ومقارنتها وفهم مدلولاتها والخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها.(٤) قال تعالى : ﴿ وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ ﴾^(٥) وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴾^(٦) .

وورد في موقع الشيرازي أن أهم مقومات التغيير تتمثل فيما يلي^(٧) :
النية الصادقة والعزم الكافي (فالنية لزام لكل عمل) ، قال ﷺ : ((إنما الأعمال بالنيات))^(٧) .

الصبر والإصرار علي التغيير.

(١) الإدارة في الإسلام ، احمد ابراهيم ابو سن ، الخرطوم ، مطبعة التمدن ١٩٩٩م ، ص ١٠٥

(٢) سورة الشعراء آية(٢١٥).

(٣) سورة النحل آية١٢٥

(٤) مرجع سبق ذكره ، سعيد يس عامر ، ص ٢٠٨

(٥) سورة الذاريات الاية ٢٠ - ٢١

(٦) <http://www.alshirasi.com>

(٧) صحيح البخاري.

الإيمان الكافي والكامل لقضيته.

وترى الباحثة أن هذه المقومات التي ذكرها الموقع تعضد المقومات السابقة وتكملها في تحقيق التغيير، إذ لا يمكن أن يتم أي عمل بصورة سليمة دون نية صادقة وعزيمة قوية وصبر جميل مهما توفرت المهارات وتجمعت المعلومات ووضعت الخطط.

ويرى مصطفى محمود أن مقومات التغيير تتمثل فيما يلي: ^(١)

(١) تبني مدخل النظم، بالنظر الى المنظمة كوحدة متكاملة ذات مكونات مترابطة تتأثر فيما بينها.

- اقتناع الإدارة العليا بجمية التغيير والتطوير وضرورة مسانبتها وتأييدها لبرامج التغيير والتطوير.

- إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير فيد الله سبحانه وتعالى مع الجماعة.

- تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

- التركيز على البعد الإنساني.

- الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيلة الموضوعية.

- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير.

- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير.

- الحرص على تحقيق بعض الإنجازات التي ينتج عنها تحقيق منافع ملموسة خلال الفترة الأولى من العملية.

(١) مرجع سبق ذكره، مصطفى محمود ابوبكر، ص ٢٨٣

التغيير الإداري - المعوقات والحلول
د. قمر محمد مجيت ماجي

- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم.

المبحث الثالث

المعوقات ، ورؤى الحلول

أولاً: مقاومة التغيير:

هنالك العديد من الأسباب تجعل الموظفين يقامون التغيير وتمثل فيما يلي:
التمسك بالعادات والتقاليد وإلف القديم، وقد أشار الله سبحانه وتعالى لذلك في كتابة الكريم إذ يقول عز وجل: ﴿وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِّنْ نَّذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَرِهِمْ مُّقْتَدُونَ ﴿٢٣﴾ قُلْ أُولُو حِجَّتِكُمْ بَاهِدَىٰ مِمَّا وَجَدْتُمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُمْ بِهِ كَافِرُونَ ﴿٢٤﴾﴾ (١).
الخوف: ويتمثل فيما يلي:

الخوف من الجديد المجهول ، أو عدم الاستعداد لتحمل مواجهته ، أو الخوف من
الفشل في التكيف معه (٢).

الخوف على المصالح المادية أو المعنوية أو الشخصية والتوهم بأن التغيير سيكون
سبباً في فقد بعض الامتيازات أو المكاسب (٣).

مثلاً الخوف من ضياع حصيلة الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه

(١) الزخرف: ٣٣ - ٢٤.

(٢) سعيد يس علمر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٠

(٣) <http://www.ksl.edu.sa/sites/kus.arabic> مرجع سبق ذكره

في تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف^(١).

الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير فقد يحتاج إلى الإعداد والتدريب وربما زيادة في أوقات العمل المتخصصة^(٢).

الاعتقاد: ويتمثل فيما يلي:

اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث^(٣).

اعتقاد بعض العاملين القدامى بأن المعرفة الفنية الموروثة كافية لتسيير العمل

وصالحة لكل زمان ومكان^(٤).

وينتج عن ذلك النزعة إلى الواقع الحالي والرضا والقناعة بما هو عليه.

نقص المعلومات:

وينطوي على عدم معرفة الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق

تطبيقه وأهم من ذلك نتائجه^(٥).

عدم الاقتناع بالتغيير.

تهديد المصالح الجماعية أو التفرقة بين أعضائها أو التقليل من نواحي الإشباع

التي يجدها هؤلاء الأعضاء في الجماعة^(٦).

كثرة التجارب الفاشلة من التغيير وهذا ما يصيب الموظف بالإحباط والقناعة

(١) مرجع سبق ذكره، سعيد يس عامر، ص ٢١٠

(٢) Arabic <http://www.ksu.edu.sa/sites/kus>

(٣) مرجع سبق ذكره، سعيد يس عامر، ص ٢١٠

(٤) موقع سبق ذكره <http://www.ksu.edu.sa>

(٥) مرجع سبق ذكره، سعيد يس عامر، ص ٢١٢.

(٦) المرجع نفسه والصفحة نفسها.

بعدم حدوث التغيير^(١).

فقدان الثقة بالمؤسسة^(٢).

نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير^(٣).

كثرة متطلبات التغيير وانعكاساتها على الموظف

الطبيعية البشرية التي ينشأ عليها منذ طفولته.

ثانياً: الرؤى والحلول للمعوقات :

لا توجد مشكلة إلا ولها حل ، ولا يوجد معوق إلا وله ما يزيله، فما هي الرؤى

والحلول لمعوقات التغيير؟ تتمثل الحلول فيما يأتي:

١/ الاستعداد لمواجهة الموقف بدلاً من التهرب منه.

٢/ التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته فالأشخاص هم

الذين يقاومون التغيير.

ولذا لا بد من إشراكهم في تحديد الأهداف ومشاورتهم في مستجداتها ، فالمشاركة

تؤدي إلى تقارب وجهات النظر^(٤). وقد مدح الله عز وجل المسلمين في ممارستهم للشورى

قال تعالى: ﴿وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾^(٥) فالمشاركة تؤدي إلى خلق أجواء مناسبة للتواصل

البناء بين العاملين من^(٦) :

(١) موقع سبق ذكره www.ksu.edu

(٢) الموقع نفسه

(٣) الموقع نفسه

(٤) <http://www.annabaa.com>

(٥) الشورى: ٣٨

(٦) <http://www.annabaa.com>

- (١) الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم.
- (٢) توضيح ماهية التغيير وما يمكن أن يحقق من مصالح.
- (٣) توضيح أهمية التغيير لهم وللشركة
- (٤) الحصول على دعمهم على جميع المستويات.
- (٥) إشراكهم في كافة مراحل عملية التغيير وذلك يجعلهم شركاء فاعلين في هذه العملية مما يبدد مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة^(١).
- (٦) تحديد الموظفين المقاومين للتغيير والجلوس معهم والتحدث إليهم ومساعدتهم للانتقال من الحالة القديمة إلى الحالة الجديدة بكل سهولة ويسر.
تكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمنٍ وحتى يكمل عمل الفريق بالنجاح فينبغي التحلي بما يأتي من صفات.
أ- المعرفة الواسعة
ب- الرؤية الثاقبة
ج- الإيمان الراسخ
د- التدريب لاكتساب المهارات
هـ- المبادرة
و- التطوير
- (٧) توفير الأمن الوظيفي للعامل وإشعاره بأن هدف التغيير هي زيادة جودة المنتج (الخدمة) وليس للاختبار والتقييم^(٢).
- (٨) ويرى (كيرت ليون) أن المرحلة الأولى في حل مشاكل التغيير هو ما أسماه بإذابة أو

(١) www.ksu.org/edu

(٢) موقع سبق ذكره <http://www.ksu.org/edu>

التغيير الإداري - المعوقات والحلول
د. قمر محمد مجيت ماجي

إسالة الجليد، وهو تعبير مجازي يقصد به تفكيك واستبعاد الاتجاهات والعادات والممارسات الحالية للفرد بما يولد الشعور بالحاجة إلى الشيء الجديد، فقبل تعلم أفكار جديدة يجب أن يتغير ما بداخل الإنسان من أفكار واتجاهات معيقة للتغيير، ومن هنا كانت النظرة الإسلامية في عرضها لسنة التغيير تصرح بأن التغيير الحقيقي ينطلق من داخل النفس^(١).

لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾^(٢).

(٨) أن يطل التغيير كل المستويات الإدارية من إدارة عليا ووسيطه وغيرهما ، على أن تظهر بوادره في الإدارة العليا ويلحظها الموظف - من تغيير في أدائها وتعاملها وقوانينها وتشريعاتها وتكون بذلك قدوة للموظفين^(٣) وقيادة النبي ﷺ كانت خير مثال لذلك ما كان يأمر بشيء إلا كان أول العاملين به وما ينهي من شيء إلا وكان أول المنتهين عنه.
(٩) التخطيط للتغيير:

التخطيط هو أس نجاح كل الأعمال وهو جسر العبور للمستقبل ويظهر ذلك من اهتمام الرسول ﷺ به .
فقد خطط ﷺ لنشر دعوته بين الناس وتجلي ذلك في ترسيخه للعقيدة والفكر وبناء الدعائم الروحية^(٤).

(1) الموقع نفسه

(2) الرعد: ١١

(3) موقع سبق ذكره <http://www.ksu.org.edu>

(4) الإدارة في الإسلام ، فهمي خليفة الفهداوى ، عمان ، دار المسيرة ٢٠٠١ ، ص ٧٨

أ- بناء الجماعة وتنظيم قياداتها وذلك من خلال العمل السري لمدة ثلاثة أعوام ، قال ﷺ استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان^(١) ثم اتخذ أسلوب المواجهة بالإعلان عن الدعوة كما خطط للهجرة وخطط للحرب . ويتطلب التخطيط وضع الأهداف وعليه ينبغي:

أ- إخلاص النوايا في عملية تحديد الأهداف حتى تنتفي البواعث الشخصية كما أن إخلاص النية يؤمن للأهداف المشروعة مما يضاعف من الآثار الايجابية المترتبة عليها فالأهداف في الرؤية الإسلامية تصاغ وفق منظومة الحلال والحرام حتى يسلك المرء الطرق والملاذات الآمنة التي يقرها الإسلام قال تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن

نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾^(٢) .

ويبدو تقدير الإسلام لأثر النية في حديث عمر بن الخطاب رضي الله عنه على المنبر قال سمعت رسول الله ﷺ يقول (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو إلى امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه).

ب- أن تكون الأهداف ممكنة القياس وإلا كانت حبراً على ورق، إذ يصعب تنفيذها قال تعالى: ﴿لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا﴾^(٣) وقاعدة الإنفاق في الإسلام تراعي حدود الموارد

(١) كشف الخفاء ومزيل الإلباس للعجلوني ٢٧٣/٢

(٢) النساء: ١١٤

(٣) البقرة: ٢٣٣

كما في قوله تعالى: ﴿لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ وَمَن قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَاءً آتَاهَا سَيِّجَعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾^(١).
(١٠) كما ينبغي أن يتحلى من يقود التغيير بالصفات التالية :

أ- العزيمة والإرادة القوية إذا العزيمة هي سر النجاح قال تعالى: ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ﴾^(٢) وقال عز وجل: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾^(٣).
وهذا يقود إلى اتخاذ القرار، فالقرارات تتطلب الاستشارة ثم الاستشارة، فالتوكل. أي بعد توفير كل الأسباب يأتي التوكل وهو غير التوكل قال تعالى: ﴿وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾^(٤) وقال ﷺ (أعقلها وتوكل)^(٥) وقال ﷺ (كالطير تغدو خاصاً وتعود بطاناً)^(٦) حتى الطير لم يتهاون ولم يتكاسل وإنما أخذ للأمر عدته (الأسباب) بالمشير بحثاً عن مصادر العيش والماء.

ب- الثبات والصبر:

ويظهر ذلك من تمسك النبي ﷺ وثباته لتبليغ الدعوة ((والله لو وضعوا الشمس في يميني و القمر في يساري لن أترك هذا الأمر أو أهلك دونه))^(٧).

(١) الطلاق: ٧

(٢) الاحقاف: ٣٥

(٣) آل عمران: ١٥٩

(٤) الطلاق: ٣

(٥) سنن الترمذي ٢٥١٧/٦٦٧/٤

(٦) شعب الإيمان للبيهقي ١١٨٣/٦٦٢

(٧) السلسلة الضعيفة للالباني ٩٠٩/٤٠٨/٢

ج- الرغبة الصادقة في التغيير:

وتكون بالتغيير من داخل النفس لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا

مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (١).

د- قوة الاعتقاد:

فلاعتقاد هو النظام الأقوى في التغيير ، كل عمل وراءه اعتقاد راسخ فينبغي

للمرء أن يرسخ العقيدة والفكرة فيمن يريد تغييرهم أمثلة لاعتقادات ايجابية ﴿إِنَّا لَا

نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (٢).

(١١) تنزيل ثقافة التغيير إلى كافة أجزاء المنظمة بمعنى تخفيض حجم التغيير ورفع

حجم المشاركة والتفاعل (٣).

(١٢) التدرج في التغيير:

وهو وضع خطة مرحلية ليكون أدهى لتقبل الموظفين له، ونرى الله سبحانه وتعالى

استخدم أسلوب التدرج في كثير من الأعمال فمثلاً تحريم الخمر تم مرحلياً، فحرمها أولاً

في الصلاة بقوله تعالى: ﴿لَا تَقْرَبُوا الصَّلَاةَ وَأَنْتُمْ سُكَرَىٰ﴾ (٤). ثم وضح مضرتها بقوله

تعالى: ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا

(١) الرعد: ١١

(٢) الكهف: ٣٠

(٣) موقع سبق ذكره: <http://www.okas.com.sa/new/issues>

(٤) النساء: ٤٣

أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا ﴿^(١)﴾. ثم تم تحريمهما كلية.

(١٣) اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير وذلك بعد تهيئة الناس لتقبله .

(١٤) استخدام الأسلوب الإنساني:

وهناك مادة وفيرة تدعم الأسلوب الإنساني في المنظور الإسلامي ، فقد مدح الله

سبحانه وتعالى النبي ﷺ لأسلوبه الإنساني الراقى ، قال الله عز وجل: ﴿ فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ

اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَهِتُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾ ^(٢).

وقال تعالى: ﴿ وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ أَبْعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ ^(٣) وقال ﷺ ((تبسّمك في

وجه أخيك صدقة)) ^(٤) قال تعالى: ﴿ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴾ ^(٥).

(١٥) ابتكار نموذج للتغيير ينسجم مع مبادئنا وأهدافنا ويستوعب طبيعة التحديات

المتصاعدة التي تواجه الأجيال الناشئة ^(٦).

ونحن كأمة مسلمة يجب علينا أن نستمد القوة والقدوة من رسولنا الحبيب ﷺ ونقتدي

بمنهجيته في مواجهة الصعاب والمعوقات حتى نحدث التغيير بصورة سهلة وسلسة .

(١٦) يقترح أميل قسطندي معادلة الديسو لإنجاح التغيير وهي كما يلي :

فالوصول إلى الحالة المرغوب فيها يتطلب ثلاث خطوات: تحديد الأهداف المراد

(١) البقرة: ٢١٩

(٢) آل عمران: ١٥٩

(٣) الشعراء: ٢١٥

(٤) سنن الترمذى ٢٠٠٧/٣٦٤/٤

(٥) البقرة: ٨٣

(٦) موقع سبق ذكره : <http://www.bab.com/person/aa/show>

التغيير الإداري - المعوقات والحلول
د. قمر محمد مجيت ماجي

تحقيقها بشكل واضح ودقيق، وضع الاستراتيجيات المناسبة واستخدام الآليات الممكنة لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات تنفيذاً جيداً سليماً.
(١٧) أن يعمل وكلاء التغيير بما علموا ويلتزموا بما خططوا له ويصبروا، فإن النصر مع الصبر ويستعينوا بالله سبحانه وتعالى دائماً وأبداً مع إخلاص النية له فهو مسبب الأسباب ومجيب الدعاء وهو على كل شيء قدير .

الخاتمة

وتتضمن النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :-

١- التغيير هو سنة الله في كونه وبالتالي يطال جميع المنظمات والمؤسسات.

٢- التغيير يبدأ من الذات.

٣- إن عملية التغيير تواجه بالصدام والمقاومة أحياناً .

٤- إنَّ الناس يقبلون التغيير، ولكنهم يرفضون الإجراءات التي تمر بها عملية التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك .

٥- يحتاج التغيير إلى إدارة حديثة تتواءم مع إمكانية استيعاب التحولات في المنظمة.

ثانياً : التوصيات :

(١) تصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المنظمة عن التغيير مفهومه وأهدافه ، وأنه في صالح الأفراد والمنظمة.

(٢) العمل علي تحقيق التوازن بين الرغبة في التغيير والحفاظ على القيم والتراث.

(٣) وضع إستراتيجية لإنفاذ برنامج التغيير مع تسخير الموارد له وتدعيم مقوماته.

(٤) الأخذ بالخطوات التي تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

(٥) الحرص علي تغيير المنظمات من الداخل (تغيير الذات) .

(٦) الأخذ بالنموذج الإسلامي في التغيير من حيث قوة الاعتقاد والعزيمة والثبات .