

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و العلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دروس في مقياس إدارة التغيير مدعمة بحالات تطبيقية

مطبوعة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال

من إعداد:

الدكتورة: خدير نسيم

أستاذة في قسم علوم التسيير

السنة الدراسية 2018/2019



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال و الجداول
4-2	مقدمة
22 -5	الفصل الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
6	تمهيد
6	1- تعريف التغيير و تمييزه عن المصطلحات المتداخلة معه
9	2- تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه وركائزه
12	3- أهداف التغيير التنظيمي و أنواعه
16	4- القوى الدافعة للتغيير
18	5- مجالات التغيير
21	خلاصة
22	6- أسئلة للمناقشة
33-23	الفصل الثاني: محاور هامة في عملية التغيير التنظيمي
24	تمهيد
24	1- ارتباط التغيير التنظيمي بالسياق
25	2- عناصر التغيير التنظيمي
27	3- خطوات وأساليب التغيير التنظيمي
29	4- العوامل المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي
30	5- التحديات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي
32	خلاصة
33	6- أسئلة للمناقشة
33	7- دراسة حالة حول التغيير التنظيمي
59-34	الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير
35	تمهيد
35	1- تعريف إدارة التغيير ومبادئها وأهميتها.
37	2- خصائص إدارة التغيير والأطراف الفاعلة فيه.
39	3- النظريات التي أسندت إليها إدارة التغيير.
43	4- نماذج إدارة التغيير.
53	5- استراتيجيات إدارة التغيير.
56	خلاصة
57	6- أسئلة للمناقشة.
59-58	7- دراسة حالة شركة نوكيا
73-60	الفصل الرابع: مقاومة التغيير و استراتيجيات التغلب عليه
61	تمهيد
61	1- تعريف مقاومة التغيير
62	2- أشكال مقاومة التغيير
64	3- مصادر مقاومة التغيير وإيجابياتها
66	4- الأسباب والعوامل التي تزيد من حدة مقاومة التغيير
70	5- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير
71	خلاصة
72	6- أسئلة للمناقشة
73	7- حالة تطبيقية

88-74	الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي
75	تمهيد
75	1- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها.
76	2- أنواع الثقافة التنظيمية وعناصرها ووظائفها.
79	3- محددات السياق الثقافي.
81	4- العوامل التي تساعد على التغير الثقافي ومراحل التحول.
83	5- تأثير التغير الثقافي على التغيير التنظيمي.
86	خلاصة
86	6- أسئلة للمناقشة.
88-87	7- دراسة حالة شركة DELL
105 -89	الفصل السادس: قيادة التغيير و روافعه
90	تمهيد
90	1- مفهوم القيادة وقيادة التغيير
93	2- أنماط قيادة التغيير
96	3- الأدوار في قيادة عملية التغيير
98	4- خطوات القيادة للتكيف مع متطلبات التغيير
100	5- روافع التغيير التنظيمي
103	خلاصة
104	6- أسئلة للمناقشة.
105	7- حالة تطبيقية حول شركة أبل
134 -106	الفصل السابع: مداخل التغيير التنظيمي
107	تمهيد
107	1- إعادة الهندسة الإدارية
112	2- إدارة الجودة الشاملة
118	3- التطوير التنظيمي
125	4- التعلم التنظيمي
130	خلاصة
130	5- أسئلة للمناقشة
134-131	6- حالات تطبيقية
135	الخاتمة
139-136	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أهمية التغيير التنظيمي	(1)
18	القوي البيئية المرتبطة بالتغيير	(2)
47	المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية التحول الواعية	(3)
48	مراحل التغيير حسب نموذج افانوفيش	(4)
93	المسؤولية المزدوجة لقيادة التغيير	(5)
128	مراحل التعلم التنظيمي	(6)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	الفرق بين التغيير و التغير	(1)
44	نموذج كيرت لفينين لمراحل التغيير	(2)
93	أساليب قيادة التغيير حسب أنماط القيادة	(3)
108	المقارنة بين إعادة الهندسة و غيرها و المفاهيم الأخرى	(4)
110	مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات المعاد هندستها	(5)

المقدمة

مقدمة.

تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات في عصرنا الحالي بالاضطراب الشديد وعدم الاستقرار مما يهدد كيانها ووجودها. حيث شهدنا في العشرين سنة الماضية كيف تسارعت التطورات التكنولوجية في عدة مجالات كالاتصال و الإعلام الآلي، الصناعات بمختلف فروعها: السيارات وسائل الإنتاج، الصحة... إلخ. وقد أدى هذا التطور إلي إحداث تغييرات كثيرة و متعددة أثرت علي العامل و مكان العمل و كيفية أداء المهام حيث لم يعد لثوابت مكان وحل مكانها شعار التغيير كعقيدة و ممارسة وقيم ترسخت شيئا فشيئا في بيئة العمل.

في بداية الأمر، شكلت كل هذه التغييرات تحديا لمدراء الأعمال بصفة عامة و لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة و للسيطرة علي الوضع الحتمي الجديد تطلب الأمر استعمال أساليب جديدة بطرق فعالة وابتكار أنماط و مناهج إدارية جديدة ملائمة لمعالجة الأوضاع المستحدثة كإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير. التغيير الثقافي و إعادة الهيكلة و هندسة العمليات الإدارية و إدارة المعرفة..... الخ لان المستقبل مجهول ولا يمكن التنبؤ بما يخفيه مما يجعل عملية التغيير في المنظمة أمرا لا بد من التكيف و التأقلم معه لمواجهة المخاطر و معالجة المشاكل الطارئة و المضي قدما نحو الأمام و المستقبل.

و بالتالي يمكن القول أن التغيير مطلب أساسي للبقاء التنظيمي و العمل و تلبية حاجات المستثمرين وحملة الأسهم. وذلك لتحسين و تطوير المخرجات و تخفيض التكاليف.

مما جعل من مفهوم إدارة التغيير ممارسة و ثقافة وتصورا استراتيجيا و انجازا عبقريا يرتقي بنا إلي عالم الإبداع. و إن كان غير هذا فلا مكان للمنظمات في مجال الأعمال. بما انه أصبح هدفا لمنظمات الأعمال المعاصرة عن طريق محاولة زرع قيم جديدة و سلوكيات معينة و استخدام تكنولوجيا متفوقة و تغيير الهياكل التنظيمية وهذه العملية المضنية تتطلب أسلوبا قياديا حكيما و اتخاذ قرارات صائبة و التكيف مع الظروف و التحديات المحدقة في الأوقات المناسبة.

أما في عالم الإدارة فقد أبدي العلماء و جهات نظر مختلفة حول التغيير و إدارة التغيير و كيفية تأثيره علي المنظمات و علي الأفراد. لهذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة الموسومة ب: (دروس في مقياس إدارة التغيير مدعمة بحالات تطبيقية)، أن نعرض كل ما يتعلق بإدارة التغيير من حيث المفاهيم والأبعاد و الأساليب و الإستراتيجيات كما هو محدد في المحتوى المصادق عليه من طرف اللجنة الوطنية لبرامج التكوين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية. قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

و تسعى مادة إدارة التغيير إلي تحقيق أهداف تعليمية للطالب من خلال مضمون سنعرضه لاحقا، كما يتطلب الأمر من الطالب أن يكون قد اكتسب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة التعلم في هذا التخصص.

الأهداف التعليمية:

بعد نجاح الطالب في هذا المقياس سيتمكن من اكتساب المعارف الآتية:

1. التعرف علي وحدة تنظيمية تعتبر كحجر أساس في تخصص إدارة الأعمال؛
2. التفريق بين مختلف المصطلحات و المسميات كالتطوير و التغيير والإصلاح و التي تحمل بعدا تاريخيا ونظريا ولها صلة مباشرة مع المقياس؛
3. التعريف بإشكالية التغيير و بمختلف أنواعه وعناصره و تحسين من إمكانيات الطالب في إيجاد الحلول المناسبة عن طريق تصوره الاستراتيجي من خلال الحالات التطبيقية المتنوعة؛
4. تقديم إضافات جديدة إلي معارف الطالب السابقة بمختلف أنواع التغيير الموجودة الجزئي و الكلي والمفروض و الاستراتيجيات المناسبة لكل نوع؛
5. دراسة مختلف الآثار الايجابية و السلبية علي المنظمة و على العاملين.
6. التعرف علي العلاقة بين التغيير و المفاهيم الأخرى كالقيادة و ثقافة المنظمة.
7. تدريب الطالب علي كيفية توظيف المعلومات التي تلقاها من خلال الإجابة علي الأسئلة و الاستجابات ودراسة الحالات النموذجية التي تعبر عن واقع المؤسسات و واجهت التغيير؛
8. اكتساب مهارات بخصوص كيفية مواجهة مقاومة التغيير و الاستراتيجيات المناسبة للتقليل من حدته؛
9. التحكم في إجراءات تنفيذ مراحل التغيير لتمكن من مواجهته و التكيف معه مستقبلا في المنظمات.
10. تكوين رؤية نقدية حول مختلف الطرق و التقنيات و الأساليب المستعملة لمعايشة التغيير المستمر.

المعارف السابقة:

حتى يتمكن الطالب من استيعاب المفاهيم و مواصلة الدراسة في مقياس إدارة التغيير، فإنه من الضروري أن يكون قد تناول في مساره الجامعي السابق المواد الأساسية الآتية:

1. مدخل إلي إدارة الأعمال؛
2. أساسيات الإدارة و وظائفها؛
3. اقتصاد وتسيير المؤسسة؛
4. علم اجتماع المنظمات؛
5. إدارة الموارد البشرية؛
6. الإدارة الإستراتيجية؛

مضمون المطبوعة:

شملت المطبوعة سبعة فصول حيث قمنا في الفصل الأول بالتعرض إلي مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير مع ضبط محكم للجانب النظري، إما في الفصل الثاني فقد ركزنا علي مختلف المحاور التي لها علاقة بمفهوم التغيير التنظيمي.

في الفصل الثالث تطرقنا إلى إدارة التغيير و النماذج للتعرف على مختلف الخطوات الواجب إتباعها لإدارة التغيير ، بالإضافة إلى أهم الاستراتيجيات لتنفيذ عملية التغيير في المنظمات و كيفية اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل منظمة حسب مجال نشاطها وحجمها و الظروف المحيطة بها.

أما في الفصل الرابع قدمنا مفهوم مقاومة التغيير و استراتيجيات التغلب على المقاومة. أما في الفصل الخامس والسادس تطرقنا إلى المحركات الأساسية لإدارة التغيير وهي ثقافة المنظمة و القيادة الإدارية.

وفي الفصل السابع والأخير قمنا بالتقديم المداخل المؤدية إلي إحداث التغيير في المنظمة كإدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات الإدارية، و التطوير التنظيمي مع مفهوم التعلم التنظيمي. و يشمل كل فصل من هذه الفصول حالة تطبيقية و أسئلة لتقييم الطلبة و معرفة مدى استيعابهم للمادة العلمية.

محتوى الفصل الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف التغيير و تمييزه عن المصطلحات المتداخلة معه
 - 2- تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه وركائزه
 - 3- أهداف التغيير التنظيمي و أنواعه
 - 4- القوى الدافعة للتغيير
 - 5- مجالات التغيير
- خلاصة
- 6- أسئلة للمناقشة

تمهيد

أثار مفهوم التغيير التنظيمي الكثير من النقاش والخلاف، وتباين كونه يندرج ضمن المفاهيم السلوكية. كما تداخل مفهومه مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما أدى بنا لتخصيص الفصل الأول لمفهوم التغيير التنظيمي بمعناه العام وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه، وبعدها قمنا بتقديم لخصائص التغيير التنظيمي و أهدافه، ثم تطرقنا إلى المجالات المختلفة للتغيير والأنواع. أما العنصر الأخير في هذا الفصل فتمثل في القوى الدافعة للتغيير. وللتأكد من مدى استيعاب الطلبة قمنا بتقييمهم من خلال تقديم بعض الأسئلة للمناقشة.

1. تعريف التغيير و التنظيم و تمييزه عن المصطلحات المتداخلة معه

في المقام الأول قمنا بتعريف التغيير والتنظيم وأصولهما، ثم ضبط مصطلح التغيير وتمييزه عن كل من مصطلح التغير، التحول والتطور، وبعدها سنتعرض لتعريف التغيير التنظيمي بشكل عام، ثم لتمييزه هو الآخر عن المفاهيم المتداخلة معه كلا على حدا.

أ. التغيير و التنظيم وأصولهما

لقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون بشأن التغيير، وفي هذا المطلب سنقدم البعض منها، لكن قبل التطرق إليها لابد أن نوضح الفرق بين المصطلحين التاليين التغيير والتغير، بحيث أن:

◀ التغيير و التغير:

■ التغيير يكون بطريقة تلقائية و عفوية و غالبا ما يتعلق بالطبيعة و الكون. يحدث دون تدخل أو تخطيط و يرجع إلى اختلاف التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية والثقافية و الديموغرافية و غيرها.

■ التغيير يحدث من خلال تخطيط مسبق و غالبا ما يكون ناتج عن اجتماع مجموعة من الدوافع. كما يمكن التحكم في مساره و تحديد أهدافه و مجالاته و طرق تنفيذه و سرعته وهو وسيلة فعالة لتطوير المجتمعات و مؤسساتها المختلفة وله أثر مهم في استمراريتها.¹

الجدول رقم (1): الفرق بين التغيير والتغير

التغيير	التغير
مخطط	تلقائي
يمكن التنبؤ به	صعب التنبؤ به
محدود الأسباب والأساليب	متعدد الأسباب
متنوع وله محصلة من الأدوات	ردود أفعال متنوعة
له جدول زمني	بطيء في رد الفعل
Proactive يقوم على المبادرات	Reactive يؤدي إلى رد فعل

المصدر: سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة، قسنطينة، 2011، ص 6.

¹ أنعام عبد الرضا سلطان، " القوة وأثرها في إدارة النظام الدولي"، مقال في مجلة الأنبار للعلوم القانونية و السياسية، العدد 13، المجلد 2، بغداد، 2017، ص 25.

◀ **تعريف التغيير لغة:** مشتق من الفعل الثلاثي "غير" بمعنى "بدل" أي بدل الشيء و جعله على غير عادته. حسب لسان العرب لابن منظور، "غَيَّرَ" الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر أي حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْ عَمَّا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53). وقال ثعلب: حتى يبدلوا ما أمرهم الله؛ ويقال غير عليه الأمر بمعنى حوله، وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت، والمغير الذي يغير على بعيره أدواته ليخفف عنه ويريحه¹، ولا يقال تغيير الذات، وإنما يقال التغيير في الذات، لأن الذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فتغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات محددة فيه.²

◀ **تعريف التغيير اصطلاحاً:** وهي عددية و متنوعة فكل مؤلف عرّف التغيير حسب وجهة نظره ومجال تخصصه سنقدم البعض منها و التي تقترب أكثر من تخصص إدارة الأعمال: "هو الانتقال من الوضع الراهن و الحالي إلى و ضع مستقبلي أفضل".³

لقد عرف ريتشارد روبر التغيير بأنه: "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تُكوّن أساسيات المجتمع".⁴

كما عرفه سعيد عامر بأنه: "تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها".⁵

ويرى روبنسون أن التغيير في أبسط صورة يعني: "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور من خلالها بصورة مستمرة"⁶

◀ **تعريف التنظيم لغة:** حسب معجم الوسيط، التنظيم اسم مصدره الفعل نَظَّمَ يَنْظِمُ، تنظيماً، فهو مُنظَّمٌ، والمفعول مُنظَّمٌ.

◀ **تعريف التنظيم اصطلاحاً:** يعبر التنظيم عن ذلك الشكل الذي تتعاون فيه مجموعة من الجهود الجماعية من أجل تحقيق هدف معين، وهو ليس هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، حيث يساعد جميع العاملين على العمل بانسجام وتنسيق تام؛ ومن التنظيم الصفة تنظيمي، وتعني متعلق بالمنظمات بوصفها كيان ونشاط في أن واحد، يضم مجموعة أفراد

¹ ابن منظور أبي الفضل، "لسان العرب"، دار صادر: بيروت، المجلد 5، 1968، ص 4.

² بلال السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة: عمان، ط 1، 2009، ص 49.

³ زيد منير عبوي "إدارة التغيير"، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان، ط 1، 2007، ص 21.

⁴ عبد الله بن عبد الغني الطجم، "التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، ط 5، 2009، ص 3.

⁵ سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ط 2، 1998، ص 551.

⁶ أحمد الجهني، "التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات"، دار قرطبة، الرياض، ط 1، 2011، ص 7.

يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل إيجابياً، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة.¹

وعرف سايمون " التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.²

ب. التغيير و التطوير: يشير التطور إلى التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية النظام أو في بيئة المجتمع، أو في العلاقات و النظم والقيم السائدة فيه. فالتطوير يعني التحسن وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة، والفرق بينه و بين التغيير يكمن فيما يلي:

- التغيير قد يتجه نحو الأفضل كما يمكن أن يتجه نحو الأسوأ أو نحو التخلف، أما التطوير فيؤدي إلى التحسن و التقدم كونه بني على أساس علمي؛
- التغيير يحدث بإرادة الفرد و احياناً بدون إرادته، أما التطوير فلا يتم إلا بإرادة الصادقة ؛
- التغيير يكون جزئي ينصب عادة على أحد جوانب الموضوع اما التطوير فيكون شاملاً.³

ج. التغيير و التحول:

وأشار تقرير اليونسكو إلى أن التغيير يعني التحول هو (Shift) أما التطوير (Development).

و يشير التحول إلى نوع من التغيير المستمر في حركته ويأخذ اتجاه واحد من الاتجاهات الأربعة التالية: إلى الأمام أو إلى الوراء أو إلى الأعلى أو إلى الأسفل، أما أن التغيير يعني التوازن الديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هاتين المجموعتين قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة.⁴

د. الإصلاح والتغيير:

يعني الإصلاح إجراء تعديل ينصب على البنى القائمة بذاتها بتبديلها أو بتبديل البعض من مكوناتها لضمان قدرتها على الاستجابة لأوضاع وحاجات مستجدة. كما يقصد بعملية الإصلاح معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات، وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها، وبالتالي تحسين فعاليتها وكفايتها في انجاز الأهداف المرسومة لها؛ أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها. ويقترب نوعاً ما من مصطلح

¹ طاهر الغالي وأحمد صالح، "التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي"، دار وائل، عمان، ط 1، 2010، ص 21.

² ماجد محمد الفراء وأخرون، " الإدارة المفاهيم و الممارسات"، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، ط1، 2003، ص 106.

³ أنعام عبد الرضا سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 9.

التغيير إذا كان جزئياً و ليس شاملاً وكذلك إذا كان الإصلاح جذري في حالة إزالة البنى والآليات القديمة وإقامة بنى جديدة.¹

2. تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه وركائزه

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...). فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة.² و يعرف التغيير التنظيمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.³ أما عبد الباري درة فقد عرفه بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، والتغيير قد يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها أو عملياتها، أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً.⁴

التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.⁵

التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتمييزه".⁶

ويعرفه كل من أحمد العامري وناصر الفوزان بأنه: "ذلك التغيير الذي يتم على مستوى المنظمات إما بشكل تلقائي أو مخطط، ويعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقرا إلى وجود أهداف محددة مسبقاً، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تقنية جديدة ضرورية لعمل المنظمة، أما التغيير المخطط فيعني ذلك التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة

¹ أنعام عبد الرضا سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² A. Bartoli, P. Harmel, "Piloteur L'entreprise en mutation", Ed d'organisation, Paris, 1986, p21.

³ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000، ص432.

⁴ عبد الباري درة، "التغيير في المنظمات"، مقال في مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد9، العدد4، 1981، ص ص 157، 158.

⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362.

⁶ Wind, J and Main, Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999, p18.

ومحددة سلفاً أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية.¹

واعتبره فؤاد القاضي بمثابة: "سلوك تنظيمي جديد في جوانب المنظمة الرئيسية في الجانب الإنساني والفني والتنظيمي ويقوم المفهوم على أن المستهدف من التغيير هو المنظمة ككل أو أحد مكوناتها، وإشراك الإدارة العليا بجانب الاشتراك الفعال لأفراد المنظمة في عملية تشخيص المشاكل ووضع الحلول وخطط وبرامج العمل وإعادة النظر والمراجعة الدورية وقياس الأداء، وكل ذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء من مستوى معين إلى مستوى أعلى محدد في وقت معين طبقاً لترتيبات محسوبة." ²

من خلال ما تقدم يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخططة ومدروسة مسبقاً للتدخل في أسلوب عمل المنظمات يهدف إلى إحداث تغييرات السلوكية والتنظيمية وثقافية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل الداخلية بهدف تنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية وطرق وأساليب العمل، من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، نمط القيادة وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة، وذلك لتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة.

◀ **خصائص التغيير التنظيمي:** يتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها ما يلي :

- **التغيير التنظيمي عملية مستمرة:** كونه يحدث استجابة للتغيرات التي حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث، هذه التغيرات قد تحدث على فترات متقاربة أو متباعدة، لكن لا بد من حدوثها

مع الزمن، ومن هنا يجب إحداث التغيير التنظيمي كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة ذلك، ولذلك فهو عملية مستمرة ولا يحدث لفترة واحدة ثم يتوقف.

- **التغيير التنظيمي مبني على مفهوم النظم المفتوحة:** وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المؤسسة نتيجة لتأثرها بظروفها الخارجية، فمن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى (أشمل) اقتصادية، سياسة، اجتماعية(، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس بالضرورة على المنظمة.

- **التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية مشتركة:** حيث لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمؤسسة، غير أن الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى حيث يقع عليها عبء تدعيم التغيير مادياً

¹ أحمد العامري وناصر الفوزان، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية-أسبابها وسبل علاجها"، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 3، العدد 3، 1997، ص356.

² فؤاد القاضي، "منهج التغيير المخطط كأسلوب للتطوير التنظيمي"، مقال في مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 16، العدد 1، 1983، ص 70.

ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشكلات التي تحدث أثناء التغيير. ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على مدى كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب، وجميع العاملين بالمؤسسة من جانب آخر، كما يعتمد على مشاركة العاملين في إحداثه.

- لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي: حيث أن أسلوب التغيير التنظيمي وكيفية إحداثه يمكن أن يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك باختلاف ظروفها، ولذلك ينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة لتحديد مشاكلها بشكل دقيق قبل وضع خطة التغيير التي تناسبها والتي قد لا تناسب منظمة أخرى تعمل في ظروف مختلفة.

- مقاومة التغيير التنظيمي: غالبا ما تقابل عمليات التغيير التنظيمي في المنظمة بالمقاومة من قبل

الأفراد الذين يمسه التغيير في المستويات الإدارية المختلفة وذلك لأسباب عديدة.¹

◀ **ركائز التغيير التنظيمي:** يقوم التغيير التنظيمي على مجموعة من الأسس التي تحكمه والمتمثلة في ما يلي:

▪ ينبغي على المنظمة عند قيامها بالتغيير التنظيمي أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛

▪ ينبغي أن يتم التغيير التنظيمي في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي الخارج، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المؤسسة التي هي أكثر استقرارا من غيرها؛

▪ قبل إجراء التغيير التنظيمي ينبغي القيام بدراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقدير مدى أهمية الأهداف المراد تحقيقها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود أفعال غير ايجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراءه؛

▪ عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه من الضروري إجراء

التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة؛

▪ إذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المستويات في هيكل المؤسسة، ينبغي أن يرافقه في

الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والإجراءات الشاملة للمؤسسة ككل، ومن شأن هذا

الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها؛

▪ الحرص على توزيع الاختصاصات وتجنب المركزية، مع الرقابة الواعية واليقظة والمتابعات

المستمرة لتحقيق الوفاء بمتطلبات العمل في جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة؛

▪ يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المؤسسة أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في

المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقا تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره؛

¹ محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص ص: 36، 34.

- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير التنظيمي مباشرة بدرجة إسهام أو مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في إحداثه، لأن عدم إسهام هؤلاء العاملين يؤدي إلى عرقلة جهود التغيير¹.

3. أهداف وأهمية التغيير التنظيمي وأنواعه

- ◀ **أهداف التغيير التنظيمي:** إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية و ارتجالية، وإنما تمثل عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن بين أهداف التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء و النمو؛
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
 - الكشف على الصراع والقضاء عليه باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات²؛
 - نقل المنظمة من النظام القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب، إلى نظام قائم على اللامركزية في السلطة وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الإيجابية ، ويشجع الرقابة الذاتية، أو بمعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي؛
 - تغيير سلوك، معارف، مهارات واتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة للارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية من التعاون وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع ؛
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛
 - إدخال التقنية الحديثة للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التكنولوجي؛
 - تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن³.
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها؛
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدينامكية الجماعة؛
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة، عمان، 2007 ، ص 372.

² محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، 2002 ، ص 394.

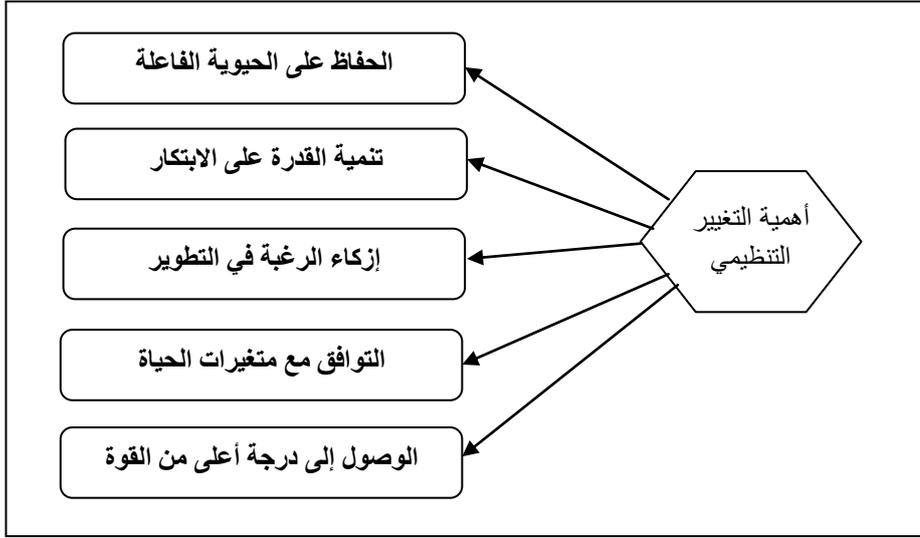
³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

نلاحظ من خلال الأهداف المذكورة أعلاه أن المؤسسات تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين من خلال عملية التغيير التنظيمي وهي أهداف متعلقة بالعاملين وأهداف تتعلق بالتنظيم.

◀ أهمية التغيير التنظيمي: للتغيير أهمية شديدة فهو ظاهرة معقدة تشمل جميع مجالات

الحياة، وفي هذا الإطار هناك بعض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير لكل من الفرد والمنظمة نبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أهمية التغيير التنظيمي.



المصدر: محسن أحمد الخضير، "إدارة التغيير"، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص

- تكمن أهمية التغيير داخل المنظمة في المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور من خلال التجديد والحيوية، فتظهر الرغبة في الإبداع، وتخفي كل مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين. وبالتالي إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل المستمر للتركيبية التنظيمية؛
- يحتاج التغيير دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب مما يؤدي إلى تنمية القدرة على الابتكار ، ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات؛
- يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو تحسين العمل والارتقاء به وتطويره وزيادة الرغبة في التطوير بين أفراد المنظمة ، وذلك من خلال عمليات الإصلاح والتجديد وتطوير القوى القادرة على الإنتاج والعمل، وتطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة؛
- يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح مما يحقق التوافق مع متغيرات الحياة؛

¹ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، ط4، عمان، 2003، ص 544.

▪ يعمل التغيير على تحسين أداء المنظمة والوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء ومعالجتها من جهة، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها من جهة أخرى¹.

◀ **أنواع التغيير التنظيمي:** يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث هناك من الرواد من يصنفه حسب نوعية الاستجابة للتغيير و حسب المدة الزمنية وحسب الشكل فنجد مايلي من الأنواع:

أ. حسب نوعية الاستجابة للتغيير : نجد في ظل هذا التصنيف ثلاثة أنواع من التغيير

▪ **التغيير استجابة لظروف خارجية:** تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغيرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام، بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا.

▪ **التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية:** يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هاميين هما: مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به؛ و الجانب الثاني هو ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

▪ **التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:** ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط واعقدها لسببين هما: أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم. والسبب الثاني يتمثل في أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى².

ب. حسب شكل التغيير: وفق هذا التصنيف وجدنا مايلي:

▪ **التغيير الشامل و التغيير الجزئي:** يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم الجوانب و القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات و الأجهزة، و أحيانا يؤدي إلى عدم التوازن في المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة.

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص64.

² علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص263.

- **التغيير المادي و التغيير المعنوي:**التغيير المادي كتغيير الأجهزة و المعدات، أما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي و النفسي و التغيير في طرق أداء العمل.
- **التغيير السريع و التغيير البطيء أو التدريجي:** و يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير التدريجي بأنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولا شك أن درجة التغيير تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير.
- **التغيير على مستوى الدولة أو الإقليم:** ويعتمد ذلك على الموقع الجغرافي لعملية التغيير، فقد تتركز بعض أنواع التغيير على مناطق جغرافية محددة دون غيرها.¹
- **التغيير المعقد:** أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.
- **التغيير البسيط فدوافعه محدودة** قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به .

ج. وحسب المصدر التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكييفي:

- **التغيير المتعمد:** ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والإتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة
- **التغيير المفروض:** الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه .
- **التغيير التكييفي:** وهو تغيير يحدث بناء على فئاعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج. ويحدث التغيير التكييفي لعدة أسباب من بينها:
 - تطوير بعض إجراءات العمل؛
 - جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة؛
 - مواجهة موقف إستثنائي؛
 - الإستفادة من فرص مواتية.²

د. حسب البعد الزمني يوجد ثلاث أناط للتغيير:

¹ "المنظمة العربية للتنمية الإدارية و التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص7،
² سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة، قسنطينة، 2011، ص ص 10،11.

▪ **التغيرات الظرفية الصغرى:** عبارة عن أفعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير ، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد. رغم ظرفية هذه التغيرات إلا أنه يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمنظمة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءة مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.

▪ **التغيرات الظرفية الكبرى:** يتعلق هذا الصنف بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغيرات أفضل الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي. كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الدينامي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

▪ **التغيرات المستمرة** يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الإستراتيجية الداخلية للمنظمة¹.

4. الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي: قام الكثير من الكتاب والباحثين بتحديد القوى والأسباب التي

تدفع المنظمة للتغيير، وتم تقسيمها إلى أسباب داخلية، و أسباب خارجية.

◀ **الأسباب الداخلية:** تتمثل في الأسباب الناشئة من داخل المؤسسة نظرا للعمليات الحاصلة بها، والتفاعلات الموجودة فيها، وهي كذلك ذات ارتباط وثيق بطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، ومن أهمها: "تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج أو شراء منظمات أخرى، تدني معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، حدوث أزمة داخلية طارئة، عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخلها، تدني الأرباح"².

كما تواجه المنظمة من الداخل أسبابا حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه الأسباب :

-تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية؛

-تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل؛

-تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد؛

-تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة؛

-تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ الوظيفي³.

¹ A. Bartoli, P. Harmel, "Piloteur L'entreprise en mutation", Ed d'organisation, Paris, 1986, p4.

² حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

343.

³ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات"، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص436.

نلاحظ من خلال ما تقدم بأن كل من أحمد ماهر وحسين محمود حريم ركزا على الجانب المادي و التقني كمسببات داخلية للتغيير في حين يمكن أن تكون القوى الداخلية تتمثل في:

- تغيير توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في المنظمة و الأفراد عبر تحفيز الموظفين و تحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل و الولاء للمنظمة،ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.

- طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور الوعي لدى الموظفين، وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد و المشاركة الايجابية و التخلص من قيود اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الركود و الثبات فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة.

- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال المؤشرات التنظيمية منها:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس و الإحباط؛
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين؛
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

◀ **الأسباب الخارجية:** يقصد بها هي تلك الأسباب الناشئة من خارج المنظمة، ومن أهمها نذكر ما يلي:

▪ **تزايد حدة المنافسة:** وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل يمكنها من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدود من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا.¹

▪ **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** تعتبر التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستهلكين سواء كانوا أفراد أو منظمات من أبرز العوامل الرئيسية للتغيير، فالمؤسسة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغيرات التي تحدث في أذواق العملاء من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم.

▪ **التغيرات في القوانين والتشريعات الحكومية:** غالبا ما يحدث تغير في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، وهو ما يفرض على المنظمة أن تستجيب لمختلف أبعاد

¹ محمد صالح الحناوي ومجد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 317.

التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والأنظمة والتشريعات، مثل تلك القوانين المرتبطة بحماية البيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

■ **التغيرات التكنولوجية:** إن التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة لأخرى بهدف تحسين الإنتاج، تحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المنظمات الحديثة، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يترتب عليه إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري بالتخفيض أو الزيادة.

■ **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية كالقيم والأعراف والتقاليد في المجتمع، بأن تقوم المنظمة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.¹

و يمكن تلخيص الأسباب المؤدية للتغيير في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: رديم حسين وعلاوي عبد الفتاح، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، ملتقى حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2010، ص7.

نود الإشارة إلى أن الأسباب الخارجية تعتبر الدافع الرئيسي لإحداث التغيير في المنظمات، ونادرا ما يحدث بسبب القوى الداخلية وهذا نظرا لاتساع مجالات التغيير في البيئة الخارجية. وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

5. مستويات ومجالات التغيير التنظيمي:

◀ **مستويات التغيير التنظيمي:** يصدر التغيير في غالب الأحيان من المستوى الأعلى أي من الإدارة العليا متجها إلى الإدارة الوسطى ثم إلى المستوى التنفيذي. كما يمكن أن يتم وفق الاتجاه المعاكس، بحيث يطلب أعضاء مجلس الإدارة من العمال في المستوى التنفيذي أن يشاركوا في إنجاز عملية التغيير من خلال إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وبالتالي نجد ثلاث مستويات للتغيير:

¹ زيد منير عيوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 33، 34.

- **التغيير من أعلى لأسفل:** وفقاً لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول.
- **التغيير من أسفل لأعلى:** يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الإبتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.
- **المنهج المتكامل:** يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم. كما أن هناك نظاماً لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته¹.

◀ مجالات التغيير التنظيمي:

أ. **المدخل الوظيفي:** ويهتم هذا المدخل بثقافة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية عالية.

- **تغيير ثقافة ورسالة المنظمة:** تعرف "الثقافة" على أنها: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل. أما "الرسالة" فتتناول الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم من أجل مواكبة التغييرات التي قد تهيأ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

- **تغيير الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها، وفي

¹ سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة) مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف(، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

ب. المدخل البشري (السلوكي): ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
 - **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

- **المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:
 - **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه؛
 - **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛
 - **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

▪ **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

ج. المدخل الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على

هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

د. المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

وتأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين من جهة. كما تأثر على الهيكل التنظيمي من جهة أخرى. ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

هـ. مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية: ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.¹

خلاصة

من خلال معالجتنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع نستنتج أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف المنتظر، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

¹ رحيم حسين وعلوي عبد الفتاح، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2010، ص ص: 10-12.

6. أسئلة للمناقشة:

أجب على الأسئلة الآتية باختصار

- 1) وضح الفرق بين التغيير والتغير؟ وماهي أبرز خصائص التغيير التنظيمي؟
- 2) ما هو الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي؟
- 3) هل يختلف التغيير التنظيمي عن التغيير الإداري؟ وهل هذا التغيير شكلي أم عميق؟
- 4) عند تغيير الزبائن لأذواقهم و عاداتهم الشرائية. ماذا نسمي هذا التغيير؟
- 5) هل يمكن اعتبار قلة الموارد من الأسباب والقوى الدافعة للتغيير؟
- 6) ضمن أي تصنيف يمكن إدخال دخول منتج جديد إلى السوق؟
- 7) ما هي مداخل التغيير في المنظمة؟
- 8) ما هي المؤشرات التي تدل على حاجة المنظمة إلى التغيير؟
- 9) ما هي أعقد وأصعب أنواع التغيير في نظرك؟ حلل إجابتك؟
- 10) إذا تسبب التغيير في انخفاض إنتاجية المنظمة. أين يمكن تصنيفه؟

محتوى الفصل الثاني: محاور هامة في عملية التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- ارتباط التغيير التنظيمي بالسياق
- 2- عناصر التغيير التنظيمي
- 3- خطوات وأساليب التغيير التنظيمي
- 4- العوامل المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي
- 5- التحديات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي

خلاصة

- 6- أسئلة للمناقشة
- 7- دراسة حالة حول التغيير التنظيمي

تمهيد

أصبح واضحاً أن لعملية التغيير التنظيمي أثراً كبيراً على المنظمات و الموظفين على حد سواء. فالمناهج الإدارية الحديثة تحت المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى، والوصول إلى أكفاً استخدام للموارد المتاحة، بدلاً من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها. أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية، بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل و المؤسسة و المسؤولين.

لهذا الغرض قمنا بتخصيص هذا الفصل، الذي يشمل خمسة مباحث، لإتمام الإحاطة بالجوانب النظرية للتغيير التنظيمي، و التي لم نتطرق إليها في الفصل الأول و المتمثلة في عناصر التغيير التنظيمي. ثم قمنا بتوضيح كيفية ارتباط التغيير التنظيمي بالسياق. و بعدها تطرقنا إلى المراحل المتبعة في عملية التغيير التنظيمي و أساليبه. و في الأخير قمنا بإدراج مختلف العوامل المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي مع التحديات التي تواجهه.

1. ارتباط التغيير التنظيمي بالسياق:

يصعب حصر التغيير في منطوق واحد أو في نموذج واحد، كونه ظاهرة معقدة. فالتغيير يتوقف على السياق و الواقع الذي يحدث فيه وهذا الأخير غير متجانس. لذا تتم الاستعانة بالسياقية في تحليله Le contexteualisme والذي يهتم بثلاث مكونات هي: محتوى التغيير، سياق التغيير، سيرورة التغيير. ومن خلال علاقات الترابط بين هذه المكونات يمكن تفسير وفهم ديناميكية التغيير في زمنها ومكانها. كما تهتم السياقية بالأفعال و ردود الأفعال و التفاعلات بين مختلف الأطراف الحاضرة ويركز التحليل كذلك على العناصر الآتية:

- دراسة التغيير باعتباره سيرورة و ليس سلسلة من الحلقات يمكن الفصل بينها؛
- التغيير يأخذ مسارات متنوعة و فرضيته السببية ليست دائماً وحيدة؛
- تتوقف دراسة التغيير دائماً على السياق الذي يحدث فيه؛
- يأخذ دائماً الزمن بعين الاعتبار في دراسة التغيير (الماضي، الحاضر، المستقبل).

أ. **تعريف السياق التغيير:** تعيش المؤسسات في ظل نوعين من السياق (داخلي وخارجي) و لكل منهما

خصوصياته مما ينتج عنه مستويات مختلفة من التحليل. فالسياق الخارجي يقصد به المحيط الاجتماعي و الاقتصادي والسياسي الذي تنشط وتتطور فيه المؤسسة. أما السياق الداخلي فيقصد به الهيكل التنظيمي للمنظمة و ثقافتها والتكنولوجيا المستعملة، وأسلوب الإدارة واتخاذ القرارات. وبالتالي أي تغيير يمكن أن يحدث سوف يتأثر بسياقها سواء كانت فرص أو قيود. مع العلم أن هذه المكونات في تغير دائم عبر الزمن و التغيير كذلك يتأثر محتواه و سيرورته و كيفية إدارته.

ب. **محتوى التغيير:** أي ماذا سيتناول التغيير؟ وما هو موضوعه؟ و بهذا الصدد يرى معظم الباحثين أن محتوى التغيير يسهل إعداده من طرف العاملين لأنه يتعلق بموضوع التغيير فمثلاً:

- التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي سوف يركز أساسا على طرق العمل، وأنواع العلاقات، والأدوار وعملية اتخاذ القرارات؛
- التغيير التكنولوجي سيركز على المعارف والمهارات، كما يمكن أن يحدث تغيير في أساليب وطرق الاتصال والأدوار والسلطات؛
- التغيير الذي يخص الأفراد سيؤثر في الدوار و السلوكيات و المسؤوليات و القيم و الجوانب النفسية في العمل.

نود الإشارة بأن محتوى التغيير يشكل محورا هاما، وإذا ما تم التمكن من تحديده بدقة فحتما سيساهم في إنجاح عملية التغيير .

ج. سيرورة التغيير:

إن تحليل التغيير ضمن مفهوم السياق يهدف إلى وضع قوى الفاعلين ونشاطهم وتفاعلاتهم في خدمة تطوير التنظيم خلال فترة زمنية معينة. وهو يترجم الطريقة التي من خلالها يبذل هؤلاء الفاعلون وفي كل فترة زمنية جهودا أكثر لتطوير المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل. و يؤكد Vas A أن: " سيرورة التغيير ترمز إلى أنشطة وردود أفعال و تفاعلات مختلف الأطراف المعنية والمنشغلة بنقل المؤسسة من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها. وتحليل مسار هذا الانتقال يسمح بوصف كيفية تغير الأشياء عبر الزمن".¹

توضيح علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي و السياق:

يمكن فهم السياق بتشخيص الوضع الراهن للمنظمة لأن نتائج هذا التشخيص والمتعلق بالعناصر المذكورة أعلاه لها علاقة بما ستتبعه من أساليب واستراتيجيات الفاعلين، وأدوات لإنجاح عملية التغيير و ما قد يصلح في السياق الحالي قد لا يصلح في ظروف أخرى.

وكل محاولة للتغيير تستوجب أخذ المكونات الثلاثة للساق بعين الاعتبار، فمثلا: هل السياق يعبر عن حالة أزمة؟ هل تفرض قيود البيئة المحيطة بالمنظمة وقت معين للتغيير؟ وهل محتوى التغيير شامل وواسع أم جزئي ومحدود؟ هل يتم إشراك القوى الفاعلة في التغيير؟ ما مدى اقتناعهم به و تنفيذه؟ و نجاح عملية التغيير يتوف على قدرة الربط بين مختلف هذه المكونات ولا يمكن أن يكون جزء من هذه المكونات.

2. عناصر التغيير التنظيمي: كل من يواجه عملية التغيير في المنظمة لا بد أن يتعامل مع العناصر الستة الآتية والتي تبدأ جميعها بحرف الميم:

- أ. **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير؛
- ب. **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها؛
- ج. **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها؛

¹ رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014، ص 130، 132.

د. **المحايد** : وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً؛

هـ. **المقاوم**: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتشويهها؛

و. **مقاومة التغيير** : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لمعالجة المقاومة أو التقليل منها أو القضاء عليها¹.

و في مرجع آخر تمثلت عناصر التغيير التنظيمي في ما يلي:

قام كل من توم بيترز وروبرت ووترمان من منظمة ماكنزي وشركائه بتطوير نموذج للتغيير يتكون من سبعة عناصر. وذلك لمساعدة القادة على إدارة التغيير التنظيمي. و إذا تم أخذ هذه العناصر في الحسبان، بإمكانها أن تساهم في نجاح أي منظمة، وهي الإستراتيجية، البنية، الأنظمة، الأساليب، الموظفون، و المهارات والقيم المشتركة، و جميع هذه العناصر مترابطة.

◀ **الإستراتيجية**: التفكير والتخطيط للمدى الأبعد؛

◀ **البنية**: إطار العمل الذي تتم فيه إدارة أنشطة المنظمة؛

◀ **الأنظمة**: الإجراءات والأعمال العادية الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بها المنظمة، وجميع

الأنظمة التي توجه المهام و الأعمال و الأنشطة؛

◀ **الأسلو**: يتعلق بثقافة المنظمة، أي الطريقة التي تتبعها في تصريف أعمالها، كما يتعلق بأساليب

القيادة في المؤسسة؛

◀ **الموظفون**: إدارة الموارد البشرية وتهيئة الموظفين للعمل والتطوير المهني وإدارة الأداء والعمل

الجماعي و التعاون بين العاملين؛

◀ **المهارات** : كفاءات المنظمة وقدرات مواردها البشرية؛

◀ **القيم المشتركة** : وهي الاتجاهات و القيم التي تسترشد بها المؤسسة في عملها، أي كيفية توحيد

جميع العاملين فيها « بقلوبهم وعقولهم » لتنفيذ رؤية المنظمة.

وحسب هذه الدراسة ، ينبغي الاهتمام بالعناصر السبعة جميعها لإحداث التغيير الناجح . وإذا فشلت عملية التغيير فإن السبب يعود غالباً إلى أن القائد قد ركز على عنصر أو عنصرين من العناصر السبعة . فهي عناصر مترابطة لا تتجزأ، وقد يصعب إحراز تقدم على صعيد عنصر واحد منها دون تعديل العناصر الأخرى . ومن المفروض أن تتساوى جميعها في إحداث الأثر المطلوب . ويصلح كل عنصر منها أن يكون نقطة انطلاق التغيير التنظيمي².

لا يحدث التغيير في المنظمة ممن العدم، بل يكون نتيجة مسببات أو مؤثرات ما، وغالبا ما يتم التغيير

إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها، أو كرد فعل لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص 101.

² رزمة أدوات التغيير، موقع إلكتروني info.education@unrwa.org

نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية، وعليه فإن نجاح عملية التغيير تتعلق بالعناصر المذكورة أعلاه. وإن فشلت عملية التغيير فإن السبب يرجع إلى إهمال أحد هذه العناصر أو التركيز على البعض منها فقط.

3. خطوات وأساليب التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منها، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم أساليب وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير،

أ. خطوات ومراحل التغيير التنظيمي:

◀ المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة:

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة؛
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الافراد؛
- يجب على الدراسة التشخيصية أن تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

◀ المرحلة الثانية: تحديد الحاجة إلى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقا مثل :
- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية؛
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق؛
- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب؛
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية.

◀ المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه؛ يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية :
- أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة؛
- أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
- أن تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا؛
- أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها:
- ما هي أهداف المنظمة ؟
- ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
- ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار إستراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير؛

▪ اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

◀ المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

- خلال هذه المرحلة يتم تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة؛
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته؛

▪ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير.

- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

◀ المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية كالهيكل التنظيمي؛ والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا؛

- تتم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية للتغيير؛

- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ إستراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد¹.

ب. أساليب التغيير التنظيمي: يمكن القول أن أساليب التغيير لا يمكن تخرج عن إحدى الأساليب التالية والتي يمارسها غالبية من يشرفون على هذه العملية وهي:

أ. التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في عملية التغيير هذه عدد من الأفراد، كما أن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية وخفض النفقات، وتنمية وتطوير الموظفين .

ب. التغيير الجذري(المتطرف) : يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة، فمثلاً يحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظمة أو تكوينها، وغالبا ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة .²

ج. المزج بين الأسلوبين أو التغيير المرحلي: عند تطبيق التغيير، قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع

التغيير، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم، كتطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل تزامني، وإدخال تحسينات قليلة على العمليات وكيفية سيرها، وفي ذات الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداث التغيير بفعالية .

¹ يحضيه سمالي، " إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد، عمان (الأردن)، 2011، ص ص 12،13.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 105،106.

إن التعرف على الأساليب المعتمدة في عملية التغيير يمكن المنظمة، من السيطرة على الوضع وكذا اختيار الإستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة التغيير والاستفادة منه كما سنوضح ذلك في الفصل الموالي.

4. العوامل المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي:

أردنا الإشارة إلى هذه العوامل نظرا لأهميتها البالغة، خاصة وأن بعض المنظمات قامت بمجهودات جبارة إلا لأن عملية التغيير فشلت و ذلك لعدم اهتمامها بالنقاط الآتية:

أولاً: الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضفي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.

ثانياً: غايات المنظمة، وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

ثالثاً: أهداف المنظمة، وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.

رابعاً: سياسات المنظمة، وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

خامساً: عناصر المنظمة، وتشمل:

أ. العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure) ، وتشمل :

- العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
- العناصر البشرية كمًا ونوعًا.
- العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات
- العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد الخ.

ب. العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function) ، وتشمل :

- وظائف المنظمة .
- طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.
- المستويات الوظيفية.
- حجم الوظيفة.
- مدى تعقيد الوظيفة.

ج. العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :

- العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئية الداخلية وتشمل طرق الاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وكذا درجة المركزية واللامركزية.
- العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقاتها).

سادساً: إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر :

- اختلاف درجة مرونة التغيير، أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدها تكاد تكون معدومة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا، بينما نجدها عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات. وقد تكون عالية جداً وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وبخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.
 - إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وإن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطويراً في حياة المنظمة وعملياتها. أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن المنظمة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها.¹
- وأضاف دة في كتابه العوامل الآتية:

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضة؛
 - دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم و تأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف؛
 - وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده؛
 - التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد؛
 - تشخيص مشكلات المنظمة و عوامل مقاومة التغيير بأسلوب علمي، للتمكن من التعامل معها؛
 - توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.²
- يضيف المختصين بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر في نجاح التغيير التنظيمي وهي بمثابة مفاتيح التغيير، وهي تمثل عوامل أساسية للتغيير التنظيمي: (تحديد الرؤية، الحركية وحشد الجهود، التحفيز، القيادة، التحسيس، المشاركة، تسيير الجوانب الانفعالية والعاطفية، تسيير رهانات السلطة، التكوين والتدريب، تكثيف الاتصالات.
- وسيم التطرق بشيء من التفصيل لأربع عناصر هي الثقافة التنظيمية، القيادة، والهيكل التنظيمي، قصد معرفة مدى مساهمتها في نجاح التغيير التنظيمي.³

5. التحديات التي تواجهها عملية التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير هي عملية معقدة وصعبة، وتحمل في طياتها العديد من المعوقات والتحديات، وذلك لسبب بسيط وهو أن الأفراد دائماً يفضلون ما اعتادوا عليه، لذلك فإن مقاومتهم للتغيير وسعيهم من أجل

¹ عساف، عبد المعطي محمد، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، بدون دار النشر، ص ص 240، 241.

² دة، عبد الباري، " التغيير في المنظمات"، بحث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع الكويت، 1986، ص 372.

³ Benoit Grouard, Francis Meston, " L'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement " ,3ém éd-Dunod, Paris, 1998, p p : 47,55.

عدم حدوثه في البداية بقوة أمر طبيعي، وفيما سيأتي سنوضح أهم المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجه إحداث عملية التغيير بالمنظمة.

أولاً /معوقات التغيير: يمكن تصنيف أهم المعوقات التي تشكل عقبات تحد أو تمنع حدوث عملية التغيير إلى معوقات تنظيمية، معوقات سلوكية، معوقات تقنية، معوقات فنية ومعوقات أخرى.

أ. **المعوقات التنظيمية:** وهي تعبر عن المشكلات التي توجد في المؤسسة من الناحية التنظيمية، والتي قد تعوق تطبيق التغيير، ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي :

- خضوع التغيير للاعتبارات السياسية، و تمركز السلطات، وفشل المنظمة في الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية؛

- تضخم الأجهزة الإدارية، ونموها العشوائي، وعدم وضوح توزيع الاختصاصات أو سوءها أحياناً، وكثرة تعقيد الإجراءات، وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم التغيير، وإهمال جهوده السابقة؛

- ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاية القوانين والأنظمة؛

- سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالها واستخدام التقنية الأجنبية من دون مراجعة للإمكانيات البشرية المتواجدة بالمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على التعامل مع هذه التقنيات.

ب. **المعوقات السلوكية:** تتعلق هذه المعوقات بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة المقاومة التي يبديونها اتجاه التغيير الجديد، وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛

- القيادة غير الملائمة، وفشلها في كسب ثقة العاملين ومساندتهم للتغيير؛

- عدم تشجيع العاملين للتعبير على مشاعرهم؛

- سوء استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين؛

- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز؛

- عدم وجود درجة تفاهم مناسبة بين الرؤساء والمرؤوسين¹.

ج. **المعوقات التقنية:** وتتعلق بالتكنولوجيا المتاحة أو التقنيات الحديثة، ونذكر منها ما يلي:

- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية؛

- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث؛

- تخوف العاملين من سلبات التقنيات الحديثة على مصالحهم أو عدم قدرتهم للتعامل معها؛

- تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل المؤسسات.

د. **المعوقات البيئية:** تختص بالبيئة القانونية، وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات،

بالإضافة إلى دوام التغيير في الأوضاع الاقتصادية والقيم السياسية في بيئة المؤسسة، وظهور

الأزمات الاقتصادية، والتغييرات الاجتماعية، وعدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 547.

ومن المعوقات الأخرى للتغيير نذكر الآتي :

- تجاهل ما يحدث في الواقع؛
- نقص في الاتصالات على الأسباب والأهداف؛
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل؛
- غياب تسيير لمشروع التغيير بالمؤسسة؛
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه؛
- صعوبة تغيير بعض الأنماط والقيم السلوكية¹.

ثانيا/تحديات التغيير: يمكن رصد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه القائمين على عملية إحداث التغيير بالمؤسسة فيما يلي:

- تحدي الرقابة والتحكم في الوقت لإحداث التغيير؛
- تحدي عدم المساندة اللازمة من قبل الجماعات المختلفة؛
- تحدي الخوف والشك في ظل النزاع بين الأطراف المختلفة وتحويله إلى نزاع بناء ومنافسة إيجابية؛
- تحدي التقييم السلبي للوضع قبل إحداث التغيير؛
- تحدي الانعزالية والنظرة الدونية للغير بطرق غير لائقة؛
- تحدي اختيار المسؤول عن إحداث التغيير وإدارة النزاع بين الجماعات؛
- تحدي نقل المعلومات، ونشر الوعي بأهمية استمرارية إحداث التغيير؛
- تحدي اختيار الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير.

كانت هذه أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التغيير بالمنظمة، إلا أن التحدي الرئيسي والذي نال اهتماما واسعا لدى الباحثين، ألا وهو تحدي المقاومة الإنسانية للتغيير وكيفية معالجتها، والذي سنتعرض إليه بالتفصيل في فصل لاحق.

خلاصة:

نخلص من بحثنا هذا أن التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يؤثر و يتأثر بعدة عناصر و عوامل تمثل السياق الذي يحيط بالمنظمة. ولا بد من التحكم الجيد لمختلف هذه العوامل لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي. كما أشرنا إلى مختلف التحديات و العوائق التي تواجهه و التي وجدنا أن المتعلقة بالموارد البشري هي الأكثر تعقيدا وصعوبة.

¹ Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001, p.209.

6. أسئلة للمناقشة:

أجب باختصار على الأسئلة الآتية.

- 1) كم عدد العناصر التي يتكون منها التغيير التنظيمي؟
- 2) حلل كيف يتأثر التغيير التنظيمي بالسياق المحيط بالمنظمة؟
- 3) ماذا يسمى العنصر الذي يطالب بعملية التغيير و يبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو أساس التغيير؟
- 4) اشرح طبيعة وسلوك العنصر الذي يبني موقفا محايدا اتجاه عملية التغيير؟
- 5) ما هي مكونات مجال الأنشطة والأعمال وما علاقتها بالتغيير التنظيمي؟
- 6) في أي مرحلة من مراحل التغيير تدرك المنظمة بوجود مشكلة و بصدد اقتناص فرصة جديدة؟
- 7) في أي مرحلة يتم وضع أهداف التغيير و خطط تنفيذه؟
- 8) يجب القيام بمجموعة من المهام في مرحلة تنفيذ و متابعة خطة التغيير. أذكرها باختصار؟
- 9) ما هي أهم معوقات التغيير التنظيمي؟
- 10) حالة تطبيقية

قررت شركة التأمينات الفرنسية ALLIANZ في سنة 2001 أن تقوم بتغيير طريقة تعامل العاملين مع الزبائن في القسم التجاري لتحسين نوعية الخدمات المقدمة في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الخدمات التأمينية في فرنسا. ولتحقيق هدف مؤسسة ALLIANZ قامت بتكوين العمال في مجال إدارة العلاقات مع الزبون. وهذا التغيير الحتمي يحمل في طياته أساليب حديثة و برمجيات متطورة تتوفر على قاعدة بيانات تتوفر على كل المعلومات الخاصة بزبائن المؤسسة بالإضافة إلى الانتقال من الطرق التقليدية في العلاقة مع الزبائن إلى الاستماع للزبائن و شكواهم، مما قد يحمل المؤسسة أعباء مالية إضافية لتكوين العمال وتدريبهم و شراء البرامج الحديثة. كما سيؤدي هذا التغيير إلى تحول في نمط الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات و الاستماع لآرائهم.

مع العلم أن الشركة توظف 6000 عامل منهم 3800 عامل في مختلف الأقسام و 500 مدير فرعي. ولغرض تطبيق النظام الجديد في إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) استعانت الشركة بأخصائي في عالم النفس و علم الاجتماعي لمرافقة العمال و إرشادهم لمدة سنتين لتفادي مقاومتهم لمختلف التغييرات وزيادة تقبلهم له.

الأسئلة:

- 1- عرف موضوع الحالة التي بين يديك؟ مدعما إجابتك بدليل؟
- 2- ماهي مستويات التغيير وأساليب التغيير التنظيمي المذكورة في الحالة؟
- 3- بماذا تتصح الإخصائي النفسي و الاجتماعي لتجنب عوائق وتحديات التغيير الذي قامت به المؤسسة؟
- 4- ماهي آثار التغيير التنظيمي على المؤسسة؟

محتويات الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير

تمهيد

- 1- تعريف إدارة التغيير ومبادئها وأهميتها.
- 2- خصائص إدارة التغيير والأطراف الفاعلة فيه.
- 3- النظريات التي أسندت إليها إدارة التغيير.
- 4- نماذج إدارة التغيير.
- 5- استراتيجيات إدارة التغيير.

خلاصة

- 6- أسئلة للمناقشة.

تمهيد

تم إدراج هذا الفصل بغرض السيطرة على اتجاه التغيير ومداه وكيفية حدوثه . و لإخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي والضبط والتجريب يجب على كل وظائف المنظمة المختلفة أن تساعد في إنجاحه ، ويصبح عندها التغيير مبرمجا كوسيلة تارة وهدفا تارة أخرى ويصبح شكل التغيير ومداه ووقت حدوثه ضمن إمكانياتنا و قدراتنا الإدارية والإشرافية وتحت تصرفنا وإجراءتنا. نتعامل معه بطرق مدروسة ولا يفرض علينا ونقرر حدوثه في الوقت والمكان المناسبين وكجزء من التخطيط في أبعاده التكتيكية والإستراتيجية فيدخل التغيير بزي إبداعي وخلاق كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة حسب أسبقيات الأحداث والأنشطة وبأوقاتها الزمنية، ومن هنا يكون لإدارة التغيير معنى ومجال وسيطرة من خلال ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروس. لذا تضمن هذا الفصل المحتويات المذكورة في الصفحة السابقة.

1. تعريف إدارة التغيير وأهميتها ومبادئها.

أ. **تعريف إدارة التغيير:** اختلفت التعاريف المقدمة لإدارة التغيير باختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين ومنها ما يلي:

- عرف Recardo إدارة التغيير بأنها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- يرى Tushman أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- عرف جوبسون إدارة التغيير بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- عرف بنيس bennis إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.¹

تعريف الباحثة: توفير و استغلال المهارات الفنية والسلوكية والإدارية و استخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية باستعداد مسبق للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل جهد وتكلفة وبأدنى سلبيات ممكنة على الأفراد.

ب. **أهمية إدارة التغيير:** تعتبر إجراءات إدارة التغيير جد هامة في إنجاح عملية التغيير، لأن الإحصائيات أثبتت أن سبع محاولات للتغيير من أصل عشرة تتعرض للإخفاق بسبب التركيز على العاملين فقط وإهمال الجانب السلوكي لهم، أو للتركيز على الهيكل التنظيمي فقط وغيرها.

¹ يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 2،3.

- توضيح الهدف من التغيير،
 - يفي بتطلعات المنظمة و الموظفين؛
 - القضاء على أسباب الخلل؛
 - يحدث ضمن خطة مدروسة و متوازنة؛
 - يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة؛
 - يأتي بطموحات و تطلعات جديدة للمنظمة و العاملين فيها. و يزيدهم حماسا و تماسكا؛
 - يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم؛
 - رفع آثار الضعف و الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص و السلبيات القديمة التي جرى التغيير عليها؛
 - يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تُقلل من إيجابياتها؛
 - اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف. و غير ذلك من السمات التي في مجموعها تعدّ مؤشرا حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المنظمة في البقاء.¹
- ج. مبادئ إدارة التغيير: اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وهي:

◀ مبدأ السلطة من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

- أسلوب المرسوم والقرار ؛
 - أسلوب الإحلال أو التبديل؛
 - أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- ◀ مبدأ مشاركة المرؤوسين : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية:
- أسلوب القرارات الجماعية؛
 - أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.
- ◀ مبدأ التفويض : أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما:
- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة ؛
 - أسلوب التدريب الجماعي².

¹ سعيد عامر، "مفاهيم إدارة التغيير و أهميته"، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991، ص 60.

² يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 5، 6.

لهذه المبادئ أهمية بالغة في تسهيل أو تعقيد إدارة التغيير وكل أسلوب له إيجابياته و سلبياته. وما يكون ناجحا في منظمة معينة ليس بالضرورة أن يكون ناجحا في منظمة أخرى و العكس صحيح. نظرا لاختلاف خصائصها كما سنوضح ذلك في العنصر الموالي.

2. خصائص إدارة التغيير والأطراف الفاعلة فيه.

أ. **خصائص إدارة التغيير:** تختلف هذه المميزات من منظمة إلى أخرى وكلما كانت هذه الخصائص قوية و مبنية على أسس علمية كلما أدى ذلك إلى نجاح إدارة التغيير وبلوغ الأهداف المنتظرة.

- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح:** أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشادة:** يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.¹
- **القدرة على التطوير والابتكار:** تعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

ب. **الأطراف الفاعلة في إدارة التغيير:** يحدث التغيير في المنظمة بصفة إرادية أو إجبارية بفعل تأثيرات المحيط. ومن يقوم بتنفيذه على أرض الواقع هم مجموعة من الأفراد والجماعات، لهم سلوكياتهم و

¹ يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

تصوراتهم. وليس لهم نفس الوسائل ولا نفس الرهانات ولا نفس العلاقة مع التغيير. ونتيجة لهذا الاختلاف صنف الباحثين الأطراف الفاعلة في التغيير إلى نوعين هما:

◀ **أطراف تتأثر بالتغيير:** يتمثلون في ضحايا التغيير قد يكونون منظمات أو أفراد يخضعون للتغيير.

◀ **أطراف مسيرة للتغيير:** لا يمكن للتغيير أن يحدث في المنظمة دون قائد، و تؤكد كل الاتجاهات الحديثة على أهمية دور القائد كونه المشجع و المسير و المبادر و المحرض. كما يجب عليه أن يتنبأ بما قد يحدث في المستقبل و يلهم الآخرين و يوفر القوى العاملة كما ونوعا لتحقيق مشروع التغيير.

ولا يقتصر هذا الدور على القائد لوحده بل لكل من المسييرين و في المستويات الإدارية السفلى و الوسطى من شأنهم القيام بالمبادرة، كتقديم اقتراحاتهم و تجاربهم و ضبط سلوكياتهم و ابتكار طرق تجعل الموظفين يتقبلون التغيير.

وهناك من الباحثين من يرى أن هذا الدور يمكن أن يقوم به طرف آخر و يسمى بوكيل التغيير Un agent de changement حيث يتحمل مسؤولية إدارة التغيير. قد يكون مستشارا متخصصا موجودا داخل المؤسسة أو مستشارا خبيرا بهذا الشأن يوجد خارجا.

و يعرف وكيل التغيير على أنه يمكن أن يكون فردا أو مجموعة من الأفراد يتحملون مسؤولية تعديل و تحويل العمليات و السلوكيات. فوكيل التغيير يقدم مساهمة حيوية في التغييرات التي تعيشها المؤسسة. حيث يتدخل منذ البداية ليتأكد من إمكانية حدوث التغيير ومن ثم التعرف على عوامل نجاحه من خلال عملية التشخيص، ويحضر له بواسطة برامج التكوين و التدريب والاتصال. و لكل وكيل عيوب ومزايا تؤثر في عملية إدارة التغيير سواء كان من داخل أو خارج المنظمة:

▪ المستشار الخارجي يستدعى للحصول على نصائح و إرشادات و مساعدات في حالة قيام المؤسسة بتغييرات شاملة. ومن عيوبه هو التفسير الخاطئ لتاريخ المنظمة وثقافتها و الإجراءات التنفيذية بها. كما يمكنه أن يقوم بتغييرات جذرية لا يتحمل نتائجها وأثارها في النهاية.

▪ يتصرف المستشارون الداخليون اتجاه التغيير بأساليب أكثر عقلانية وحذرا كونهم يعايشون أثاره فيما بعد. لكنهم و في غالب الأحيان يفتقدون إلى النظرة الموضوعية.

و بالتالي الأشخاص الذين يتمتعون بشعبية قوية بإمكانهم أن يجعلوا مشاريع التغيير مقبولة أكثر من طرف الموظفين رغم عدم اقتناعهم به في بعض الأحيان . ويصفون بالصفات الآتية:

▪ قد يكون وكلاء التغيير مهندسون اجتماعيون باستطاعتهم خلق الرغبة و الحاجة للتغيير عند مجموعة من الأفراد؛

- الشجاعة والعقلانية و القدرة على مواجهة الحقيقة قولاً وفعلاً و مقاومة الضغوط الداخلية؛
 - يؤمنون بقدرات الأفراد ويعرفون كيف ينشطون المؤسسة حتى تتعلم تحمل المسؤولية؛
 - يفكرون بمنطق القيم وقادرون على ربط القيم بالنظام ثم يتقاسمونه مع المتعاونين معهم؛
 - يعرفون أخطاءهم، ولا يمكن الحصول على كل شيء دائماً؛
 - يعرفون كيفية تسيير التعقيد والغموض؛
 - يتمتعون ببعده النظر، ويتحدثون عن المستقبل و جعله صورة أمامهم؛
- تعتبر الصفات المذكورة من بين الركائز الأساسية لنجاح إدارة التغيير و لكن هل يمكن أن يكون مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير؟

◀ **مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير:** قام العديد من الباحثين بمحاولة معرفة مدى إمكانية إدارية الموارد البشرية أن تتحمل مسؤولية التغيير وأن تقوم بمهمة وكيل التغيير. وحسب دراسة قام بها Ulrich سنة 1996 في كتابه "Human resources champions" حدد أربعة أدوار أساسية جديدة لمدير الموارد البشرية حتى يمون وكيلا للتغيير:

1. الشريك الاستراتيجي، الذي يرافق تصميم وتنفيذ الاستراتيجية؛
 2. الخبير الإداري، والذي يسهر على تحسين عملية التسيير الإداري؛
 3. بطل الموارد البشرية، فهو يشجع و يحفز العاملين في المؤسسة؛
 4. وكيل التغيير الذي يضمن إحداث التغيير التنظيمي.¹
- و للتأكد أكثر من هذه الأدوار الحديثة لا بد من القيام بدراسات ميدانية على أرض الواقع.

3. النظريات التي أسندت إليها إدارة التغيير.

عرفت محاولات تفسير التغيير في المؤسسات ثلاث مراحل تاريخية، وفي كل مرحلة ظهرت عدة نظريات. أما المرحل فهي: مرحلة النمو والتكيف، مرحلة الزوال والتطور، مرحلة التعلم والتطور.

أ. **مرحلة النمو والتكيف:** وتبدأ من ما بعد الحرب العالمية الثانية واستمرت إلى ما بعد السبعينيات، حيث ازدهر الاقتصاد وتميزت بمعدلات نمو واستقرار عالية. وحسب Demers CH عرف التغيير التنظيمي في هذه الفترة بمفهوم التطور التنظيمي و التكيف و التقدم. و بالنسبة للنظريات التي ظهرت في هذه الفترة نجد: نظرية النمو، نظرية دورة حياة المنظمة، النظرية الظرفية والتطوير التنظيمي.

أ. **نظريات النمو Les théories de la croissance:** ومن أهم روادها Penrose و Haire 1959. ويرى أصحاب هذه النظرية أن النمو هو حالة طبيعية في حياة المؤسسات بسبب الانشغال الدائم للمسيرين بتعظيم الأرباح و يتوقف النمو على مدى توفير موارد التسيير، ويظهر في الزيادة

¹ رقام لينده، مرجع سبق ذكره، ص ص: 132، 135.

التدرجية لحجم المؤسسة، وما يمكن أن تضيفه هذه الزيادة من تعديلات في الهيكل التنظيمي. وبرز لدى الأفراد اتجاهان أساسيان هما:

- ✓ أفراد ينظرون إلى النمو بصورة إيجابية، مما يوفر لهم فرصا إيجابية لإشباع حاجياتهم ورغباتهم، مما يعزز مساهمتهم و تدعيمهم للتغيير الذي سيحقق أهدافهم وطموحاتهم.
- ✓ أفراد ينظرون إلى التغيير الناتج عن النمو يهدد أمنهم واستقرارهم لذلك يتجهون إلى مقاومته بطرق متعددة.

لقد أهملت هذه النظرة الجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد، وكذا ضرورة التنبؤ للتغيير و التحضير له مسبقا للتقليل من مقاومة التغيير وركزت على عماليات النمو.

ii. نظرية دورة حياة المنظمة *La théorie de cycle de vie des organisations*: ومن أهم

روادها Moore 1959 و Whyte 1961. اعتبرت هذه النظرية الهيكل التنظيمي كائنا حيا فاهتمت بتطويره، وبالتالي فنمو أي كائن حي هو أمر طبيعي خلال دورة حياة المؤسسة التي تبدأ بالمقولة (مؤسسة صغيرة) حيث تكون بسيطو ومركزية وتتعد بالتدرج في مرحلة النضج، حيث تتميز بالتنوع واللامركزية وبين هاتين المرحلتين يلعب الأفراد دورا هاما من خلال مرحلة النمو حيث تتحقق اللامركزية وتفويض السلطة.

و بخصوص هذه النظرية يرى بعض الباحثين أن لها نقائص عديدة منها:

- ✓ تؤكد على وجود التغيير التدريجي من مرحلة إلى أخرى دون محاولة تسهيل عملية الانتقال على الأفراد؛
- ✓ اعتمادها على وجود قوانين تحكم تطور المنظمة وأن هذه القوانين تؤدي إلى تجزئة آنية لمراحل التطور وهذا غير صحيح؛
- ✓ لم تأخذ بعين الاعتبار انحدار وموت المنظمة في دورة حياتها، لأن المحيط الاقتصادي في تلك الفترة وفر فرصا للازدهار والنمو للمؤسسات؛
- ✓ منح المنظمة صبغة وراثية وعدم احترام خصوصيات تطور كل منظمة.

iii. النظريات الظرفية: ومن أهم روادها Stalker و Burns 1961 و thompson 1967. ظهرت في

الستينات واستمرت حتى السبعينات وهي نظريات للتكيف *Adaptation* اعتبرت هذه النظرية المؤسسة نظام مفتوح والإطار الذي تعمل فيه هو العلاقة بين المؤسسة والمحيط. لذا فإن درجة نجاحها يتوقف على مدى تكيفها هيكلها وسلوكها مع المتغيرات والمؤثرات البيئية. والمسير هو المسؤول عن تحقيق تكيف المنظمة (استراتيجياتها، هيكلها، أنظمتها) مع ضغوطات المحيط.¹

لقد أكدت هذه النظرية على التغيير وعدم الثبات وظرفية المواقف لكنها أهملت سيرورة التغيير وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة. وبما أنها ركزت فقط على المحيط الخارجي فهذا قلص من حرية المسيرين في التصرف.

¹ خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 364.

iv. نظرية التطوير التنظيمي: ومن أهم روادها Chin Bennis و 1990 benne. اعتمد مفهوم التطوير التنظيمي على قيم المشاركة و التفاهم الذي نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية، باعتبار أن التطوير التنظيمي بمثابة تغيير مخطط يهتم بتطوير نماذج تفسر كيفية حدوث التغيير التنظيمي. حسب هذه النظرية لا بد من تيسير المشاركة حتى نقلل من مقاومة التغيير وعليه يتحدد دور المسير في تسهيل عملية التغيير بوضع إجراءات مساعدة: كسياسة الإعلام و الاتصال ونظام الحوافز ووضع هياكل للتشاور والاتفاق.

نلتبس من هذه النظرية وجود تصور إيجابي للتغيير فهو مرادف للتطور والتقدم و النجاح. ويحدث التغيير استجابة لضغوطات داخلية وخارجية. مع الاهتمام بالإستراتيجية والأفراد والهيكل التنظيمي. لكن لم تبحث هذه النظرية في ديناميكية و سيرورة التغيير.

ب. المرحلة الثانية الزوال و التحول: عرفت هذه المرحلة بالأزمات المتتالية، أزمة النفط في 1970 ونجاح النموذج الياباني...إلخ. مما أدى إلى ظهور نظريات تفسر إدارة التغيير بصفة دورية و مستمرة لأن المؤسسات عايشة مختلف الأحداث الأساسية. وتمثلت نظريات هذه المرحلة في:

i. **نظرية علم بيئة الشعوب La théorie de l'écologie des population**: ومن أهم

روادها freeman و hannan 1984. حيث تؤكد هذه النظرية على أن السبب الرئيسي في التغيير هو استبدال المنظمات القديمة بمؤسسات جديدة تتكيف مع المحيط، فالتغيير جذري بالنسبة لأنصار هذه النظرية. كما يصفون المؤسسة بالجمود كونها تحد من تصرفات المسيرين ومهما بلغت مجهوداتهم فالمحيط يختار بالصدفة الأحسن تكيفا. حيث يقول z Rojot: "أن مسؤولي المنظمات ليس لهم أي تأثير مباشر على وضعها وبقائها في أي حال من الأحوال ومهما كانت جهودهم، لأن المحيط هو الذي يقرر وهو السيد ويحدث ذلك بالصدفة."

✓ أهملت هذه النظرية المنظمات التي استطاعت إحداث التغيير ونجحت فيه؛

✓ كما ركزت على المحيط وأهملت دور المورد البشري ودور الإدارة في تيسير عملية التغيير التنظيمي.

ii. **المدخل الهيكلي التصميمي L'approche configurationnelle**: ومن أهم روادها

Greenwood و Hinings و Miller و 1988 friesen. اهتم أنصار هذه النظرية بالتغيير الاستراتيجي، وبالنسبة لهم التغيير الجذري و الشامل و السريع هو أمر ضروري للقضاء على الجمود و تخفيض أخطاء عدم التناسق وعدم الانسجام و تخفيض التكاليف المرتبطة بالانتقال من هيكلية إلى أخرى، وبالتالي لا بد من اتخاذ قرارات في المستوى الاستراتيجي حول التوسيع والاندماج أو التنويع. وبالتالي إعادة الهيكل التنظيم و حجمه ومراجعة أنظمة الترقية والأجور والمهام و طرق العمل... وغيرها. أي أن التغيير التنظيمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الهيكل التنظيمي و تحول الأهداف الإستراتيجية، ويوضح كيف يتغير التنظيم حسب تغير الإستراتيجية.

iii. النظرية الثقافية والإدراكية *La théorie Culturelles et cognitives*: ومن أهم روادها 1984 Bartunek و 1985 Schein. ويقترحون التغيير الجذري و تعدى ذلك الجانب الاستراتيجي و الهيكلية إلى الجانب الثقافي و الإدراكي أيضا. فكل تحول في القيم و المعتقدات من شأنه أن يسهل حدوث التغيير في ثقافة المنظمة أو مقاومته.¹

في حين يرى البعض أن التغيير الثقافي يتطلب وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة خاصة إذا كان الأفراد غير مقتنعين بها. وأنها من أصعب أنماط التغيير لأنها تتعلق بالجانب السلوكي والإدراكي لعنصر البشري الذي تعود على نمط حياة وأسلوب تفكير معين.

iv. نظرية التوازن الدقيق و المنتظم *La théorie de l'équilibre Ponctué*: ومن أهم روادها Tuhman و 1985 Romanelli. وتجمع بين مرحلتين (نظرية النمو والتكيف/ نظرية الزوال والتحول). أي يمكن للتغيير التنظيمي أن يكون جذريا أو تدريجيا. وحسب أنصارها فإن التغيير يتطلب فترات طويلة قد يتخللها تغيرا تدريجيا ويتوافق مع الاتجاه الإداري القائم. وفي حالة حدوث أزمة بسبب التغيرات في المحيط يقوم فريق إداري جديد عندها بإحداث تغيرات صعبة وجذرية مختلفة تؤدي إلى توجه جديد للمنظمة.

ج. المرحلة الثالثة التعلم و التطور: أدى تراكم الأزمات في نهاية الثمانينات إلى إلغاء فكرة العودة إلى الاستقرار وأصبح التغيير هو الثابت الوحيد. ومن أهم نظريات هذه المرحلة:

i. نظرية التعلم التنظيمي: *Les théorie de l'apprentissage organisationnel*: ومن أهم روادها 1994 Milliken, tant, Ghynn, Nonaka. بالنسبة لأنصار هذه النظرية يحتل التعلم مكانة مركزية في المنظمة، ويمكن هذا الأخير من التكيف و التغيير والتطور وتعمق المعارف وطرق التفكير وحل المشكلات. وفي الوقت نفسه ينظر للتعلم كنتيجة لتغيير الإدراكي (التعلم من خلال التفكير) وبفضل التعلم من الخطأ أيضا. وأما التعلم التنظيمي فينتج بفضل التفاعل المستمر بين النظرية والتطبيق، ويمثل ميزة تنافسية للمنظمات. كما يتم الحصول عليه من خلال التعاون والاتفاق و تبادل المعلومات بين الأفراد والإدارة سواء كانت المعارف صريحة أم ضمنية.

ii. المدخل التطوري *L'approche Evolutionniste*: ومن أهم مفكريه 1996 Bargelman وأعمال 1982, Winter, Nelson و 1969 Weick. ويرى أنصار هذه النظرية أن التغيير والاستقرار تياران متوازنان في حياة المنظمة ولا بد من معاشية الوضع والاستعداد له وذلك استجابة أما لتغيير داخلي أو خارجي. فيجب أن يكون مبرمج وعفوي وتوقع حدوثه في أي وقت. كما يؤكد أصحاب هذا المدخل على ضرورة مساهمة كل الأفراد في التغيير، سواء المسؤولين في قمة الهرم أو الوسط أو في المستوى التشغيلي.

iii. نظرية الفوضى والانهايار: وهي امتداد لنظرية النظم ومن أهم روادها 1995 Stacey و 1993 Thietrat. يرى هؤلاء أن المؤسسة تتأرجح بين تيارين الفوضى و النظام، لأنها مربوطة

¹محمد قاسم القربوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 296.

بعلاقات غير خطية وعلاقات تترايط وتتسلسل عبر الزمن وتتفاعل لتؤدي بالمنظمة إلى الانهيار تارة وإلى التوازن تارة أخرى. مما قد يجعل من التغييرات الجزئية البسيطة و الصغيرة أن يكون لها أثر كبير وغير متوقع. وهذا هو السلوك المضطرب chaotique. لذا من الصعب التنبؤ لها عبر المدى الطويل، في حين يمكن فهم العلاقة بين السبب و النتيجة على المدى القصير. كما يمكن للتغييرات الكبيرة والجزرية أن تكون لها آثار بسيطة وتقلص من حلقات الأثر الرجعي. تساعد هذه النظرية على فهم بعض التغييرات الكبيرة كحصولنا على نتائج غير متوقعة من إعادة الهندسة، في حين قد يكون للتغييرات البسيطة أثارا هامة. حسب هذه النظرية لا بد من معايشة الفوضى والاضطراب فالتغيير ظاهرة تسمع بالاكشاف و الإبداع والاختراع.

iv. المدخل البنائي L'approche constructiviste: ومن أهم روادها 1996 Ortikowski و Boland, Tenkasi 1993. حاول أنصار هذا المدخل دمج كل أنواع التغيير المخطط والمفروض، التدريجي والجزري. ولا بد من فهم كل طرف (الأفراد والجماعات، خصائص تنظيمية...) لاعتبارهم شركاء في بناء المنظمة. كما يترجم هذا المدخل سيرورة التغيير إلى الواقع وذلك بتجسيد أي رؤية إستراتيجية بمفاهيم ملموسة إن أُريد لها أن تتحقق عمليا. كما يجب ترجمة كل مبادرة خاصة إلى مفاهيم عامة حتى تتمكن من الانتشار على مستوى المنظمة. وبالتالي تشير هذه النظرية إلى تعدد وكلاء التغيير واختلاف ممارسات الفاعلين حسب وضعيتهم التي يحددها انتمائهم ومكانتهم في السلم التنظيمي ومدى وصولهم إلى السلطة وموارد المنظمة.¹

لتمكين المؤسسة من إنجاح عملية التغيير، طُوّرت العديد من النماذج والتصورات لإدارة التغيير سيأتي تناولها في المطلب الموالي.

4. نماذج إدارة التغيير.

إنّ عملية التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسّين بيئة العمل داخل المنظمة، و لا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وقمنا بعرض أربع نماذج مختلفة لمراحل التغيير هما نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين Kurt Lewin الذي عُرف باهتمامه الكبير في حل المشاكل الاجتماعية. والنموذج الثاني الذي قدمه كل من دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان Linda. والنموذج الثالث قدمه ايفانسوفيتش Ivancevich. والنموذج الرابع للأمريكي جون كوتر John p Kotter.

أ. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin): قدم كيرت لوين (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

¹ رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 106، 108.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الجدول رقم (02): نموذج كيرت لوين لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2010، ص 13.

أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانيا- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

- **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك

تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

- **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.
- **التغيير في العمليات الإدارية:** ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثا - مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة

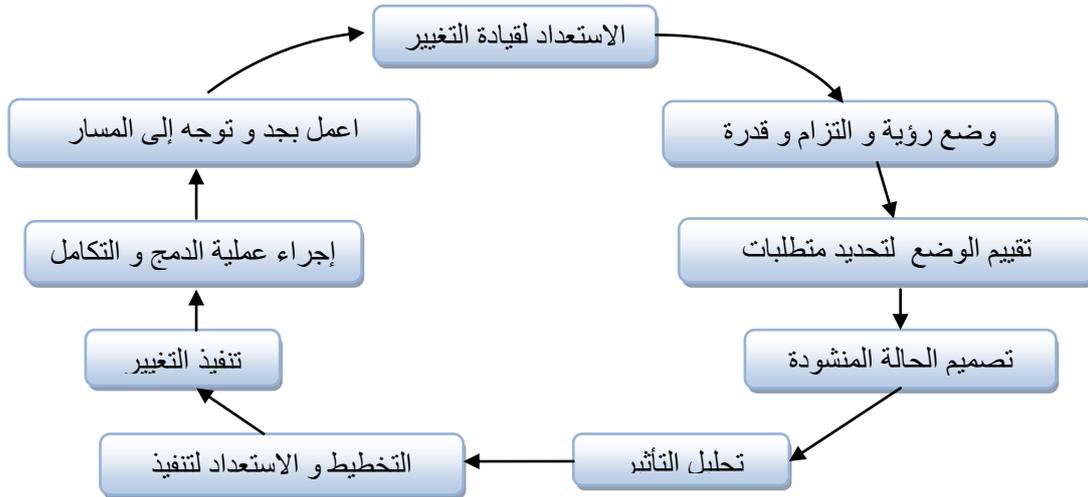
الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.¹

ب. نموذج دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman Anderson

يرى كل من دين اندرسون و ليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات و الاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها و بصيرتها (Insight) حول ماهية متطلبات صياغة التغيير.

" دعنا ننقل من المنهج القديم و نقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقاداتهم حول الأفراد و المنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضًا. يجب عليهم أن يلاحظوا التحولات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميات الفعلية للتحوّل وأن يغيروا أسلوب و سلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير و هذا يعني أن القيايين أنفسهم يجب عليهم أن يتغيروا من أجل أن يقودوا التحولات بنجاح داخل منظماتهم". والشكل الموالي يوضح متطلبات هذا النموذج للقيام بإدارة التغيير.

الشكل رقم (3): المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية



المصدر: أنعام الحياي، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 64.

يمثل هذا الشكل المراحل التسعة لحركي التغيير حسب دين أندرسون و ليندا أكرمان أندرسون وهو عبارة عن خريطة طريق تُبين من أين يجب أن نطلق و إلى أين يجب أن نصل. في المكان و الزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجاحها. و يرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير و مهما كان حجم التغيير و قوته.²

ج. نموذج ايفانسوفيتش Ivancevich في إدارة التغيير: يرى ايفانسوفيتش أنّ عملية التغيير تخضع

لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية كما يبينه الشكل التالي:

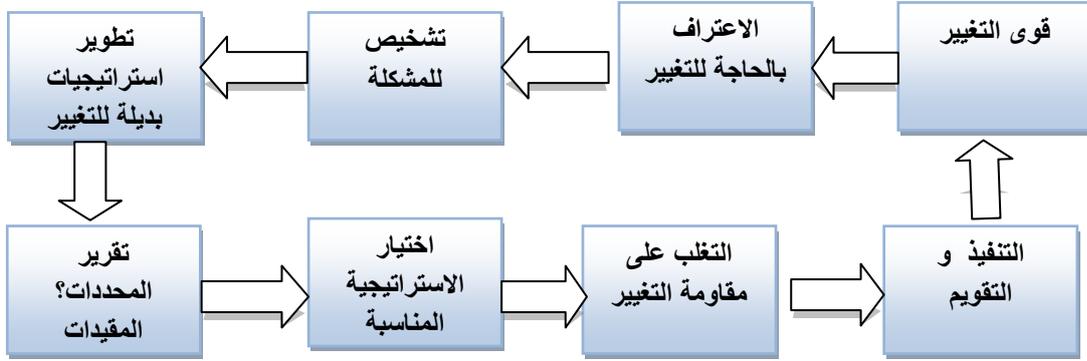
د. التعرف على قوى التغيير: وتتمثل في أسباب التغيير الداخلية والخارجية.

الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير

¹ رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص : 14، 16.

² أنعام الحياي، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص ص 64، 65.

الشكل رقم (4): مراحل التغيير حسب نموذج Ivancevich



المصدر: يحضيه سمالي، " إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد، عمان (الأردن)، 2011، ص 15.

والإحصاءات والمعلومات المختلفة، كالبيانات المالية والميزانيات، انخفاض الأرباح، انخفاض معدلات الأداء، تدني مستوى المبيعات، تدني معنويات الموظفين وغيرها.

■ **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدتها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، وتتضمن هذه المرحلة تحديد أهداف التغيير المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.

■ **تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب تغيير:** تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير، علماً أنها متكاملة ومتراطة وهي:

* استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: وتتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء

التنظيمي الرسمي، تصميم الوظائف، علاقات السلطات وغيرها.

* استراتيجيات تغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم من خلال التدريب، تدريب الحساسية وبناء الفرق.

* استراتيجيات التغيير التقني: وتتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

■ **تقرير المحددات والظروف المقيدة:** يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة وكذا الدراية ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، ثقافة المنظمة، سياسات وفلسفة الإدارة العليا، تصميم المنظمة ونظام الرقابة فيها.

- **التغلب على مقاومة التغيير:** على المنظمة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة أسباب المقاومة ومعالجتها.
- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** وتتضمن هذه المرحلة بعدين هامين وهما التوقيت والنطاق، حيث يقصد بالتوقيت زمن إحداث التغيير، ويعد التوقيت أمر استراتيجي ويعتمد على عوامل كثيرة كدورة عمل المنظمة والعمليات اليومية للمنظمة، حيث يجب أن لا ينافس التغيير أو يعارض العمليات اليومية في المنظمة، لذا يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترات ركود العمل في المنظمة.
- بينما يشير النطاق إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، حيث يتوقف على إستراتيجية التغيير المتبناة من طرف المنظمة، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، كما يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى؛ أما المتابعة فتهدف إلى توفير المعلومات للتغذية العكسية.¹

هـ. نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات. يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنّه يعرّز من المصادقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جديد.
2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف:
 - إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم؛
 - توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف؛
 - الاشتراك في الهدف من التغيير.
3. تطوير رؤية وإستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:
 - توضيح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير؛
 - الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورية في مصلحتهم في الأجل القصير؛
 - الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير؛
4. توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى الجميع، ولتقادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

¹ أحمد الجهني، مرجع سبق ذكر، ص: 130، 136.

- استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة؛
 - الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية؛
 - تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير؛
 - ضرب المثل والقُدوة من طرف القائد؛
5. تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف، ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية:
- الانطلاق من الرّؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد؛
 - إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرّؤية؛
 - إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة؛
 - الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نُظم العاملين؛
 - فتح باب المناقشات الصّريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الأفراد.
6. تحقّق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:
- أن يلمس الموظفون تلك المكاسب؛
 - أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد؛
 - أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- يرى كوتر أنّ التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
- توضيح أنّ المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول؛
 - التذليل على نجاح الرّؤية الجديدة و إمكانية تطبيقها في الواقع؛
 - التقليل من مقاومة التغيير؛
 - تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير؛
 - تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.
7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير: مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولّد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أنّ التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.
8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إنّ حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستشمل كافة المستويات التنظيمية. و لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير؛
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم؛
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة؛
- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة¹.

و. نموذج لورنس ولارش (Lawrence & Larch)

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولارش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي :

- **مرحلة التشخيص:** وتتضمن دراسة الوضع الراهن ومعرفة الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.
- **مرحلة التخطيط:** ويتم خلالها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
- **مرحلة التقييم:** وتتضمن مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعه لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها².

ز. نموذج الخطوات السبع لإدارة التغيير: في سنة 1990 م عرف مايك بير وآخرون Mike Beer

& عددًا من الخطوات التي يمكن أن يستخدمها قادة المنظمات كنموذج لإحداث التغيير الحقيقي، وأنتجت هذه الخطوات حلقة من الالتزام والتنسيق وكفاءة الموظفين المعززة ذاتيا، وكلها تعتبر حجر الأساس للتغيير الفعال، ولم تفقد قوتها عبر السنين منذ أن تم نشر أعمالهم، إلا أنه تم تعديل هذا النموذج وذلك بإضافة خطوتين له، إحداهما مستعارة من مركز تطوير الإدارة في شركة جنرال إلكتريك وهي الخطوة الثالثة والأخرى مقترحة من قبل روبرت سكايفر وهارفي تومسون Robert Schffer & Harvey Thomson والتي تتمثل في الخطوة الرابعة. ومنه تمثلت خطوات هذا النموذج في ما يلي:

1. تحريك الطاقة والالتزام عبر تعريف مشترك لمشكلات العمل وحلولها: يعتبر التعريف الواضح

لمشكلة العمل نقطة الإنطلاق الحقيقية لتحقيق التغيير الفعال وذلك بالاجابة على مجموعة من الأسئلة التي يرغب الموظفين بمعرفتها، كسؤال لماذا التغيير؟ الذي يمكن أن يرسى أساسا محفزا لكل الموظفين في كل المؤسسة إذا ما تمت الإجابة عليه بشكل مقنع، أو سؤال ما هي درجة الضرورة. والجزء الثاني لهذه الخطوة، بعد تعريف مشكلة العمل، هو تطوير حل لهذه المشكلة، وهنا أيضا لابد من مشاركة الموظفين، وهذا ما أحدثه جان تيمر Jane Timmer رئيس التنفيذ في شركة فيليبس Philips الهولندية، حيث حرك الطاقة والالتزام عبر تكوين إحساس بالحاجة الملحة وحث الجميع

¹ بحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

² أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 141.

على المشاركة، رغم أنه بدأ برجال التنفيذ الفئة الأعلى، إلا أن مبادرته سرعان ما انتقلت إلى كل المستويات التي تليها.

2. **تطوير رؤية مشتركة عن طرق التنظيم والإدارة لامتلاك القدرة على المنافسة:** ينبغي على المسؤولين عن التغيير في المؤسسة تطوير رؤية واضحة عن مستقبل جيد ومتغير، وعليهم أن يكونوا قادرين على نقل هذه الرؤية للآخرين بطرق توضح فوائد التغيير. وفي نقل الرؤية يجب تحديد كيف سيكون التغيير في العمل (عبر رضا الزبائن أو جودة المنتجات أو الإنتاج العالي أو عوائد المبيعات)...، وكيف سيستفيد الموظفون من هذه التحسينات من خلال أجورا أعلى أو علاوات أكبر أو فرصا للتقدم أو أمانا أكثر في العمل... لكن ينبغي أن تكون الرؤية قابلة للترجمة من القادة والمرؤوسين إلى أعمال يمكن أن تحقق نتائج ملموسة، كما يجب أن تتوافق الرؤية مع القيم الجوهرية للمؤسسة.

3. **تحديد القيادة:** على المنظمة التأكد من وجود قائدا وراعيا للتغيير، أي شخصا يمتلك ويقود مبادرة التغيير، إذ يتوجب على القيادة أن تتصرف كالأبطال وتجمع الموارد الضرورية للمشروع، وتأخذ على عاتقها مسؤولية النجاح أو الفشل. والسؤال من هم الناس الأكثر ملائمة لقيادة التغيير؟ حيث يشترك قادة التغيير الناجحون حسب بير وآخرون في المواصفات التالية:

- لديهم معتقد ثابت يقضي بأن إعادة الحيوية هي مفتاح المنافسة، وقناعة عميقة أن للتغيير الجذري تأثيرا رئيسيا على الخط الأدنى؛
- يصوغون قناعاتهم على شكل رؤية مقنعة، إذ لن يتقبل الناس صعوبة وجهد التغيير إلا إذا رأوا مستقبلا ملموسا أفضل مما يعيشون فيه في الوقت الحاضر؛
- لهم تجربة عميقة في إدارة التشغيل، إذ تحد المعرفة البسيطة بأمور التشغيل من قدرة الأفراد على تحقيق التغيير.

4. **التركيز على النتائج وليس على النشاطات:** يرتكب الكثير من المنظمات خطأ التركيز على المقاييس والاهتمام الإداري بالتدريب، وتكوين الفريق، والنشاطات الأخرى التي ينبغي أن تعطي نتائج مرضية منطقيا، وإهمال التحسينات الفعلية في الأداء؛ وكبديل للبرامج التي تركز على النشاطات، ينصح سكافر وتومسون بالانتقال إلى أهداف قصيرة المدى لتحسين الأداء، حتى ولو كانت حملة التغيير طويلة المدى.

5. **ابدأ التغيير من المحيط، ثم دعه ينتشر في الوحدات الأخرى دون دفعه من القمة:** كأن يبدأ التغيير في وحدة صغيرة أو فرع من المنظمة وبعد نجاحه يتم إعادة توزيع مسؤولي عملية التغيير في كافة المنظمة لقيادتها نحو التغيير بشكل كلي.

6. **جعل النجاح جزءا من المنظمة عبر السياسات الرسمية والأنظمة:** وذلك عن طريق ترسيخ النجاح الذي وصلت المنظمة من القمة للقاعدة وربطه بنظم المكافآت والحوافز.

7. مراقبة وتعديل الإستراتيجيات استجابة للمشكلات في عملية التغيير: لا تتقدم برامج التغيير غالباً حسب الخطة الموضوعية، إذ تظهر مشكلات غير متوقعة تعرقل مسيرة التغيير، لذلك ينبغي أن يكون قادة التغيير على قدر كاف من المرونة وسرعة التكيف وان تكون خططهم قوية على نحو يتحمل التغيرات في الجداول والتسلسل والموظفين¹.

لهذه النماذج أهمية بالغة في إدارة التغيير، حيث يمكن أن نلتصق بعض التشابه في بعض الخطوات كما توجد هناك اختلافات جوهرية فيما بينها. و يعتبر نموذج تحليل القوى لكير تليفين أكثر شيوعاً، وكذا نموذج كوتر و نموذج الخطوات السبعة. ونود الإشارة إلى وجود نماذج أخرى لم نتطرق إليها.

5. استراتيجيات إدارة التغيير.

هناك عدة استراتيجيات يمكن استعمالها من إدارة التغيير، ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى تعدد الباحثين في هذا المجال و قمنا بتصنيفها كما يلي:

أ. التصنيف الأول: حسب بان وشين Benne & Chin فإن إدارة التغيير تقوم على الإستراتيجيات التالية:

■ **الإستراتيجية العقلانية التجريبية:** تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الإنسان عقلاني ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية لذلك تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون التغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وطالما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير، وتقوم المنظمات وفقاً لهذه الإستراتيجية، بتصميم برامج تدريبية ولقاءات دورية تركز بشكل رئيس على تزويد العاملين بالمعلومات عن عملية التغيير، بافتراض أن الاختيار الرشيد للعاملين سيقود إلى نجاح عملية التغيير.

■ **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تقوم هذه الإستراتيجية على أن الفرد يقاد في أفعاله بالأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، لذلك فالتغيير غير حاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته واتجاهاته وقيمه، وحيث أن كثير من عوائق العمل والإنتاج إنما تعود أصلاً لمثل تلك الأنماط السلوكية، لذا يتم تحديد ما يجب تغييره بالتعاون مع خبير التطوير، حيث يقوم التغيير التنظيمي أساساً على هذا النوع من الإستراتيجيات.

وهناك نوعين من الأساليب لتطبيق هذه الإستراتيجية، الأولى تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية والتقنية، التي تحول دون تحقيق أهدافه، والثانية زيادة قدرات الأفراد والذين هم أساس التنظيم، حيث أن نمو العنصر الإنساني سيفجر الطاقات الإبداعية ومن ثم يرفع كفاءة التنظيم.

■ **إستراتيجية القوة القسرية:** تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يذعنون لهؤلاء الأكثر سلطة، ولا شك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة في كل العلاقات الإنسانية، حيث تلجأ هذه الإستراتيجية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها، ويمكن إدراج الأساليب التالية تحت إستراتيجية القوة القسرية كما يلي:

¹ Mike Beer, "Managing Change and Transition", Harvard Business School: Boston, 1st ed, 2003, pp43-57.

- القوة غير العنيفة، ويتم من خلالها إحداث التغيير بالأعمال السلمية كما فعل غاندي في مطالبته بالاستقلال لبلاده.

- القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية، وذلك عن طريق إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لإحداث التغيير.

- التحكم في المجموعات المؤثرة، وذلك عن طريق أخذ السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث تغيير اجتماعي مثلاً¹.

ب. **التصنيف الثاني:** هناك استراتيجيات أخرى ذكرها أحمد الجهني تختلف عن استراتيجيات إدارة التغيير بان و شين وتتمثل في:

■ **إستراتيجية المواجهة:** وتلجأ المنظمات لهذه الإستراتيجية عندما تعاني من درجة عالية من الصراعات الداخلية، حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة معينة من العاملين، لتكون كموجه لإحداث التغيير المطلوب.

■ **إستراتيجية الزمالة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على التفاعل الاجتماعي وروح الزمالة والألفة والبعد عن الصراع.

■ **الإستراتيجية الإقتصادية:** وترتبط هذه الإستراتيجية بتحسين الأوضاع الإقتصادية للمنظمة والتقليل من النفقات².

ج. **التصنيف الثالث:** تطرق محمد العطييات إلى مجموعة أخرى من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اعتمادها عند إدارة التغيير وهي:

■ **إستراتيجية التغيير المتدرج:** تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير مخططاً له مسبقاً، أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، ويمكن استخدام الأساليب التالية لضمان ونجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كما يلي:

✓ **المشاركة واسعة النطاق:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذا ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد والذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة لهم تجعلهم عارفين بتفاصيل هذا التغيير و محفزين له وينفذونه بكل بساطة.

✓ **المشاركة المركزة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي لكي يشرك جميع العاملين في عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يتصل بالأفراد

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 9، 11.

² أحمد الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 110.

المهمون والحاسمون لنجاح هذه العملية، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

✓ **أسلوب الإقناع** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير عالية ودرجة إلاحه منخفضة، حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المنظمة.

✓ **أسلوب الإجبار** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير التنظيمي وهناك مقاومة عالية له من قبل العاملين، وخاصة عندما يفشل أسلوب الإقناع أو يرى القادة أنه يأخذ وقتا طويلا، ففي هذه الحالة يفضل إتباع الأسلوب الجبري مع ضرورة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية هذا التغيير.

■ **إستراتيجية التغيير البنوي** : يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا عما كانت، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

✓ **إستراتيجية البراعة القيادية** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ودرجة إلاح التغيير منخفضة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

✓ **إستراتيجية المشاركة الواسعة** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملون فيها يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة منخفضة، وهنا لابد من اللجوء إلى المشاركة الواسعة النطاق، وتكون الصفة الغالبة لهذه الإستراتيجية هي غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين وإقناعهم بأن ما تنوي المنظمة القيام به هو الأفضل لهم وللمنظمة.

✓ **إستراتيجية الإلزام** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بأسلوب الإلزام أو الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، ويجب على القائد هنا أن ينفذ عملية التغيير محققا الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية وطمأنتهم لما يريد إحداثه من تغيير.

✓ **الإستراتيجية الديكتاتورية** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير قوية والمنظمة تعاني من أزمات كبيرة، فإن الإستراتيجية الديكتاتورية هي الأنسب لإحداث التغيير من أجل إنقاذ المنظمة، حيث قد تتضمن هذه الإستراتيجية بعض القسوة والتي قد تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، إلا أنه

عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية¹.

د. التصنيف الرابع: يرى لاري كرينر Larry Greiner أن اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة التغيير تتم على أساس كيفية إحدائه، و بالتالي نجد ما يلي:

- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: وتؤكد هذه الإستراتيجية على الفرد وموقعه بالسلطة لإحداث التغييرات أو تعديل الهيكل التنظيمي.
 - إستراتيجية المشاركة: وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي بمشاركة الجماعة وكذا في حل المشاكل التنظيمية بشكل جماعي وبمشاركة العاملين في المنظمة.
 - إستراتيجية السلطة المفوضة: حيث تعهد مسؤولية تحديد المشكلات التنظيمية ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، تدريب الحساسية وتدريب الجماعة، حيث يشارك العاملين الذين يتم تفويض السلطة لهم في برنامج التغيير التنظيمي².
- من خلال ما تقدم لا يمكن الجزم بوجود إستراتيجية ملائمة أو غير ملائمة لإدارة التغيير، لأن المنظمات تنشط في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و حدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي وتدعيمه.

خلاصة

نستخلص من هذا الفصل أن إدارة التغيير عملية معقدة ومتكونة من عدة أطراف وعناصر، وذلك بسبب تركيبة الإجراءات التنظيمية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه، إن إستراتيجيات إدارة التغيير تتطلب رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها ولا بد من التفريق و التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إستراتيجية التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، إن الفرق بينهما كما هو الحال بين ردة الفعل والفعل ومن ثم الانتقال في المراحل المقدمة في مختلف النماذج التي تطرقنا إليها و التي تحدد و ترسم مسارات هذا التغيير وكيفياته واتجاهاته ونمطيته وحجمه ونوعه من خلال التشخيص الدقيق لكل مرحلة. كما قمنا في هذا الفصل بإبراز مختلف النظريات التي أسند إليها مفهوم إدارة التغيير لنصل في النهاية لتحديد ماهية إدارة التغيير وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية.

وبسبب تضاعف معدل التغيير لم يتسنى للعاملين إمكانية التعود علي التغيير المستمر و سبب تراكم ذلك بخلق ما يسمى بمقاومة التغيير وهو ما سنحاول شرحه في الفصل اللاحق.

¹ يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 16،17.

² خضير الفريجات وآخرون، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009 -343، ص ص 344،345.

6. أسئلة للمناقشة

أجب باختصار على الأسئلة الآتية.

- 1) ما هي أبرز خصائص إدارة التغيير؟
- 2) ما هي الانتقادات الموجهة لنظريات النمو والتطور؟
- 3) ما هي آثار نظريات المرحلة الثالثة على إدارة التغيير؟
- 4) حسب نموذج كيرت لوين ما هي المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة؟
- 5) حسب نموذج إفانوفيش كم خطوة يجب إتباعها لإدارة التغيير؟
- 6) حسب كوتر ما هي المرحلة التي يقوم فيها القائد بخلق الشعور وأجواء التي تؤدي إلى إنجاز التغيير؟
- 7) اقترح كوتر حلا لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير، ما هو؟ مع الشرح؟
- 8) في أي مرحلة من مراحل إدارة التغيير يتم اختيار الإستراتيجية والأسلوب الملائم و المدة الزمنية للتغيير؟
- 9) يعتمد اختيار الإستراتيجية المناسبة على عدة عوامل أساسية ما هي؟
- 10) وضح مختلف الحالات المناسبة لاستعمال استراتيجيات التغيير في جدول؟

دراسة حالة شركة نوكيا

هيمنت نوكيا على سوق المحمول بشكل شبه كامل بحيث لم يكن الزبائن يذكرون اسم الشركة بل اسم الموديل. و أطلقت نوكيا خلال التسعينات مجموعة من الهواتف ذات ميزات مبتكرة في استجابة سريعة لاحتياجات السوق، مما جعلها أكبر شركة لتصنيع للهواتف المحمولة في العالم. في منتصف 2000 حدث تغيير كبير في سوق الهواتف المحمولة ، حيث قامت بعض الشركات المصنعة الأخرى مثل أبل و سامسونج و HTC في وقت لاحق وسوني بتصنيع الهواتف الذكية التي تعمل بتقنية اللمس، حيث لاقت تلك الهواتف اقبالا متزايد من المستخدمين. أما نوكيا فكانت راضية عن نفسها وأدائها، حيث كانت تشعر بأنها لا يمكن أن تخطأ. ومن ذلك الحين تراجعت حصة نوكيا في السوق وبدأت بفقد عدد كبير من عملائها المخلصين الذين تحولوا إلى منصات أيفون وأندرويد بدلا من ذلك. لقد كان انهيار نوكيا مدويا، فقدت نوكيا ولأول مرة لقب أكبر شركة مصنعة للهواتف في العالم، ثم انخفضت المبيعات بشكل مستمر وحاد، فبعد أن كانت نوكيا تستحوذ على 49.9% من مبيعات سوق المحمول عام 2007، لتصل إلى 3% فقط في النصف الأول من عام 2013، واضطرت الشركة إلى إغلاق بعض المصانع وبيع مقرها الرئيسي في فنلندا والتخلص مما يزيد عن 40 ألف موظف . انتهى الأمر بنوكيا إلى أن تباع ب 7.2 مليار دولار إلى مايكروسوفت الأمريكية في أوائل 2014. ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- فشلت نوكيا فشلا ذريعا في تشخيص مشكلتها الأساسية، بداية من تحديد موقعها من التغييرات الجذرية التي طرأت على صناعة الهواتف المحمولة وخصوصا مع تحول المنافسة، من المنافسة على تصنيع الهواتف الذكية إلى المنافسة على الأجهزة والبرامج والمطورين، والتطبيقات، والتجارة الإلكترونية، إلى فشلها في تحديد الوضع المأمول الوصول إليه؛
- فشلت نوكيا في تخطى المستوى الأول لهرم الاحتياجات بالشكل الموضح أدناه، مقارنة بمنافسيها وبخاصة أبل وسامسونج والذين توصلوا إلى أن كل ما تحتاجه من المحمول هو شاشة فقط والباقي تتكفل به البرمجيات؛
- ويتمثل السبب الرئيسي في فشل وانهيار شركة نوكيا يكمن فيما يعرف بظاهرة القصور الذاتي Active Inertia والذي عرفه علماء الفيزياء بأنه الخاصية التي تصف ميل الجسم إلى أن يبقى على حالته ويقاوم التغير في حالته الحركية. وتحدث ظاهرة القصور الذاتي عند "إصرار الشركات الناجحة على التمسك بإتباع واستخدام نفس أنماط وأساليب الفكر والعمل والسلوك الذي حقق لها النجاح في الماضي وذلك في مواجهة التغييرات الجذرية التي تحدث في البيئة المحيطة" وهو ما يؤدي حتما إلى الفشل. ومن أهم مظاهر ظاهرة القصور الذاتي التي اتضحت معالمها لدى شركة نوكيا:

1 - الأطر الإستراتيجية أصبحت كالغمامات؛ 2- العمليات تحولت إلى روتين؛

3- العلاقات تتحول إلى قيود. 4- القيم تتحول إلى عقائد.

تابع دراسة حالة شركة نوكيا

- بسبب الثقة الزائدة في منتجاتها، وعدم مواكبتها لتطور متطلبات المستهلكين لهواتفهم (من سهولة الاستخدام وسرعة وقوة الأداء، إلى تنوع المطورين ووجود مجموعة كبيرة من البرامج والتطبيقات التي تسهل الأعمال اليومية) خسرت نوكيا الكثير؛
 - ركزت نوكيا على إنتاج أجهزة قديمة وبذلت في سبيل ذلك جهوداً مضيئة عبر عقد كامل متجاهلة أهمية البرمجيات بالنسبة للهاتف المحمول، ويظهر هذا الخطأ بوضوح عندما رفضت إدارة نوكيا عرض جوجل باستخدام نظام اندرويد (Android) على هواتفها.
 - بطء تفاعل نوكيا مع مستجدات السوق: قدمت نوكيا مفهوم الهاتف الذكي للعالم بنظامها Symbian المستخدم على أجهزتها العديدة في سنة 2002 وظلت صامدة في السوق حتى سنة 2007 عندما قدمت شركة Appel هاتفها iPhone بنظامه المستقل الجديد وشاشة اللمس وتطبيقاته العديدة والذي غير مفهوم الهواتف الذكية في العالم؛
 - تعاملت شركة نوكيا مع عملية التغيير (التحول) باعتبارها مجرد حد، وليست كعملية مكونة من سلسلة من المراحل والخطوات المتعاقبة وهي المراحل التي حددها كوتر في نموذج. فقد عانت وبوضوح من إدراك الحاجة الماسة للتغيير في صناعة الهواتف الذكية، فضلاً عن افتقارها للرؤية الواضحة فلم تقم نوكيا بأي تطوير قوى لمنتجاتها اعتماداً على شعورها بتميز منتجاتها وعلى صدارتها لسوق صناعة الهواتف المحمولة.
- قد يظن البعض، أن نوكيا فشلت بسبب عدم وجود ابتكارات، لكن الواقع كان على العكس من ذلك، فقد امتلكت نوكيا مجموعة كبيرة من الابتكارات وبراءات الاختراع، بل أن نوكيا طورت نموذج أولي لهاتف ذكي مع شاشة كبيرة تعمل باللمس في عام 2004، أي قبل ثلاث سنوات من إطلاق ابل ايفون، كذلك كان لدى نوكيا كان نموذج أولي لواجهة المستخدم ثلاثية الأبعاد (D3) في عام 2002، أي قبل 7 سنوات من استخدام تلك الخاصية بواسطة المنافسين. ومع ذلك، فقد تم رفض كل هذه الأفكار المبتكرة في نوكيا في نهاية المطاف.
- و يرجع ذلك بالأساس إلى اختلال الهيكل التنظيمي الذي عانى من الإفراط في الطبقات الإدارية (كان لدى نوكيا أكثر من 300 نائب للرئيس في جميع أنحاء العالم)، وقد نتج عن ذلك تأخيرات كبيرة في عمليات صنع القرار، فقرار إنتاج منتج واحد قد يستغرق شهوراً إن لم يكن سنوات، وبالتالي تأثرت استجابة نوكيا بشكل كبير لسوق الهاتف المحمول الذي يتصف بسرعة التغيير.

الأسئلة:

1. قم بتحليل وتقييم شركة نوكيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT-Analysis): تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية؟
2. حلل أسباب فشل شركة نوكيا من زاوية التغيير التنظيمي؟
3. من خلال دراستك لنموذج كوتر ما هي مراحل التغيير التي جاء بها؟
4. ماهي الاستراتيجيات التي كان من المفروض أن تتبناها شركة نوكيا للحفاظ على موقعها الريادي؟
5. ما هي الحلول والاقتراحات التي تنصح بها لإنقاذ الشركة في ضوء دراستك لإدارة التغيير؟

محتوى الفصل الرابع: مقاومة التغيير و استراتيجيات التغلب عليه

تمهيد

- 1- تعريف مقاومة التغيير
- 2- أشكال مقاومة التغيير
- 3- مصادر مقاومة التغيير وإيجابياتها
- 4- الأسباب والعوامل التي تزيد من حدة مقاومة التغيير
- 5- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

خلاصة

- 6- أسئلة للمناقشة
- 7- حالة تطبيقية

تمهيد

تعرف المنظمات التي قامت بعملية التغيير نتيجة أخرى، تم توثيقها من طرف الباحثين في سلوك الأفراد والمنظمات وهي ظاهرة مقاومة التغيير. واعتُبرت مرحلة طبيعية من مراحل التغيير يمكن التنبؤ بها، فلا أحد يحب أن يزعجه الآخرون أو يؤثر عليهم على مكتسباته. وأغلب الأفراد يفضلون أن تسيير الأمور بالأساليب القديمة. بالرغم من أن أهداف التغيير هي في صالح المنظمة و الأفراد العاملين بها على حد سواء إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة و ملازمة لأي تغيير يطبق في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية. لاعتقادهم بأن هذا التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة، مما يدل على أن الأفراد لا يقاومون التغيير بل يقاومون الخسارة و هذا ما يضعف جهود و برامج التغيير و يجعل منها عملية صعبة تؤدي إلى حدوث مشاكل داخل الوحدات التنظيمية التي ترغب في إجراء التغيير مما يلقي عليها عبئ التنبؤ بأسباب المقاومة و تحديد الاستجابة المتوقعة أو السلوك المصاحب لأي عملية تغيير ورغم أن بعض التغييرات تحمل قدرا ملموسا من المزايا للعاملين إلا أنه عادة ما تقابل هذه التغييرات بمقاومة شرسة من طرف بعض الأفراد أو حتى الجماعات، و هذا ما يدفعنا إلى التساؤل حول الأسباب والمصادر التي تجعل العمال يقاومون التغيير في مؤسساتهم و العوامل التي تزيد من حدة هذه المقاومة ؟ وكذا الاستراتيجيات اللازمة للتغلب عليه. كل هذا سنتطرق إليه في هذا الفصل بعد القيام بتعريف مقاومة التغيير.

1. **تعريف مقاومة التغيير:** كانت الإشارة الأولى لظاهرة مقاومة التغيير سنة 1948 من قبل الفرنسيين Lester & Jhon إذ أكدوا بأنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير في شركة هاروود الأمريكية للصناعة المطاطية من خلال زيادة حجم العمل و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.¹
يعرف مفهوم مقاومة التغيير بأنه: " استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل و متوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات".
كما أنها عبارة عن " رد الفعل الذي يبديه الأفراد تجاه عملية التحول ".
أما Ansoff فيعرفها بأنها " ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات و تكاليف غير متوقعة مع إشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير الاستراتيجي ".
و عرفها بأنها " السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من آثار التغييرات الحقيقية أو الوهمية".
و يُعرف أيضا بأنه: " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها".

¹ Kanter, R" **Managing the Human Side of Change, Englewood Cliffs**", New Jersey, Prentice- Hall Book Co, 1995P 656.

و يرى الأعرجي أن مقاومة التغيير قد تأخذ شكل آخر و ذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير و هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل تكون إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبى، بمعنى أن الفوائد المحققة أقل من التكاليف المدفوعة، و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة تتحقق عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و ردودها على المنظمة و الموظف كبيرة مقارنة بتكاليفها، و مقاومة التغيير قد تكون فردية أو جماعية و قد تكون بشكل سرى أو ظاهري.¹

و يمكن القول أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم و يرفضون الجديد البديل، أو الامتناع عن تنفيذه، بمختلف السبل و الوسائل المتاحة و التي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

و إذا نظرنا إلى فرد فإننا نجد سلوكه ما هو إلى محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية أي أن:

السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة) هذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة لا يعتبر سلوكا فعالا، وهكذا بالنسبة للعناصر الأخرى.²

كما أن مقاومة التغيير داخل المؤسسة عبارة عن ردود أفعال تمر بعدة مراحل:

- **الصدمة:** تشير إلى فقدان السيطرة كافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات؛
- **عدم التصديق:** و تشير إلى أن التغيير شيء لا ضرورة له و ينبغي تجنبه؛
- **الذنب :** وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لارتكابه خطأ ما حتم التغيير.

- **الإسقاط:** وهو بعبارة عن تبادل التهم، بلوم فرد لآخر نتيجة التغيير الحاصل؛
- **التبرير و التكامل:** وهو قيام الأفراد بوضع أسباب التغيير بالإضافة إلى احتوائهم و رضاهم عنه، من خلال تنفيذه وجعل نتائجه مزايا يتمتع بها النظام والفرد؛
- **القبول:** يوحى إلى الرضا التام من قبل الأفراد بالمتغيرات و الوضع الجديد بعد تنفيذ التغيير.³

2. **أشكال مقاومة التغيير:** يرجع تباين أشكال مقاومة التغيير إلى تباين الأسباب الكامنة و الظاهرة لها

والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- تباين القدرات المعرفية و الإدراكية للأفراد و اختلاف رؤيتهم و تصوراتهم للحالة الجديدة البديلة كما هو قائم مما يجعل بعضهم يؤيد و بعضهم الآخر يقاوم بينما يفضل آخرون الحياد و الصمت انتظار لما يتحقق فعلا.

¹ محمد الصيرفي، " إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص94.

² صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ط1، 2000، ص 317.

³ بوفلجة غيات، " علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 123.

- تباين و تعارض المصالح و الأهداف الشخصية ، و كذلك الأساليب التي يعتمدها الأفراد لتحقيقها في ضوء خبراتهم و تجاربهم و خلفياتهم الاجتماعية و التعليمية و الوظيفية ، و دوافعهم و توقعاتهم عند دخولهم المنظمات و لما يمكن أن يكتسبوه من مزايا و منافع فلا يجدون إليها سبيلا.

و هناك أشكال أخرى للمقاومة شهدها بعض منظماتنا حين تقاجئ موظفيها بالتغيرات الفوقية فتولد لديهم ردود الفعل و تضطربهم لتوظيف ذكائهم و خوفهم معا في تنوع مواقفهم العدائية نذكر منها :

- تكوين الجماعات اللارسمية المقاومة للتغيير لتصبح كشبكة العنكبوت في تغطيتها لمواقفهم؛
- بث الإشاعات السلبية الموضحة لمخاطر التغيير بعد تضخيمها و المبالغة في أثارها؛
- كسب تأييد المراجعين و الزبائن و تحريضهم؛
- الاستعانة بوسائل الإعلام لنشر مواقفهم العدائية و إيصالها للرأي العام؛
- الاستقواء ببعض المنظمات المهنية و الجمعيات الخيرية في المجتمع المدني و التحالف معها.

- و قد تتجه القوى المعارضة للتغيير لأساليب أكثر عنفا و تطرفا عندما تلجأ الاعتصام و الإضراب أو الاتصال بقوة خارجية تنتظر مثل هذه الذرائع للتدخل في القضايا الداخلية.¹
- وهذا ما قام كل من velde α Vande بتفسيره بخصوص أشكال مقاومة التغيير وأسبابها كما يلي:

- **القصور الذاتي:** حيث يوحى الأفراد بقبولهم للتغيير ولكنهم في الحقيقة يقومون بتأجيل المقاومة. وهو ما يجعلهم يتميزون بالحذر.
- **الثورة:** أي اللجوء إلى النقابات العمالية، الإضراب، التهديد بالاستقالة... إلخ. وسبب كل أنواع التمرد ترجع إلى عدم التأقلم مع الوضع الجديد و محاولة إثبات أن التغيير يؤدي إلى تدهور الوضع.
- **أعمال التخريب:** ويعتبر من أكثر الأشكال ضررا بهدف إحراج مروجو مشروع التغيير و استغنائهم.

- **الحجة:** ويعتبر من أحسن أشكال مقاومة التغيير لأنه يعتمد على الحجة لإثبات عكس ما يريده أصحاب التغيير.²

هذا وبالإضافة إلى ردود أفعال أخرى كالخوف، عدم الاكترث، المساومة وغيرها إلى أن لمختلف أشكال المقاومة مصادر متعدد كما سنوضح ذلك في العنصر الموالي.

وبين هذين الطرفين (المنظمة والعاملين) يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد التوليفات من الأشكال التالية:

- تقليل التزام المؤسسة؛
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير؛

¹ محمد مصطفى القصيمي، " المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير"، دار الرافدين، 2008، ص ص 21، 24.

² velde α Vande, " résistance au changement organisationnel ", Université Catholique de Louvain. IAG, Belgique, 2000, p 6.

- زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج؛
- تقوية معايير الجماعة والضغط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض؛
- زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية؛
- انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء إلى أماكن وأمور أخرى للتفاوض عليها.¹

ويمكن تصنيف أشكال مقاومة التغيير إلى أربع درجات من الأكثر خطورة إلى الأقل

1. الرفض التام؛
 2. اللامبالاة وعدم الاهتمام؛
 3. الاستعداد للتفاهم والمناقشة؟
 4. اختلاف الرأي حول نقاط سطحية.
- ومن الواضح الآن أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال بسبب اختلاف أسباب ومصادر المقاومة كما سنوضح ذلك في العناصر التالية.

3. مصادر مقاومة التغيير: ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني والعوامل الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وغيرها

- **العوامل النفسية:** تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع، الاتجاهات، القناعة الذاتية والخبرات، فمثلا لمجرد معارضة الرؤساء و أصحاب النفوذ لهذا التغيير، يعارض الفرد كذلك و هنا يتجلى التقليد الأعمى للآخرين.
- **العوامل الاجتماعية:** تضم علاقات التفاعل الاجتماعي و ضغط البيئة الخارجية فالعلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددا هامة لسلوك الفرد تجاه تغيير معين، و لنفس السبب سيقاوم الأفراد التغيير المقترح إذا كان مهددا لمعايير المجموعة. فالكثير من التغييرات المقترحة من المديرين مثلا تؤثر على سير العمل في الوحدة و تغيير العلاقات الاجتماعية التي تكون داخل المجموعة، فربما هذا يفرض على الفرد التعامل مع عناصر لا يحب التعامل معها.
- **العوامل الثقافية:** تضم القيم و التقاليد و العادات السائدة في المجتمع. حيث أننا سنتطرق إلى كل ما له علاقة بالعوامل الثقافية والتغيير الثقافي في الفصل الموالي.
- **العوامل التنظيمية:** تشمل تقسيم العمل، السلطات و المسؤوليات، فمثلا عندما يكون المقاوم للتغيير في المستويات العليا للإدارة يكون رد الفعل الناجم عنه عند مقاومة تغيير معين له وزن و تأثير على عكس العامل البسيط، و يتكون شكل مقاومته نموذجي و غير تعسفي.
- **العوامل الاقتصادية:** تتركز في الراتب و المكافآت و الحوافز المادية فمثلا عندما يكون التغيير يستوجب على الفرد تعلم مهارات جديدة و بالتالي مسؤوليات أكثر فهذا يجب أن يقابله محفز مادي مرضي و في حالة عدم وجود هذا الحافز فإن العامل سيقاوم هذا التغيير و يكون أسلوبه يتماشى مع الضرر الذي لحق به.²

¹ نيجل كينج وآخرون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، (ترجمة محمود حسن حسني)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص ص 315، 316.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 97.

رغم تعدد مصادر مقاومة التغيير إلا أنه يمكن رصد مجموعة من النقاط الإيجابية التي قد تنتج عنه و

هي:

- **إيجابيات مقاومة التغيير:** لقد برزت بعض الإيجابيات و الفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير، لذا وجب الاعتراف و الإقرار بها و السعي إلى توظيفها، و هناك من يبالغ في هذا الاتجاه فيدعو إلى إثارة المقاومة و تحفيزها لتكون في حدودها المسيطر عليها و المحققة لفوائدها كبديل لحالة الجمود و الاستسلام و الخضوع التي كانت المنظمات التقليدية تعدها سمة إيجابية .
- قد لا تساهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس و إثارة الصراع الايجابي على مستوى الوحدات والأفراد وإظهار الطاقات القدرات و توسيع أساليب التفكير و طرح البدائل و بالتالي تجنب المنظمات الخسائر أو المطبان التي قد تنجم عن التغييرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبئ كل الجهود و الإمكانيات المتاحة؛
- ينشطر المفكرون إلى فريقين : يقول الفريق الأول أن المقاومة هي السبب الرئيس وراء إخفاقات التغيير و هؤلاء هم الكلاسيكيون، بينما يرى السلوكيون أن المقاومة ليست بالضرورة مشكلة و عائقا و لا هي سلوكا سلبيا و غير مرغوب لأحداث التغيير . ومن بين إيجابيات مقاومة التغيير لدى السلوكيون ما يلي :
- تنبيه و تلفت النظر إلى نقاط الضعف و الخلل بالتغيير المقترح في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات؛
- تسهم في إجراء التصحيح و المراجعة لسد الثغرات قبل وقوعها من خلال تحفيز النقاش و الحوار وتبادل الآراء؛
- تعبر عن اهتمام و حرص الفئات المقاومة في المشاركة؛
- تشجع الإدارات على البحث عن طرق أفضل لإحداث التغيير، فمقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير و وسائله و إثارته بشكل أفضل؛
- تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بمواقفهم؛
- تجنب المؤسسة العديد من الآثار السلبية و الأخطاء التي كان يمكن وقوعها ولم تكن هناك مقاومة للتغيير .
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عملية الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- إن حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تساهم في تنشيط التنافس و إثارة الصراع الايجابي على مستوى الأفراد و الوحدات و إظهار الطاقات و القدرات و توسيع أساليب التفكير و طرح البدائل و بالتالي تجنب الخسائر ؛

- تمهيد لاستقطاب القوى الفاعلية في التغيير و احتوائها في العملية ليكون لها دور إيجابي و مشاركة فاعلة في طرح البدائل و الآراء حتى و لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين.
- كما يرى بعض الكتاب و الباحثين أنه ليس كل أشكال و صور مقاومة التغيير سيئة أو سلبية فقط، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق نتائج إيجابية:
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق و بجدية للتأكد من أنها مناسبة، و في هذه الحالة يعمل الأفراد نوع من التدقيق و التوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط و تنفذ التغيير بشكل سليم، و هكذا فإن المقاومة السليمة إذا ما دفعت الإدارة إلى تفحص التغييرات المقترحة تكون قد منعت الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات و مواطن المشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن يسببها التغيير ، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور و تتفاقم المشكلة، و في ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهود و الاهتمام بإعلام الموظفين و إحاطتهم علما بكل تفاصيل التغيير، و الذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة و شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، و يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل؛
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير و وسائله و آثاره بشكل أفضل؛
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة.¹

4. الأسباب و العوامل التي تزيد من حدة مقاومة التغيير.

تتوقف عملية إحداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها. وأكثر شيء يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة وغالبا ما يتصرف الأفراد بوجي الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية، حيث تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

- أسباب مقاومة التغيير: من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر :
- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 108.

جديدة غير مألوفة، فقد يفكر أن التغيير قد يفقده وظيفته أو يؤثر على راتبه أو يحمله أعباء جديدة أو يتطلب منه تعلم مهارات جديدة.

- **العادات:** للفرد عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف, و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما؛
- **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير؛

- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به؛

- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد و معايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.¹

و هناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية و أخرى فردية كالتالي:

- **الأسباب التنظيمية:**
- **الفشل السابق من جهود التغيير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛
- **الغرور بالنجاح المالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها بنجاحها الحالي أو النماذج و الأنظمة الناجحة لها، فعلى المنظمات أن تعرف أنه ليس بالضرورة أن يكون ناجح إلى حد ما هو الناجح الآن بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، و طبعا التغييرات التي تحدث حولها قد تطيح بها جانبا؛
- **عدم التأكد من نتائج التغيير:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير لان النتائج غير واضحة، و يرجع ذلك إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف و نتائج التغيير و خطواتها وهذا التخوف من النتائج يؤدي إلى الخوف من المسؤولية و الإحجام عن التعاون، و قد يؤدي إلى إعاقة التطور و مقاومته؛
- **تكلفة عالية للتغيير:** تمثل ميزانية و تكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة، هنا يشير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير، و يمثل سببا لمقاومة التغيير؛
- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة و مديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، و ذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، و بيئة مستقرة و إدارة راسخة، و موارد قوية، و قيادة حكيمة،

¹ زيد منير عبوي، " إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 41،42.

وقد نرى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار و قوة الوضع الراهن مما يؤدي إلى مقاومة التغيير .

- الأسباب الفردية:

- **التغيير يهدد الفرد وظيفياً:** إذا أكتشف الفرد أن التغيير يهدد راتبه أو حوافزه و المزايا التي يحصل عليها، كان كافياً لمقاومة التغيير؛

- **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير إلى تغيرات وظيفية بالنقل أو تغيير الزملاء و الرؤساء والمرؤوسين، و منه تهدد علاقاته بالمستقرة بهم، و يجد نفسه أمام علاقات جديدة لا يدري وضعها و يشعر بالقلق حول تكوينها و الغموض يحول نجاحها مما يجعله يقاوم التغيير؛

- **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:** يرتاح الفرد كثيراً للوضع الراهن لأنه يشعره بالاستقرار بينما يؤدي التغيير إلى غموض أمور كثيرة، و هو أمر غير مرغوب فيه فيقاومه؛

- **عدم الوضوح عن التغيير:** بسبب عدم التأكد من نتائج التغيير و آثاره عن أوضاع العاملين، و مكاسبهم و علاقاتهم كاف لمقاومة التغيير و التطوير المنشود؛

- **التغيير سريع و مرهق:** يحتاج التغيير إلى معارف و مهارات و مشاعر و قيم و طرق عمل جديدة بسرعة فائقة، و قد يكون التغيير السريع متغير باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق و عدم القدرة على مجارات التغيير و عدم القدرة على التكيف فيؤدي إلى مقاومة التغيير؛

- **التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد:** قد يحتاج التغيير الجديد بالمنظمة على أن يتحصل الفرد على معارف جديدة و صعبة، حيث يشعر الفرد بأن هذا التغيير سوف يكشفه و يفرضه لعدم قدرته على التكيف لذا يلجأ إلى مقاومة التغيير؛

- **التغيير يتجاهل قيم الأفراد:** قد يهاجم التغيير قيم الفرد من حيث معتقداته و سلوكه و عاداته الخاصة بالمأكل و الملبس و التعامل الإنساني، و الشعائر الدينية و هي أمور لا يقدر الفرد على تعبيرها فيقاوم هذا التغيير .

- **عدم المشاركة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهتم بعملهم و تمسه، سواء بالمعرفة و تحديد البدائل و تقييم الوضع و الاشتراك في التغيير، فإن لم يشترك الأفراد في التغيير نزحوا إلى مقامته و التصدي له.

- **عدم الاستفادة:** في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه " أو " ما استفادتنا منه "، فأبي نظام جديد يجب أن يرتبط بحوافز و مكاسب و إلا سيكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة و الإهمال و التصدي؛

- **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد و يخاف هؤلاء من إمكانية فشلهم في هذا التحدي.¹
 - **العوامل التي تزيد من حدة مقاومة التغيير:** مقاومة التغيير قد تمنع القيام بأي تغيير لذلك فلا بد من فهم العوامل التي تزيد من هذه المقاومة من أجل أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لأي تغيير:
 - **حالات التغيير الفاشلة من قبل:** عندما تمر المؤسسة بعدة حالات أو محاولات تغيير فاشلة من قبل فإن الأفراد يخافون من التغيير و إحساسهم بالمخاطر و التهديد يتعاضم؛²
 - **ضعف الثقة بين الإدارة و العاملين:** ثقة العاملين بالإدارة تقلل من الخوف من التغيير و تجعلهم أكثر قبولاً لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، و العكس تماماً فإن ضعف الثقة يصاحبه مقاومة لأي تغيير و افتراضاً لسوء النية وتكديبا لنوايا الإدارة من التغيير؛
 - **ضعف أسلوب التقييم :** عندما يكون أسلوب التقييم يأخذ في عين الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير و إبداع فإن الموظف يجد حافزاً للتغيير و لكن عندما يكون التقييم، يكون و يتم بناءاً على الأداء النمطي فقط فإن الموظف لن يجد حافزاً للمخاطرة بالتغيير؛
 - **ثقافة عدم قبول أي خطأ:** ثقافة المؤسسة قد تشجع على التغيير كما يمكن أن تعيقه، فبعض المديرين لا يقبل حدوث خطأ و لا يتفهم أن تجربة أسلوب عمل جديد قد يصاحبه فترة من التعلم الطبيعية و بالتالي من المعقول جدا الوقوع في الأخطاء، و هذه الثقافة تجعل العاملين مصرين على مواقفهم و لا يحاولون تغيير أي شيء من أجل تجنب اللوم و العتاب؛
 - **يعتبر التنظيم غير الرسمي من العوامل الرئيسية التي تقوي المقاومة بين أعضائه و إعطائها طابع الجماعة الذي يزيد من حدتها،** حيث يسعى هذا التنظيم غير الرسمي إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد في نوايا الإدارة و يبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير، و يستفيد التنظيم غير الرسمي في هذا المجال من بعض العيوب الشائعة و الأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية، و أهمها ظاهرة تركيز السلطة و عدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم و قلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعده، و ضعف أساليب الإشراف و القيادة و عجزها عن استشارة الحماس والقناعة لدى الأفراد.³
- و بصفة عامة أي تغيير يفرض على الأفراد من الخارج أو من المستويات العليا سوف يكون مثيراً للمعارضة و المقاومة بشدة.

¹ العميان محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص60.
² أحمد ماهر، "تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص61.
³ السيد عليوة، "التغيير وإدارة الأزمات"، دار الأمين للطبع و النشر والتوزيع، مصر، 2005، ص60.

5. استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير.

قبل البدء في شرح الاستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسات للتغلب أو (التقليل) من مقاومة التغيير نقوم بعرض التعريف التالي: "المقصود باستراتيجيات مقاومة التغيير تلك القرارات والخطط والحركات التي يستعين بها المعني أساسا لتكييف الأفراد والمؤسسة مع التغيير بهدف محاولة الحد أو التخفيض من مقاومة التغيير." وهذه ستة استراتيجيات كالاتي:

- **استراتيجية المشاركة في التغيير:** إن تخفيض حدة مقاومة الأفراد للتغيير يكمن في إشراكهم بفعالية في ذلك التغيير. كما أن هناك مثل قديم جدا يقول: " من يجلس معك في القارب لا يحدث فيه ثقباً". وعليه فعملية إشراك هؤلاء الأفراد يجب أن تكون بجعلهم يتعرفون على متى؟ وأين؟ ولماذا؟ يتم التغيير فاشترك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام وأن الإدارة لا نخفي شيئاً عنهم كما أن المشاركة يمكنها أن تضم بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج على مثل هذا التغيير وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة فإن كان من السهل على الأفراد أن يقومون بالتشخيص فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج.¹
- **إستراتيجية التعليم والاتصال:** هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة وقد يتخذ الاتصال عدة أشكال منها: المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو مذكرات، تقارير... ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير من أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون وبدرجة كبيرة في عملية تطبيق التغيير ومن سلبياتها أنه في حالة ما إذا قللت الاتصالات يزداد مقدار القلق والمقاومة خاصة تلك المقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة.
- **إستراتيجية التسهيل والدعم الإداري:** يمكن للإدارة تسهيل عملية قبول التغيير من خلال تقييم أشكال الدعم والتسهيلات المختلفة المتمثلة في تدريب العمال على مهارات جديدة إرشادهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير لأن هذا يشعر الأفراد بالأمان وإن إدارتهم تهتم بهم. كما يزيد مستوى تعلقهم ومدى ثقتهم بها وبالتالي تقبل التغيير والالتزام بتنفيذه.²
- **إستراتيجية التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الإستراتيجية عن وجود جهة تتضرر من التغيير وشكل كبير وواضح وبنفس الوقت تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير لأن فوائد التغيير في غالب الأحيان تعود على المخططين أنفسهم لا على المنفذين فمن وجهة نظر الموظفين تحدث عملية التغيير قلق وعدم ارتياح ولا يوجد أي حافز إيجابي للتغيير. ولكي

¹ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 421.

² زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

تكون التغييرات في المنظمة ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز وتكون في شكل مالي أو مزيد من الصلاحيات.¹

- **إستراتيجية المناورة والاستمالة:** تبنى هذه الإستراتيجية على استخدام أساليب ملتوية وغير مباشرة لإقناع الآخرين بأن التغيير يصب في مصلحتهم كأن يتم اختيار عضو من الأفراد العاملين في موقع هام في عملية التغيير بهدف ضمان مصداقيته على عملية التغيير. ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية أنها سريعة وغير مكلفة أما سلبياتها فهي تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل عن شعر الأفراد العاملون أنهم قد تم استغلالهم .
- **إستراتيجية الإكراه الظاهر والغير ظاهر:** بموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضا عندما يمتلك مُنشئ التغيير قوة كبيرة ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدره الكبيرة على التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الإستراتيجية من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.²

خلاصة

ليس سهلا التعامل مع التغيير، لأن مقاومة التغيير الذي يبديها بعض الأشخاص أو حتى الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقاومة رد فعل طبيعي، إضافة إلى نتائجه غير المؤكدة إلا أنه لا يمكن إغفال الجوانب الايجابية لمقاومة التغيير هذا من جهة، و من جهة أخرى قد تكون مقاومة التغيير مكلفة بالنسبة للمؤسسة عندما تعيق و تعرقل تطبيق التغيير الايجابي مما يستوجب على القائمين بعملية التغيير الأخذ بعين الاعتبار تحديات هذه المقاومة وتحديد وتحليل الأساليب المناسبة والاستراتيجيات الفعالة للتعامل معها و توجيهها نحو ما يخدم مصالح و أهداف المؤسسة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² - دزيد منبري عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

6. أسئلة للمناقشة.

أجب على الأسئلة الآتية:

- 1) ما هي مظاهر (أشكال) مقاومة التغيير؟
- 2) ترتبط مقاومة التغيير بالعوامل النفسية، والتي تتمثل في ماذا؟
- 3) كيف تكون العوامل الاجتماعية سببا من أسباب مقاومة التغيير؟
- 4) حلل كيف تزيد العوامل التنظيمية من حدة مقاومة التغيير؟
- 5) في ماذا تتمثل ردود الأفعال (السلوكيات) الضمنية والظاهرة لمقاومة التغيير؟
- 6) كيف يمكن للمؤسسة أن تستفيد من مقاومة التغيير؟
- 7) ما هي أسباب مقاومة التغيير باختصار؟
- 8) اشرح كيف يعمل التنظيم غير الرسمي على زيادة حدة مقاومة التغيير؟
- 9) لخص في جدول مختلف استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير موضحا الآثار السلبية والايجابية لكل إستراتيجية؟
- 10) في حالة وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على المقاومة. ما هي الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذا الوضع؟

حالة تطبيقية.

نحن في قسم الموارد البشرية في شركة الاتصالات بباريس، والتي تهدف إلى توحيد ثلاث مواقع للهاتف في موقع واحد يقع في الضواحي.

الإدارة متيقنة بأن ممثلي الموظفين سيعارضونها، لذلك فهي تخطط لنشر هذا الإعلان في اللحظة الأخيرة. وهذا التصرف سيخلق فورا حالة من الانسداد و العجز.

وجه المنتخبون نوايا سلبية إلى إدارة الموارد البشرية، وهذا بالضغط على الإدارة العليا لإزالة المسؤولين و تهديدهم بردود فعل قوية وهذا لاستنكارهم الخلل الإجرائي. وتبرر الإدارة العليا قرارها على أساس الحجج الآتية:

- الوقت ملح وعدم وجود مساحة كافية، وهو منطوق لا مفر منه لتجميع الوظائف المماثلة.

و يصر الممثلون على أن العاملين في خطر و أن المخاطر ذات طبيعة نفسية واجتماعية بالدرجة الأولى.

ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية ترى أن الاتصال مع الممثلين يضعف موقفها التفاوضي وقد عرض الوضع على متخصص خارجي لإيجاد حل وسط. وهذا الأخير صرح بما يلي:

" فيما يتعلق بالوضع، فإننا نتفهم أن هناك مواجهات، وهو جزء من تصعيد متناظر. ويستند التنافس على حقيقة أن كل طرف من المؤكد أن يعرف ما هو جيد للعاملين المعنيين، وهذا من وجهة نظره. هذه القبضة الحديدية تتلخص فيما يلي:

(عليهم أن يتحركوا بحيث...../ علينا أن نتركهم هناك لأن.....)(*).

الأسئلة:

- ما هو موضوع الحالة التي بين يديك؟ مدعما إجابتك بدليلين؟
- حدد طبيعة المشكل وأطرافه؟
- ماذا يقصد المتخصص بالقبضة الحديدية؟ حلل العبارة.....(*)
- ما هي الإستراتيجية التي اعتمدت عليها الإدارة للتقليل من مقاومة التغيير؟
- ماهي أشكال مقاومة التغيير لممثلي العمال؟
- ماهي درجة مقاومة التغيير في هذه الحالة؟
- ماهو السبب الرئيسي لمقاومة التغيير؟ و الأسباب الأخرى كذلك؟
- حلل قرار التغيير من وجهة نظر المشرع للتغيير وهذا من خلال إحدائيات الأولويات؟

محتوى الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها.
- 2- أنواع الثقافة التنظيمية وعناصرها ووظائفها.
- 3- محددات السياق الثقافي.
- 4- العوامل التي تساعد على التغير الثقافي ومراحل التحول.
- 5- تأثير التغير الثقافي على التغير التنظيمي.

خلاصة

- 6- أسئلة للمناقشة.
- 7- حالة تطبيقية

تمهيد

أصبحت الثقافة التنظيمية التي من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي نظرا لمساهمة البيئة الثقافية المناسبة في خلق الإبداع، وفتح الآفاق للخيال المُنتج. وحتى تضمن المنظمات النمو للقدرة الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة لتنفيذ برامج التغيير التنظيمي، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب، وما لا يجب عمله في بيئتها، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها وتفوقها في بيئتها الخارجية، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهدافها، حيث أولت أهمية قصوى للقيم الثقافية التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية والفعالية، والمنافسة النزيهة، التقدير للكفاءات والمبدعين، كل هذه العناصر التي تم ذكرها آنفا تدخل ضمن الثقافة.

1. تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والإنثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح « Culture d'entreprise » / ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970م من طرف أحد أساتذة « Harvard business school » يدعى « Davis Stanley » في أحد كتبه تحت عنوان: « Perspectives comparative management : organizational and cultural » ، بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية « Business week »، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات إنطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة¹. و تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من « Terrence Deal ; Ilan Kennedy » بإصدار كتاب بعنوان: « Corporate culture »².

أ. تعريف الثقافة التنظيمية: ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- عرفها « Davis » بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعدُّ كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.³
- أما « Thévenet » فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر مدة حياتها المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعدُّ كمجموعة متناسقة من

¹ Michel petit, Audrey Klesta, " management d'équipe : concepts et pratiques", Dunod, Paris, 2000, P. 176

² Pierre Dupriez, Solange Simens, " la résistance culturelle", édition De Boeck, Belgique, 2000, P 86.

³ Michel Petit, Audrey Klesta, op. cit., P 178.

المراجع « Références » المشتركة داخل المنظمة والتي تكونت من خلال إستجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة الإتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل¹.

- يعدُّ التعريف الذي قدمه « Edgard Schein » من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها: "بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي إختَرعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعمُّد على حل بعض المشاكل وذلك لغرض التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام أو التكامل الداخلي، لحل المشاكل المتعلقة بالمبادئ الأساسية التي يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، في شكل قيم معلنة أو رموز أو الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس والنتيجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في عادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.²

ب. **خصائص الثقافة التنظيمية:** يتضح من خلال تطرُقنا لتعريف الثقافة التنظيمية أنها تتميز بعدة خصائص ومميزات والتي نلخص معظمها في الخصائص الآتية:

- **الثقافة الإنسانية:** خاصة بإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الأفراد بعالمهم الخارجي؛
- **الثقافة كسلوك:** يمكن تعلّمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز؛
- **ثقافة الاكتساب والتعلّم:** وهو الجزء المكتسب بالتعلّم؛
- **خاصية التراكم:** الأفكار والمهارات أي أن الثقافة تتراكم عبر الوقت؛
- **الثقافة المعقدة:** يرجع تعقدها إلى ترابط وتراكم سماتها عبر الزمن؛
- **الثقافة المتكاملة:** يتجلى التكامل إلى فكرة الشمول والكلية في الأفكار والمهارات (أي أنه لا يوجد صراع بين عناصر الثقافة التنظيمية)؛
- **إستقلالية الثقافة:** هي عبارة عن أمور يكتسبها الفرد من مجتمعه؛
- **استمرارية الثقافة:** وهي مجموع العادات والتقاليد والأساطير التي تنتقل من شخص إلى آخر عبر الزمن؛
- **الثقافة متغيرة:** تمتاز الثقافة بأنها ثابتة في عناصرها العامة ومع ذلك فهي عرضة للتغيير مع تغيير البيئة.

2. أنواع الثقافة التنظيمية و عناصرها ووظائفها.

- ميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، فبالنظر إلى معيار القوة والضعف، هناك إجماع على ثلاثة أنواع هي:

¹ Samuel Mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de sciences des organisations, Paris IX, Dauphine, 1997, P 24.

² Jean Pierre Détrie, Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1997, P 470.

- **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وهي بذلك رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض. حيث أثبتت العديد من البحوث والدراسات أن المنظمات الناجحة تتوفر على ثقافة تنظيمية قوية.
 - **الثقافة الضعيفة:** وهي ثقافة دخيلة لا تحظى بالثقة والقبول، يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها، ومنه تحدد قوة الثقافة مدى شدة استجابة العاملين في التنظيم خلال تنفيذهم للأنشطة. ويمكن ملاحظتها من خلال الخصائص التالية:
 - يحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة خاصة مع انخفاض رضاهم الوظيفي؛
 - سيادة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة؛
 - شعور الفرد بالعزلة والإحباط حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة له وهو ما يعرف بـ "الغربة الاجتماعية".¹
 - **الثقافة المثالية:** إذا كانت الثقافة التنظيمية القوية توفر الثبات للمنظمة، فإنها بالمقابل قد تقف عائقاً أمام التغيير. ويرى بعض الباحثين على غرار درويكر Drucker ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية للمنظمات الراغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفي الذي يقوم على التكيف مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذه بعض أهم خصائص الثقافة المثالية:
 - تزيد من ثبات السلوك، وتلهم الموظفين روح الإنجاز العالي من خلال القدرة على التنبؤ والانضباط مع المزيد من روح الولاء والانتماء؛
 - ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله من خلال خلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة؛
 - هي الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد والمرونة في إنجاز العمل فتشجعهم على تقديم أحسن الخدمات (الجودة و السرعة) ؛
 - تدافع عن حدود التنظيم، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى؛
 - كما أن الثقافة المثالية تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وفي جميع المستويات التنظيمية؛
 - ثقافة تنظيمية تركز الانفتاح والتعامل بجرأة مع تحديات التغيير.²
- ◀ تنقسم عناصر الثقافة التنظيمي إلى قسمين هما:
- **عناصر مادية:** وتتمثل في:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 379.
² محمد الصيرفي، "هندسة الموارد البشرية"، ط1، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 263، 264.

- **القيم التنظيمية:** فهي تمثل القيم التنظيمية في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
 - **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.
 - **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل، حيث تسود ويلتزم بها الجميع وإن لم تكن مكتوبة.
 - **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر.¹
 - **عناصر غير مادية: وهي التي تظهر من خلال ما يلي:**
 - الطقوس والعادات التنظيمية؛
 - الرموز؛
 - الموروث الثقافي للمنظمة، وهي الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة.
 - القصص والأساطير؛
 - الأبطال والشخصيات؛
 - الطابوهات: المخاوف التي تتفادها المؤسسة.²
- ◀ **وظائف الثقافة التنظيمية:** يرى كل من « Pedersen and Serensen » أن للثقافة أربع وظائف:
- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛
 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي؛
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية ولتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛
 - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى الأفراد عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد « «أربعة وظائف أخرى قام Wagmen بالإشارة إليها:
- تحديد هوية المنظمة وإعلامها جميع الأعضاء، ما يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛
 - نمو الغرض العام عن طريق إتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة؛
 - تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون ما يروج إستقرار النظام؛
 - توحيد السلوك وفهم المعاني بمفهوم واحد ممّا يخدم ثقافة المنظمة.¹

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، " الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1992، ص 11.

² نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات"، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، إربد، 2009، ص 167.

ولتمكين المنظمة من بلوغ هذه الوظائف لا بد من فهم السياق الثقافي وعناصره وهذا ما سنحاول القيام به في العنصر الموالي:

3. محددات السياق الثقافي: قمنا في فصل سابق بتعريف السياق و كيفية ارتباطه بالتغيير لذا سنركز في ما يلي على العناصر التي تحدد السياق الثقافي للمنظمة. ويشتمل محتوى السياق الثقافي للمنظمة محدداته من مصادرين أساسيين هما:

أ. **تشخيص السياق الخاص بالمؤسسة:** وتتكون عناصره من ما يلي:

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن؛
- **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين والمدراء؛
- **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح و الفشل التي مرت بها المنظمة و كيفية التغلب على حالات الفشل و طرق معالجة الأزمات؛
- **التوسع و الانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها و عراققة تاريخها.؛
- **التميز و التفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية، مع المنافع التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تتعكس على سلوكه ؛
- **إستراتيجية المنظمة:** وتتمثل في رسالتها ورؤيتها وأهدافها ...؛
- **تركيبه الموارد البشرية:** من حيث السن والأقدمية وعدد الذكور وإناث و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع؛
- **الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد**
- **التنظيم الإداري:** يظهر من خلال الهيكل التنظيمي، حيث تتعكس خصائصه على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- **الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة:** و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المنظمة مما يلي :
- **أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع؛**
- **أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة؛**
- **العادات و ممارسات في المجتمع؛**

¹ Besseyre Des Hortes (H,C), "Gères les Ressources Humaines dans l'entreprise, concepts et outils", les édition D'organisation, Paris, 1992, P103.

- أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات والممارسات في المجتمع.¹
- نلاحظ من خلال المحددات السابقة أنها تعبر عن التفاعل بين مختلف العناصر الداخلية للمنظمة. ولكن هذا لا يكفي بل من الضروري فهم السياق الثقافي للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- ب. تشخيص السياق الثقافي المحيط بالمنظمة:**
- **ثقافة المجتمع:** تتمثل في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و عمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.
- **ثقافة النشاط / الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني أنه مع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.
- **ثقافة المنظمة:** عادة ما يتكون لدى المنظمات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تنتج الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.²
- **المؤثرات السكانية:** و تتمثل معدل الزيادة في عدد السكان، الزيادة في القدرة الشرائية، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على مختلف السلع و الخدمات. مما قد يؤدي بالمنظمات إلى تغيير استراتيجياتها حسب هذه المؤثرات و غيرها كعدد الذكور و الإناث و الأطفال و الشيوخ.

¹ جمال الدين محمد المرسي و آخرون، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 352.

² مصطفى محمود أبوبكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 90.

- **العوامل الخاصة بارتفاع مستوى التعليم:** المجتمع الذي يوجد به عدد كبير من الأفراد ذوي التعليم العالي نجده يحدد الأطر الأخلاقية والسلوكية المرغوبة، والتي يجب أن تعمل المنظمات في ظلها. لأنه يمكن لهؤلاء الأفراد أن يحولوا بين الإدارة و ممارساتها المضللة للأفراد، كالإعلانات الكاذبة والاستغلال.
- **المؤشرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية:** يجب على المنظمة أن يكون سلوكها منسجماً مع متطلبات المجتمع ومرتبطة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- **تطور الأطر الأخلاقية:** وهي عبارة عن مجموعة من القيم و المعايير التي تحدد للأفراد ما هو السيئ و ما هو جيد، هي الالتزامات الخلقية للفرد و لأفراد المجتمع. وتؤثر كثيراً على سير نشاط المؤسسات فمثلاً قام زبائن منظمة نايك (Nik) بمقاطعتها بسبب استغلالها للأطفال دون السن القانوني للعمل (قاصر)، مما أدى إلى انخفاض مبيعاتها وأثر على أرباحها و تنافسيتها.¹

إن فهم مختلف محددات السياق الثقافي أمر في غاية الأهمية لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، لأنه يمكن المشرفين على إدارة التغيير من إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة و خاصة تلك المرتبطة بسلوكيات وذهنيات الأفراد. وثقافة المنظمة عدة أبعاد هي: البعد التسييري، البعد الإستراتيجي، البعد التحفيزي، البعد التنافسي، البعد التغييري، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في العنصر الموالي.

4. العوامل التي تساعد على التغيير الثقافي ومراحل التحول:

- أ. **تعريف التغيير الثقافي:** يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي". كما يعرف التغيير الثقافي على أنه: "إحداث تحسينات لجميع الافتراضات والأهداف والسلوكيات".²
- يبدو من خلال التعريف أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها. وهناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي:
- **التعليم والتكوين:** يعدُّ من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية التغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة وبالجودة الشاملة التي تعتمد دائماً على تكوين الأفراد.
 - **اللغة والاتصال:** يتضح أيضاً أهمية الإتصال كأحد الآليات الفعالة لأحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة إكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترض له المنظمة.

¹ موسى اللوزي، "التممية الإدارية"، دار وائل للنشوء، عمان، 2000، ص 252.

² سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- **الرؤية والتوقع المعياري:** إنّ المنظمات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراؤها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى تنقل ذلك إلى كافة عمالها.
 - **إعطاء نماذج وأمثلة من الواقع:** يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغيرات بداخل المنظمة إنطلاقاً من الموضحة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة نجد مجال الموضحة في الشركات العالمية الرائدة:
 - **شركة « Toyota »:** التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد « Fuste à temps ».
 - **مؤسسة « Xecox »:** التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية « Benchmarking ».
 - تعديل رسالة المنظمة؛
 - التشجيع وتطبيق الثواب والعقاب؛
 - تجديد نظم وأساليب العمل واختيار وتعيين الموظفين؛
 - بناء قيم الجودة الشاملة¹.
- هذا وبالإضافة إلى النقاط الآتية التي تساعد على التغيير الثقافي:

- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها ، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ
- **التغيير في القيادة :** يمثل فرصة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة؛ ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر .
- **مرحلة التطور التي تعيشها المؤسسة :** تكون عملية تغيير الثقافة السائدة أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت تمر بمرحلة حرجة.

¹ سامر جلد، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009 ، ص202.

التحديات في بيئة العمل لدى العاملين. وتسعى المنظمات إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعقد¹.

كما أن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي يتبعه الأفراد داخل مؤسساتهم و يميزهم عن المنظمات الأخرى، فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حمل العاملين على التغيير، لأنها تخص العادات والأعراف وكل ما أمكن الأفراد القيام به خدمة لأهداف التغيير التنظيمي الهادفة إلى تحسين الأداء. مما سبق يتضح أنه من أهمية تغيير الثقافي هو مواكبة مختلف التغيرات.

و لغرض تحقق التغيير التنظيمي بواسطة التغيير الثقافي قام الباحثون بفرض الشروط الآتية:

- أن تمر المنظمة بوضع صعب أو يُهدد بقاءها في السوق؛
- ضرورة إقناع كل العاملين بضرورة التغيير الذي يشمل المعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوكيات خدمة لأهداف التغيير؛
- ضرورة أن تلعب الإدارة دورا هام في شرح الوضعية الحقيقية للمنظمة وضرورة التغيير. وتوجد عدة طرق لإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية منها الرجوع إلى ثقافة مثالية كمرجع "فويلكينس وباترسون"، حيث يحددان من خلاله الثقافة المثالية في ثلاث خصائص هي :
- **العدالة**: كل مؤسسة يجب عليها أن تعمل وفق مبدأ العدالة، مما يعني أن الاستثمار في الأفراد وجني ثماره، لا يتجسد فقط في التغيير المالي، كما يعني ذلك أن كل فرد يجب أن يحس بأن هناك ارتباطا بين نظم قيم المنظمة وقيمه الخاصة .
- **العمل المشترك**: يجب أن يكون للفرد القدرة على تحديد موقع نشاطات ومهام مجمل المنظمة، وتحديد نشاطاته ومهامه الخاصة به من هذا الكل.
- **التكيف والتلاؤم**: مما يعني أن الثقافة المثالية تستعمل مجمل كفاءاتها الجماعية في وضعيات أو حالات جديدة، أي تتميز بقدرة تأثير أو فعل جماعي. و يمكن وفق هذا المرجع تنمية ثقافة منظمة ما، بالثقافة المثالية، فالعدالة والانتماء والقدرة على التكيف هي شروط لازمة للتسيير الجديد لكل منظمة.²

وقام " بورتر وستور " كذلك بإضافة أربع وسائل تساهم في التغيير الثقافي لغرض إنجاح التغيير التنظيمي:

- **مشاركة العاملين**: تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل مما يعني الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل. فالمنظمات التي تشجع مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وزيادة انتمائهم.

¹ محمد خير سليم و بلجازية عمر، " دور الثقافة المنظمة في الولاء إجاه التغيير"، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلية، 12-19 ماي 2011، ص 17.

² M.Thevnet , " Aoudit de la culture d'entreprise", édition d'organisation, Paris, 1986, P,P :172,178.

- **الإدارة عمل (رمزي) ريادي:** يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتغيير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم. و ذلك من خلال مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أفعال الإدارة العليا.
- **المعلومات عن الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين العاملين في المنظمة والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد أن الآخرين مهتمين به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات .
- **نظم العوائد والمكافآت:** نظم العوائد لا يقصد منها المال فقط، وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل لها وبالتالي رفع روحه المعنوية. وأن الفشل في بعض الأحيان شيء عادي ومتوقع لا يستدعي العقاب، كل ذلك سيترتب عليه زيادة تماسك وزيادة الولاء لها، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة¹.
- ويمر الفرد بمجموعة من المراحل عند تعرضه للتغيير الثقافي وهي:
- **الصدم:** تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين، ما ينجر عنه تدهور وانخفاض في كفاءتهم وظهور صدى يدوي في جميع أنحاء المنظمة، وبحكم أن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية.
- **الرفض أو إنكار الذات:** نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة والقدرة على أداء العمل، والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف وذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد وسرعان ما تبدأ هذه المرحلة في النزول.
- **الانفعال القوي:** يعني تفهم حقيقة التغيير وتقبله. قد يكون تحت الضغط ويكون في هذه المرحلة نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، والمهارات اللازمة والقيم الجديدة السائدة وذلك في ظروف عدم التأكد، ومع الوقت والتأييد والمساعدة اللازمة يدخل الأفراد، المرحلة الهوائية.
- **مرحلة القبول:** في هذه المرحلة يتوقف التدهور وتبدأ مرحلة الصعود وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة.
- **مرحلة التجريب:** عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة، ويتم هذا إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام السلوكيات الجديدة ومن مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.

¹ محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 318.

- **مرحلة الفهم الكامل والتكامل:** وذلك أثناء التجربة والخطأ، والتأييد والقيادة، وذلك بتشجيع وتبني السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد، والتقدم إلى الأمام وتحديد كل من الاحتياجات والإمكانيات والأهداف¹.

نلاحظ مما تقدم أن أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها يمتد ليشمل عنصر القيادة، حيث قد نجد ثقافة داعمة للقيادات الجديدة التي تشجع التغيير وتدعو إليه، وفي المقابل هناك ثقافة تدافع عن القيادات التقليدية وتدفعها إلى المزيد من الجمود والتفوق.

الخلاصة.

إن دراسة التغير الثقافي في المنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، بسيكولوجياهم، و القيم التي يؤمنون بها. فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة و إتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات كل هذه المعلومات تساعد على تحليل تصرفات العمال، و بناءً على هذه المعطيات يمكن لإدارة المنظمة رسم السياسات الناجحة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد إلا أن نجاح التغير الثقافي في المنظمة يركز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغير في المنظمة، مما يجعله ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه و تجسيد أقواله في أفعاله. هذا ما سنتطرق إليه بتفصيل أكثر في الفصل الموالي.

6. أسئلة للمناقشة.

أجب على الأسئلة الآتية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيات التغيير؟
- وضح مختلف محددات ثقافة المؤسسة في شكل نموذجي؟
- هل يمكن اعتبار الهياكل التنظيمية كأحد عناصر السياق الثقافي؟
- كيف يتم التمييز بين قوة أو ضعف الثقافة في المؤسسة؟
- ما هي مختلف آليات التغير الثقافي؟
- كيف يؤثر حدوث أزمة على ثقافة المؤسسة؟
- كيف يساهم التغير الثقافي في فهم البيئة والتكيف معها؟
- هل يعيق وجود ثقافات فرعية كثيرة في المؤسسة عملية التغير الثقافي؟
- أذكر مراحل التغير الثقافي في سلوك الفرد؟
- أشح كيف يؤثر التغير الثقافي على برامج التغيير التنظيمي؟

¹ عبد الرحمن توفيق، "الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 177.

حالة تطبيقية.

تسعى شركة Dell الرائدة عالميا في صناعة الحاسوب الآلي لخدمة العملاء مباشرة بأجهزة الكمبيوتر التي كانت قادرة على تلبية احتياجات محددة. واستطاعت الشركة في غضون 4 سنوات من انضمامها إلى سوق الكمبيوتر المحمول في عام 1991 أن تنمو بشكل متسارع في السنوات التالية لتصبح واحدة من كبرى الشركات الكمبيوتر الخمس في العالم عام 2001م. فتحت Dell فروع متعددة، وفي نفس الوقت تم ضبط آلية لفهم للسوق واحتياجات المستهلك بشكل أفضل. كان في الأصل مقر الشركة في ولاية تكساس، حيث تم تشكيل الشركة. وتم الجمع بين السوق الأوروبية والشرق الأوسط والسوق الأفريقية في قطاع واحد، وتم اتخاذ المملكة المتحدة مقرها الرئيسي. و استخدام إيرلندا لإنشاء وحدة إنتاج بسبب الحوافز الضريبية المتاحة هناك. كما تم وضع وحدات التصنيع استراتيجيا في آسيا والمحيط الهادئ أيضا. وقد تم اختيار ماليزيا بسبب معدلات العمل المناسبة، والحوافز السياسية والقرب من الموردين والموقع المركزي. كما تم وضع وحدات الإنتاج في جميع أنحاء القارة بما في ذلك واحد في الصين بحكم قربه من أهم الموردين في تايوان.

و قد صرح مدير الشركة بأن: "الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا. إنها الطريقة التي نتفاعل بها مع المجتمع، إنها الطريقة التي نفسر بها العالم من حولنا، احتياجات العملاء، ومستقبل التكنولوجيا، ومناخ الأعمال العالمي. مهما كانت التغييرات في المستقبل Dell ستكون القوة الدافعة لنا. نحن على دراية بشؤوننا الثقافية المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وكيفية الطرح في السوق وكيفية إدارة بعضنا البعض. وهذا يوضح ما يشغل اهتمامنا والأشياء التي نريد الاستثمار فيها والقواعد التي يتحدد على إثرها هيكلنا كفريق. تتحدد ثقافتنا وفقاً لقيمنا وتتعكس على الواقع اليومي بمدى تطبيق هذه القيم على العمل والإدارة. نعلم أن ثقافتنا هي الأساس الذي يرتكز عليه جميع ما حققناه وكل نجاحاتنا القادمة."

و تسعى Dell لتقديم أفضل تجربة للعملاء في الأسواق و ذلك بفضل المرونة والجودة العالية والتكنولوجيا الرائدة، والتسعير التنافسي . توظف حوالي 70000 موظف عبر العالم منهم 1350 من فرنسا، حيث تحاول التوفيق بين قدرات وطموحات الأفراد و احتياجات الشركة وذلك لمواجهة الاحتياجات الطويلة الأجل و التعامل مع التغييرات الديناميكية التي قد تحدث عبر الزمن.

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت Dell إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر ، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء. وتتبلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية. مع إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطوير الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. مع الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة.

كما يسود مناخ العمل ثقافة تؤمن بأن العلاقة مع العملاء تمثل عامل التميز الرئيسي والأساس لتحقيق النجاح. وتوجيه قدرات الموظفين نحو أفضل أداء وأكثر ذكاء واستمتاعاً بالعمل كفريق أكثر من كونهم أفراداً. مما أدى إلى الابتكار و التفكير المتقدم مع تحمل مسؤولية النتائج لدرجة ترقى إلى التميز والتفوق في الأداء. و يحكم دائماً تلك الرغبة الشديدة في تحقيق الفوز. نزاهة وعدالة تنظيمية.

تعمل الشركة Dell على التأكد من أن تتم مكافأة الموظفين للقيام بعمل جيد من أجل فرض أداء أفضل وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق أهداف قابلة للقياس، ولا وجود للمركزية حيث يمكن لأي عامل مهما كانت درجته في الهيكل التنظيمي أن يقابل مدير المؤسسة وهو ما يعرف بالعلاقات المباشرة. وهي إستراتيجية مكثفة داخليا وخارجيا مما يسهل عملية الاتصالات في الاتجاهين بكل ديمقراطية. ومن أهم العوامل التي أدت إلى نجاح شركة Dell هي الاهتمام بالموظف من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات. مما سهل عملية تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للموهوبين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. يعتبر العامل من أولويات اهتمام شركة Dell مما يوفر لو مناخ عمل مشجع و مريح. و تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.

الأسئلة:

- ماهي محددات السياق الثقافي لشركة Dell؟
- ما نوع الثقافة السائدة في شركة Dell؟ وما هي خصائصها؟
- ماهي مميزات ثقافة قطاع النشاط (الصناعة) الذي تعمل فيه شركة Dell؟
- كيف تمكنت شركة Dell من لتكييف بيئة العمل الداخلية مع التغيرات الخارجية؟
- ماهي العوامل التي ساعدت شركة Dell في التعامل مع عدة ثقافات من دول مختلفة؟
- ما هي إستراتيجية ونموذج إدارة التغيير في شركة Dell؟

محتوى الفصل السادس: قيادة التغيير و روافعه

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة وقيادة التغيير
- 2- أنماط قيادة التغيير
- 3- الأدوار في قيادة عملية التغيير
- 4- خطوات القيادة للتكيف مع متطلبات التغيير؟
- 5- روافع التغيير التنظيمي

خلاصة

- 6- أسئلة للمناقشة

تمهيد

تعد القيادة واحدة من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، ولكن ليس أي نوع من القيادة، إن القيادة المطلوبة في هذا العصر هي القيادة الإبداعية على وجه التحديد والقادرة على إحداث تغيير جذري بنظرة مستقبلية تتماشى مع التطورات الجارية أو المتوقع حدوثها مستقبلاً. إن اهتمامنا بالقيادة في اهتمام متوسط، وفي بعض الأحيان يجدها البعض غير جديرة بالاهتمام، ويرجع السبب في ذلك إلى جهلنا لدور القيادة في إنجاح عملية التغيير، لأنه معظم المؤسسات أصبحت تستعمل أحدث التكنولوجيات و الكفاءات البشرية، لكن منها من تنجح ومنها من تفشل إلا أنه عند البحث عن أسباب نجاح و صمود المؤسسات العملاقة أمام المناخ الاقتصادي غير المستقر نجد قادة هذه المؤسسات كشركة IBM و شركة Toyota وغيرها من الأمثلة.

1. مفهوم القيادة وقيادة التغيير

أ. تعريف القيادة: لقد وردت عدة تعاريف للقيادة الإدارية، منها: فالبعض عرف القيادة الإدارية بأنها: "عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم." والأغلبية أشاروا إلى أنها: "عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة."¹

أما "كونتزر وادونيل" عرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني."² وعرفها "كونتزر" على أنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين" أما "تيل" فعرفها على أنها: "تأليف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف."³

من خلال ما ذكرناه أنفاً يمكن استنتاج تعريفاً شاملاً للقيادة الإدارية: عبارة عن القدرة على التأثير في أفراد المؤسسة من خلال حفزهم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة في إطار ظروف موقف معين ، وهي كذلك فن التأثير على الآخرين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وكسب ثقتهم وتنمية ولائهم و طاعتهم وتعاونهم واحترامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

من التعاريف السابقة يتضح بأنها تتفق فيما بينها في عدة عناصر أساسية لعملية القيادة الإدارية ، وهي:

- عملية التأثير، التي تحدث بين فرد وآخر ، أو فرد وجماعة ، أو جماعة وجماعة أخرى؛
- إن عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد أو الجماعات؛
- أن ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع وبحماس وثقة؛

¹ فانتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 11.

² محمد إبراهيم، "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1997، ص 352.

³ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص ص 257، 258.

- أن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار ظروف موقف معين.¹
- ب. **تعريف قيادة التغيير:** يرى سعيد عامر وعلي عبد الوهاب أن القائد الإداري القادر على إحداث التغيير يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال كيفية معالجة تفاصيل القضايا الإدارية، والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة لتحقيق النتائج المرجوة.² ويرى كوتر خلال Kotter أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط و بصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير .³ أما هاربر Harper فيعتقد أن " : قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر . لتحقيقها، وفي أي جهد للتغيير يمثل تنفيذ التغيير مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.⁴ " بينما يعرفها سارج رايغال Serge Raynal على أنها: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المؤسسة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر.⁵
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير لا يحدث تلقائيا في المؤسسة ولا يمكن له أن ينجح إلا بوجود قيادة إدارية تتوفر على مجموعة من الخصائص والسمات.
- ج. **خصائص قيادة التغيير:** بينت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذا المجال، على ضرورة توفر مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والمهارات الفكرية والفنية الآتية في قيادة التغيير:
- **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتطلع القائد بنظرة تفاؤلية وإيجابية إلى المستقبل، ويطلب دوما من الموظفين العمل الجماعي وطرح الأفكار وضرورة التواصل معه لخدمة المصلحة العامة؛
 - **تمكين الموظفين من التصرف:** لا يمكن للقائد أن يحقق النجاحات وحده، فمن خلال الثقة المتبادلة يمنح القائد للموظفين الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي، كما يفوضهم بعض السلطات والصلاحيات لإتخاذ القرارات لتعويدهم على المسؤولية وتحمل المخاطرة وهو ما يعزز فيهم روح الحماس والالتزام؛ **نمذجة الأقوال والأفعال:** بمعنى أن يكون القائد قدوة حسنة في قيمه وإتجاهاته وسلوكياته فضلا عن مهاراته في التعامل مع المشاكل.
 - **التشجيع:** يشجع القائد المرؤوسين على روح التحدي، كذلك الاعتراف بالإنجازات وهو ما يشكل لهم دفعا معنويا لبذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم.
 - **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات:** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.

¹ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار الثامن، ط1، الأردن، 2009، ص ص 107، 105.

² سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 555.

³ جون كوتر، "قيادة التغيير"، خلاصة لأحدث كتب إدارة الأعمال، عبر الموقع <http://www.alkhulasah.com>، ص 3، يوم 2018/10/30 على 9:30.

⁴ بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 340.

⁵ نوال بوعلام ويحي سعيدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف:المسيلة، العدد 1، 2014، ص 188 .

- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
 - القدرة على إحداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
 - القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات؛
 - القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير؛
 - القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى القيادة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير؛
 - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية؛
- د. مبادئ قيادة التغيير: أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي :
- الهدف الأخلاقي: يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع؛
 - فهم عملية التغيير (فهم سياق التغيير): ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:
 - إعطاء الوقت الكافي لأي فكرة لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة؛
 - تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها؛
 - تقدير و تنبؤ الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير؛
 - أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة؛
 - الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة؛
 - الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد.
 - بناء العلاقات : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة. فكلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة.
 - إنشاء المعرفة ومشاركتها: يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل أهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير .

- إنشاء التماسك: بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية¹.
- 2. **أنماط قيادة التغيير**: اختلفت وجهات النظر في تحديد أنماط القيادة الإدارية، ولكن تم الاتفاق على وجود الأنواع المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): أساليب قيادة التغيير حسب أنماط القيادة.

أسلوبها في إدارة التغيير	أنماط القيادة
متسلط ومستبد و متحكم يفرض الحول من الأعلى؛ أسلوب روتيني؛ أسلوب إعلامي؛ أسلوب المشاركة في التغيير؛ عدم الاهتمام واللامبالاة.	الأوتوقراطي؛ بيروقراطي؛ كاريزمي؛ ديمقراطي؛ متساهل.

المصدر: فريد النجار، "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 86. (بتصرف من الباحثة)

- **القيادة الأوتوقراطية**: هي القيادة يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا و يتخذ من خلالها القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. و **بالتالي فأسلوبه غير ناجح في عملية التغيير التنظيمي.**
- **القيادة البيروقراطية**: أسلوبه القيادة يتميز بعدم اهتمامه بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد. يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح، وبالتالي تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين. **فهو غير ناجح في عملية التغيير التنظيمي.**²
- **القيادة الكارزمية**: و قد حاول البعض ترجمها إلى "سحر الشخصية"، أو "قوة الشخصية" أو غيرها. واصطلاحاً فإن كاريزما هي الصفة المنسوبة إلى أشخاص أو مناصب بسبب صلتهم المفترضة بالقوى الحيوية المؤثرة والمحددة للنظام. ويعتبر (ماكس فيبر) (1864_1920) أول من أعطى المصطلح صبغة سياسية عندما استخدمه للإشارة إلى القدرة التي يتمتع بها شخص معين للتأثير في الآخرين إلى الحد يجعله في مركز قوة بالنسبة لهم. والتي تستمد شرعيتها من إيمان الآخرين بقدراتها الخارقة، أي القيادة التي لها القدرة على تحفيز الأفراد لتقديم أداء عال و ينبع الأثر الكارزما من القدرة على صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه. وبناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه. كما أن القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة

¹ يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015، ص 143.

وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية.¹ وهو أسلوب ناجح جدا في إدارة عملية التغيير التنظيمي والتقليل من المقاومة.

- القيادة الديمقراطية: تتمتع بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم القرارات و هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم. و بشكل عام يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية:
 - العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه؛
 - المشاركة في صنع القرار: يقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها؛
 - تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري و قد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المحددة بكفاءة.² وهو أسلوب ناجح في عملية التغيير التنظيمي بفضل مبدأ المشاركة وتفويض السلطة.
 - نمط القيادة المتساهلة: هناك من يعتبر أن القادة في هذا النوع لا يصدرون قرار مستقلا إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. كما أن أبوابه دائما مفتوحة والاتصال به متاح.³ فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة المتساهلة غير صالح في أغلب الأحيان لإدارة التغيير التنظيمي.
 - القيادة التحويلية: هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.⁴ فالقائد الإداري المحول يستشرف مستقبل المنظمة إلى حال أرقى، ثم يقوم بتوضيح صورة ذلك الحال للعاملين بالمنظمة و ما سيتحقق لهم من جراء الوصول إلى ذلك التحول.
- و تتمثل الأدوار الأساسية للقيادة التحويلية داخل المؤسسة في:

¹ Robert House et autres, " CHARISMATIC LEADERSHIP: STRATEGIES FOR EFFECTING SOCIAL CHANGE", 2eme révisión, février 1999. PP ,2-20

² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁴ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، 233.

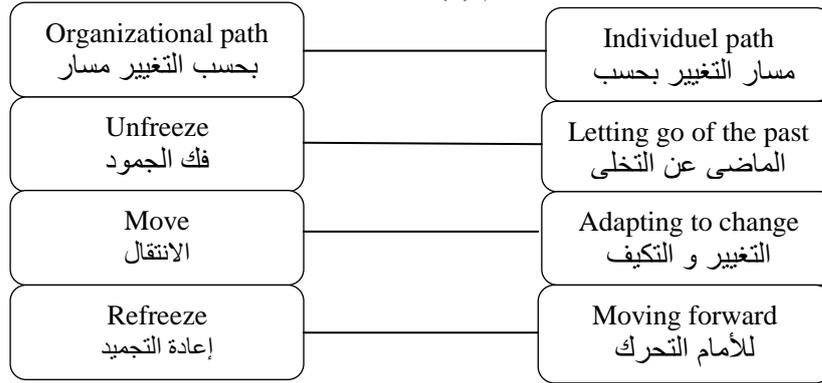
- إيجاد رؤية متجددة لمستقبل المنظمة؛
 - إلهام العاملين بأنهم قادرين على تجسيد تلك الرؤية عمليا و تمكينهم من ذلك؛
 - إحداث التغيير و قيادتهم بشكل منظم.¹ وهو من أنسب وأنجح الأنماط في للتغيير التنظيمي والتقليل من المقاومة.
- أما نحن فنرى أنه لا بد من يستعمل القائد النمط المناسب حسب سياق التغيير الذي أشرنا إليه سابقا؛ لأنه قد يصلح النمط الديمقراطي مثلا في ظل ظروف معينة، وهذا لا يعني أنه سينجح دائما أما معطيات أخرى. قد يكون النمط الأوتوقراطي هو المناسب. لذا يجب التعامل بالأساليب المناسبة حسب ما يتطلبه الموقف. كما يمكن استعمال أساليب أخرى لضمان نجاح قيادة التغيير، منها:
- **أسلوب التعاون:** في هذا النمط يمكن للعاملين تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضا تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة إدخالها حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد: كل من أهداف التغيير الموضوعة، وأيضا طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، ويتم ذلك من خلال استخدام ورشات عمل أو الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.
 - **أسلوب التشارك (تعاون محدود):** يتناول مبدأ مشاوره العاملين في أمر التغيير أكثر من إشراكهم بشكل كامل فيه، وتقتصر مشاركتهم على مجال محدد من مجالات التغيير المتعددة، ويطلب القادة في هذا النمط من المرؤوسين التفكير في ما عليهم أداءه بشكل يختلف عن السابق، هذا من شأنه الإسهام في تحقيق تلك الرؤية المستقبلية. هذا النمط يمكّن القادة من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم، فهم الذين يسطرون الأهداف ووضعتها، ولكن طرائق التنفيذ تكون بمشاركة محدودة من طرف المرؤوسين، لذا ينظرون إلى هذا النمط على أنه نوع من المراوغة.
 - **أسلوب التوجيه:** يعتمد من خلاله القادة إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، وخاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات مثل: ما الذي يجب تغييره؟ وكيف؟، والملاحظ لهذا النمط من قيادة التغيير أن هناك شبه استقلالية بين مفكري التغيير وممارسيه أو مطبقيه، لذا يحتاج هذا النمط إلى مجهود كبير ومتواصل لإقناع العاملين بأهمية التغيير، وهذا لا يكون إلا من خلال الاتصالات الفعالة وإنشاء ورشات حوار واستماع وإقناع مع المرؤوسين لإقناعهم بضرورة التغيير وأهميته.
 - **أسلوب الإنزاع:** عبارة عن امتداد للنمط التوجيهي، فهو لا ينتهج طريقة الإقناع والحوار ولا الترويج له، بل يتم التغيير عن طريق فرض التغيير بشكل إلزامي على المرؤوسين، هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، ولا يؤدي هذا النمط إلى تغيير كبير في سلوك العاملين، بل تكون تغيراته سطحية بدلاً من تغيير فعلي في السلوك والتفكير على حد

¹ زيادة فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2009، ص ص: 358،359 .

سواء، كما أن نجاح هذا النمط يتوقف عند حد الأزمات الكبيرة التي يشعر بها معظم الأفراد داخل المؤسسة.¹

3. الأدوار في قيادة عملية التغيير : لا يمكن للتغيير أن ينجح في المنظمات إلا إذا أراد الأفراد فيها أن يحصل، ولتحقيق التغيير علينا أن نتفهم الكيفية التي يتغير من خلالها الأفراد، وعلى مديري أو قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعتين متوازيتين من المهام لإدارتها أثناء عملية التغيير وهما:
- المجموعة الأولى : وتتضمن قيادة المنظمة خلال مراحل التغيير.
 - المجموعة الثانية: تتضمن قيادة الأفراد العاملين في المنظمة خلال تلك العملية.

الشكل رقم (5): المسؤولية المزدوجة لقيادة التغيير



المصدر: ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، ص 98 .

إن عملية الانتقال أو التحول التي يمر بها الأفراد عند التغيير هي عملية سيكولوجية، ويظهر البحث العلمي أن جميع الأفراد يمرون بها . ويختبر الأفراد خلالها مشاعر الخسارة، ومع ذلك يتوجب عليهم أن يعملوا ويستمروا في العمل مع شعورهم بها، كما أن عليهم أن يتكيفوا مع الوضع الجديد، وهذا بالطبع يتطلب منهم فترة زمنية قد تختلف باختلاف الأفراد. وبالتالي هناك عدة جوانب يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار أثناء قيامه بإدارة التغيير، تتمثل في:

- أن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم، والحاجة إلى التغيير؛
- أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى تغيير شامل، أو تغيير جزئي في المنظمة؛
- أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أو تغيير معنوي.²

وأما بالنسبة الأدوار الرئيسية المطلوبة ، لإحداث التوازن المنشود بالنسبة لمجهودات التغيير ، ومدى الحاجة إلي تركيبة بشرية معينة ، حيث يعمل هؤلاء كفريق عمل من منطلق العلاقة الاعتمادية ، والتفاعل

¹ ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، ص ص: 211، 214.

² زيد منير عوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2006، ص ص179، 174.

المطلوب من أجل التكامل في الأداء ، ولا يعني ذلك ضرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يومياً، كما هو متبع بالنسبة لجماعات العمل التقليدية ، بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوح وفعال بينهم بطريقة أو بأخرى ، من خلال تنسيق معين ، حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير ، ما دامت الجهود المشتركة منسقة. وتتمثل في:

- **القائد الإستراتيجي:** القيادة الفعالة تحرص على وضع إستراتيجية ملائمة ومرنة تسيير وفقاً لها هذه العمليات، كما تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته. وهذا التغيير قد يمتد ليشمل السياسات وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي والمراكز والرؤساء، كما يشمل الإجراءات والسلوكيات والعنصر البشري والتقني وحتى الموارد المالية للمنظمة ومصادرها.
- يؤكد (فيلبو) أن مهارة القائد في وضع استراتيجية التغيير تعتبر من المهارات التي يجب توافرها فيمن يقود منظمة في ظل اقتصاد متغير. ولقد دلت التجارب على أن فاعلية القائد في صنع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على:
 - قدرته على تحليل ردود الفعل لدى التابعين وكيفية معالجتها؛
 - مرونته في التكيف مع المواقف؛
 - استخدامه للنمط القيادي المتلائم مع متطلبات التغيير.
- **دور مسؤول مشروع التغيير:** وهو المسؤول المباشر على تنفيذ عملية التغيير، يتمثل دور في التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية. و التنفيذ طبقاً للبرمجة الزمنية، مدى تكافؤ تكاليف جهودات التغيير متكافئة مع ما ورد بالخطة، مطابقة الأداء طبقاً لما وضعه أهل الخبرة في الخطة. بالإضافة إلى إرسال التقارير عن سير تنفيذ التغيير بصفة دورية للقائد الاستراتيجي.
- **دور الإدارة الوسطى:** يعمل المشرفون في هذا المستوى على الرفع القدرات والمهارات الإدارية إما عن طريق التدريب أو التعيين، إلا أنه لا يستطيع تسيير الأمور والمهام الروتينية، يقضي الكثير من وقته في تعديل واقتراح النظم التي قد لا تكون ضرورية، يحرص على القراءة والإطلاع ليصبح أكثر معرفة، عندما يفوض الأعمال للآخرين يقضي جل وقته في متابعتهم ومراقبتهم ويتدخل لمنع حدوث الأخطاء. وذلك لتأكد من تعضيد ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة. كما يسهلون عملية الاتصالات بفعالية ، بغية ملائمة التغيرات لظروف المنظمة.
- **دور المستشارون:** ويتمثلون في وكلاء التغيير وقد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها. حيث يقومون باستعمال مجموعة من الأدوات لتشخيص واقع المنظمة و محاولة فهمه جيداً. كلوحة القيادة الاستشرافية، مؤشرات الأداء، دراسة الأحداث الحرجة ، مؤشرات

الصراع الضمني والظاهري وغيرها.¹ وبحكم الخبرة التي يتمتعون بها ينفرد بمسئولية المعلومات الفنية ، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير؛ ولهم القدرة على استخدام المعلومات بمهارة ، ويقوم بعرضها ، وشرحها بطريقة منتظمة.

أما الأساليب التي يمكن بواسطتها تقليل فرص مقاومة التغيير لدى العاملين أو التابعين فيمكن اختصارها في النقاط التالية:

- إعطاء معلومات وافية عن التغيير من حيث طبيعته وتأثيره ومضمونه ونطاقه مما يبديد المخاوف ويزيد من فرص القبول؛
- خلق الجو الملائم لقبول التغيير أو التهيئة له؛
- إشراك التابعين في تحديد أهداف التغيير؛
- الاهتمام بالأراء المختلفة للعاملين حول معارضة التغيير ومعرفة الأسباب التي تقف وراء المعارضة ومناقشتها معهم ، وتفهم وجهات نظرهم ومحاولة تقليل الأضرار النفسية والمادية والتي قد يتعرضون لها بسبب التغيير أو حتى إعطائهم الضمان بعدم حدوثها؛
- إرضاء المعارضين وإغرائهم ماديا ومعنويا بقبول التغيير ، وفي حال عدم استجابتهم للجوء للأساليب السلبية من نقل وتهديد وتقليص للصلاحيات وغيرها، دون المبالغة والتي بدورها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ربما تزيد من مقاومة التغيير.²

4. **خطوات القيادة للتكيف مع متطلبات التغيير:** ولغرض التكيف مع متطلبات التغيير ينقسم القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى القادة ذوي المرونة العالية ، والقادة ذوي المرونة المنخفضة . وفيما يلي عرضٌ لأهم خصائص كل منهما.

أولاً: القائد ذو المرونة العالية يتمتع بـ:

- القدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها؛
- عقلية متفتحة يصغى بها لوجهات النظر ويمكن أن يقنع بالصالح منها؛
- يعمل بروح الفريق ويستمع للعاملين ؛
- يدير بالمشاركة. واقعي وعادل، متفائل وموضوعي ومستقل بشخصيته؛
- يؤمن بأن هناك أساليب مختلفة لمواجهة موقف واحد ، وأن مرونته لا تكفي وحدها بل يجب أن تعزز باستخدامه لها وفقاً لمتطلبات التغيير؛

ثانياً: القائد ذو المرونة المنخفضة ويتصف بـ:

- عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة؛
- منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة وفي كل شيء؛
- يميل إلى وضع القيود واحترامها؛

¹ رقام لينده، مرجع سبق ذكره، ص 166.
² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 430.

- يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالعاملين ؛
- يهتم بالاستقرار في العمل وعدم التجديد؛
- يستمع لرؤسائه دون مرؤوسيه ويهتم بعلاقاته معهم؛
- انعزالي غير متعاون وغالباً ما يعارض التغيير.¹

و نضيف أن القائد الفعال يلعب أدواراً عديدة و مختلفة حسب متطلبات الموقف، فهو القدوة للعاملين ، بحيث ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم وتطورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ و لا يقتصر دوره من كونه مجرد مسؤول يتمتع بسلطات وصلاحيات تستوجب من العاملين طاعته، وبمأنه قائد لفريق عمل يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات مايلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير، حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير؛
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات؛
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة؛
- تطوير القدرات- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير؛

- كي تقود فريق العمل بفاعلية من الضروري معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التي تعمل معها بحيث تطبق نمط القيادة الذي يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه؛

« **خطوات عملية قيادة التغيير الناجح:** إن نجاح عملية التغيير يحتم على القائمين بعملية التغيير معرفة المسالك والطرق التي تؤدي إلى تغيير ناجح بعيداً عن العشوائية والنمطية التي غالباً ما لا تؤدي إلى الغاية المرجوة، ولقد أثبتت التجارب أن النموذج الذي أقترحه "جون كوتر" هو نموذج ناجح لأنه يعتبر خلاصة تجربة دامت ثمانية سنوات، ويتألف هذا النموذج من ثمان خطوات تمر بها عملية قيادة التغيير لكي تكفل بالنجاح وهي:

- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة؛
- إقامة تحالف لقيادة التغيير ؛
- وضع رؤية واضحة وإستراتيجية لقيادة التغيير ؛
- إيصال الرؤية إلى الآخرين ؛

¹ بتصرف من الطالبة، نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 435،430.

- تخويل الأفراد سلطات و صلاحيات للتحرك والعمل ؛
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير؛
- تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدماً ؛
- ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة.¹

5. روافع التغيير التنظيمي.

أ. الهياكل التنظيمية ونظم الرقابة الداعمة للتغيير: تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر إشراكهم في إتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمركزية. وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير التنظيمي من عدمه وهذه العناصر هي:

- فرق العمل: فالمنظمات ولمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقد المنظمة تكامل الجهود و التداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى استخدام الفرق خاصة الفرق المدارة ذاتيا حيث تساهم هذه الفرق في التحرر من القواعد والإجراءات المتعبة.
- الاتصالات: تعمل الاتصالات السهلة على دعم الأنظمة الغير رسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تكون فيها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات تخلق عزلة الوظائف والأفراد وتحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الابتكار والتجديد.
- تصميم العمل: والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية. ومن بين أهم الأساليب المتبعة في تصميم الأعمال، نجد الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكبر في محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم إضافة إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة. ولتجاوز عيوب هذا الأسلوب تلجأ المنظمات إلى أسلوب خصائص العمل الذي يركز على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع الموظفين ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل.
- نظم وإجراءات العمل: تنتظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتتسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم نظم وإجراءات العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها واستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي.

¹ جون كوتر، مرجع سبق ذكره، ص 3.

- **العلاقات الداخلية:** هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات بعضها البعض، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.¹
- ب. **الروتينات التنظيمية اليومية:** العادة والروتين في أداء العمل التي يكتسبها الفرد خلال ممارسته لعمله في حل المشكلات التي تواجهه وفي الأداء الأوتوماتيكي دون بذل الجهد الفكري والعضلي تجعله يقاوم طرق العمل الجديدة لأنها تغير من عاداته في العمل.
- لذا وجب على المنظمات أن تعمل على كسر الروتين التنظيمي الذي له ثلاثة أبعاد رئيسية هي:
 - **ذاكرة العمل:** وهي عملية معرفية واسعة تتم وفق نظام ذات أجزاء متفاعلة فيما بينها، يتضمن مزيج من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، تساهم في اكتساب المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف إعادة نشرها و تخزينها بحيث تبقى متاحة للمنظمة عند الحاجة إليها.
 - **التكيف:** يشير التكيف على أنه تطور داخلي لتخلي عن مجموعة من الافتراضات وتمكين الفرد للتعامل مع مجموعة جديدة غيرت حديثاً. والتكيف التنظيمي هو تجديد يقوم على تطوير المنظمة لخصائصها و أنماطها السلوكية بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك باستبدال الإجراءات الروتينية عديمة الجدوى بأخرى تتناسب مع مجال التغيير الذي تبنته.
 - **القواعد والقيم التنظيمية:** تعكس الأنشطة الروتينية في المنظمات القواعد والقيم التنظيمية الجماعية، مثل الشعار والألفاظ والرموز ناتجة عن المعتقدات الداخلية للفرد، وهو السبب من وراء إحداث تغيرات في المنظمة. لأن كل مهنة فيها تسترشد بقيم المنظمة وتحاول إيصالها للغير، ولكي تخدم أهداف المنظمة لا بد أن تشكل فلسفة المنظمة وأهدافها وعملياتها.²
- ج. **العمليات (المسارات) الرمزية:** تشير إلى النظم الرمزية والسلوكية التي تتضمن قواعد ترتبط باليات تنظيمية من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد وتحفزهم للقيام بأدوار وإتباع سلوك معين. هو المسار الذي يحاول من خلاله صانعو السياسات (المشرعون والوكالات الحكومية والمخططون والممولون في معظم الأحيان) حلّ المشكلات المجتمعية أو تحسين الظروف في المجتمع المحلي من خلال صنع سياسات مقصود بها تحقيق نتائج محدّدة وتطبيقها. قد تتخذ هذه السياسات شكل قوانين أو تنظيمات أو محفّزات أو حملات إعلامية أو خدمات أو معلومات. إن دور النماذج والتغييرات السلوكية ضرورة وليس خياراً في إدارة التغيير، إذ يجب على المديرين التنفيذيين أن يكونوا مثلاً يحتذى به.

¹ سوفي نبيل مرجع سبق ذكره، ص ص: 62، 63.

² رافد حميد الحدراوي وزهير سمير الشمري، " انعكاسات الروتين التنظيمي على الاحتفاظ بالزبانن"، مقال في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14) العدد 1، جامعة كوفة، العراق، 2017، ص ص: 262، 264.

والموظفون يضعون في الاعتبار المسارات الرمزية لتحديد قرارهم وتصورهم حول الإيمان بالتوجه العام للمنظمة. كذلك يتوقعون منهم تنفيذ ما يقولونه¹.

د. **لعبة السلطة والعمليات السياسية:** إن اغلب نظريات التنظيم عالجت التغيير التنظيمي وفق المتغيرات والمستجدات والتركيز على تغيير اللوائح و القواعد و القوانين التي تحكم وتحدد أفعال و سلوكيات الأفراد بهدف الوصول إلى رفع الكفاية الإنتاجية .ورفع مستوى العمال في بناء التنظيم قد ارتبطا بوعي العمال بحقوقهم ومن خلال المشاركة في مجالس الإدارة وزيادة تمثيلهم في النقابات العمالية وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة التي تهمهم كمرؤوسين، وبالتالي نقص المركزية. وبالنسبة للمؤسسات الكبرى فهناك اختلاف كبير بين من يمارسون السلطة وبين من يطبقونها، إذ يمكن أن تصبح مصدرا للصراع بسبب عدم المساواة في توزيع السلطة والأدوار، وترتبط هذه الأخيرة بدرجة الوعي ودرجة تعقد التنظيم، وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية دائمة ومستمرة نتيجة العلاقة الجدلية بين أطراف الصراع، مما يؤدي إلى:

- **عدم مجازات التنظيم للتغيير،** وهذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية؛
- **عدم الوضوح في تبين العلاقات الإدارية،** وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمي مزيجا من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها ولمسؤولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليه احتكاك والتضارب وتسيب المسؤولية.
- **عدم كفاءة التنظيم** وهذا راجع إما للمغالاة في التفويض، مما يؤدي لدفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك، أو المغالاة في تجنب التفويض، وهذا راجع لعدة أسباب منها- عدم الثقة في المرؤوسين ،خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم.
- **اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة؛**
- **تعدد الرئاسة:** من مبادئ التنظيم وحدة الجهة الأمرة، إلا أنه في كثير من الأحيان يولد التنظيم علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية، وبالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضيق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.
- **المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم:** وتتخذ هذه الظاهرة أشكالا عديدة، منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية، مما لا يترك مجالا للحركة في الظروف الطارئة، هناك أيضا كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته. ولمختلف الأنماط والأساليب القيادية دور كبير في حل المشكل.²

هـ. **ضرورة تبليغ الحاجة للتغيير:** تعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية غالباً ما يُهملها من يريد التغيير حيث أن الأفراد يميلون إلى الحفاظ على الوضع الراهن حتى ولو كان هذا الوضع فيه من المتاعب والمشاكل ما لم يكن هناك سبب كاف يدعو إلى تغيير الوضع الراهن، فقد تجد الكثير من

¹ <https://www.albayan.ae/economy/opinions/ Le 01/11/2018. à 22h00>.

² محمد فاتح محمود المغربي، " السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 313.

المؤوسين يتساءلون عن الخسارة التي سيتكبونها، وما الذي سوف يتخلون عنه، من أجل هذا كله يتعين على قادة التغيير أن يقنعوا المؤوسين بالانضمام إليهم من خلال تعريفهم على الأزمات المحتملة والفرص التي لن تتاح إلا إذا حدثت بعض النقاط التي من شأنها أن تثير الشعور لدى أفراد بضرورة التغيير، وقد وضحا جون كوتر وهي:

- العمل على خلق أزمة واضحة المعالم تبين خطورة البقاء في الوضع الحالي كالسماح
- بحدوث خسارة جزئية، أو تأجيل الرد على تحركات أحد المنافسين؛
- تطبيق سياسة تقشف، تعمل على إزالة الشعور بنجاح المنظمة الواضح؛
- وضع أهداف عالية أو حتى أهداف ثورية؛
- نشر وتداول بيانات أو معلومات توضح وجود نقاط ضعف تنافسية؛
- تعليم الأفراد وتوعيتهم بالأهداف التي تلوح في الأفق.¹

خلاصة

نستخلص مما تقدم أن النجاح الاقتصادي للمنظمات حالياً ومستقبلاً أصبح مرهوناً بمدى نجاح القادة ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية المعقدة للقيام بكل ما يلزم للتكيف مع التغيرات المستمرة. لذلك يجب أن تتوفر في القائد العصري مجموعة من الخصال والسمات التي تجمع بين المهارة والقوة والقدرة على التكيف مع الأحداث، والتميز ببعد الرؤى وسط عالم مخوف بالمخاطر تصعب السيطرة عليه، مما يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجياتها تماشياً مع التقلبات الطارئة والتفاعل معها. ولهذا نجد اختلاف الأدوار القيادية من دوره الإستراتيجي ودوره كمستشار، دون أن ننسى أهمية القيادة في الإدارة الوسطى و التنفيذية بالإضافة إلى دور القائد كمسؤول مباشر على مشروع التغيير.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى روافع التغيير والتي هي بمثابة الأعمدة الأساسية لنجاح التغيير، فإذا كان خلل أو خطأ في تركيبية الهيكل التنظيمي أو في الروتينين التنظيمية أو سوء استعمال السلطة فهذا من شأنه أن يؤدي بكل الجهود والتكاليف التي تكبدتها المؤسسة إلى الضياع. وبالتالي لا بد من استغلال كل مورد في المنظمة مهما كان حجمه ودوره في سبيل إنجاز عملية التغيير.

¹ جون كوتر، مرجع سبق ذكره، ص 3.

6. أسئلة للمناقشة: أجب على الأسئلة الآتية:

- 1) ماذا يعني إدراك القادة أن هناك مشكلة يجب معالجتها؟
- 2) أذكر خصائص قيادة التغيير؟
- 3) ما هي أهم مبادئ قيادة التغيير؟
- 4) أذكر إيجابيات وسلبيات كل نمط من أنماط التغيير؟
- 5) كيف يمكن أن يؤثر الأسلوب القيادي على عملية التغيير؟
- 6) ما هي أهم العناصر التي يعتمد عليها القائد للتقليل من مقاومة التغيير؟
- 7) في ماذا يتمثل الدور الاستشاري للقائد عند تبني إحدى استراتيجيات التغيير؟
- 8) أذكر معوقات قيادة التغيير حسب الخطوات المتبعة لذلك؟
- 9) ما هي طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و قيادة التغيير التنظيمي؟
- 10) كيف يمكن استغلال السلطة، والعمليات الرمزية، الروتين التنظيمي لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

حالة تطبيقية

قام كل من ستيف جوبس و ستيف وزنيك بتأسيس شركة آبل وقد كان هذا الأخير هو المخترع الحقيقي لمنتجات شركة آبل. أما ستيف جوبس فقد كان بمثابة الملهم والقائد للقدرة الإبداعية فيها. وعندما ترك جوبس الشركة تنبأ الكثرون بالنهاية السابقة لأوانها لشركة آبل، وانخفاض حصصها في الأسواق العالمية، و أوشكت فعلا على الانقراض. وكان آخر ما كشفت عنه آبل في عهد مؤسسها الراحل ستيف جوبس "آي كلاود" للتخزين السحابي ومزامنة ملفات الموسيقى والصور سنة 2011. ويرى كثير من المراقبين أن آبل في عهد الرئيس التنفيذي تيم كوك ليست كما كانت في عهد جوبس، وأن أداءها تراجع رغم استمرارها في طرح ابتكارات جديدة كل عام. فطلب مجلس الإدارة من جوبس العودة إلى الشركة ليكون القائد والمدير و الملهم للجميع. فنهض بالأبيود ولحقه الأبياد ولم تنتهي حدود الشركة عند الأيفون ليضيف إلى الثقافة البشرية المزيد من الإبداعات التقنية. ويقول ستيف جوبس أن من المؤهلات الواجب توفرها والتي من الضروري أن تحيط ببيئة العمل في شركتنا:

- رجل صاحب رؤيا يعلم كيف ستكون الأمور لاحقا، ويتوقع مدى أهمية الفكرة القادمة؛
 - رجل يملك قدرة ديبلوماسية على حل المشكلات واتخاذ القرارات و التعامل مع بقية عناصر الفريق؛
 - رجل ناقد للأفكار المطروحة ولا يعجبه أي شيء؛
 - خبير في متابعة أحداث العلوم و التكنولوجيا، إن لم تكن متيقظا لما يحدث، يمكنه أن يفيدك بالأفكار المتميزة؛
 - مُوجه للعامل المنتج و عادة ما يدبر جلسات العصف الذهني الجماعي ليخرج بمجموعة من الأفكار المتميزة.
- كما نجحت آبل في الحفاظ على القيم التقليدية لما يجب أن يكون عليه حال ثقافة في أي شركة. فيما يتعلق بتسلسل الهرم التنظيمي (مسطح مقابل طويل، مزيج من التنظيم غير رسمي مقابل التنظيم الرسمي). كانت شركة آبل تقف ضد منافسيها الصارمين مثل "آي.بي.إم." بطريقة شبه تلقائية، ويرجع هذا إلى سلوك مؤسسي الشركة. فكثيرا ما كان يمشي ستيف جوبز حافيا في المكتب، حتى عندما وصلت آبل إلى قائمة مجلة "فورشين" لأثرى 500 شركة..

بينما نمت الشركة وتمت إدارتها من عددٍ من المديرين التنفيذيين، ولدى كل منهم فكرةٌ عن ما يريد أن تكون آبل، فقد فُقدَ بعضٌ من شخصية آبل الأصلية. ولكن الشركة ما زالت تعزز الفردية والتميز، والتي لا شك تُقرب الموهوبين إلى وظائفها، وبالذات بعد عودة ستيف جوبز. تكلف شركة آبل بالإدارة أولئك الذين قدموا مساهماتٍ فنية أو غير عادية في القيادة لعالم الحوسبة ، أثناء تواجدهم في الشركة.

الأسئلة:

- 1- ما هي سمات قائد التغيير في شركة آبل؟ وفي ماذا تمثل دوره الرئيسي؟
- 2- ما هو النمط القيادة الذي اتبعه ستيف جوبس لمواكبة التغيير المتسارع والمنافسة الحادة ؟
- 3- ما هي خصائص الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير في شركة آبل؟
- 4- اشرح روافع التغيير في شركة آبل؟
- 5- اشرح طبيعة العلاقة بين ثقافة شركة آبل وقيادة التغيير وإستراتيجية التغيير المنتهجة ؟

محتوى الفصل السابع: مداخل التغيير التنظيمي

تمهيد

1- إعادة الهندسة الإدارية

2- إدارة الجودة الشاملة

3- التطوير التنظيمي

4- التعلم التنظيمي

خلاصة

5- أسئلة للمناقشة

6- حالات تطبيقية

تمهيد

تتفرخ أدبيات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات سطحية، ومنها ما يحمل تغييرات جذرية على نطاق واسع. ولعل أبرز هذه المداخل وأكثرها انتشاراً وتداولاً في أوساط الباحثين والممارسين على حد سواء هي إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى مفهوم التطوير التنظيمي و التعلم التنظيمي كأحد مسببات التغيير في المؤسسة. خصصنا هذا الفصل لتعرف على هذه المفاهيم وكذا محاولة البحث في العلاقة الجوهرية بينها وبين التغيير التنظيمي.

1. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية: هذا المفهوم العربي الجديد مركب من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي " Business Reengineering " وقد ظهرت إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) إعادة هندسة كعنوان لكتابهما الشهير " إعادة هندسة المنظمات " والتي تعني إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة تصميم راديكالي للمنظمات أو الإجراءات الأساسية في المؤسسة، تعود بالفائدة عليها من ناحية التكلفة الجودة ومستوى الخدمات بالإضافة إلى الوقت، أما بالفرنسية " reconfiguration majeure ". وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.¹ لعل أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما إعادة هندسة المنظمات والذي ينص على النحو التالي: "إعادة هندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقياس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال "يعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (راديكالي) للعمليات.

كما تعرف بأنها : "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقياس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة...الخ"

كما تمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. فإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء " .² بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة الذكر، إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة ويشمل هذا التعريف أربعة عناصر أساسية تقوم عليها عملية الهندرة و هي:

- إعادة التفكير في الأساسيات *fundamental rethinking*؛

¹ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النور، " إدارة المنشآت المعاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 460، 462.

² رواية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360 .

- العمليات: Processes ؛
 - إعادة التصميم الجذري Radical Redesign ؛
 - تحقيق نتائج فائقة Dramatic Results .
- أ. **مرتكزات الهندرة:** يرتكز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إحداث التغيير على جملة من المبادئ، هي في حقيقة الأمر جوهر عملية الهندرة، ولعل من أهمها:
- **التفكير بطريقة جديدة:** حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقائد المنظمة، بحيث يتجاهل ما هو كائن ويركز على ما ينبغي أن يكون.
 - **إعادة تصميم العمليات:** يدور محور اهتمام الهندرة حول نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات، والتي تعرف على أنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات. ومن خلال تسمية هذا المفهوم الحديث إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يركز على العمليات. وبذلك فهو يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز على الوظائف والهياكل التنظيمية والسلوكيات.
 - **الموارد البشرية:** مع أن معظم القائمين على مشاريع الهندرة من أخصائي نظم المعلومات، إلا أن ذلك لا ينفي أو يقلل من أهمية العنصر البشري، خاصة الموظفين ذوي الكفاءات العالية التي تتطلبها إجراءات وخطوات العمل المهندرة. بالإضافة إلى توسيع دائرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتخفيض الهيكل والتسلسل البيروقراطي، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعى في ذلك معايير الكفاءة والجدارة.
 - وتعد تكنولوجيا المعلومات من أهم مرتكزات الهندرة، إذ لم يعد من المقبول تجاهل ما يمكن أن تقدمه هذه التقنيات في تقليل كلفة العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري، مع إحلال عمليات جديدة يتم تصميمها للاستفادة من بيئة العمل الإلكتروني¹.

وقبل تقديم أهداف الهندرة وخصائصها، حاولنا إزالة اللبس بينها وبين المفاهيم المتداخلة معها:

الجدول رقم (4): مقارنة بين مفهوم الهندرة والمفاهيم الأخرى

أبعاد المقارنة	إعادة الهندسة Reengineering	إعادة الهيكلة Restructuring	إعادة التأسيس Refondation	الإصلاح Réglage	الضبط Ajustement
الفروض محل البحث	كل شيء	علاقة المستويات الإدارية	كل شيء	جزء	جزء
نطاق التغيير	العملية الإدارية	الهيكل التنظيمي	موارد المنظمة	الجانب المادي	إجراءات العمل
محال التركيز	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	كل شيء	آلات، تكنولوجيا	المهام
أهداف التغيير	سريعة وجذرية	تراكمية/تدرجية	تتطلب وقت	سريعة	سريعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة

التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، 2003، ص:70.

¹ محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص ص 19، 20.

ب. خصائص وأهداف الهندرة: تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في

ما يلي

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
 - يقوم الموظفون باتخاذ القرارات حيث يصبح القرار جزءا من الوظيفة؛
 - يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة؛
 - يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية؛
 - يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من الأعمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى؛
 - يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال،
 - استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.
- تسعى المنظمات من خلال اعتمادها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى :تحقيق أهداف عديدة، والتي من بينها ما يلي:

- التقليل من حجم التعقيدات والإجراءات المكتبية التي تسيطر على هذه المنظمات؛
- التسريع في أداء الخدمات مع إضفاء طابع التميز عليها؛
- الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات خاصة في عمليات التحليل، الرقابة، الاتصالات ودعم القرارات؛
- تقليص عدد المستويات التنظيمية (إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل وتكاليف أقل)؛
- تحويل المديرين إلى معلمين ومكونين في آن واحد مع حتمية إكتسابهم مهارات عالية في المعاملة؛
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي؛
- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة الموظفين؛
- الحد من الدور السلبي للوسيط بين الموظفين والمدير؛
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة واستبعاد العمليات الزائدة.¹

ج. المنظمات التي يمكن أن تتبع إعادة الهندسة في التغيير: يمكن أن تنتج إستراتيجية إعادة الهندسة

ثلاث مجموعات أساسية من المنظمات هي:

- المنظمات الطموحة التي تريد الحفاظ على التفوق والامتياز؛
- المنظمات غير الناجحة التي تريد الإنقاذ العاجل للتخلص من المشكلات المتوقعة؛

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- التي تريد العلاج الحاسم لمشكلاتها الحالية والمتوقعة.¹

الجدول رقم (5): مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

خصائص المنظمات المعاد هندستها	خصائص المنظمات التقليدية
- فرق المعالجة.	- الأقسام الوظيفية.
- أعمال متعددة الأبعاد.	- مهام بسيطة (تقسيم العمل).
- موظفون معززون السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.
- تحقيق الموظفين.	- تدريب الموظفين.
- رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء .	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.
- الترقية تستند إلى الأداء .	- الترقية تستند إلى الإمكانيات
- يقوم المديرون بالتدريب و تقديم النصائح.	- يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة
- بنية أفقية .	- بنية المؤسسة هرمية.
- فرق وظيفية متداخلة .	- فصل الواجبات و الوظائف.
- عمليات متوازية و متلاقية .	- عمليات خطية و متسلسلة.
- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة .	- العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 ، ص 4.

يتضح من الجدول أعلاه أن المنظمات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمنظمة والابتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع حرية أكثر في اختيار أماكن العمل وقلة التفتيش والرقابة على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

د. مراحل إعادة الهندسة: تمر إعادة الهندسة بعدة مراحل وهي:

- **تحديد الهدف:** من الضروري وضع أهداف تمثل أولويات لفهم توقعات المستهلك بعد فهم احتياجات المستهلكين، كما يجب توصيل ومشاركة الفهم لجميع الأفراد المشاركين في عملية إعادة الهندسة، ومن أمثلة أهداف إعادة الهندسة التي يرغب المستهلك في تحقيقها: الجودة، وتخفيض التكاليف.
- **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد العمليات الرئيسية في المنظمة وتقييم العمليات الحالية، والتعرف على نواحي القصور قبل وضع حلول التطبيق.
- **القياس المقارن بأفضل أداء:** فالتجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة يتم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات خارجياً.

¹ قاسمي كمال، "المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.

- **تحديد الرؤية المستقبلية للعمليات** : وبمجرد خلق الرؤية المستقبلية لا بد من توثيقها، وتوثيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة المستقبلية وشرحها، حتى يتمكن من إقناع جميع أفراد التنظيم بها.
- **إعادة تصميم العمليات** : يعبر مفهوم إعادة البناء بصفة عامة عن منهج معين للتطوير والتحسين يمكن من خلاله ربط تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بحيث يعظم من القيمة من منظور العميل.
- **تطبيق التغيير** : يعتبر الفريق المسؤول عن برنامج إعادة الهندسة مسؤول عن تطبيق التصميم الجديد، ولا بد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة واقتناعهم بأهمية برامج إعادة الهندسة، وهناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات الإضافية التي يحتاجونها في ظل الظروف الجديدة.
- **التحسين المستمر** : في هذه المرحلة لا بد أن تتبنى إدارة التغيير على أساس مستمر ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المؤسسة، ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات والتحسين المستمر¹.
- هـ. المداخل التغييرية لإعادة الهندسة**: تقوم إعادة الهندسة على إحداث تغييرات جذرية وهائلة بالمنظمة وليس مجرد تحسين أو تعديل أساليب العمل القائمة وذلك من خلال:
 - ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقييم العمل وفقا لمفهوم إعادة الهندسة يكون جماعيا، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم جماعيا أيضا مما يقلل الصراعات التنظيمية بين الأعضاء الفريق.
 - تحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة الوظيفية التي يتمتع بها الموظفون مما يزيد من روح المنافسة بين العاملين وينعكس بصورة مباشرة على الأداء وجودة ونوعية السلعة أو الخدمة؛
 - تحول المسؤولين في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين، والمديرين من مشرفين إلى موجهين؛
 - التركيز على العمليات وليس على الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلبات العميل وانتهاء بتقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة وبشكل شامل لأعمال المنظمة؛
 - ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي أو ما يسمى بقاعدة الخروج من الصندوق والتي تنادي العاملين إلى السعي للإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرقابة؛

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، " المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، دار وائل، عمان، 2003، ص 30.

- القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمنظمة، إعداد استراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في الصناعة ككل والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المستهلك.

- تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يتولد عنه أسلوب إبداعي في طرق وأساليب تنفيذ العمل.¹

بعد أن تعرّضنا لمفهوم إعادة الهندسة وأهم محاوره الرئيسية سنقوم في العنصر الموالي بتوضيح علاقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي.

- إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها وفي ظل زيادة عدد المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد أصبح لزاما على المنظمات العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة وإحداث تغيير تنظيمي داخلها لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها: على الرغم من تعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المنظمة ككل.

-يعرف "سيهكتر Sehcter" إدارة الجودة الشاملة بأنها : خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

-يعرف "جابلونسكي Jablonski" إدارة الجودة الشاملة بأنها : استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر .

-"وليم ادوارد ديمينغ W.Edwarads Diming" إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع .

¹ غول فرحات، " دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الظروف البيئية الراهنة"، مداخلة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، في ماي 2011، ص 18.

-وقد وصف "لوكنيس Logthestis" إدارة الجودة الشاملة على أنها: ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعتبر عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية.¹

إذن، إدارة الجودة الشاملة هي منهج شامل ومتكامل يهدف لإرضاء العميل من جهة ومراعاة متطلبات أصحاب المصالح من جهة أخرى من خلال إشراك جميع العناصر بالمنظمة في عملية التحسين المستمر للجودة اعتماداً على الأساليب العلمية المناسبة.

- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** نلاحظ من التعريف المقدمة أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على ثلاث مرتكزات أساسية هي:

- تحقيق رضا المستهلك و العملاء الخارجيون، - مساهمة كافة العاملين، - التحسين المستمر.
- الجودة مرتبطة بكل نشاط في المنظمة. - مسؤولية الجميع عن الجودة وتحسين الجودة.
- القيادة القوية والمستقرة للإدارة العليا أساس النجاح.
- التعليم والتدريب المستمر للجميع أساس النجاح.

أ. **أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:** جميع الحالات التي قدمت فيها جوائز التميز كانت مترافقة مع الجودة الشاملة ، وتتفق برامج الجودة الشاملة المختلفة في كونها تسعى جميعاً لتحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم السلع والخدمات للمستخدمين بما يحقق إحتياجاتهم ويتفق توقعاتهم؛
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء وتقليل الوقت المستغرق في الأداء، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستخدمين وتطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء بإحتياجات المستخدمين؛
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة؛
- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها وإدماج التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛
- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة، وبناء وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين؛
- ضمان إستكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.²

◀ **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيتها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

¹ محمود عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص 53.

² أحمد إسماعيل معالم، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص 310.

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن ؛
 - تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات؛
 - القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء؛
 - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات؛
 - التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
 - تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
 - الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة؛
 - تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة؛
 - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد؛
 - إذ يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية؛ وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتقادي عمليات مقاومة التغيير¹.
- ب. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يتطلب مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراحل وقد حدد جابلونسكي Jablonski 1991 خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :
- **التهيئة أو الإعداد:** عبارة عن مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:
 - **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛
 - **تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة:** ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة
 - **صياغة رؤية المنظمة:** وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً، وهي رؤية إستراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق هذه الإستراتيجية.
 - **التخطيط:** ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

¹ محمود عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تملي توجيه برنامج الجودة الشاملة داخل المنظمة، والتي مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير؛
- اختيار مستشار للجودة: وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب الجودة. أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة؛
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة برنامج إدارة الجودة الشاملة والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- التقييم: وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:
- التقييم الذاتي: و الهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛
- تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره من المؤسسة؛
- تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.
- التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:
- اختيار من يتولى التدريب بالمنظمة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراسة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب؛
- تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:
- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- التدريب على إكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهتم مجال الجودة.
- تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.¹

¹ قاسم نابف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، عمان، 2005، ص 113.

ج. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في

المنظمات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها وهي كما يلي:

- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر و اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة.

- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة. فالمستهلك هو محور كل الجهود بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

- **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين في كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر والتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

- **الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:** الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:

- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛

- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز؛

- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛

- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

- **قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

- **تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط

- الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.
- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة: ويتطلب ذلك:
 - إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
 - التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم؛
 - المشاركة تشمل أيضا الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
 - المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس عدواً أو طرفاً مواجهة مع المنظمة بل هو شريك للمنظمة وحليفها وجزءاً منها.¹
 - بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM.²

د. مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

- تغيير ثقافة المنظمة: يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً.
- تغيير الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل بداخله، لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فريق العمل كأساس لتحقيق أهداف المنظمة

¹ عبد الرحمن توفيق، "منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، مصر، 2004، ص ص: 36-42.

² قاسم نابف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- **تغيير السيرورات:** السيرورة مجموعة من العمليات المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فذلك قد يتطلب إعادة تصميم السيرورات بشكل جزئي أو كلي حتى تتسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة،
- **تغير أسلوب الإدارة:** إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتصف بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بل ينبغي للمدير أن يشجع اندماج العاملين.¹

- **استراتيجية الجودة الشاملة كعملية تغيير:** إن البحث عن الجودة الشاملة كاستراتيجية تقتضيها ضرورة البحث عن الكفاءة الشاملة للمؤسسات التي تعكسها المؤسسات اليابانية، مما يستدعي اللجوء إلى عملية تغيير شاملة بما فيها تغيير في السلوكيات.

نلاحظ من ما تقدم أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن عدة أبعاد وهو ما أكسبه صفة الشمولية و تتمثل هذه الأبعاد في: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، نمط الإدارة، القيم المشتركة، المهارات، الهيئة الإدارية.

لقد أصبحت الجودة ذات معنى مجسد وملمس، تحوّل تدريجيا من جودة المنتجات إلى الجودة الشاملة و هذا لمواجهة أربعة رهانات أساسية هي: تجارية، مالية، تنظيمية و ثقافية.

3. التطوير التنظيمي

احتل موضوع التطوير مكانة هامة لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة، وحرصا منا على إبراز أهمية هذا المشروع و أبعاده. حيث سنحاول في هذا العنصر التعرف على مفهومه وأهدافه و التغييرات التي يحدثها في المنظمة.

أ. مفهوم وخصائص التطوير التنظيمي:

- **تعريف براون و هارفي:** "التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".
- **عرفه كامل محمد المغربي:** "التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، 2014. عمان الأردن، صص، 46، 52.

- ✓ ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها؛
- ✓ استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

- **تعريف عمر وصفي عقيلي:** " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".

إذن فالتطوير التنظيمي هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية .¹

◀ يتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص ذات البعد العلمي و منها:

- الاعتماد على البحوث الفعلية و تطبيق العلمي للعلوم السلوكية من جمع البيانات و وضعها أمام العاملين لتحليلها و وضع الفروض عن المشكلة محل الدراسة؛
- مجهود طويل المدى: فخطة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، و ذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير و يمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهدا كبيرا لإنجازها.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية؛
- حل المشاكل وتجديد الممارسات: تعتمد بعض المنظمات و ليس جلها إلى اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها و أهدافها، و هذه المواجهة للمعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع التغييرات؛
- موجه أساسا نحو جماعات العمل: تغيير في القيم و المعتقدات العاملين حتى يشاركون في تحديد و تنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية و الإجرائية؛

¹ محمد راتول، " متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال"، مداخلة في ملتقى، ص 4.

- مجهود تعاوني للإداريين: بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، و على الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، و ليست مشكلة تخص جزء معين منها؛
- التأثير ببيئة المنظمة : تغيير المنظمة في اتجاه محدد و تحسين عملية حل المشاكل و زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة و تحسين جودة العمل و زيادة الفعالية، وهذا يتطلب أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من :منافسين، موردين، مستهلكين ومساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل، الأقسام و الإدارات و أسلوب العمل فيها، و أنظمة الإنتاج و التسويق و التمويل و طبيعة الأفراد، التقنيات التكنولوجية، ، أهداف المنظمة، و القيم و المعايير السلوكية للعاملين و الاتجاهات النفسية، و مهارات العاملين و غيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها¹.
- ب. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي: تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة و المتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة ، و يمكن تلخيص هذه التحديات في ما يلي:
 - التطور التكنولوجي: إن معدلته في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغبرة و عدم الأمان ؛
 - الانفجار المعرفي و تقادم السلع : لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي و أضحت دورة حياة المنتجات تتجه نحو في القصر ، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات؛
 - التحولات الاجتماعية : إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمنظمات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة و عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المؤسسة². هذا وبالإضافة إلى أهمية التطوير التنظيمي بالنسبة:
 - بالنسبة للعاملين: زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.
 - إن التزام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

¹ أحمد ماهر، "الإدارة مبادئ و مهارات"، الدار الجامعية، القاهرة ، 2002 ، ص 432.
² بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي و الإداري" ، ط1 ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 6004 ، ص 62 .

- بالنسبة للعملاء: احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل.¹

◀ قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل و ظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، و لكن في العموم يكون من أهداف برامج التطوير التنظيمي:

- رفع مستوى الثقة و الدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج ؛
- زيادة القدرة على المواجهة الصريحة و المقترحة لمشاكل المنظمة، بدلا من العمل على إخفائها؛
- زيادة الصراحة و الانفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند الاتصال ببعضهم ببعض و في جميع الاتجاهات؛
- زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس ، و كذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة؛²
- المساهمة في توفير المعلومات و البيانات و الإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو مماطلة في طمس الحقائق و المفاهيم؛
- المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل و تصعيد وتيرة الإبداع و المبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات؛
- مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة و الديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات؛
- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكاملتها؛

¹ محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 1، دار الميسرة، عمان الأردن، 2011، ص 192.

- إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها ، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم ، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو و أن يحققوا ذاتهم و أن يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم؛
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات ، بحيث تسود قيم التعاون و اقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين ، بدل التنافس و سيطرة طرف واحد؛
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية؛
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل ، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم و معاييرهم.¹

ج. مداخل التطوير التنظيمي: من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير و التطوير التنظيمي نجد ما يلي:

◀ **مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل):** حسب هذا المدخل فإن التغيير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي و الوظيفي، و يتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات و نظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم و تدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، و يتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات. يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية:

- **تطوير مواقع الخدمات:** وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأثيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة .
- **تبسيط الإجراءات:** ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.
- **تصميم النماذج:** يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج و إدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها و النقل منها و كذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتنية بما يكفل تيسير تدفق العمل و انسيابه و تبسيط إجراءاته.
- **تصميم مكان العمل:** يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان و المحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة، و يتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية ب، تسلسل الطوابق و الأقسام

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

▪ **تحسين طرق العمل:** ويقصد به استخدام التفكير الأبتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

◀ **المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة):** يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة. يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:

▪ مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الفنية تعمل في تكامل و بترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف و الغايات.

▪ تنفيذ مجموعة القيم و الأفكار و العادات بما يتفق مع قدرات الأفراد و أساليب التعامل وتشكيلهم بما يتفق مع التغيرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الإجراءات و أساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.

◀ **المدخل الأبتكاري (الخروج من المربع):** يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته وعاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به... الخ، و أن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فانه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فجيء العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.¹

د. **معوقات التطوير التنظيمي:** من بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات هي:

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية و بين سلوكهم الفعلي، و كذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات و مستوى الإدارة الوسطى؛
- عدم التحديد الدقيق لأهداف و نطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة؛
- التداخل بين الأهداف و الوسائل؛
- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة؛
- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، و الاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى؛

¹ راتول محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم؛
- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة؛
- مقاومة العاملين.

و يتضح بأن هناك الكثير من الصعوبات و التحديات التي تواجه تطوير المنظمات الحكومية العربية، مثل قدم اللوائح و الأنظمة، تشويه المستويات التنظيمية، تزايد تكلفة الروتين، قصور التنسيق، و عدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية و كيفية تقديم القيم السلبية كعدم احترام الوقت، و قلت الالتزام وتبلور الأفكار السلبية المختلفة و كيفية التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية المتغيرة، و طريقة التعامل مع الحقائق الاقتصادية¹.

هـ. **التغيرات التي يحدثها التطوير التنظيمي:** يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية. و تتمثل هذه العلاقة هي علاقة الكل بالجزء، حيث أن التغيير التنظيمي هو الكل، لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو ايجابيا، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، أما التطوير التنظيمي فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير التنظيمي، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون ايجابية غالبا. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد في إحداث التغيير المخطط على توظيف تقنيات العلوم السلوكية، مثل: تقنيات تشكيل السلوك، الاجتماعات المشتركة للجماعات، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحساسية وغيرها من التقنيات المستقاة من العلوم السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم والثقة بالنفس، والمبادرة، والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية. و بالمقابل نجد أن التغيير التنظيمي يركز على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى كثيرة ومختلفة، نوعية وكمية، من أمثلتها نذكر: الأساليب المالية والمحاسبية، الأساليب التقنية والإحصائية، مثل تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة، علاوة على أنه يعتمد على الأساليب السلوكية. و تتمثل المداخل التغييرية التي يحدثها التطوير التنظيمي في:

- الارتقاء بمستوى الأداء؛
- تحقيق درجة عالية من التعاون؛
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛
- التجديد في مكان العمل؛
- تطوير الموارد البشرية والمادية؛
- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة؛
- ترشيد النفقات؛
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات؛

¹ Beck haed, "Organization Development, Strategies and Models", Addison Wesley, 1969 p93.

▪ تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.¹

4. التعلم التنظيمي.

كان أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي كان عام 1978 من قبل "شوان وآر جريس" في كتابهما "التعلم التنظيمي" إذ قدما سؤالاً مفاده: هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك الحين بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة.² ويعتبر التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري، حيث ظهرت محاولات تحديد مفهومه أولى على يد سايمون (Simon)، إذ عرف **التعلم التنظيمي** بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها." وفي تعريف آخر يشير إلى أن التعلم التنظيمي هو التغيير المستمر الذي يطرأ على الجانب المعرفي للفرد، مما يؤدي إلى تغيير استجابته لأي موقف بالشكل الذي يضمن تكيفه مع ذلك الموقف تحت تأثير الخبرة المكتسبة.³

أي أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأساليب، بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

أ. **مفهوم المنظمة المتعلمة:** يمكننا تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد

فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من

قدرات مهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية معارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم.⁴

إن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة ارتباط السبب والنتيجة إذ إنه لا توجد عملية

تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم. وهناك من الباحثين من يرى أن

الإختلاف بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ليس جوهرياً، إذ يمس فقط جوانب لغوية وهو ما يفسر

تلازمهما معا وهذا ما تبينه أغلب الكتابات، التي قد تستعمل أحدهما في إشارة إلى الآخر.

◀ **خصائص التعلم التنظيمي:** هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي و التي

تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وهي:

- إن التعلم التنظيمي عملية مستمرة، ولذا يجب على الموظفين أن ينظروا إليه كجزء من نشاط وثقافة

المنظمة، وليس إضافة إلى واجباتهم؛

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² ليث علي الحكيم و آخرون، " دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الكوفة، 2009، ص 98.

³ عامر خضير الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 90.

⁴ نفس المرجع، ص 113.

- يستلزم التعلم التنظيمي وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛
 - تعتبر الخبرة أفضل معلم، وبذلك فإن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
 - يمر التعلم التنظيمي عبر عدة مراحل انطلاقاً من اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة، وذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛
 - بالرغم أن التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة إلا أنه لن يحقق النتائج المرجوة منه دون وجود مساندة والتزام من قيادة المنظمة، كما يجب أن يكون سلوك القادة نموذجاً يقتدي به الموظفون بما يعزز عملية التعلم.
- وتتصف المنظمات المتعلمة من وجهة نظر ماركواردت Marquardt بجملته من الخصائص، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها؛
 - التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن؛
 - العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة وسهولة على نقلها؛
 - الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة؛
 - العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه؛
 - التركيز على إستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة¹.
- ب. أنماط التعلم التنظيمي: هناك عدة تصنيفات، حسب تصنيف طوماس مان نجد:

- **التعلم الاعتيادي (Normal Learning)** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
- **التعلم العالي (الاستثنائي) (High learning)** يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة. هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

و بيتر سنج يصنف التعلم التنظيمي إلى نوعين:

- **التعلم الكيفي (Adaplive learning)**: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركات، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستنساخ (Copying) أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى سنج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.

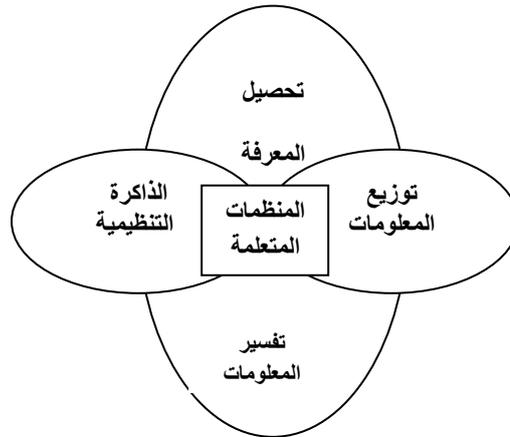
¹ سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- **التعلم التوليدي (Generative learning)** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، يقوم على الابداع (Creating) لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المنظمة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها وهذا يعني أن التعلم الكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة، في حين أن التوليدي فيوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.
- وحسب تصنيف ارجرسييس و شون باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي.
- **التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها، وهذا النمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكفايتها. ولا يتطلب تغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر.
- **التعلم ثنائي الحلقة :** يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطاً وثيقاً بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلاً يفكر الإداريون بالمنظمة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات و السياسات و الأهداف الجارية حالياً في المنظمة أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية.
- **التعلم ثنائي الثنائي (المضاعف):** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم. فإدراك المنظمة أنها متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم. واحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تقيد المنظمة في التعلم هو تقييم الأداء، ومن هنا يتضح أن التعلم ثنائي الحلقة وثنائي الثنائي يهتمان. لماذا وكيف نغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات، في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.¹
- ج. **أسس نجاح المنظمة المتعلمة:** يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها
- **الأفكار الجديدة:** تحتاج المنظمات المتعلمة إلى مبدعين وموهوبين (فريق المعرفة) قادرين على النقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى وتقديمها في شكل أفكار جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها للارتقاء بالمنظمة.

¹ سعد غالب ياسين , "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات", دار المناهج للنشر و التوزيع , الأردن , 2007 , ص ص 124 – 125.

- القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة دور رعاية عملية التعلم من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على التعلم والتكيف وتقديم العون لهم وتوفير المناخ المساعد لنجاح العملية.
 - القدرة على التكيف: يجب أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية، بداية بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها
 - الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فهي تحمل البيانات والمعلومات والمعارف والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها. وهو ما يتطلب ضرورة تنظيم هذه الذاكرة بشكل يمكن من استرجاع محتوياتها والاستفادة منها بسهولة وسرعة، فالأفكار الخلاقة تستند إلى تراكم معرفي وخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادية للمنظمة¹.
- د. مراحل التعلم التنظيمي: وتتمثل في: تحصيل المعرفة، و توزيع المعلومات، و تفسير المعلومات. والذاكرة التنظيمية. كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6): مراحل ومكونات التعلم التنظيمي



المصدر: هدى صقر، "الإدارة الشاملة للمعرفة ورأس المال الذهني"، مؤتمر إدارة المعرفة في حقبة العولمة، القاهرة، 18-20 فبراير 2003 ص 6.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن المنظمات تتعلم إذا ما تمكنت من معالجة المعلومات وأن تغير من إمكاناتها السلوكية (أسلوب ومستوى أدائها). وقد يشتمل التعلم التنظيمي على نمط مختلف من التعليم يعتمد على مدخل النظم الذي يتم من خلاله تفاعل عناصر النظام (مدخلات وعمليات ومخرجات) مع متغيرات البيئة الخارجية وبذلك تتم عملية تطوير المجال المعرفي للمنظمة من خلال العلاقات بين الممارسة والنتائج وذلك في إطار التأثير البيئي على هذه العلاقات.

¹ سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

هـ. **التعلم التنظيمي وإدارة التغيير:** تعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يتطلب تغيير الأنماط الفكرية والذي يحتاج وقتاً وجهداً كبيرين. إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه، يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنظمة مع معدل التغيير في البيئة، وهو ما يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنشأة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، وعليه فمن الضروري أن تتبنى المنظمة مفهوم التعلم التنظيمي، الذي يساعد على تثبيت مجموعة من القيم والأفكار، وطرق أداء الأعمال في ممارستها اليومية.

وهنا يمكننا القول أن فهم طبيعة المنظمة المتعلمة تكمن في وجود إدارة داعمة لعملية التغيير التنظيمي المستمر وهو ما يتطلب جهوداً فكرية من القادة والإداريين، حيث يحتاج الفرد إلى تنمية قدرته ونظراته وتوجيهها من العمل الروتيني إلى النظر بعمق؛ ليرى المشكلات والقضايا بشكل يسمح بتطوير رؤيته وأدائه، وهي الميزة الرئيسية للمؤسسات في بيئة سريعة التغيير، بحيث تساعد المنظمة على إعادة تشكيل فهمها لواقعها، وتصميم مستقبلها الخاص بدلاً من أن يفرض عليها من الخارج، وتستند عملية التغيير وإعادة التشكيل هنا على الاستبصار والابتكار والارتقاء بهمم عالية نحو التميز الذي يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم متطلباته.

وهنا يتبادر إلى ذهننا نقطة يجب توضيحها، ألا وهي طريقة التعلم التي تنتهجها المنظمة لدعم التغيير التنظيمي المراد إحداثه. يوجد طريقتين، الأولى تكون عن طريق الاستغلال و الأخرى عن طريق الاستكشاف.

بالنسبة للطريقة الأولى فهي تركز على "عمل نفس الشيء بطريقة أفضل، وهنا تقوم المنظمة بإحداث تغييرات لتحسين أدائها عن طريق إجراء تعديلات والتي تصبح بدورها أعمال روتينية. نأخذ على سبيل المثال منظمة تقوم بمعالجة و إعداد طلبات زبائنها، وفي الوقت التي تقوم بالرد عليهم، تقع أخطاء أثناء إعداد الفواتير....، ولذلك قررت الإدارة مواجهة وتجاوز تلك الأخطاء بإجراء إصلاحات في نظام المعالجة عن طريق إدخال تعديلات وتحسينات فيما يخص طريقة المعالجة والتي أصبحت تتم بطريقة آلية، وهو ما يتطلب تعلم الأفراد بغرض التكيف مع الوضع الجديد والذي يصبح فيما بعد عمل روتيني.

أما بالنسبة للطريقة الثانية فهي ترتبط بـ "عمل شيء آخر بطريقة أفضل وليس نفس الشيء وهو ما يتطلب ابتكار وإبداع، ونذكر على سبيل المثال شركة Google التي تعتمد على مبدأ % 20 من

الوقت، والتي تخصص يوم كل أسبوع لطرح الأفكار الجديدة من طرف كل عامل وبذلك تكون هذه المنظمة قد طورت وتبنت ثقافة التجديد والتغيير المستمر. بالاعتماد على التعلم التنظيمي.¹

خلاصة

من خلال تقديمنا للمداخل المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإسهام كل من إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي مع التعلم التنظيمي في عملية التغيير وتحسين الأداء وتنافسية المنظمة، يمكن القول أنه من نتائج من نتائج إعادة الهندسة هو ظهور شكل جديد للمنظمات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي ولمعلوماتي المتطور، والعمل بفرق العمل المؤهلة. أما إدارة الجودة الشاملة فتكمن أهميتها من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل.

وبالنسبة لتطوير التنظيمي فهو أمر ضروري لمختلف المنظمات و المؤسسات على اختلاف أنشطتها و ألوانها القانونية، و تهدف كل السلوكات الإدارية و المناهج التنظيمية إلى تحقيق التطوير في المنظمات برغم من اختلافها تتفق في ما يخص مبادئ التطوير المستمر و التكيف الدائم مع النسق الكلي للمجتمع. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل أحدثت التحولات التي أفرزتها المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة و العمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأصبح واجبا على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لتجنب الفناء والزوال. و أهم ما يلفت الانتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة فعالة لتحسين أداء ووظائف المنظمة بشكل عام و ثمرة من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الارتقاء إلى منظمة متعلمة.

5. أسئلة للمناقشة: أجب على الأسئلة الآتية.

- (1) ما هي خصائص المنظمات المعاد هندستها؟
- (2) حدد طبيعة العلاقة بين مفهوم الهندرة وإستراتيجية المنظمة؟
- (3) ما هي متطلبات تطبيق مفهوم الهندرة؟

¹ Jean Pierre HELFER et autres, **Management : stratégie et organisation** , 3^{eme} édition, Librairie Vuibert, Paris, 2000, p 358.

- 4) قارن بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة؟
- 5) ما هو نمط القيادة المناسب لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- 6) ما هي الثقافة الملائمة لتجنب مقاومة الأفراد عند تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- 7) حدد أوجه التشابه والاختلاف بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي باستثناء الآجال (المدة) ولأسلوب، والبرمجة؟
- 8) يتطلب إحداث التطوير التنظيمي توفر مجموعة من الشروط، أذكرها؟
- 9) ما هو نمط التعلم التنظيمي الأنسب للمنظمات؟
- 10) حدد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي؟

5. حالات دراسية

أ. تجربة كايبتل هولدنغ في الهندرة

تخيل أن شركتك قضت سنين طويلة تطور ساعة ممتازة و دقيقة و معتدلة السعر. وبعد أن انتهت عملية التطوير و بدأ الإنتاج تحول العالم إلي توقيت يقوم علي 23 ساعة في اليوم أن الساعة التي أنتجتها شركتك تعد تحفة هندسية بالفعل ولكنها تعمل بنظام الأربع و العشرين ساعة فماذا تفعل؟ هذا تشبيه مما حدث لمجموعة دايركت التابعة لشركة كايبتل هولدنغرسبونس كشركة تسويق لكافة أنواع التامين تعمل مستخدمة الهاتف و التلفزيون و الإعلان البريدي كانت الشركة تستخدم مشاهير النجوم في الإعلان من خلال اكبر ثلاث شبكات تلفزيونية امركية وكانت قد بنت قاعدة تضم ملايين العملاء و فجأة ظهرت عشرات شبكات التلفزيون و شركات الكابل و شركات البث الفضائي و ظهرت عشرات شركات الإعلان البريدي التي غمرت السوق بالرسائل الترويجية أمام هذا الزخم الاعلاني تاهت رسائل الشركة الاعلانية في بحر من الاعلانات وبدأت رسائلها البريدية ترمي في سلال المهملات . في عام 1988 جمع رئيس الشركة نورم فيلبس كبار المديرين و قال لهم أن عصر التسويق الكثيف قد انتهى، بمعنى آخر أدركت الشركة أنها يجب أن تقدم شيئاً مختلفاً لعملائها الحاليين و المستقبليين و أن تخاطب السوق بطريقة جديدة ولهذا ابتكر فليبس رؤية جديدة لقد قرر أن تكون الشركة شيئاً جديداً لم يتوقعه احد من قبل شركة تامين تهتم فعلاً بالعملاء و تعطيهم أفضل عائد ممكن مقابل كل دولار يدفعونه وهذه هي رسالة الشركة الجديدة كما حددها فيليبس:

"سيكرس كل منا جهده ووقته لإشباع الاحتياجات المالية لكل عميل من عملائنا و لأسرته أيضاً و ذلك من خلال :

- الاهتمام العميق بالعميل و إدراك ظروفه المالية تماما
- الاستجابة للعميل بمعلومات واضحة
- الاهتمام الشخصي بالعميل و احترامه بالشكل الذي يستحقه."

الأسئلة:

- 1) حلل طبيعة المشكل و طبيعة البيئة التي تعمل فيها الشركة؟
- 2) حلل كيف يمكن أن تطبق الهندرة في هذه الحالة ؟
- 3) حدد ابرز أهم التغيرات الممكنة قبل و بعد عملية الهندرة مع إبراز طبيعة التغيير و الإستراتيجية الممكنة ؟

ب. حالة دراسية حول إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي

يعد السيد محمد رئيس شركة المضخات المعقدة التي تستخدم في التحكم في التدفق الغازات و السوائل عبر نظم الرقابة علي التلوث في المصانع الكيماوية. و بالرغم من أن الشركة تنتج مضخات مبتكرة إلا أنها لم تحقق معدلات نجاح عالية خلال السنوات الخمس السابقة لسنة 2007.

هذا و قد حاول محمد تغيير رؤساء أقسام الحسابات و الإنتاج و المبيعات خلال الخمس سنوات السابقة و قام بتعيين مدير للمبيعات لمنطقة الوسط و ذلك علي ضوء مؤشرات الإنتاجية و معدلات النمو للمبيعات أو هامش الربح.

تعتمد الشركة علي استخدام الكثيف لعنصر العمل بالرغم من أنها شركة هندسية بالدرجة الأولى و من كل 100 موظف يوجد 15 مهندس يهتمون بالرد علي استفسارات الزبائن بخصوص تصميم المضخات و يعمل حوالي 35 موظف نصف المهارية أما الباقي فيمثلون المديرين و العمالة المكتبية.

ولكن هناك قضية أخرى تشغل بال محمد بغض النظر عما حققته الشركة من نتائج مالية وهي قضية اتجاه مستوى الجودة نحو التدهور و هو ما تشير إليه الشكاوى المقدمة من الزبائن. كما أن الموظفين بدأ يتجاهلون الهيكل الإداري للشركة و خاصة فيما يتعلق بالسياسات و الإجراءات و قوائم الفحص و التي تضمن للشركة من خلالها الوفاء بطلبات الزبائن.

هذا وقد تقابل السيد محمد مع أعضاء مجلس الإدارة وبدا البحث في أسباب المشكلة و قال إنني لا اعلم ما هي المشكلة بالضبط فكل ما أريد قوله هو أننا أصبحنا الآن في عصر السرعة. في ضوء دراستك للحالة اجب عن الأسئلة الموالية:

- 1) ما هي أسباب التغيير التنظيمي التي تنصح بها السيد محمد باستخدامها في تحديد المشكلات التي تعاني منها الشركة؟
- 2) في ضوء المعلومات المحدودة التي تحتوي عليها الحالة هل تنصح السيد محمد باستخدام التنظيم علي أساس الفريق؟ ولماذا؟
- 3) ما هي نتائج التغيير على المؤسسة من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

ج. دراسة حالة شركة IBM

بدأت الحياة العملية للويس جيرستتر صاحب شركة IBM، عندما انضم إلى "أمريكان إكسبرس". لقد سيطرت شركة IBM لسنين طويلة على صناعة الحواسيب بحكم غياب المنافسين إلا أنه مع نهاية ثمانينات القرن الماضي ظهرت شركات أخرى منافسة على الساحة مثل هيتاشي و أمداال طرحت بالسوق حواسيب بديلة بأسعار مشجعة ومن جهة أخرى أخذت شركتا ديل Dell و كومباك Compaq تكتسحان تجارة الحواسيب الشخصية مما أدى إلى هبوط سعر سهم IBM إلى 12 دولارا عام 1993 بعد أن كان سعره يتداول ب 43 دولارا عام 1987، في خضم هذا المأزق قام جيرستتر بالغاء خطة أدرجه جون فلوزأكرز John Fellows Akers وهو المسئول التنفيذي السابق (1983-1989) كانت تهدف إلى تجزئة الشركة إلى عدد من الشركات الصغرى لأنه كان يؤمن أن اتساع نطاق منتجات الشركة هو مصدر بقائها و صمودها و في هذا الصدد يقول جيرستتر (كنا سنقع ضحية منافسينا الذين يركزون على منتج واحد، والطريقة الوحيدة التي ستوفر لنا كفاءة مميزة في السوق كانت في تحويلنا إلى شركة متكاملة).

لقد قام جير سترر بالتخلص من إرث ثقافة IBM القديمة المؤلفة من إقطاعيات مُنقطعة عن بعضها و عن طلبات زبائنها إذ كانت الشركة تعاني من حالة مرضية تصيب في الغالب الشركات الكبرى التي عرفت نجاحات لمدة طويلة، وتُعرف بمتلازمة النجاح و السبب في ذلك استغراق الشركة في العمل بآليات الماضي مع عدم تجديد هياكلها أو ثقافتها التي كانت سبباً رئيساً في نجاحها بينما البيئة التنافسية من حولها قد طرأ عليها تغييرات جذرية تدعو الشركة إلى اتخاذ إجراءات و قرارات حاسمة و عاجلة، من أجل الحفاظ على كيانها هذا بالإضافة إلى استشعار الواقع الموضوعي إذ لا بدّ من إدراك ما يجول حولنا في هذا العالم المُتغير رقيما و أداءً.

فقد قام جير سترر بعملية تطوير لأسس الشركة و جاء بممارسات مخالفة لسابقه بأن أمضى 40 % من وقته في السنتين الأوليتين في عقد لقاءات مباشرة مع الموظفين في المؤسسة بغية حثهم و استنهاض همهم من أجل إعداد خطة إنقاذ على مدى قريب و قد أشار لذلك بقوله: "لقد كنتُ فظاً جداً، وصريحاً جداً، وصادقاً جداً، لقد أثرت في كبريائهم، وحوافزهم التنافسية، وضرورياتهم الاقتصادية"

لقد آمن جيرستتر بضرورة الاحتكاك بالرأيون و التحدث إليه و السعي إلى غزو الأسواق و بيع المنتج، بعد أن كان يقتصر على تطويره لقد أعاد بناء الثقافة بحيث صارت الروح التي ينطلق منها لمباشرة مهامه . ولم يحظ مشروع التغيير و التحديث لدى جيرستتر بالترحيب و الدعم بل واجه قوى معارضة شرسة حاولت أن تحيد بمشروع التغيير عن وجهته المحددة له. و من بين الأشياء التي سعى لتجديدها نظام التعويضات و المكافآت و برامج التدريب وقد علق على هذا بقوله: " احتاج الأمر إلى بذل جهود كبيرة من أجل تغيير تلك الثقافة لأنها كانت منجذرة في كل شيء لا يمكنك كقائد إحضار صندوق مليء بالصابون والقول " لنقم بهذا الأمر، ولنقم بذلك " وفي كل يوم يأتي فيه المُدراء إلى عملهم، كانت العمليات والنظم في الشركة تُسيّرهم في اتجاه آخر "

لقد كانت موجة التغيير التي قادها جيرستتر داخل شركة IBM عاتية بحيث أطاحت بالموظفين الذين لم تكن لهم القدرة

تابع دراسة حالة شركة IBM

لقد كانت مسيرة جيرستتر حافلة بالإنجازات حتى في أيام تقاعده (ديسمبر 2002) حيث نشر كتابه *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*، الذي تحدث فيه عن جهوده في إعادة هيكلة الشركة وثقافتها. وقد قسمه إلى خمسة أقسام: - انتزاع العقد - الإستراتيجية، - الثقافة - الدروس المستفادة؛- المراقبة. فمن جملة ما كتب جيرستتر في كتابه: " إنَّ تغيير ميول آلاف من الأشخاص وسلوكياتهم أمر في غاية الصعوبة ... لا يمكنك ببساطة إلقاء جملة من الخطب أو كتابة عقيدة جديدة للشركة والإعلان عن أن ثقافة جديدة قد حلت محل الثقافة القديمة، كما لا يمكنك فرضها ولا هندستها، والأمر الوحيد الذي يمكنك القيام به هو إيجاد الظروف المناسبة للتحول، وتوفير الحوافز".

كما عبر عن عملية التغيير بقوله: "إعادة الهندسة أشبه بعملية إخماد نار من على رأسك بواسطة مطرقة "

" Reengineering is like starting a fire on your head and putting it out with a hammer " قام

بتغيير النموذج القديم و تبني نموذج جديد بعد أن تقطن إلى أن ما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل. ومن أجل إنجاز مؤسسته، غير جيرستتر من نفسية الأفراد العاملين داخل الشركة و هم يرون شركتهم الكبيرة تتهار أمام أعينهم بحيث ملأهم بالثقة و أمرهم بالمثابرة في عملهم، بل إنه أنفق عليهم أموال طائلة من أجل تدريبهم و تعليمهم و تطوير مهارتهم، لأنَّ الفضاء التنظيمي الجديد يسعى إلى تعزيز مكانة الموظف وولائه كما يشعره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها. و في مقابل ذلك وضع جيرستتر مجموعة من المبادئ الصارمة من أجل تطبيقها في الشركة حيث قال "و حتى أكون واضحاً سأقدم لكم المبادئ الإدارية التي سأطبقها في الشركة:

- الاعتماد على العمليات والأهداف و ليس على إجراءات العمل و السياسات القائمة؛
- الثوابت الإدارية بالنسبة لي هي الجودة و الإستراتيجية و روح الفريق، و ربط المكافآت بالأداء و ربط الصلاحيات بالمسؤوليات؛
- سأقبل الموظفين الذين يعالجون، الأخطاء، لا الذين يتصيدون الأخطاء، أنا الوحيد الذي سياتخذ الأخطاء؛
- لا أقبل إخفاء الأخبار غير السارة، فأنا أكره المفاجآت؛
- لن أتعامل مع مشكلات. سأتعامل فقط مع مقترحات و حلول؛
- المناصب و الرواتب لا تعني لي شيئاً. سأميز بينكم من خلال المساهمات الوظيفية التي تقدّمونها للشركة اعتماداً على مبدأ ربط المكافآت بالأداء؛
- أنا لا أفهم اللّغة التكنولوجية للشركة، و على من يتعامل معي أن يُترجم لي كل شيء إلى لغة الأعمال.
- سنعمل جميعاً على تقليص النفقات لنصبح أكثر قدرة على المنافسة.
- كما عانى جيرستتر من القوى المُقاومة للتغيير وهو يُجهز لخطة إنقاذ واسعة، ممّا دفعه لتبني موقف صارم أتاح بكلّ موظّف فشّل في التأقلم و التكيف مع الواقع الجديد.

وأصبح همّ جيرستتر كسب الزبائن و جمع المعلومات لتلبية احتياجاتهم و اقتحام أسواق جديدة من أجل إنقاذ مؤسسته. من

نظراً لهذه النتائج الصعبة كان جيرستتر قد أُقرب من إعادة هيكلة الشركة مرة أخرى، حيث كان عليه أن يتخذ قرارات صعبة من أجل إنقاذ الشركة.

الخاتمة

كحوصلة لما جاء في هذه المطبوعة التي تناولت في الفصل الأول و الثاني التغيير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمة، والذي هو عبارة عن نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، وغالباً ما تتم هذه المرحلة في المرة الأولى عند تطبيق منهجيات أحدث أو أنظمة عمل إلكترونية، فهي تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة للقبول بالوضع المستهدف، وبالتالي، وهذه التغييرات تحتاج إلى فكر إداري وثقافة تنظيمية تتوفر على متطلبات تقبل التغيير. وكذلك يجب توفر فكر قيادي يستوعب هذه التغييرات وأسبابها وآثارها، للتقليل من مقاومة التغيير. لذا أصبح قادة اليوم في مؤسساتهم هم صنّاع التغيير إذا تمكنوا من فهم ماهية إدارة التغيير.

وقمنا في الفصل الأخير بالتعرف على بعض المداخل المسببة للتغيير في المنظمة كإعادة الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى كل من التطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي.

كما حاولنا تقريب الطالب من أرض الواقع لمعرفة مدى استيعابه للمادة العلمية، من خلال وضع حالات دراسية بين يديه ليقوم بتوظيف المفاهيم التي درسها في كل فصل من فصول هذه المطبوعة. مع طرح مجموعة من الأسئلة في كل مرة لضمان الفهم الجيد لكل محور من محاور التغيير التنظيمي.

فالتغيير ليس تحسیناً أو تطويراً في جزء من أجزاء المنظمة، بل يحتاج التغيير إلى إدارة مخاطر ومبادرة ومبدأ كل في وقته ومكانه، لأن العقيدة المؤسسية التقليدية لبعض المنظمات توردها التهديدات والمهالك في معظم الأحيان.

قائمة المراجع

المعاجم

- ابن منظور أبي الفضل، "لسان العرب"، دار صادر: بيروت، المجلد 5، 1968.

الكتب باللغة العربية

1. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. أحمد الجهني، "التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات"، دار قرطبة، الرياض، ط 1، 2011.
4. محسن أحمد الخضير، "إدارة التغيير"، دار الرضا، دمشق، سوريا.
5. عبد الرحمن أحمد هيجان، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1992.
6. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. أنعام الحيايلى، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
8. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
9. خضير الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط 1، 2009.
10. علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
11. هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2007.
13. بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. بلال السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة: عمان، ط 1، 2009.
15. بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط 1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006.
16. محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
17. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، ط 1، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
18. عبد الله بن عبد الغني الطجم، "التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط 5، 2009.
19. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، إربد، 2009.
20. محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
21. العميان محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
22. محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
23. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
24. محمود عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

25. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
26. طاهر الغالبي وأحمد صالح، "التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي"، دار وائل، عمان، ط1، 2010.
27. فاتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
28. محمد مصطفى القصيمي، "المدخل الإداري لمواجهة مقاومة التغيير"، دار الرافدين، 2008.
29. محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
30. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، ط4، عمان، 2003.
31. ماجد محمد الفراء وأخرون، "الإدارة المفاهيم والممارسات"، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، ط1، 2003.
32. عامر خضير الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
33. جمال الدين محمد المرسي وأخرون، "التفكير الاستراتيجي وإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
34. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
35. موسى اللوزي، "التممية الإدارية"، دار وائل للنشو، عمان، 2000.
36. محمد فاتح محمود المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
37. بوفلجة غيات، "علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
38. عبد الرحمن توفيق، "الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
39. عبد الرحمان توفيق، "منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، مصر، 2004.
40. ثابت عبد الرحمان إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
41. سيد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005.
42. سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009.
43. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، 2014. عمان الأردن.
44. روباية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
45. حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
46. درة، عبد الباربي، "التغيير في المنظمات"، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986.
47. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
48. أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار الميسرة، عمان الأردن، 2011.
49. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، دار وائل، عمان، 2003.
50. قاسم نابف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، عمان، 2005.
51. صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ط1، 2000.
52. زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2006.
53. زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. 2007.
54. عساف، عبد المعطي محمد، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، بدون دار النشر.
55. السيد عليوة، "التغير وإدارة الأزمات"، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
56. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
57. زيادة فهيمي زيادة، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
58. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار الثامن، ط1، الأردن، 2009.
59. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-"، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
60. أحمد ماهر، "تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
61. أحمد ماهر، "الإدارة مبادئ ومهارات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
62. محمد محمد إبراهيم، "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1997.
63. أحمد إسماعيل معالم، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
64. نيجل كينج وأخرون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، (ترجمة محمود حسن حسني)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
65. يحيى سملاي، "إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد، عمان (الأردن)، 2011.

◀ الكتب بالغة الأجنبية

1. Bartoli, P. Harmel, " **Piloter L'entreprise en mutation** ", Ed d'organisation, Paris, 1986
2. Besseyre Des Hortes (H,C), " **Gères les Ressources Humaines dans l'entreprise, concepts et outils** ", les édition D'organisation, Paris, 1992.
3. Bartoli, P. Harmel, " **Piloter L'entreprise en mutation** ", Ed d'organisation, Paris, 1986.
4. Beck haed, " **Organization Development, Strategies and Models** ", Addison Wesley, 1969.
5. Benoit Grouard, Francis Meston, " **l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement "**, 3^{ém} éd- Dunod, Paris, 1998.
6. Jean Brilman, " **Les Meilleures Pratiques de Management** ", Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001.
7. Jean Pierre HELFER et autres, " **Management : stratégie et organisation** ", 3^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, 2000.
8. Mike Beer, " **Managing Change and Transition** ", Harvard Business School: Boston, 1st ed, 2003.
9. Wind, J and Main, Y: " **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century** ",
10. Kogah page, London, 1999
11. Kanter, R " **Managing the Human Side of Change, Englewood Cliffs** ", New Jersey, Prentice- Hall Book Co, 1995.
12. Velde α Vande, " **résistance au changement organisationnel** ", Université Catholique de Louvain. IAG, Belgique, 2000.
13. Michel petit, Audrey Klesta, " **management d'équipe : concepts et pratiques** ", Dunod, Paris, 2000.
14. Pierre Dupriez, Solange Simens, " **la résistance culturelle** ", édition De Boeck, Belgique, 2000.
15. Samuel Mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de sciences des organisations, Paris IX, Dauphine, 1997, P 24.
16. Jean Pierre Détrie, Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1997.
17. M.Thevinet , " **Audit de la culture d'entreprise** ", édition d'organisation, Paris, 1986.
18. Robert House et autres, " **CHARISMATIC LEADERSHIP: STRATEGIES FOR EFFECTING SOCIAL CHANGE** ", 2^{ème} révison, février 1999.

◀ المجلات العلمية

1. أحمد العامري وناصر الفوزان، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية- أسبابها وسبل علاجها"، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 3، العدد 3، 1997.
2. رافد حميد الحدراوي وزهير سمير الشمري، "انعكاسات الروتين التنظيمي على الاحتفاظ بالزبائن"، مقال في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14) العدد 1، جامعة كوفة، العراق، 2017.
3. ليث علي الحكيم و آخرون، " دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الكوفة، 2009.
4. فؤاد القاضي، " منهج التغيير المخطط كأسلوب للتطوير التنظيمي"، مقال في مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 16، العدد 1، 1983.
5. نوال بوغلاق ويحي سعدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، العدد 1، 2014.
6. عبد الباري درة، "التغيير في المنظمات"، مقال في مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 9، العدد 4، 1981.
7. أنعام عبد الرضا سلطان، " القوة وأثرها في إدارة النظام الدولي"، مقال في مجلة الأنبار للعلوم القانونية و السياسية، العدد 13، المجلد 2، بغداد، 2017.

◀ الملتقيات والمؤتمرات

1. محمد خير سليم و بلجازية عمر، " دور الثقافة المنظمية في الولاء إتجاه التغيير"، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011.
2. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2010.
3. غول فرحات، " دور إعادة الهندسة كأسوب للتغيير التنظيمي في ظل الظروف البيئية الراهنة"، مداخلة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، في ماي 2011،
4. محمد راتول، " متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال"، مداخلة في ملتقى
5. قاسمي كمال، " المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة 08-09 مارس 2005.

◀ أطروحات ورسائل

6. ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005 .
7. رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014.
8. سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة، قسنطينة، 2011.

مواقع على شبكة الأنترنت

- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277410>
- <https://www.albayan.ae/economy/opinions/> .

- رزمة أدوات التغيير info.education@unrwa.org
- جون كوتر، "قيادة التغيير"، خلاصة لأحدث كتب إدارة الأعمال، عبر الموقع <http://www.alkhulasah.com>
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية و التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، القاهرة، جمهورية مصر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المعاجم

- ابن منظور أبي الفضل، "لسان العرب"، دار صادر: بيروت، المجلد 5، 1968.

الكتب باللغة العربية

1. أحمد الجهني، "التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات"، دار قرطبة، الرياض، ط 1، 2011.
2. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
3. أحمد ماهر، "تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. أحمد ماهر، "الإدارة مبادئ ومهارات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
5. عبد الرحمن أحمد هيجان، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1992.
6. مصطفى محمود أوبكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
7. السيد عليوة، "التغير وإدارة الأزمات"، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
8. العميان محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
9. موسى اللوزي، "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشؤ، عمان، 2000.
10. بوفلجة غيات، "علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
11. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. خضير الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009.
15. سيد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005.
16. محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
17. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
18. درة، عبد الباري، "التغيير في المنظمات"، بحث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع الكويت، 1986.
19. عبد الرحمن توفيق، "الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
20. فاتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
21. محمد إبراهيم، "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1997.
22. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
23. محسن أحمد الخضير، "إدارة التغيير"، دار الرضا، دمشق، سوريا،
24. حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
26. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، 2002.
27. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار الثامن، ط1، الأردن، 2009.
28. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، ط4، عمان، 2003.
29. بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. بلال السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة: عمان، ط1، 2009.
31. زيد منير عبوي، "إدارة التغيير"، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان، ط1، 2007.
32. عبد الله بن عبد الغني الطجم، "التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج، الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط5، 2009.

33. سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ط2، 1998 .
34. محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
35. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة، عمان، 2007 .
36. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
37. زيادة فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
38. زيد منير عيوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2006.
39. محمد فاتح محمود المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
40. هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41. روية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
42. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
43. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، دار وائل، عمان، 2003 .
44. محمود عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
45. أحمد إسماعيل معالم، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
46. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، عمان، 2005،
47. عبد الرحمان توفيق، "منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، مصر، 2004.
48. علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
49. عساف، عبد المعطي محمد، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، بدون دار النشر.
50. طاهر الغالبي وأحمد صالح، "التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي"، دار وائل، عمان، ط 1، 2010.
51. ماجد محمد الفراء وآخرون، "الإدارة المفاهيم والممارسات"، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، ط1، 2003.
52. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، 2014. عمان الأردن.
53. بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار الميسرة، عمان الأردن، 2006 .
54. أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار الميسرة، عمان الأردن، 2011.
55. عامر خضير الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
56. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
57. سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998 .
58. زيد منير عيوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. 2007.
59. صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ط1، 2000.
60. محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
61. محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
62. محمد مصطفى القصيمي، "المدخل الإداري لمواجهة مقاومة التغيير"، دار الرافيدين، 2008.
63. مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
64. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، ط1، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
65. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، إربد، 2009 .
66. نيجل كينج وآخرون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، (ترجمة محمود حسن حسني)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
67. يحيى سملالي، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد، عمان (الأردن)، 2011.

1. Bartoli, P. Harmel, " **Piloter L'entreprise en mutation**", Ed d'organisation, Paris, 1986
2. Besseyre Des Hortes (H,C), " **Gères les Ressources Humaines dans l'entreprise, concepts et outils**", les édition D'organisation, Paris, 1992.
3. Bartoli, P. Harmel, " **Piloter L'entreprise en mutation**", Ed d'organisation, Paris, 1986.
4. Beck haed, " **Organization Development, Strategies and Models**", Addison Wesley, 1969.
5. Benoit Grouard, Francis Meston, " **l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement "**, 3^{ém} éd- Dunod, Paris, 1998.
6. Jean Brilman, " **Les Meilleures Pratiques de Management**", Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001.
7. Jean Pierre HELFER et autres, " **Management : stratégie et organisation** , 3^{eme} édition, Librairie Vuibert, Paris, 2000.
8. Mike Beer, " **Managing Change and Transition**", Harvard Business School: Boston, 1st ed, 2003.
9. Wind,J and Main,Y: " **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**,
10. kogah page, London, 1999
11. Kanter, R" " **Managing the Human Side of Change, Englewood Cliffs**", New Jersey, Prentice- Hall Book Co, 1995.
12. velde α Vande, " **résistance au changement organisationnel** ", Université Catholique de Louvain. IAG, Belgique,2000.
13. Michel petit, Audrey Klesta, " **management d'équipe : concepts et pratiques**", Dunod, Paris, 2000.
14. Pierre Dupriez, Solange Simens, " **la résistance culturelle**", édition De Boeck, Belgique, 2000.
15. Samuel Mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de sciences des organisations, Paris IX, Dauphine, 1997, P 24.
16. Jean Pierre Détrie, Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, 3^{eme} édition, Paris, 1997.
17. M.Thevinet , " **Aoudit de la culture d'entreprise**", édition d'organisation, Paris, 1986.
18. Robert House et autres, " **CHARISMATIC LEADERSHIP: STRATEGIES FOR EFFECTING SOCIAL CHANGE**", 2^{eme} révision, février 1999.

◀ المجالات العلمية

1. أحمد العامري وناصر الفوزان، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية- أسبابها وسبل علاجها"، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد3 ، العدد 3، 1997.
2. عبد الباري درة، "التغيير في المنظمات"، مقال في مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد9 ، العدد4، 1981.
3. أنعام عبد الرضا سلطان، " القوة وأثرها في إدارة النظام الدولي"، مقال في مجلة الأنبار للعلوم القانونية و السياسية، العدد 13، المجلد2، بغداد، 2017.
4. فؤاد القاضي، " منهج التغيير المخطط كأسلوب للتطوير التنظيمي"، مقال في مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد16، العدد1 ، 1983.
5. رافد حميد الحدراوي وزهير سمير الشمري، " انعكاسات الروتين التنظيمي على الاحتفاظ بالزبانن"، مقال في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14) العدد 1، جامعة كوفة، العراق، 2017.

6. نوال بوغلاق ويحي سعدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، العدد 1، 2014.
7. ليث علي الحكيم و آخرون، " دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 ، العدد2 ، جامعة الكوفة، 2009.

◀ الملتقيات والمؤتمرات

1. محمد خير سليم و بلجازية عمر، " دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير"، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011.
2. محمد راتول، " متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال"، مداخلة في ملتقى قاسمي كمال، " المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة 08-09 مارس 2005.
4. غول فرحات، " دور إعادة الهندسة كأسوب للتغيير التنظيمي في ظل الظروف البيئية الراهنة"، مداخلة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، في ماي 2011،
5. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، ملتقى حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2010.

◀ أطروحات ورسائل

6. ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقعة عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005 .
7. رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014.
8. سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2011.

مواقع على شبكة الأنترنت

-<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277410>
 -<https://www.albayan.ae/economy/opinions/> .

- رزمة أدوات التغيير info.education@unrwa.org
 - جون كوتر، "قيادة التغيير"، خلاصة لأحدث كتب إدارة الأعمال، عبر الموقع <http://www.alkhulasah.com>
 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية و التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، القاهرة، جمهورية مصر