كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [10]

# إدارة التغيير والتطوير المؤسسي في ضوء القرآن

## من إدراك الحاجة إلى التغيير إلى الانتقال المنضبط والتعلم وبناء الوضع الجديد


**أ.د. سَمير الشَّاعِر**

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي



1448هـ - 2026م

**الملاحظة المنهجية**

التغيير والتطوير المؤسسي ليسا مجرد استجابة لحدث طارئ، ولا يعنيان بالضرورة استبدال الهيكل أو التقنية أو الإجراءات. فالتغيير يتعلق **بالانتقال من وضع مؤسسي إلى وضع آخر**، بينما يشير التطوير إلى **تحسين القدرة والأداء والعمليات بصورة مقصودة ومتدرجة**.

والاستناد إلى القرآن الكريم هنا لا يعني استخراج نظرية حديثة لإدارة التغيير من الآيات، وإنما الاستفادة من الأصول القرآنية المتعلقة بتغير الأحوال، والإصلاح، والعمل، ومراجعة السلوك، والتدرج، ومقاومة الفساد، وتحمل المسؤولية، مع المحافظة على السياق الأصلي للنص.

ويُراعى دائمًا التفريق بين:

**النص القرآني ← سياقه ودلالته ← الدلالة المستنبطة ← الإفادة الإدارية المعاصرة.**

ومن أهم الفروق المنهجية أن **التغيير ليس غاية بذاته**؛ فقد يكون التغيير تحسينًا، وقد يكون تراجعًا، وقد يكون مجرد حركة لا تنتج قيمة. لذلك يكون معيار التطوير هو **تحسن الوضع المؤسسي وتحقيق الغاية المشروعة بصورة أفضل وأكثر قدرة على الاستمرار**.

## المقدمة

المؤسسات لا تعمل في بيئة ثابتة. تتغير احتياجات الناس، والأسواق، والتقنيات، والأنظمة، وأساليب العمل، والقدرات البشرية، كما تظهر مخاطر وفرص لم تكن موجودة من قبل.

ولهذا لا يكفي أن تنجح المؤسسة في تشغيل وضعها الحالي؛ بل تحتاج أيضًا إلى القدرة على **مراجعة هذا الوضع وتطويره عندما تتغير شروط النجاح**.

وقد يواجه التغيير المؤسسي مشكلتين متعاكستين:

- مقاومة التغيير حتى عندما يصبح ضروريًا.
- التغيير المستمر دون حاجة واضحة أو قدرة على استيعابه.

ومن هنا فإن الإدارة الرشيدة لا تسأل فقط:

**هل نحتاج إلى التغيير؟**

بل تسأل أيضًا:

**لماذا؟ وإلى ماذا؟ وبأي سرعة؟ وبأي موارد؟ وما الذي يجب الحفاظ عليه؟ وكيف نعرف أن الوضع الجديد أفضل؟**

قال تعالى: **﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾** [الرعد: 11]

والآية في سياقها أوسع من التغيير الإداري، لكن يمكن الاستئناس منها بأصل عام يتعلق بأن التغيير لا يتحقق بمجرد التمني، وإنما يرتبط بالفعل والتحول في الواقع.

## الوحدة الأولى: إدراك الحاجة إلى التغيير

### 1. التغيير يبدأ من فجوة حقيقية

لا ينبغي أن يبدأ التغيير من الموضة الإدارية أو تقليد مؤسسة أخرى.

وتظهر الحاجة إلى التغيير عندما توجد فجوة بين:

**الوضع الحالي ← الوضع المطلوب.**

وقد تكون الفجوة في:

- جودة الخدمة.
- كفاءة العمليات.
- قدرة المؤسسة التقنية.
- مهارات العاملين.
- تجربة العملاء.
- سرعة الاستجابة.
- التكلفة.
- الالتزام.
- القدرة التنافسية.

- القدرة على مواجهة المستقبل.

والتغيير السليم يبدأ بتحديد هذه الفجوة، لا بمجرد إعلان الرغبة في التطوير.

### 2. قراءة الواقع قبل وصف العلاج

قد يكون ضعف الأداء ناتجًا عن مشكلة في النظام، أو المهارات، أو الموارد، أو القيادة، أو العمليات، أو المعلومات.

ومن ثم لا يصح أن تكون كل مشكلة سببًا لإعادة الهيكلة أو إدخال تقنية جديدة.

قال تعالى: ﴿**وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ**﴾ [الإسراء: 36]

والإفادة الإدارية هنا في أصل **عدم بناء التدخل على غير علم كافٍ**.

فالتغيير الذي لا يفهم المشكلة قد ينقلها من موضع إلى آخر بدل حلها.

### 3. التمييز بين التغيير الضروري والتغيير الاختياري

ليست كل التحولات متساوية.

يمكن أن يكون التغيير:

- ضروريًا بسبب تغير البيئة.
- مطلوبًا لمعالجة قصور واضح.
- تطويريًا لرفع القدرة.

- ابتكاريًا لخلق قيمة جديدة.
- وقائيًا للاستعداد للمستقبل.

ويختلف حجم التغيير وسرعته بحسب سببه وتأثيره.

## الوحدة الثانية: تصميم التغيير وبناء القبول

### 1. وضوح سبب التغيير

من أسباب مقاومة التغيير أن المؤسسة تعلن **ماذا ستغير** دون أن توضح **لماذا ستغيره**.

لذلك ينبغي أن يكون مبرر التغيير واضحًا:

- ما المشكلة؟
- ما الفرصة؟
- ما المخاطر التي ستنشأ إذا لم يحدث التغيير؟
- ما القيمة المتوقعة؟
- ما الذي سيتغير؟
- ما الذي سيبقى ثابتًا؟

فالوضوح يقلل الشائعات والتفسيرات المتضاربة.

### 2. المشاركة والمشاورة

لا يعني التغيير المؤسسي أن يصدر القرار من القمة ثم يُترك العاملون لمواجهة نتائجه.

وقد قرر القرآن أصل المشاورة: ﴿**وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ**﴾ [آل عمران: 159]

وقال تعالى: ﴿**وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ**﴾ [الشورى: 38]

ولا تعني الشورى تعطيل القرار الإداري، بل يمكن أن تسهم في:

- تحسين فهم المشكلة.
- كشف آثار لم تكن ظاهرة.
- اختبار البدائل.
- بناء الثقة.
- تقليل المقاومة الناتجة عن الغموض.
- تحسين قابلية التنفيذ.

### 3. مقاومة التغيير ليست كلها سلبية

قد تكون المقاومة ناتجة عن:

- خوف من فقدان الدور.
- غموض المستقبل.
- نقص المعلومات.
- تجربة سابقة فاشلة.
- فقدان الثقة.
- كلفة حقيقية لم تؤخذ في الاعتبار.
- أو مصلحة ضيقة تريد المحافظة على الوضع القائم.

لذلك لا ينبغي التعامل مع كل اعتراض بوصفه رفضًا غير عقلاني.

بل ينبغي التمييز بين:

**اعتراض يكشف خطرًا حقيقيًا ومقاومة ناتجة عن مصلحة أو خوف أو غموض.**

## الوحدة الثالثة: تنفيذ الانتقال المؤسسي

### 1. تحويل التغيير إلى مسار تنفيذي

التغيير الناجح يحتاج إلى:

- نتيجة واضحة.
- مسؤوليات محددة.
- موارد.
- مراحل عند الحاجة.
- جدول زمني مناسب.
- تواصل مؤسسي.
- تدريب ودعم.
- مؤشرات متابعة.
- آلية لمعالجة المشكلات.

وهنا يرتبط التغيير بالتخطيط والمشروعات، دون أن يكون هو نفسه تخطيطًا أو مشروعًا.

### 2. التدرج عندما يكون أنسب

ليس كل تغيير بحاجة إلى انتقال شامل وفوري.

قد يكون التدرج أكثر ملاءمة عندما:

- تكون المخاطر مرتفعة.
- تكون القدرات غير مكتملة.
- يتطلب التغيير تعلمًا متتابعًا.
- يصعب اختبار الوضع الجديد دفعة واحدة.

والتدرج لا يعني البطء دائمًا، وإنما يعني **تقسيم التحول إلى خطوات يمكن فهمها واختبارها وتصحيحها**.

### 3. التجربة قبل التوسع

يمكن في بعض التغييرات اختبار النموذج على نطاق محدود، ثم قياس النتائج قبل تعميمه.

وهذا يحقق:

**تجربة محدودة ← قياس ← تعلم ← تعديل ← توسع.**

ويقلل كلفة الخطأ، خصوصًا في التحولات التقنية والتنظيمية الواسعة.

## الوحدة الرابعة: تثبيت التغيير وتحويله إلى قدرة

### 1. التغيير لا يكتمل عند التنفيذ

قد تنجح المؤسسة في تنفيذ مشروع التغيير، ثم تعود تدريجيًا إلى الممارسات السابقة.

لذلك يحتاج الوضع الجديد إلى أن يتحول إلى:

- إجراءات.
- مهارات.
- أنظمة.
- مسؤوليات.
- مؤشرات.
- عادات عمل.
- معرفة مؤسسية.

فالغاية ليست **تنفيذ التغيير**، بل **استقرار القدرة الجديدة**.

### 2. بناء القدرة البشرية

قد يفشل التحول التقني إذا لم تتوافر المهارات اللازمة، وقد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يفهم العاملون أدوارهم الجديدة.

ومن ثم فإن التطوير يحتاج إلى:

- التدريب.
- نقل المعرفة.
- إعادة تصميم الأدوار.
- الدعم أثناء الانتقال.
- اكتشاف الكفاءات.
- معالجة فجوات المهارات.

قال تعالى: ﴿**إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**﴾ [القصص: 26]

والاستئناس بالآية هنا يتعلق باجتماع **القدرة والأمانة** في اختيار من يتولى المسؤوليات، وهو أصل مهم عند بناء القدرة المؤسسية أثناء التغيير.

### 3. التعلم من التغيير

كل تحول يكشف معلومات جديدة.

لذلك ينبغي بعد التنفيذ مراجعة:

- ما الذي نجح؟
- ما الذي لم ينجح؟
- ما الافتراضات التي ثبت خطؤها؟
- ما الآثار غير المقصودة؟
- ما المهارات الجديدة التي ظهرت الحاجة إليها؟
- ما الذي ينبغي تعديله؟

وبذلك يتحول التغيير من **حدث مؤقت** إلى **مصدر للتعلم المؤسسي**.

## الوحدة الخامسة: التغيير المستمر والتكيف المؤسسي

### 1. التطوير ليس حملة مؤقتة

المؤسسة التي لا تتعلم من تغير البيئة تصبح أسيرة لوضع سابق.

لكن التطوير المستمر لا يعني إطلاق مشاريع متلاحقة بلا توقف، وإنما يعني وجود قدرة مؤسسية على:

**الملاحظة ← التقييم ← التحسين ← التعلم ← إعادة التقييم.**

### 2. الحفاظ على الثوابت أثناء التغيير

التغيير الرشيد لا يعني التخلي عن كل ما هو قائم.

بل ينبغي التمييز بين:

- مبادئ لا يجوز التخلي عنها.
- غايات استراتيجية.
- قدرات يجب المحافظة عليها.
- إجراءات قابلة للتغيير.
- تقنيات قابلة للاستبدال.
- هياكل قابلة لإعادة التصميم.

وهنا تظهر أهمية أن يكون التغيير **تطويرًا للوسائل دون إهدار الغايات والقيم الحاكمة**.

### 3. التطوير بوصفه استعدادًا للمستقبل

تزداد الحاجة إلى التطوير عندما يصبح التغير الخارجي أسرع من قدرة المؤسسة على الاستجابة.

وفي البيئة المعاصرة تشمل مصادر التغيير:

- الذكاء الاصطناعي.
- الأتمتة.
- تغير نماذج الأعمال.
- التحول في توقعات العملاء.
- تغير أسواق العمل.
- تغير التنظيمات.
- الأزمات المتكررة.
- التغيرات الاقتصادية والجيوسياسية.

وهنا تتصل إدارة التغيير باستشراف المستقبل، لكنها لا تحل محله؛ فاستشراف المستقبل يبحث في الاتجاهات والاحتمالات، بينما إدارة التغيير تتولى **تحويل الحاجة إلى انتقال مؤسسي فعلي**.

**التتالي الإداري للتغيير والتطوير**

**رصد التغير أو المشكلة ← تشخيص الفجوة ← تحديد الحاجة إلى التغيير ← تحديد الوضع المستهدف ← تحليل الآثار والقدرة ← بناء الخيارات ← المشاورة والتواصل ← اختيار مسار التغيير ← إعداد الموارد والمسؤوليات ← التجربة أو التنفيذ المرحلي عند الحاجة ← التنفيذ ← المتابعة ← معالجة المقاومة والانحرافات ← تثبيت الوضع الجديد ← قياس النتائج ← التعلم ← التطوير المستمر.**

## مؤشرات التغيير والتطوير

### مؤشرات الجاهزية

- وضوح سبب التغيير.
- وضوح الوضع المستهدف.
- توافر الموارد والقدرات الأساسية.
- مستوى فهم العاملين للتغيير.

### مؤشرات التنفيذ

- نسبة مراحل التغيير المنجزة.
- الالتزام بالجدول والموارد.
- نسبة العاملين الذين اكتسبوا المهارات المطلوبة.
- حجم المشكلات غير المعالجة.

### مؤشرات التبني

- نسبة استخدام النظام أو العملية الجديدة.
- الالتزام بالممارسات الجديدة.
- انخفاض العودة إلى الممارسات السابقة.

### مؤشرات الأثر

- تحسن الأداء.
- انخفاض التكلفة أو الوقت.
- تحسن تجربة المستفيد.

- تحسن القدرة المؤسسية.
- تحقق النتائج المستهدفة.

**الضوابط والقواعد**

1. **لا تغيير بلا حاجة واضحة.**
2. **تشخيص المشكلة يسبق اختيار الحل.**
3. **التغيير وسيلة للتحسين وليس قيمة مستقلة.**
4. **لا يكفي إعلان التغيير؛ بل يجب بناء القدرة على تنفيذه.**
5. **المشاورة تحسن القرار ولا تلغي مسؤولية اتخاذه.**
6. **ينبغي التمييز بين المقاومة التي تكشف خطرًا والمقاومة التي تحمي مصلحة ضيقة.**
7. **التدرج أداة مناسبة عندما تكون مخاطر الانتقال المباشر مرتفعة.**
8. **التجربة المحدودة قد تقلل كلفة الخطأ قبل التوسع.**
9. **لا يكتمل التغيير حتى يستقر في الأنظمة والمهارات والممارسات.**
10. **التطوير المستمر لا يعني التغيير المستمر بلا مبرر.**

11. **الثوابت والقيم لا تعامل كإجراءات قابلة للاستبدال.**
12. **كل تغيير مهم ينبغي أن ينتج تعلمًا مؤسسيًا قابلًا للاستفادة لاحقًا.**

**الحدود الموضوعية للكتيب**

يركز هذا الكتيب على **إدارة الانتقال والتطوير داخل المؤسسة** :تشخيص الحاجة، تصميم التغيير، التعامل مع المقاومة، تنفيذ الانتقال، تثبيت الوضع الجديد، والتعلم منه.

ولا يتوسع في:

- **الاستراتيجية؛** لأنها تحدد الاتجاه والاختيارات بعيدة المدى.
- **التخطيط؛** لأنه يحول الغايات إلى خطط تنفيذية.
- **المشروعات والبرامج؛** لأنها أدوات لتنفيذ بعض مبادرات التغيير.
- **المرونة والتكيف المؤسسي؛** لأنها تركز على القدرة المستمرة على الاستجابة للمتغيرات.
- **الابتكار والإبداع؛** لأنهما يركزان على توليد الأفكار والحلول الجديدة.

- **إدارة الموارد البشرية**؛ لأنها تعالج النظام الأوسع لإدارة العاملين والقدرات.
- **الأزمات**؛ لأن إدارة الأزمة تتعامل مع ظروف طارئة ذات طبيعة خاصة.

**الخاتمة**

التغيير المؤسسي الرشيد لا يقوم على الرغبة في التغيير لذاته، كما لا يقوم على المحافظة على الوضع القائم لمجرد أنه قائم. وإنما يقوم على **إدراك الفجوة، وفهم أسبابها، وتحديد الوضع الأفضل، واختيار مسار مناسب للانتقال، وبناء القدرة على تنفيذه، ثم تثبيته ومراجعته والتعلم منه**.

والاستفادة من القرآن الكريم في هذا المجال تقوم على أصول عامة يمكن أن تضبط هذا المسار، منها التثبت، والعمل، والمشاورة، ومراعاة القدرة، والإصلاح، ومراجعة الواقع، وعدم الاغترار بالوضع القائم.

ويبقى جوهر التغيير الإداري:

**إدراك الحاجة ← تشخيص الواقع ← تحديد الغاية ← تصميم التغيير ← بناء القبول والقدرة ← التنفيذ ← تثبيت الوضع الجديد ← قياس الأثر ← التعلم ← التطوير.**

وبذلك يتحول التغيير من **رد فعل مؤقت** إلى **قدرة مؤسسية على التحسن والتجدد**.

**المصدر**

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

**الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".**
**الموقع الرسمي** https://samirshaer.com/ .

ومن المراجع الإدارية المساندة في إدارة التغيير والتطوير المؤسسي:


- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*.