



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## مطبوعة في

# إدارة التغيير

موجهة لطلبة الماستر تخصص: إدارة الأعمال واقتصاد وتسيير  
المؤسسة

إعداد الدكتور: يزيد قادة

أستاذ محاضر قسم أ

السنة الجامعية 2020-2021

## الفهرس

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
02	أولا : مدخل للتغيير
02	دورة حياة منظمات الأعمال
08	بيئة عمل منظمات الأعمال
09	الاستجابة التنظيمية للبيئة والحاجة للتغيير
10	ثانيا: ماهية التغيير و إدارة التغيير
10	مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي
12	تحليل مسار التغيير التنظيمي
14	أهمية التغيير وأهدافه وخصائصه
17	علاقة التغيير ببعض المصطلحات المتلازمة له
18	إدارة التغيير
21	ثالثا : التطور التاريخي لمفهوم التغيير التنظيمي
21	التطور التاريخي لمفهوم التغيير التنظيمي
25	التغيير في المؤسسات تبعا لتطور نظريات الإدارة
28	رابعا: حتمية التغيير والأسباب الدافعة له
28	حتمية التغيير
29	الأسباب والقوى الدافعة للتغيير
35	الاستعداد للتغيير
37	خامسا: أنواع التغيير و عناصره
37	أنواع التغيير
41	عناصر التغيير وأنماط الطرف المغير
42	سادسا: مجالات التغيير وأهم الأطراف الفاعلة في عملية التغيير
42	مجالات التغيير
47	الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير

48	الأطراف الفاعلة في عملية التغيير
53	سابعا: مراحل و نماذج ادارة التغيير
53	مراحل إدارة التغيير
54	كيفية إحداث تغيير ناجح
58	نماذج إدارة التغيير
71	ثامنا: استراتيجيات التغيير
71	مفهوم استراتيجية التغيير
72	تصنيفات استراتيجيات التغيير
80	تاسعا: مقاومة التغيير واستراتيجيات المنظمة في التعامل معها
80	مقاومة التغيير: المفهوم، الأسباب والأشكال والمظاهر
89	كيفية التغلب على مقاومة التغيير
90	استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
97	عاشرا: قيادة التغيير
97	قيادة التغيير: المفهوم، الخصائص، المهام والمبادئ
101	الصفات والمهارات المطلوبة للقادة الفاعلين في التغيير
103	أنماط ونظريات القيادة
107	طرق قيادة التغيير
118	إحدى عشر: الثقافة التنظيمية والتغيير
118	الثقافة التنظيمية: مفهومها، خصائصها، أنواعها والعوامل المؤثرة فيها
122	آليات ومداخل التغيير الثقافي في المنظمة
123	إدارة الثقافة التنظيمية للمنظمة
126	اثني عشر: التغيير والتعلم التنظيمي
126	التعلم التنظيمي، مفهومه، أسباب الاهتمام به ومتطلباته
128	المنظمة الساعية للتعلم كنموذج لمنظمة المستقبل
132	خاتمة
133	قائمة المراجع

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات اهتمامات الممارسين المختصين في المنظمات، وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حدٍ سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات، حيث أصبحت الحقيقة الثابتة حولنا هي أن التغيير يطول كل شيء في حياتنا، بل أصبح التغيير ليس فقط شيء حقيقي، بل أنه ملموس وقوي وسريع ومتدافع ويأتي في موجات عاتية، مما يجعل أي أنظمة متطورة تتهار أمام هذا المد العالي.

يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، وذلك أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي وغير إرادي، عن قصد وعن غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، والمنظمات بمختلف أنواعها -وطبقا لنظرية النظم- هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تعبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة بوضوح عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة بها.

إن المؤسسات اليوم تقوم بإحداث التغييرات سعيا منها للصمود أمام التيارات المختلفة وذلك باستثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة و فاعلية، بحيث يمكن لهذه التغييرات أن تشمل إجراءات العمل وأساليبه أو التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الأعمال، كما يمكن أن تمس هذه التغييرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإعادة توزيع المهام و المسؤوليات بما يخدم الوضعية الجديدة، أو تمتد لتشمل نطاقا أكبر كالتغيير في رؤيا المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية بشكل كامل، ما يقود بالضرورة إلى التغيير في ثقافتها والتحول نحو توجهات مختلفة، وذلك باعتماد إدارة التغيير كوسيلة للمؤسسة في ذلك، لما تتيحه إمكانيات الإدارة من: تخطيط، تنظيم، قيادة و رقابة لتحقيق هذه التغييرات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، من خلال إدارة فعالة للتغيير، مما يساهم في بقاء المؤسسة واستمراريتها والنمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع.

## أولاً: مدخل للتغيير

### تمهيد

التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول وإن تباينت درجته وطبيعته وتعمقت آثاره وفوائده تبعاً للأماكن والأزمان والمجالات، ولذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية مثلما تتعرض لها النظم التقنية وحتى المادية.

### 1. دورة حياة منظمات الأعمال

لا يمكن دراسة التغيير التنظيمي بدون معرفة دورة حياة منظمات الأعمال، حيث يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن للمنظمة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وعندما نطبق فكرة دورة الحياة على المنظمة فإننا نعني أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى بالإمكان التنبؤ به.

#### 1.1.1 مراحل دورة حياة منظمات الأعمال

لقد اشارت العديد من البحوث المهمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود ثلاثة مراحل أساسية لهذه الدورة هي:<sup>1</sup>

#### 1.1.1.1 مرحلة ميلاد المنظمة Organizational Birth

في هذه المرحلة تتعامل المنظمة لأول مرة مع بيئتها، وهذا يتطلب منها التخطيط الجيد، حيث تتسم هذه المرحلة بالخطورة ولعلها تكون أكثر المراحل عرضة للفشل، نظراً لما يترتب على المنظمة من التزامات جديدة و هذا نسبة لصعوبة التنبؤ بالمتغيرات البيئية وعدم وضوح هيكلها الرسمي، إضافة إلى إمكانية حدوث ندرة في الموارد اللازمة لاستمرارية المنظمة.

في هذه المرحلة ينبغي على المنظمة العمل على تطوير خطة عامة، إضافة إلى الخطط الفرعية لتحديد سير عمل هذه المنظمة ومن ثم تقوم بقياس إمكانية نجاح المنتجات التي تخطط لإنتاجها ، و كذلك

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد، إدارة التغيير التنظيمي-المصادر والاستراتيجيات-الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط2، 2014، ص10

تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لإزالتها والتخلص منها والبيئة الخارجية لتحديد الفرص لاقتناصها والتهديدات من أجل مواجهتها ، والعمل على خلق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تخطي هذه المرحلة والانتقال لمرحلة النمو .

### 2.1.1. مرحلة نمو المنظمة Organizational Growth

مرحلة النمو هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة قد تمكنت من تنمية قيمة تمكنها من التنافس في سوقها بالقدر الذي يجعلها قادرة على كسب موارد إضافية ، ففي هذه المرحلة تتوسع أقسام المنظمة وتكون كوادرها أكثر تخصصية مما يعزز من خلق الميزة التنافسية للمنظمة، وليس بالضروري أن يكون كبر حجم المنظمة فقط هو المؤشر لبلوغ مرحلة النمو، بل يمكن اعتبار المنظمة في مرحلة النمو إذا كانت قادرة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة وفعالية.

على هذا الأساس فإن استمرارية المنظمة في هذه المرحلة مرهون بقدرتها على وضع حاجات عملائها نصب أعينها، والعمل على إشباعها في الوقت المناسب بمنتجات مناسبة من حيث الجودة والسعر والملائمة وإلا فإن المنظمة سوف تتدهور للمرحلة الموالية.

من النماذج التي تشرح مراحل نمو منظمات الأعمال ما يعرف بنموذج **Greiner** للنمو التنظيمي، وهو يقسم مرحلة نمو المنظمة إلى خمس مراحل فرعية للنمو، و خلال هذه المراحل يزداد حجم المنظمة تدريجياً، و بزيادة حجم المنظمة في كل مرحلة من مراحل النمو تظهر بعض المشاكل جراء هذا النمو مما يستدعي علاجها في مستهل المرحلة التالية لتظهر مشكلة جديدة تستوجب العلاج لبلوغ المرحلة التالية وهكذا، وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: النمو عن طريق الابتكار

تتصل هذه المرحلة بمرحلة ميلاد المنظمة وتمتد حتى بداية مرحلة النمو، وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بابتكار طرائق جديدة للعمل، منتجات جديدة، أسواق جديدة... و هو ما يجعل المنظمة تتحرك من مرحلة الميلاد إلى مرحلة النمو.

في هذه المرحلة يدرك الأفراد الذين قاموا بإنشاء المنظمة أن عملية إنشاء المنظمة تختلف عن عملية قيادة المنظمة مما يولد لديها الحاجة للبحث عن كوادر قيادية مناسبة لقيادة المنظمة لمرحلتها التالية.

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد ، مرجع سابق، ص12

## المرحلة الثانية: النمو عن طريق التوجيه القيادي

تنشأ هذه المرحلة وفقا للحاجة للتوجيه القيادي الذي ظهر في المرحلة السابقة ، وتتجه القيادة الإدارية نحو الاستراتيجية المرسومة بدقة ومهنية عالية ، وتنمو المنظمة تدريجيا بالاتجاه نحو مستويات جديدة للفعالية، حيث يتسم العمل في هذه المرحلة من بدايات نمو المنظمة بتحكم القيادة العليا على كافة الأنشطة وبالاتجاه نحو مركزية العمل بالمنظمة، وهناك بعض الفئات المتطلعة للتطور والابتكار تصاب بالإحباط جراء السلوك القيادي المركزي والتحكمي والذي تدار به المنظمة في هذه المرحلة، وهذه الفئات تتطلع للحصول على تفويض بعض من السلطات الممركزة وهذا ما يولد بعض المشكلات .

فإذا لم تعمل المنظمة لعلاج المشكلات السابقة ومشكلة المركزية المفرطة وذلك عن طريق تفويض بعض الصلاحيات والاتجاه نحو اللامركزية في إدارة المنظمة، فإن المنظمة ستواجه مشكلات عديدة لن تسمح بالاستمرار في مرحلة النمو وتعجل بتدهور المنظمة.

## المرحلة الثالثة: النمو عن طريق التفويض في العمل

في هذه المرحلة يكون الاستمرار في مرحلة النمو مرهون بمدى تطبيق مبدأ تفويض صلاحيات العمل للمستويات الادارية الأدنى، وربط عمل هذه المستويات بنظام تحفيز جيد ينمي فيهم روح المساهمة في تطوير المنظمة ، وهذا التفويض من شأنه أن يحدث موازنة بين حاجة المديرين في تحسين الكفاءة الفنية وبين حاجة الذين قاموا بإنشاء المنظمة في تطور المنظمة والبحث عن طرائق جديدة لتخفيض تكاليف العمل.

إن الاتجاه المستمر نحو التفويض يخلق مشكلة التحكم و الرقابة، حيث أنه في ظل التفويض المفرط تكون بعض الأنشطة دون تحكم دقيق من قبل قيادة المنظمة ، وبمرور الوقت تتضخم صلاحيات مديري بعض الأقسام على حساب الأقسام الأخرى وعلى حساب القيادات العليا أيضا، وتتولد لدى هذه الأقسام قوة تأثير على بعض موارد المنظمة الأساسية، مما قد ينشأ في ظله بعض النزاعات بين قيادة المنظمة ومديري هذه الأقسام وبين الأقسام مع بعضها البعض، الأمر الذي يفرض على قيادة المنظمة أن تفكر بصورة جادة في تنسيق عمل هذه الأقسام حتى تقلل من النزاعات وتحد من تدهور المنظمة .

## المرحلة الرابعة: النمو عن طريق تنسيق العمل

تركز هذه المرحلة على تنسيق عمل جميع وظائف وأقسام المنظمة للحد من النزاعات التي نشأت من

الإفراط في تفويض السلطات والصلاحيات ، ويتم التنسيق بإحداث توازن بين المركزية المفرطة واللامركزية المفرطة ، بحيث يتم مركزة المهام القيادية للاستفادة من مزايا المركزية مع تفويض بعض صلاحيات أعمال الأقسام والعمل على تنسيق جهود هذه الأقسام والاستفادة من مزايا اللامركزية في نفس الوقت.

التنسيق يصبح حتميا في حال توسع المنظمة مع تنوع أنشطتها، وهو أمر معقد نسبيا يستلزم قدرات إدارية عالية في حال زيادة القواعد والعمليات التنسيقية بالمنظمة والتي تتولد معها بعض الإجراءات البيروقراطية التي تعوق فعالية المنظمة، وهذه البيروقراطية تجعل المنظمة ترتبط برباط قوي بقواعد التنسيق الرسمية ويتم التعامل معها على أنها خطوط حمراء لا يجوز تجاوزها وتمنع تماما التصرف خارج نطاق هذه القواعد، مما يجعل الطريق أمام تطور المنظمة في غاية الصعوبة، الأمر الذي يجعل قصر النظر الإداري هو السمة السائدة لقيادي هذه المنظمة، ولعلاج مشكلة الخطوط الحمراء هذه يجب التعاون بين أفراد المنظمة لجذب المنظمة مرة أخرى لمنحنى النمو.

### المرحلة الخامسة: النمو عن طريق التعاون بين أفراد المنظمة

للاستمرار في منحنى النمو ولتجاوز مشكلة الخطوط الحمراء التي صنعتها بيروقراطية المنظمة، يجب العمل وفق فريق عمل متناغم مع استحداث نظم رقابية ذات صبغة اجتماعية وشخصية، مع تنمية العلاقات الانسانية بين الأفراد حتى نبعد أفراد المنظمة عن مشكلة التحكم البيروقراطي الرسمي وجعل هيكل العمل يتجه نحو منتجات المنظمة، لتتمكن من ابتكار منتجات جديدة تشبع حاجات جديدة لعملائها، الأمر الذي يمكن المنظمة من النمو وبالتالي البقاء والاستمرارية.

### 3.1.1. انهيار المنظمة و نهايتها Organizational Decline & Death

تظل المنظمة تنمو من خلال منهج التعاون الذي تم اتباعه في المرحلة الأخيرة من مرحلة النمو التنظيمي إلى أن تظهر بعض المشاكل الجديدة والتي تقود لتخفيض فعالية المنظمة وتسرع بها نحو الانحدار.

مرحلة الانهيار هي المرحلة التي تدخل فيها المنظمة عندما تفشل في توقع أو إدراك أو تجنب أو الابتعاد أو التأقلم مع الضغوط الداخلية والخارجية والتي تهدد مسيرتها في الاجل الطويل ، حيث أنه في بعض الاحيان تصل المنظمة لمرحلة الانهيار مبكرا، وهي في بداية حياتها إذا لم تتمكن من تنمية هيكل مستقر

يمكن المنظمة من مجابهة الالتزامات الجديدة، كما يمكن أن تنهار المنظمة نتيجة لنموها بدرجة كبيرة لا تستوعبها مواردها الداخلية.

وعليه فإن المنظمة في هذه المرحلة تفشل في الحصول على مواردها من المتعاملين معها ( التمويل المالي من الممولين، المدخلات من الموردين ، الإيرادات من الزبائن، الموارد البشرية من سوق العمل وهكذا).

إن مرحلة انهيار المنظمة تقسم بدورها إلى خمس مراحل وفقا لنموذج **Weitzel & Jonsson** لانهيار المنظمات، وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى: مرحلة التعقيم

في هذه المرحلة تكون المنظمة غير قادرة على معرفة ما يحيط بها من مشكلات داخلية وخارجية تهدد مسيرتها في الأجل الطويل، وينشأ هذا التعقيم عندما لا تملك المنظمة نظم المعلومات المناسبة لقياس فعالية المنظمة وتعمل على اكتشاف مثل هذه المشاكل أولا بأول، وتحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى معلومات جيدة ودقيقة، إضافة إلى فريق عمل إداري فعال وإلا فإن المنظمة ستبدأ في الانهيار.

وحتى يمكن للمنظمة وقف هذا الانهيار ينبغي عليها أن تعمل على استعراض كافة العوامل الداخلية والخارجية باستمرار، حتى يتسنى لها تصحيح الأوضاع في الوقت المناسب.

### المرحلة الثانية: مرحلة عدم العمل

إذا لم تدرك المنظمة أنها أمام مشكلة في مرحلة التعقيم فإنها سوف تتحدر إلى مرحلة عدم العمل (مرحلة الخمول)، وفي هذه المرحلة وبالرغم من التدهور الظاهر في أداء المنظمة ( مثل انخفاض المبيعات والأرباح)، يكون تصرف الإدارة العليا محدودا للغاية إزاء هذه المشكلات وذلك نظرا لعدم امتلاكها المعلومات الكافية عن المشكلة، أو لقصر إدراكهم لآثارها على المدى الطويل (قد يعتقد قادة المنظمة أن مصدر هذه المشاكل هو التغيرات البيئية الطفيفة والتي تكون لها آثار بسيطة في الأجل القصير فقط)، ويمكن أن تحدث حالة الخمول عندما ينخرط قادة هذه المنظمة في تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المنظمة ، كما أن عدم استجابة العاملين للتغيير أو معارضتهم له قد تؤدي كذلك لتأخر استجابة مديري المنظمات للوضع المتردي لهذه المنظمات.

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد ، مرجع سابق ص17

والتصرف الصحيح في هذا الوضع هو قيام قادة المنظمة بعمل فوري في الاتجاه الصحيح، كأن يقوموا مثلا بتخفيض عدد العاملين أو توفيق أوضاعهم أو أن يقوموا بإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي لوقف مقاومة التغيير وهكذا، وإلا فإن المنظمة ستتزلق حتما للمرحلة التالية من الانهيار في حال قيام الإدارة بتصرفات غير مناسبة أو خاطئة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة الأداء الخاطئ

عندما تقشل المنظمة في التصرف وفق الاتجاه الصحيح لمشكلة المرحلة السابقة، فإن مشكلات المنظمة تتواصل في التضخم وتنشأ النزاعات بين قادة هذه المنظمة، ونتيجة لذلك ينهمك قادة المنظمة في اتخاذ قرارات وتصرفات في الاتجاه الخاطئ لعلاج هذه المشكلات ( مثل انتهاج استراتيجيات تخفيض التكاليف وتخفيض القوى العاملة في حين أن الوضع لا يتطلب مثل هذه الاجراءات )، إضافة لذلك فإن تخوف هؤلاء القادة من عمل تغييرات متطرفة في هذا الوقت ، وإحساسهم بأن هذه التغييرات قد تعود بالضرر على المنظمة أكثر مما تنفعها، وهذا ما يقود إلى تفاقم مشكلات المنظمة ويقودها للمراحل المتأخرة من الانحدار، و لا مجال لإيقاف هذا التدهور إلا بإجراء تعديلات جوهرية تصحيحية تناسب تماما مشكلة المنظمة ووضعها الراهن.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الأزمات

بمرور الزمن واستمرار التصرفات الخاطئة لقادة المنظمة تتواصل حلقات تدهور المنظمة وتدخل في مرحلة تفاقم الأزمات، فمرحلة الأزمات هي المرحلة الحرجة من حياة المنظمة والتي تتفاقم بتحلل عملاء المنظمة عن التزاماتهم اتجاه المنظمة أو وضع بعض القيود على هذه الالتزامات (مثلا قد يفكر أفضل قادة المنظمة في ترك العمل بالمنظمة ، إحجام المستثمرين عن المغامرة بأموالهم في هذه المنظمة، رفض الموردين الاستمرار في توريد مدخلات المنظمة ، انخفاض ولاء العملاء).

وإزاء هذا التدهور فإن العلاج يصبح صعبا للغاية، مما يستوجب إدخال تغيير شامل على استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي، وهو وحده التصرف الذي قد يوقف تدهور المنظمة في هذه المرحلة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا بتدخل قادة جدد يجتهدون في خلق بيئة جديدة للمنظمة وتقديم أفكار جديدة للاستجابة لمتطلبات هذه البيئة الجديدة، وفي بعض الأحيان قد يتطلب الأمر تنمية منظمة جديدة لا تشابه المنظمة القديمة إلا في الاسم فقط، وعندما لا يتسنى للمنظمة إجراء مثل هذه التدخلات فإن تدهور المنظمة سوف يستمر حتى تصل المنظمة لمرحلة الانحلال.

## المرحلة الخامسة: مرحلة الانحلال

عندما تصل المنظمة لمرحلة الانحلال فإن خيارات العلاج لمشكلاتها المستعصية تنعدم وذلك لفقدانها أي دعم من عملائها، مع انحلال مواردها وفقدانها لأسواقها، وحتى ولو تم اختيار قادة جدد لقيادة المنظمة فإنهم سوف لا يجدون أي موارد تعينهم على تنفيذ خططهم، ولا خيار لهذه المنظمة سوى انهاء غرضها وإعلان إفلاسها وتصفية أعمالها بالسرعة اللازمة، حتى يتسنى لأصحاب المصلحة تحويل جهودهم الاستثمارية لمجالات استثمارية أخرى جديدة.

## 2. بيئة عمل منظمات الأعمال

تتمثل بيئة منظمات الأعمال في كافة القوى التي تؤثر بطريقة ما على عمل المنظمة، وتقسم بيئة منظمات الأعمال إلى نوعين هما:

**1.2. البيئة الداخلية للمنظمة:** هي الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، والذي تنفرد به دون غيرها من المنظمات، كما تتضمن أيضاً نقاط القوة والضعف الداخلية والتي تمثل تلك الأنشطة الوظيفية التي تتحكم فيها المنظمة.

**1.2. البيئة الخارجية للمنظمة:** تشمل كافة المتغيرات والعناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة ونشاطها سلباً أو إيجاباً فهي تتضمن متغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ومتغيرات سلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة.

تشتمل البيئة الخارجية على نوعين هما: البيئة الكلية والبيئة الجزئية

**1.1.2. البيئة الكلية ( العامة ):** تشمل مكونات البيئة الكلية تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة، ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات وفي نفس الوقت لا تخضع لسيطرة المؤسسة وتمثل هذه العناصر كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... ويمكن صياغة البيئة الكلية حسب نموذج P.L.E.S.C.T.E

**2.1.2. البيئة الجزئية (الخاصة):** تمثل مختلف العوامل والمتغيرات والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل المنظمة، ولها علاقة مباشرة بها، ولهذا تعمل المنظمة على رصدها وتحليلها لضمان التكيف معها، وتصنف إلى: العملاء، المنافسون، الموردون، الوسطاء، الممولون، الحكومة ...

### 3. الاستجابة التنظيمية للبيئة والحاجة للتغيير

قدرة المنظمة على الاستجابة أو التفاعل مع المتغيرات البيئية تتحكم فيه العديد من العوامل، منها حجم المنظمة ومدى مرونة موارد المنظمة، ولعل أكثر المتغيرات علاقة بدرجة استجابة المنظمة هو متغير المرونة.

ولتبيان العناصر والموارد ذات الصلة بالمرونة، قامت بعض الدراسات العلمية باستنباط نموذج من خمس قطاعات يفترض أنها الأكثر اتصالاً بمرونة المنظمة وهي:<sup>1</sup>

**1.3. قطاع التغيير البيئي:** ويشمل أسعار المنافسين، سرعة الإنتاج، جودة المنتجات، معدل دخول منتجات جديدة وعدم التأكد البيئي؛

**2.3. قطاع الأداء التنظيمي:** يشتمل على جوانب عديدة منها: حجم المبيعات، التكاليف، الأرباح، الحصة السوقية، مستوى التنافس؛

**3.3. قطاع الموارد التنظيمية:** يؤثر القطاعان السابقان في تخصيص موارد المنظمة على الأنشطة المختلفة واستثمارها بعد تصنيفها إلى موارد متخصصة وموارد عامة حسب طبيعة النشاط؛

**4.3. قطاع تحسين العمليات:** ويشتمل على تخفيض التكاليف والأسعار وزيادة سرعة الإنتاج؛

**5.3. قطاع قدرات الاستجابة:** قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيراتها البيئية يتم تحديده وفق العلاقة التشابكية التي تتم بين: القدرة على الاستجابة - مقاومة التغيير - ابتكار المنتجات و جودتها .

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد ، مرجع سابق ص28

## ثانيا: ماهية التغيير وإدارة التغيير

### 1. مفهوم التغيير

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف التغيير على الرغم من قناعة الجميع بأهميته، و ذلك نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين في هذا الموضوع.

\*- ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غَيَّرَ الشيء أي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أو جعله على غير ما كان عليه.<sup>1</sup>

\*- ويعرف التغيير بأنه: التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل.<sup>2</sup>

\*- و يعرف أيضا بأنه كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام.<sup>3</sup>

\*- ويعرف كذلك بأنه الانتقال من الحاضر إلى المستقبل لا نتيجة التسويات الجزئية، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقييم التغيير.<sup>4</sup>

وعليه يمكن القول بأن التغيير هو عملية الانتقال غير الدائم من وضعية غير مناسبة إلى وضعية مرغوبة تستجيب أحسن لمتطلبات المحيط وطموح الأفراد المعنيين به و شركهم في إدارته باستخدام الأساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية، بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط 1، 2006، ص91.

<sup>2</sup> كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 245

<sup>3</sup> Pierre Collette, Gilles Delisle, Richard Perron, **Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique**, AGMV Marquis Québec Canada 2002, P21.

<sup>4</sup> David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostic, Accompagnement , Pilotage**, Dunod, Paris, 2007, P6.

## 2. مفهوم التغيير التنظيمي

\*- التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف، وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>1</sup>

\*- التغيير التنظيمي: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.<sup>2</sup>

\*- التغيير التنظيمي: هو عملية التحول الجذري أو الهامشي للهيكل و الكفاءات التي تشكل مسار تطوير المنظمات.<sup>3</sup>

\*- التغيير التنظيمي: هو خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة .

من خلال هذا التعريف نجد أن التغيير يشتمل على عدة جوانب هي:<sup>4</sup>

-خطة: فهو نشاط تحدد فيه الخطوات والمسؤوليات والميزانيات والمدة الزمنية والأهداف ...

-التحسين: أي تغيير ينبغي أن يركز على تحسين أداء المنظمة؛

- جزء أو كل المنظمة: التغيير قد يشمل جزء أو كل المنظمة؛

-المجهود التعاوني: التغيير الناجح يحتاج إلى تعاون جميع الأطراف.

-دراسة البيئة: إن التغيرات البيئية التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها تفرض عليها ضرورة مواكبتها؛

-العلاجات والتدخلات: تؤدي دراسة البيئة إلى تشخيص المشاكل و تحديد العلاج الملائم والذي يعبر عنه بتدخلات إدارية وأنظمة للتطوير.

<sup>1</sup>زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 2007، ص 52

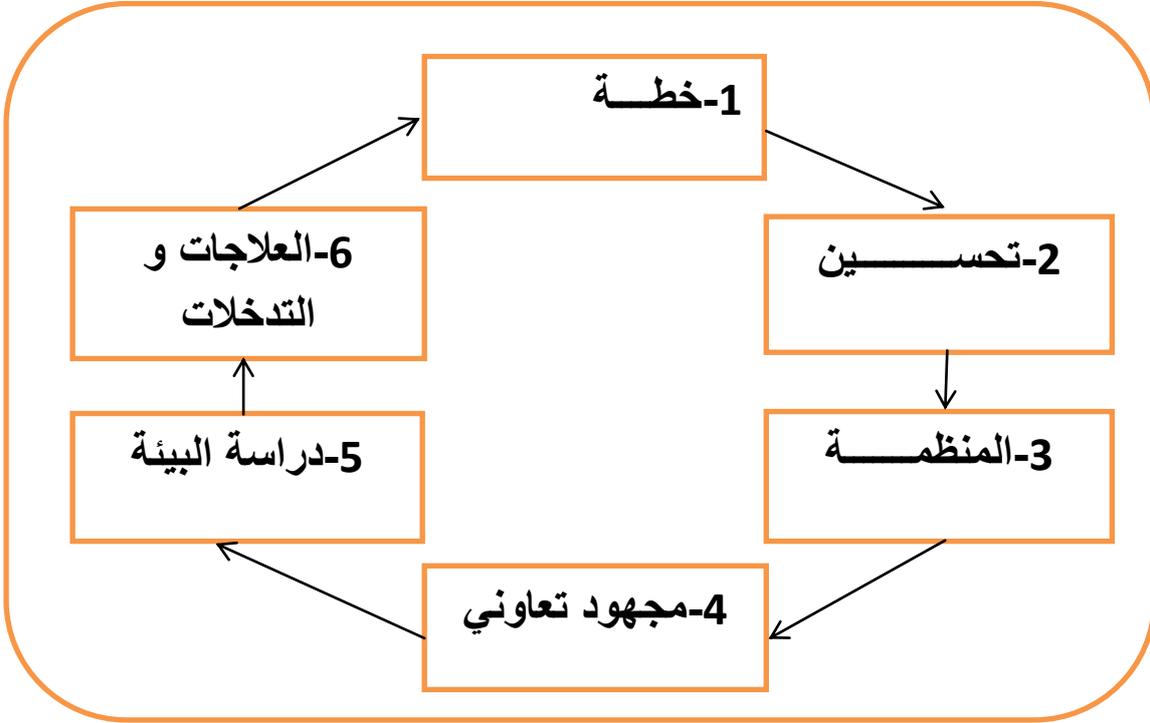
<sup>2</sup>أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص116

<sup>3</sup> Barabel ,Olivier Meier,Manageor :les meilleurs pratiques du management ,Dunod,2<sup>ème</sup> édition,2010,p 40

<sup>4</sup>أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 ، 2010، ص14

و الشكل الموالي يعبر عن جوانب وأبعاد التغيير التنظيمي وفقا للتعريف السابق:

الشكل رقم (1) : أبعاد التغيير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 ، 2010 ، ص14

مما سبق يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة وبالتالي فهو يؤثر على الأبعاد المختلفة للمنظمة ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة، الأفراد، النظام التقني نظام المعلومات ، النظام الإداري...) لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

### 3. تحليل مسار التغيير التنظيمي

يهتم المسؤولون عن التغيير عادة بتعديل الوضعيات غير المرضية وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض نشاط المنظمات، مما يجعلهم يركزون على محتوى التغيير دون إعطاء الوقت الكافي لفهم المسارات الاجتماعية التي قد تنشأ أثناء تطبيق هذه الحلول والتي تعتبر محددات حقيقية لقياس مدى قبول التغيير المقترح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron, op,cit,p42

بينما يدعو A.Pettigrew عند تحليل التغيير التنظيمي إلى ضرورة التمييز ما بين ثلاثة أبعاد أساسية تعتبر محددات حقيقية لقياس مدى قبول التغيير المقترح هي :

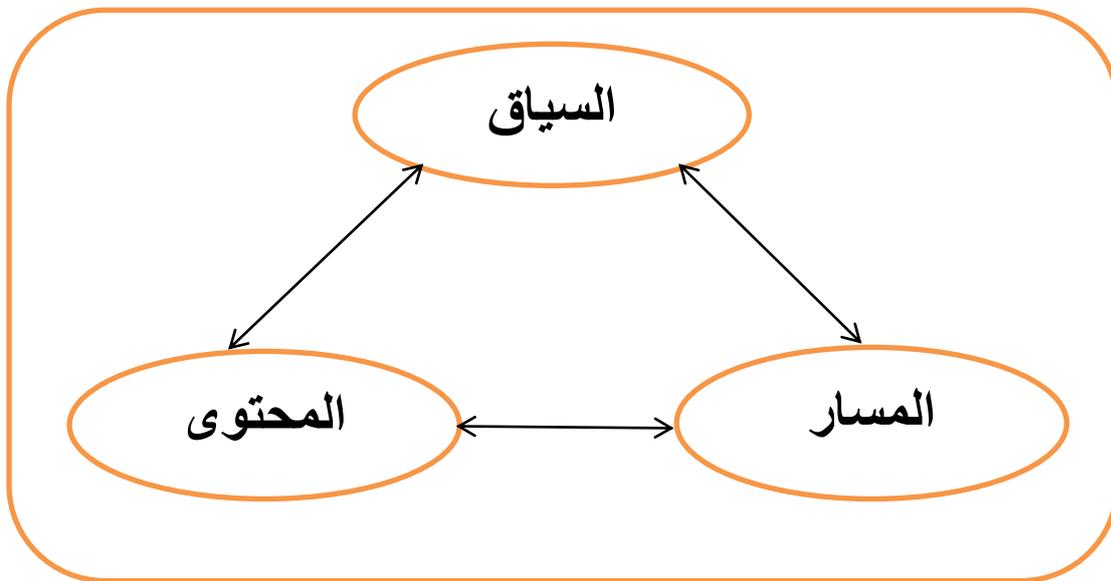
السياق ( الداخلي والخارجي)، المحتوى، مسار التغيير التنظيمي والتفاعلات التي تجمع بينها

\*-سياق التغيير: يقوم السياق على وصف المنظمة (داخليا و خارجيا ) وتعداد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية لها قبل أي مبادرة لإعادة تنظيم وإعادة توجيه المنظمات .

\*-محتوى التغيير : يمثل المحتوى طبيعة التغيير المراد تحقيقه من طرف الإدارة العليا أو باقي المجموعات الداخلية، كما قد يشير إلى الوضعيات التي تتخذها مختلف المجموعات البشرية حول المواضيع الرئيسية لكل مؤسسة.

\*-مسار التغيير :يشير مسار التغيير إلى المراحل المختلفة التي يمر عبرها النظام الاجتماعي للاندماج في التغيير ، ويتم عادة على مستوى التجارب الشخصية لجميع الافراد الذين يعيشون التغيير، فهو يمثل الاستراتيجية ومختلف الآليات المستخدمة لضمان نجاح التغيير .  
والشكل الموالي يوضح العلاقات التي تجمع ما بين الأبعاد الثلاثة:

الشكل رقم (2): تحليل التغيير التنظيمي



SOURCE :Frédérique Alexandre et al ,comportements humains et management ,Pearson Education ,2003,p271

وتعتبر هذه الابعاد الثلاثة الموضحة في الشكل أعلاه والتفاعلات التي تجمع بينها محددات حقيقية لقياس مدى قبول التغيير المقترح ونجاحه لأن وصف المنظمة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة هو الذي يمكننا من تحديد موضوع ومجال التغيير وطبيعته، وعلى أساس السياق والمحتوى نستطيع وضع الاستراتيجية المناسبة لضمان نجاح التغيير، وبالتالي فإن هناك علاقة تبادلية وتكاملية وتأثير وتأثر بين هاته الأبعاد يحدد على أساسها قبول التغيير ونجاحه.

إن تحليل مسار التغيير يسمح بتسليط الضوء على الأحداث التي تلعب دورا كبيرا في تحول المنظمات، ويمكن تحليل المسار وفقا للمناهج التالية:<sup>1</sup>

-**المنهج الداخلي:** يعتبر هذا المنهج أن التغيير يصدر عن جميع الجهات الفاعلة، كما يرى ضرورة الاهتمام بجميع الأشياء التي تحدث داخل المنظمة حتى ولو كانت بسيطة.

-**المنهج السياسي:** يهتم هذا المنهج بالدور الخاص الذي يقوم به المديرين في وقت معين لدفع التغيير في اتجاه محدد، مستخدمين في إطار ذلك السلطة والقوة الشرعية التي يمتلكونها، إذ يهتم هذا المنهج بالفترات الحرجة التي ينبغي فيها إجراء التحويل الواضح في المسار.

ويرى Perret أنه بالرغم من وجود اختلافات جوهرية بين المنهجين، إلا أنهما يستجيبان للطبيعة المتناقضة التي يتميز بها التغيير التنظيمي، فالمنظمة بحاجة لتحديد توجهاتها الاستراتيجية من طرف قادتها إلا أنه ينبغي على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار قدرة المنظمة على التحول ذاتيا.

#### 4. أهمية التغيير

تتبع أهمية التغيير من كونه مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية تتبع من داخل التنظيم أي من مبادرات الأفراد، أو خارجية أي تفرضه العوامل: الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية أو الثقافية من خلال التعديلات المتواصلة و التي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدما.

#### 1.4. أهمية التغيير بالنسبة للعمال:

تتنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم و التي تؤدي لبذل المزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية؛

<sup>1</sup> Frédérique Alexandre et al, op,cit,p270

✚ العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة؛

✚ تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة الثقة بالنفس ومساعدتهم على الإبداع والتطوير.<sup>1</sup>

#### 2.4. أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

✚ تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة<sup>2</sup> من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل؛

✚ جودة السلع والخدمات وبأسعار مقبولة.

#### 3.4. أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

✚ إن التغيير يحسن في الكم والنوع لمجالات عمل المؤسسة<sup>3</sup> بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع؛

✚ تحقيق الأهداف بالفاعلية والكفاءة اللازمة، والمساهمة في تحسين جودة الأداء؛

✚ تحقيق أهداف جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (أصحاب المصلحة).

#### 5. أهداف التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:<sup>4</sup>

✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، ا لطبعة الأولى 2015، ص261

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص64.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير ، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2012 ، ص23

✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.

✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

✓ زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

✓ تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

كما يهدف التغيير إلى تحقيق غايتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

➤ الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي ، نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد، لأن المواجهة وعدم إحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليسا بالأمرين الهينين، وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها من التجديد.

➤ تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم، فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله، فيمكن أن يكون المسار التغييرية موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز، أو زيادة البحوث و تشجيع الإبداع.

## 6. خصائص التغيير

يتميز التغيير بالخصائص التالية :

- التغيير أمر حتمي لا مفر منه؛
- التغيير حركة تفاعلية حيث تتقل المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف؛
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه؛

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، بيروت ، ط 1، 2005، ص 332.

➤ التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة.

## 7. علاقة التغيير ببعض المصطلحات المتلازمة له

تتداخل مفاهيم بعض المصطلحات الإدارية الأخرى والتغيير، حيث تستعمل في بعض الأحيان للدلالة عليه، أو الدلالة عن أحد عناصره أو جزئياته.

### 1.7. العلاقة بين التغيير و التغيير:

التغيير هو عملية موجهة وهادفة تسعى لتحقيق التكيف البيئي، فهو عملية مخطط ومعد لها مسبقاً، أي هي وفق خطة، أو هي رد الفعل لتصرفات مبرمجة ومخططة لإحداث تغيير وتطوير معين، إذاً هو نتيجة لخطة وسياسات مسبقة قد تؤدي إلى نتائج موجبة أو سالبة.

أما التغيير فهو ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية، فهو نتيجة لأسباب ومثيرات وعوامل خارج سيطرة الفرد أو المؤسسة.

ومن هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية أما التغيير بالبيئة الداخلية.<sup>1</sup>

### 2.7. العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي:

إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية.

أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات، فحسب Gary dessler يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.<sup>2</sup>

### 3.7. العلاقة بين التغيير و الابتكار (الإبداع)

إن كل من مصطلحي التغيير و الابتكار فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعها وخدماتها، أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع

<sup>1</sup> زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطوير، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> ممدحت أبو النصر ، أساسيات ادارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ، طبعة 1 ، 2008، ص 23

و خدمات جديدة، وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة في الأسواق فلا بد من التفريق ما بينهما.

فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات.<sup>1</sup>

أما حسب Drucker فإن الإبداع هو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء.<sup>2</sup>

إن جميع الابتكارات تشير وتستدعي التغيير، ولكن التغيير ليس ابتكارا باعتبار أنه لا يتطلب أفكارا جديدة، وللابتكار حدود تتمثل في المدة اللازمة لتعرف الآخرين على ما أحدثته المؤسسة، أما التغيير فهو مستمر يحتاج جهودا تخطيطية مستمرة.

## 8. إدارة التغيير

لقد أعطيت العديد من التعريفات لإدارة التغيير يمكن التطرق إلى بعضها فيما يلي:

\*-إدارة التغيير: هي الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجيات الأعمال، وهي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.<sup>3</sup>

\*- إدارة التغيير: هي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الايجابية للتغيير وتتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير.<sup>4</sup>

\*- إدارة التغيير: هي عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للمورد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات .

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، ص190.

<sup>2</sup> Olivier Meier Et Al , **Gestion Du Changement**, DUNOD, Paris, France, 2007, P43.

<sup>3</sup> ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2013، ص32

<sup>4</sup> Gérard Monpin , **Conduire Le Changement : Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment**, 2008, P5

\*- إدارة التغيير: تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير والمدى البعيد، للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال والذي يعتبر ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

## 9. خصائص إدارة التغيير

إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجمالها في عشرة نقاط هي:<sup>2</sup>

- ❖ **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق 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.
- ❖ **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي 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:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- ❖ **الرشادة:** الرشادة هي صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها، بمعنى أن يكون العائد من التغيير أكبر من الخسائر المتوقعة.
- ❖ **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

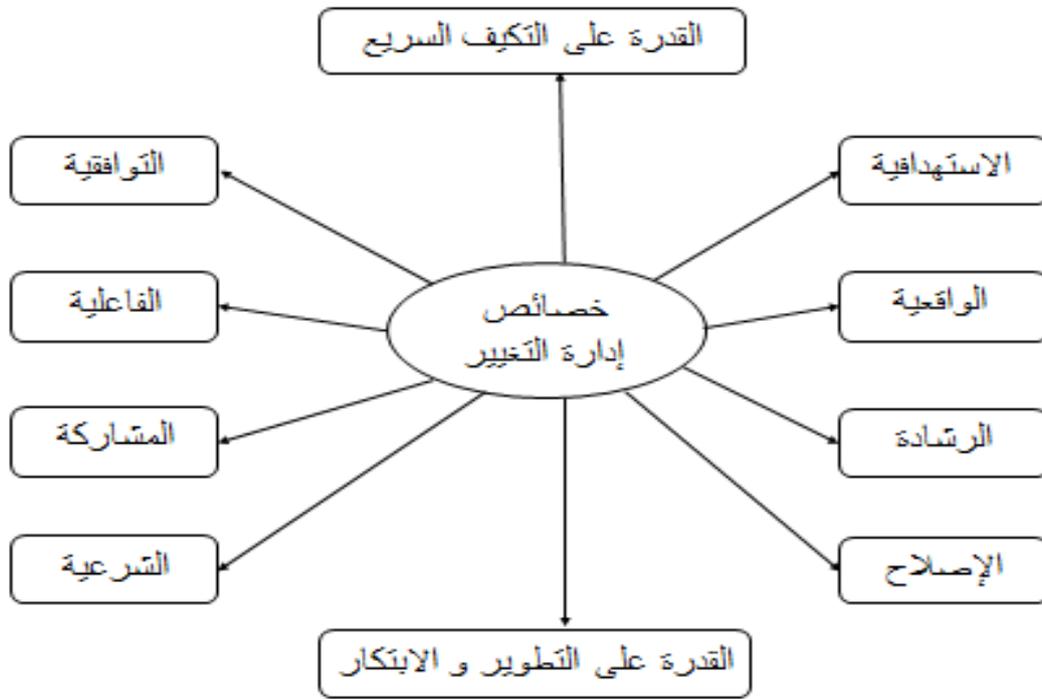
<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة، 2001، ص51

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص23

❖ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

فإدارة التغيير تحاول السيطرة على الأحداث والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة، ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3): خصائص إدارة التغيير



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع سيد سالم عرفة ،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير

أما عن التقنيات الخاصة بإدارة التغيير فتتمثل في:

➤ البحوث التنظيمية التجريبية: وترتكز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية أي اختبارها في المشاريع المصغرة.

➤ الإبداع في دراسة المشاريع: مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل و طبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهونها مع تلك المماثلة في المؤسسات الأخرى.

➤ التطور العلمي لسلوك الباحثين: والذي أدى إلى تطوير تقنيات التغيير مثل: تقنية التعلم الاجتماعي، تغير العلاقة بين أعضاء الفريق و بين المجموعات في المؤسسة.

➤ التطور في نظريات الإدارة : أدى هذا إلى التطوير في تقنيات إحداث التغيير في المؤسسات مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالثقة.

### ثالثا: التطور التاريخي لمفهوم التغيير التنظيمي

1. إن التحولات البيئية أدت إلى التغيير والتعديل وفقا لمعيار الزمن في التفكير حول طرق وأساليب إدارة التغيير فقد تطورت طرق التسيير في المجال الاجتماعي والاقتصادي وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.1. التغيير نموذج تنظيمي للنمو : 1950 - 1960

عرف التغيير بالنمو التنظيمي باعتباره مرادفا لتعظيم الأرباح بناء على دواع داخلية تستهدف النمو القائم على تعزيز التطبيقات التنظيمية والتحسين المستمر لشروط العمل، بحيث اتجهت النظريات خلال هذه الفترة نحو الإجابة على التساؤلات التالية:

\* ما الذي يتغير في التنظيم؟

\* ما الذي يجب تغييره حتى يتحقق النجاح؟

#### 2.1. التغيير كاستجابة للبيئة: أواسط 1970 إلى 1980

بالنظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية، فضغوط التغيير لم تعد داخلية واتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق وتزايد المنافسة، فهنا التغيير يكون مفروضا من الظروف البيئية ويحمل

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier ,*Manageor: Les Meilleures Pratiques De Management*, Dunod, Paris, 2006, P 387-391.

بعدا سلبيا(الأزمات مثلا)، فقد اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو البحث عن طرق الاستجابة للعوامل البيئية.

### 3.1. التغيير عملية ديناميكية مستمرة: بداية 1990

وهنا أصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة وحتمية لا مفر منها ، يمارس بشكل مستمر في المؤسسة مما يجبرها على تطوير الأنظمة التسييرية بشكل مستمر لتبقى في إطار العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال Tic وتزايد المنافسة، بحيث حدد Carton ثلاث تفسيرات للتغيير الحالي المختلف عن سابقه من خلال معرفة:

- ضغوط الزمن: انخفاض مدة التنفيذ بالاعتماد على Tic التي تسمح بدوران المعلومات بشكل أسرع.
- الضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة.
- قوة العولمة.

### 4.1. التغيير كقدرة للتجديد: أواسط 1990

تتجه المؤسسات للتغيير بناء على قدراتها: نقاط القوة الداخلية والتي تسمح بتشجيع أو تثبيط التغيير، هذا التغيير المستقبلي والذي يؤدي للاهتمام بشكل خاص بدور المدير في إنجاح العملية.

2. بالإضافة إلى هذه المقاربات، والتي كان لها بعض الاهتمام بالتغيير داخل المنظمة، عمد بعض الباحثين إلى التمييز بين جيلين لنظريات التغيير التنظيمي، وهي بمثابة مصادر ارتكز عليها التغيير التنظيمي:

#### 1.2. الجيل الأول للتغيير التنظيمي : يمثل الجيل الأول أربع مدارس رئيسية هي:<sup>1</sup>

1.1.2. التدريب المعلمي: تركز هذه المرحلة على إجراء عمليات تدريب العاملين داخل أو خارج محيط العمل، والتفاعلات التي تحدث فيما بينهم، تهدف من خلال المناقشات المفتوحة إلى فهم مشكلة تكون موضوع الدراسة والتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية وبناء مهارات إنسانية في شتى

<sup>1</sup>زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 171

مجالات السلوك، مثل: الإدراك والتعلم ، الدافعية، العمل الجماعي، حل الصراعات، ومن أهم رواد هذا التوجه روبرت بلاك ROBERT BLACK و كيرت لوين KURT LEWIN .

**2.1.2. بحوث المسح و أساليب الاسترجاع ( البحث الميداني):** يهدف البحث المسحي إلى التعرف على اتجاهات العاملين وآراءهم في معرفة القضايا التي تهمهم كالرضا الوظيفي، وقد قدم ليكرت LIKERT أسلوب في قياس الاتجاهات ذو الخمس درجات، يستخدم في قياس كافة خطوات التغيير التنظيمي من التشخيص إلى التنفيذ فالتقييم ، أما التغذية العكسية فتزود المسؤولين عن التغيير التنظيمي بالمعلومات والنتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات .

**3.1.2. مرحلة البحوث التطبيقية:** وفق هذا المدخل نشأ اتجاه لإحداث التغيير التنظيمي وفق أسلوب

علمي للبحوث التطبيقية عبر سلسلة من الخطوات العلمية على النحو التالي:<sup>1</sup>

-تشخيص الوضع الحالي للمنظمة.

-تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلا.

-تنفيذ خطة التغيير .

-تقييم التغيير المنفذ.

-دمج الاسلوب البحثي ضمن نظم المنظمة.

**4.1.2.** لقد ظهر في إنجلترا اتجاه مماثل يفكر بنفس الأسلوب في كيفية تطوير المنظمات، مع التركيز على تفاعل الإدارة، العمال، التكنولوجيا، البيئة الداخلية والخارجية، هذا الاتجاه يتمثل في **نظرية التقنية الاجتماعية**، التي طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع.

وقد طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع، حيث كانت أهم ملامحها منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تصميم جماعات عمل شبه مستقلة والاهتمام بتدريب العاملين.

إن أكبر اهتمامات الجيل الأول للتغيير التنظيمي هو سلوك العاملين، لهذا توجد بعض الكتب والرسائل الجامعية تتناول هذه النظريات على أنها أحد محطات تطور مفهوم التطوير التنظيمي، وقد لا يطرح هذا

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد ، مرجع سابق، ص64

إشكالا على أساس أن التطوير التنظيمي هو أحد أقدم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

## 2.2. الجيل الثاني للتغيير التنظيمي :

تتمثل مظاهر التطور في الجيل الثاني في الاهتمام بالنواحي التالية:

**1.2.2. جودة حياة العمل:** فرضت نقابات العمال ضغوطا على المنظمات، ودفعت بها إلى البحث عن كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، السلطة والجماعات، ساعات العمل،... الخ ، بحيث أصبح التركيز أكثر على ضرورة ضمان حياة كريمة للأفراد داخل مواقع عملهم وهو ما يدفعهم لتقديم أقصى ما لديهم في العمل.

**2.2.2. إدارة الجودة الشاملة:** لقد أصبح يرى أن الالتزام بالجودة هو طريق إلى تحقيق التغيير التنظيمي وما يحمله من ايجابيات.

**3.2.2. الاستراتيجيات :** إن استخدام الإدارة الاستراتيجية هو السبيل لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها، مع تحليل البيئة الداخلية أي نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية أي الفرص والتهديدات .

**4.2.2. المنظمات المتعلمة:** ظهرت لكي تضيف بعدا جديدا للتغيير التنظيمي، حيث تنظر إلى المنظمة، ككائن حي يمكنه أن يتعلم وهو ما يجعل التغيير عملية حيوية.

**5.2.2. الاهتمام بتصميم وتغيير الثقافة التنظيمية:** حيث اتجهت معظم المنظمات لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية ومعرفة ماهي الثقافات التي تعيق التطور وتلك الثقافات التي تشجع على التطور.<sup>2</sup>

ومع تزايد الاهتمام بالسلوك التنظيمي والدور المتعاظم للموارد البشرية داخل المنظمات حيث حظي موضوع التغيير التنظيمي بدراسات وفيرة ومتعددة ، وبالرغم من النشأة الحديثة نسبيا للتغيير التنظيمي، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تزايدت بوتيرة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup>زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 172

<sup>2</sup>حسن محمد أحمد ، مرجع سابق، ص66

### 3. التغيير في المؤسسات تبعا لتطور نظريات الإدارة

يتغير تسيير المؤسسات بشكل مستمر وهذا راجع إلى التغييرات البيئية، التغيير التكنولوجي والتغيير في مفاهيم الإدارة بشكل عام، فالتغيير البيئي نتج عن التغيير في الأوضاع السياسية ، الاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى التغييرات التشريعية وتغير أذواق المستهلكين، أما بالنسبة للتكنولوجيا فقد حولت المؤسسات من العمل اليدوي إلى الأتمتة وبعدها الحواسب الآلية، حين اتجهت تجارة الأعمال نحو التجارة الالكترونية، أما بالنسبة للإدارة فقد تغيرت نظريا وعمليا، بحيث استبدلت النظرية الكلاسيكية والسلوكية بالنظرية العامة للنظم، والعمل الفردي بالعمل الجماعي والتنظيمات الأفقية بالتنظيمات الشبكية.

لقد تغيرت وتطورت أنماط تسيير المؤسسات نتيجة لتطور نظريات الإدارة بالشكل التالي:

**1.3. النظرية العلمية و الكلاسيكية:** نظرت للمؤسسة من الزاوية الميكانيكية بحيث ركزت الأولى على رفع الإنتاجية بالاستفادة القصوى من العمال، بحيث حددت منهجية منظمة للعمل وفقا لمفهوم التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور<sup>1</sup>، أما النظرية الكلاسيكية فركزت على وضع المبادئ لتأدية العمل بأكثر فعالية من خلال إدخال مفهوم المنطق والعقلانية، إضافة إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها على الأفراد والمؤسسات وهو ما تطرق له هنري فايول، أما أفكار ماكس فيبر فركزت على البيروقراطية ذات التوجه السوسيولوجي.

**2.3. النظرية السلوكية:** ركزت على علاقة الأفراد بالإدارة، بحيث أكدت على أن تأخذ الإدارة في الاعتبار سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تجاوبهم مع مناخ العمل والذي يعكس تصرفاتهم حسب نتائج دراسات التون مايو من تجارب الهاوثورن ودراسة التحفيز لفريدريك هرزبرغ<sup>2</sup>، حيث كانت نظرة السلوكيين للمؤسسة من الزاوية الديناميكية.

**3.3. النظرية الكمية:** لقد قادت هذه النظرية المؤسسات لاستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات لتحسين من عملية اتخاذ القرارات، بهدف زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات وفقا لأعمال مورجان ستارن<sup>3</sup>، كما ساعدت مديري المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل، وتمت الاستعانة بالمدخل الكمي في توزيع المهام على الأفراد واختيار مناطق التوزيع، إلا أنها تجاهلت الدور المهم للموارد البشرية، لأن الواقع الإداري

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 2008، ص24.

<sup>2</sup> فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، ب ط، 2007، ص70.

<sup>3</sup> غول فرحات ، مرجع سابق ، ص32.

يتطلب وجود معلومات تساعد المديرين على اتخاذ القرارات ولكن في نفس الوقت أن يتصف صاحب القرار بالحكمة، ومن أهم النماذج الرياضية لحل المشكلات: البرمجة الخطية، مسائل النقل، شبكة بيرت...

**4.3. النظرية الكلاسيكية الحديثة:** جمعت ما بين الجانبين الكمي والإنساني، بحيث أدت لظهور الإدارة بالأهداف والتي تدعو إلى توحيد أهداف الأفراد لتصب في هدف المؤسسة<sup>1</sup>، وتعتبر أكثر النظريات اتجاها نحو عقلنة الإنتاج والتسيير.

**5.3. نظرية النظم:** اعتبرت المؤسسة نظاما يتكون من أجزاء متفاعلة ومتكاملة تعمل لتحقيق هدف محدد، فحسب Rosnay يعرف النظام على أنه " مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف"<sup>2</sup>، إذ تنطوي تحت هذا النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية المتأثرة فيما بينها، بحيث دعت نظرية النظم لضرورة التنسيق والتفاعل ما بين هذه الأنظمة داخل المؤسسة عن طريق المساهمة الجماعية للأفراد، ومن خصائص النظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا، فالأول يكون في اتصال مباشر مع البيئة أما الثاني فيعمل بمعزل عنها، إلا أنه في الواقع لا توجد أنظمة مغلقة لأنه نادرا ما توجد مؤسسات تتمتع بالاكتمال الذاتي مما يجعلها تتبع مفهوم النظام المفتوح لأجل الصمود و البقاء<sup>3</sup>.

لقد حولت نظرية النظم العلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات من حالة التأكد إلى عدم التأكد وتعدد الاحتمالات نتيجة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها والذي يمثل أساس التغيير التنظيمي<sup>4</sup>، فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات، لأنه يتحرك دائما نحو البحث المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو، فلما زادت حاجة المؤسسات لربط إدارتها بالبيئة التي تنشط فيها زادت الحاجة لاكتشاف أساليب إدارية تسمح بمواكبة التغييرات و كان السبيل في ذلك هو الإدارة الديناميكية المتفاعلة مع مستجدات البيئة وتياراتها بمواضيعها البارزة التالية<sup>5</sup>:

❖ **إدارة امتياز الجودة:** بحيث تعد إدارة الجودة والأداء فلسفة ثقافية تلتزم بها المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي والتي تقتضي الالتزام من كافة أفراد المؤسسة، حيث أن الالتزام بالجودة يقابله التزام إداري للأداء المتميز.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2، 1998، ص 208.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2002، ص 4.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 42.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 2، 2005، ص 32.

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 108.

❖ **الإدارة المعرفية:** تقوم على الاستفادة من معارف وخبرات المؤسسات السابقة في حل المشكلات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات من نفس الطبيعة، فالإدارة المعرفية هي نقل المعارف والتجارب والممارسات الإدارية الناجحة عبر العالم، ففي هذا الصدد ظهرت نظرية « Z » للعالم الياباني William Ouchi والذي دعا المؤسسات الأمريكية لتبني الممارسات الإدارية اليابانية الناجحة حتى ترفع من فعاليتها مع المحافظة على القيم الخاصة بها.

❖ **إدارة المؤسسات المتعلمة:** يعد مفهوم المؤسسة المتعلمة مفهوما إداريا حديثا تطرق له Peter Senge حيث عرفها بالمؤسسة المتابعة والراصدة للتغيرات التي تحدث سواء بداخلها أو في مؤسسات أخرى ومن التجارب والخبرات السابقة من خلال مواردها البشرية، والعاملة باستمرار على تحسين أدائها استنادا على تجاربها السابقة، أو تلك التي تحاكي المؤسسات الرائدة ومن مبادئها: العمل الجماعي، البحث عن المعلومات وحسن استخدامها، التمكين، المشاركة والقيادة الناجحة.

تحقق إدارة المؤسسات المتعلمة التحسين والنمو والتفوق التنافسي مما يدفع المؤسسات للعمل جاهدة وباستمرار من أجل اكتساب معرفة تنظيمية تمكنها من المحافظة على بقائها.

## رابعاً: حتمية التغيير والأسباب الدافعة له

### 1. حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن أهم تلك الثورات ما يلي:

✓ **ثورة المعرفة والمعلومات:** التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهراً.

✓ **ثورة الاقتصاد:** والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.

✓ **الثورة التكنولوجية:** التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.

✓ **ثورة العولمة:** التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.

✓ **5. الثورة البيئية:** المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، والدور المتنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

كما أن هناك بعض المؤشرات التي تدل على حتمية التغيير وحاجة المنظمات إليه وهي:

- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة؛
- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين و كثرة الغيابات و التأخير؛
- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات؛
- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة؛
- التأخر في اتخاذ القرارات؛
- الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروتين الإداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

## 2. الأسباب والقوى الدافعة للتغيير

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعلها معاً، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالباً ما يكون أقوى.

### 1.2. الأسباب والقوى الداخلية:

هي القوى والمسببات التي تنشأ من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:<sup>1</sup>

**1.1.2. توجهات القادة:** إن القيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة تكون في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء المنظمة والأفراد ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.

**2.1.2. طبيعة التنظيمات الإدارية:** حيث تنمو باستمرار مما يفرض ضغوطات على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها رسالتها واستراتيجيتها، فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة.

**3.1.2. طموحات الموظفين وحاجاتهم:** إن تطور وعي الموظفين و زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الايجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة.

**4.1.2. كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية.

ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير أيضا نجد ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007 ص 33  
<sup>2</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص 125

**1-عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

**2-انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

**3- وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

**4- تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

**5- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

**كما أنه من بين المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية، كذلك نذكر ما يلي:**

- ❖ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- ❖ التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- ❖ التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- ❖ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- ❖ التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد.

وقد قام البعض بتصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:<sup>1</sup>

**(1) الافراد:** الذين يضغطون ويدفعون لإحداث التغيير لسبب أو أكثر كما يلي:

- تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين.
- تزايد أو تناقص مساهمة المرأة في تركيبة العمالة.

<sup>1</sup>ناصر جردات وآخرون، مرجع سابق، ص44

- الاقليات والمجموعات العرقية.
- الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل.

(2) **العمليات والأنظمة:** وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير أو تطوير واحدة أو أكثر مما يلي:

- اللوائح والإجراءات.
- أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.
- أنظمة خدمة العملاء.
- أنظمة الرقابة والجودة.

(3) **الهيكل:** يتم إحداث التغيير نظراً لأن الهيكل التنظيمي للمنظمة لم يعد قادراً على مواجهة التطورات الحديثة، سواء على مستوى البيئة الخارجية أو بسبب تطور عمل المنظمة، لذا يتم إحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:

- ✚ المركزية (تفويض السلطة، تمكين العاملين).
- ✚ الرسمية ونطاق الإشراف.
- ✚ تقليص حجم المنظمة أو زيادته.
- ✚ أسس بناء الوحدات.

## 2.2. الأسباب والقوى الخارجية:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات.<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي:

<sup>1</sup>حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال- دار حامد للنشر والتوزيع عمان، طبعة أولى 2004، ص366.

**1.2.2. القوى الاقتصادية:** تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المنظمات على المستويين المحلي والعالمي، والتي تتعلق بزيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فلانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات، وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية، هذه التغيرات أثرت على أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات.<sup>1</sup>

كما أن التغير في طبيعة سوق العمل بسبب تكافؤ الفرص بين الجنسين من جهة والتعدد العرقي من جهة أخرى، دفع بالمنظمات إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف، الترقية والتسريح، بل أن العديد من المؤسسات في المجتمعات الصناعية تقبل بشكل متزايد على توظيف العمال بالتوقيت الجزئي للتقليل من تكاليفها.<sup>2</sup>

**2.2.2. القوى التكنولوجية:** تمثل مصدر هام لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات، الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة)، والتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

**3.2.2. القوى السياسية والقانونية:** وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، ويكون التأثير قانونيا و سياسيا من خلال إصدار قوانين وتشريعات حكومية

<sup>1</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص124

<sup>2</sup> Don Hellriegel, John W.Slocum, **Management des organisation**, 2<sup>eme</sup> édition, De Boeck, 2008,p584

جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة ...) كما أن درجة الاستقرار السياسي تعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على التغيير.

**4.2.2. القوى الاجتماعية والثقافية:** تتمثل هذه القوى في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه. كما تؤثر الثقافة على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء (حجم الطلب وتصميم المنتج ...).

**5.2.2. التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ أن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم.<sup>1</sup>

و مهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين، أو الاستجابة لهما معا والمتمثلان في:

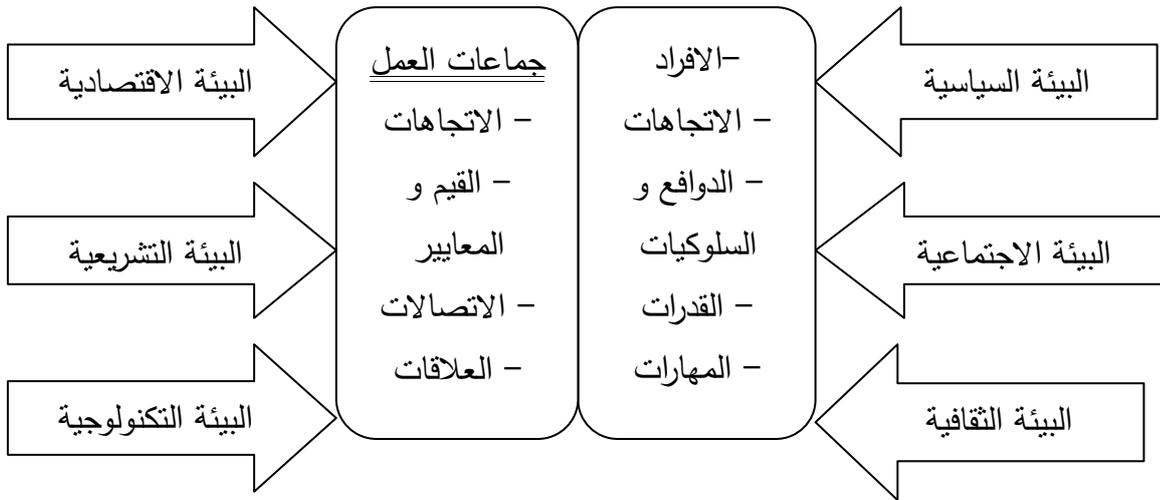
❖ رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافها بأن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها، لأن الاستقرار هو ثمرة التغيير، وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا مخيرة.

<sup>1</sup>حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2002، ص185.

❖ إدراك المنظمة بأن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعاً وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.

والشكل الموالي يوضح القوى والأسباب الدافعة للتغيير:

الشكل رقم(4) القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات و الصفات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2001 ، ص 326

أما جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون، فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:<sup>1</sup>

- ✓ الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير.
- ✓ الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- ✓ الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- ✓ التهديد: (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمرارها.

<sup>1</sup> جيمس جاينس روبنسون- دانا جاينس روبنسون ، التغيير "أدوات تحويل الافكار الى نتائج " ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، الطبعة الأولى 2009

### 3. الإستعداد للتغيير

يكن نجاح أي عملية تغيير في المؤسسة في الاستعداد الجيد له من خلال القيام بجملة من الإجراءات تعتبر ضرورية و من بينها ما يلي:

**1.3. خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير:** و يتم ذلك من خلال تقديم عرض منطقي للأسباب والمبررات التي تبرز أهمية التغيير و حاجة المؤسسة له، ويجب أن يكون هذا التصور مدعوما برؤية واضحة وحجج منطقية مبنية على أساس متين من المعلومات العلمية والبيانات الواقعية، كما يجب التأكيد على أن إعداد هذا التصور المنطقي وصياغته لا يكفي وحده لزيادة الشعور بالحاجة للتغيير، فالحاجة للتغيير يجب أن "تُرى"، أي يراها الأفراد ويلمسونها، وذلك حتى ننجح في شحنهم انفعاليا، ويمكن تحقيق هذا الانفعال من خلال اللجوء إلى:

**1.1.3 تشخيص الوضع الحالي:** و ذلك بتقديم حقائق وبيانات عن نقاط قوة وضعف أداء المنظمة، ووضع السوق من حولها والوضع التنافسي لها وإبراز مختلف الفرص والتهديدات التي تجلبها بيئة المنظمة، مع إعطاء الحلول لكل ما يشكل أزمة للمنظمة.

**2.1.3. التركيز على المشكلة:** ويتم ذلك باللجوء إلى كل الوسائل لجعل الأفراد يشعرون بحجم المشكلات القائمة ودرجة خطورتها.

**3.1.3. تسويق المنافع:** و ذلك بإبراز ما سوف يصاحب التغيير من مزايا ومنافع مادية وغير مادية للأفراد والمؤسسة معا.

**2.3. تحديد مصادر الرضا عن الوضع القائم و إزالتها:** إذ أن إضعاف أي مصدر من مصادر الشعور بالرضا عن الوضع القائم في المؤسسة وإزالته يعتبر أحد أهم الطرق التي تستخدم لزيادة الشعور بالحاجة للتغيير والوعي بمدى حتميته، ويأخذ الرضا عن الوضع القائم عدة أشكال أهمها:

**1.2.3. وجود معايير أداء منخفضة لا تشجع إلا على الكسل و الخمول.**

**2.2.3. وجود ثقافة الإنكار لدى المديرين تحارب كل ما هو جديد و متنوع و مبدع.**

**3.2.3. عندما تكون المسؤوليات غير محددة وأسس المحاسبة مائعة لا تدعوا إلى تفعيل نظام العقاب والجزاء وهو ما يفتح المجال أمام عدم الانضباط وبالتالي الاستفادة من الوضع القائم.**

**3.3. إعداد فرق التغيير:** إن نجاح هذه الخطوة مرتبط بنجاح الخطوات السابقة، ذلك أن رفع درجة الحساسية للتغيير من خلال الخطوات السابقة سوف يجعل الأفراد يرغبون وبشدة في المساهمة والمشاركة في إحداث التغيير، من هنا يتوجب حسن اختيار الفرق اللازمة لتوجيه عملية التغيير وإدارته ممن هم جديرون بالثقة و ذوو الالتزام الانفعالي ولديهم الاستعداد للعمل بروح الفريق، وإعدادها بالصورة المناسبة، وتتكون هذه الفرق من:

**1.3.3. الراعي الرسمي:** عادة ما يكون شخصا يشغل منصبا قياديا عاليا في المنظمة وتكون لديه الصلاحيات التي تؤهله للوفاء بمتطلبات عملية التغيير وتحمل كافة مسؤولياتها.

**2.3.3. فرق التغيير الأساسية:** المكونة من القيادات العليا، والتي في الغالب ما تتكون من مجموعة من الأفراد لكل منهم سلطته ونفوذه في مجاله ( الإدارة التي يعمل فيها).

**3.3.3. فرق التوجيه الميداني:** والتي تتكون من الأفراد الذين يتمتعون بالاحترام والتقدير من قبل زملائهم وأن يكونوا محل ثقة المتعاملين معهم.

هذا ويجب أن تخضع هذه الفرق إلى مجموعة من الشروط أهمها:

- القوة، النفوذ، القيادة، التنوع، الخبرة، الثقة والاحترام؛
- أن تمثل مختلف الآراء ووجهات النظر في المنظمة بما فيهم المعارضين لعملية التغيير؛
- أن يكون العدد المثالي لكل فرقة يحفظ التوازن بين عدد المجموعة وتمثيلها لجميع الآراء من جهة، وكذا المحافظة على روح الجماعة والثقة بين أفرادها من جهة أخرى، و غالبا ما يكون العدد الصغير عددا مثاليا يساعد على التحرك السريع والفعال، والقيادة الحسنة.

## خامسا: أنواع التغيير وعناصره

### 1. أنواع التغيير

يمكن للتغيير أن يأخذ العديد من الأشكال تبعا لحجمه، عمقه، ومدى سرعته، لذا سنحاول عرض مختلف التصنيفات لتبيين أشكاله.

#### 1.1. التصنيف وفقا لحجم التغيير

يعكس هذا التصنيف نوعين من التغيير هما:<sup>1</sup>

**1.1.1. التغيير التدريجي:** وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبايقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة، ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته، وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني استراتيجية التغيير التدريجي، وإذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهودًا ونفقات طائلة.

وقد اقترح كل من Johnson & Scholes تصنيفا للتغيير التدريجي يسمح بتسليط الضوء على دور الجهات الفاعلة وأهميتها في قيادة التغيير، يعتمد هذا التصنيف على بعدين اثنين وهما:

-**التغيير التدريجي الاستباقي:** يعتمد هذا التغيير على التقدم بخطوات متتالية يتبناها كل أفراد المنظمة الذين يتمتعون بقدرات إبداعية واستباقية، لتجريب طرق جديدة والذين تقترن أفعالهم بالمعارف الجديدة التي تضمن تشكيل مستقبل المنظمات.

-**التغيير التدريجي التفاعلي:** هذا النوع من التغيير بالرغم من أنه تدريجي إلا أنه لا يصدر من الفاعلين ولكن يستجيب للضغوط التي تمارسها البيئة على المنظمة، فالجهات الفاعلة تقوم بالتعديلات اللازمة لتحقيق التوازن بين المنظمة والسياق الخارجي لاعتباره مصدرا للاضطرابات الداخلية والخارجية.

**2.1.1. التغيير الجذري:** وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة أو قامت به، ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات، إذ تتطلب أحيانا تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة، ويتميز هذا التغيير بكونه أكثر تعقيداً.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص71.

ويؤدي التغيير الجذري حسب Demers إلى تحولات هامة قد تصل إلى إحداث القطيعة على مستوى الاستراتيجية، الهيكل وثقافة المنظمة، لذلك يعد التغيير الجذري تغييراً شاملاً للإطار المرجعي السائد في المنظمات.<sup>1</sup>

## 2.1. التصنيف وفقاً لمستويات التغيير

يحدد MINTZBERG مستويين للتغيير<sup>2</sup> الماكرو و الميكرو، إذ يعود الاهتمام بهما لسببين أولهما التنسيق ما بين المستويين بما يشكل الرؤيا حول العوامل المختلفة التي يحمل عليها التغيير أما الثاني فيمثل الارتباط ما بين الكل و الجزء فكل تغيير جزئي يؤثر على استراتيجية المؤسسة.

**1.2.1. التغيير الجزئي:** فيقتصر على قطاع أو مجال واحد أو عنصر من العناصر المكونة للمنظمة، كتغيير الآلات أو أسلوب العمل، إلا انه يمكن أن يحدث نوعاً من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاماً كلياً، لأن التغيير في أحد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير مثال ذلك: التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات وتدريب الأفراد.

**2.2.1. التغيير الشامل:** فالتغيير الشامل يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، الوضعيات التنافسية، لذلك يكون للإدارة العامة دور مهم في تحديد الإطار العام للتغيير وتقدير أثره على مختلف المعنيين به.

## 3.1. التصنيف حسب درجة التخطيط:

إن التغيير حسب هذا المعيار ينقسم إلى تغيير مخطط و تغيير غير مخطط:<sup>3</sup>

**1.3.1. التغيير المخطط:** هذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

**2.3.1. التغيير غير المخطط:** يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً

<sup>1</sup> Barabel ,Olivier Meier, **op,cit**,p349

<sup>2</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, **Op, Cit**, p 393.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات)، دار حافظ للنشر، جدة، 3، 2004، ص 49.

من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابيات إن وجدت.

#### 4.1. التصنيف حسب كيفية إحداث التغيير:

إن الطريقة التي يتم بها إدخال التغيير تتنوع بين فرضه بالقوة أو إدخاله بالتراضي، ولهذا فحسب هذا المعيار يمكن أن نفرق بين نوعين من التغيير هما التغيير المفروض، والتغيير الرضائي.

**1.4.1. التغيير المفروض:** إن التغييرات المفروضة عن طريق سيطرة القائد غالبا ما تكون في المؤسسات التي تتميز بتسلسلها الهرمي العالي، أين تكون السيطرة كبيرة، ولكن يمكن أن توجد هذه التغييرات أيضا في المؤسسات التي تتميز بسياسة الحوار والفتح، وذلك عندما تكون الوضعية طارئة وتتطلب إحداث تغييرات بسرعة، أو عند قدوم قائد جديد يلغي سياسة سابقه ويتجه إلى سياسة فرض آرائه وتصورات، كما يمكن أن تكون هذه التغييرات في حالة تضارب المصالح ويصبح من المستحيل أن يكون هناك اتفاق.

**2.4.1. التغيير الرضائي:** يترجم التغيير الرضائي في مساهمة قوية من طرف العاملين في مشروع التغيير منذ بدايته، هذه المشاركة والتي يكون الوصول إليها صعب تهدف إلى زيادة فرص نجاح التغيير عن طريق تحقيق مشاركة عالية و فورية، إن التغييرات الرضائية تتسجم و تتلاءم مع المؤسسات التي تشجع ثقافتها التنظيمية التحفيز بدلا من القوة و السيطرة.

#### 5.1. التصنيف حسب طبيعة التغيير:

وفقا لموضوع وطبيعة التغيير نميز نوعين:<sup>1</sup>

**1.5.1. التغيير المادي:** يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة كالألات والتجهيزات.

**2.5.1. التغيير المعنوي:** والذي يشمل السلوك النفسي و الاجتماعي للأفراد.

وهناك من صنف أنواع التغيير إلى ما يلي:

**1. التغيير الاستراتيجي :** يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 244.

المستفيدين، ويحدث ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانيات والثقافة والأنظمة السائدة .

يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة، حيث أشار كل Kotter & Nadler الى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة .

**2. التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة

على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.

يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

**3. التغيير التطويري:** هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين

وتطوير للوضع القديم، إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة، ويقوم التغيير التطويري

على فرضيتين هما:

**1.3.** لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .

**2.3.** يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

ويهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، وتحسين عمليات التشغيل، كما يتطلب هذا

التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة، من خلال المشاركة في المعلومات

وإبداء الرأي وطرح الأفكار حول أداء في المنظمة.

**4. التغيير التحويلي:** يعد من أعقد أنواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب

معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.

يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

-إعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.

- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.

-تقديم منتجات او خدمات جديدة.

## 2. عناصر التغيير

تقوم عملية التغيير على خمس مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح، وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب وهي: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد وخطة العمل<sup>1</sup>.

إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية أو متخصصين و خبراء<sup>2</sup> لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنتج أم لا، بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر وهي:

- ✓ **الموضوع** : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- ✓ **المغير** : وهو الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو أساس التغيير.
- ✓ **مويد التغيير** : من يقدم الدعم و المساعدة لإنجاح العملية.
- ✓ **المحايد** : الذي لم يتبنى موقفا واضحا اتجاه عملية التغيير.
- ✓ **المقاوم** : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها.
- ✓ **مقاومة المقاومة** : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.<sup>3</sup>

## 3. أنماط الطرف المغير

هناك عدة أنماط للطرف المغير تتمثل فيما يلي:

**1.3. المغير المتأمل** : يبحث عادة عن المعنى في التغيير، ويميل إلى الإصغاء، ومشاركة الأفكار مع

الآخرين، ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير.

**2.3. المغير العقلاني** : يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل

أراهم، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 192.

<sup>3</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 100.

**3.3.المغير المنفذ:** يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء.

**4.3.المغير المادي :** عادة يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

## سادسا: مجالات التغيير وأهم الأطراف الفاعلة في عملية التغيير

### 1. مجالات التغيير

هناك إطار واسع من مجالات التغيير التنظيمي تشمل كافة النواحي التنظيمية ، وهي المجالات ذات التأثير المباشر على فعالية المنظمات واستمراريتها في البيئة التنافسية، وبالتالي لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير، وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم مجالات التغيير بما يلي:

**1.1.التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة -كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، مثل تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على أساس المنتجات، وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي عن طريق توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها.<sup>1</sup>

كما أن هذا التغيير يقوم على أساس إعادة النظر في الميكانيزمات التنظيمية و المعالم التي تضمن استقرار، بقاء واستمرارية المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص780

<sup>2</sup>Olivier Meier et al, Op, Cit, ,p107

**2.1. التغيير التكنولوجي والعمليات:** وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى جودة الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعا أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

ويمثل هذا النوع من التغيير مجموع التعديلات التي تجريها المنظمات على الطرق المختلفة للعمل بسبب

إدخال تكنولوجيات جديدة أو إدراج طرق تقييم جديدة للعائد.<sup>1</sup>

**3.1. تغيير الأفراد:** تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.

و يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات، كما يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.

وضمن هذا التغيير تدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين.<sup>2</sup>

فمجال تغيير الافراد يركز على:

\*-تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.

\*-تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:<sup>3</sup>

**1. المهارات والأداء:** يستخدم لذلك ثلاث مداخل:

<sup>1</sup>Gary Dessler Frederick A.Stark, Dianne j.Gyr , **la Gestion Des Organisations, principes et tendances au 21<sup>eme</sup> siècle**, Edition du renouveau pédagogique,2004,p504

<sup>2</sup>صالح مهدي العامري وظاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص430.

<sup>3</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص129

أ. الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب. التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج. تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2. الإتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: يكون ذلك بأن يتم التغيير من خلال الإتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الافراد وسلوك المجموعات.

ويرى آخرون أن عملية التغيير ما هي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية سواء في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل، حيث يمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحيانا وأحيانا أخرى الأفراد والأنظمة معا فهذه العملية تطرأ على العديد من العناصر هي:

❖ استراتيجية المؤسسة: و يشمل إما الاستراتيجية الكلية للمؤسسة كالتغيير في الأهداف

المسطرة مثل التوجه نحو أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة، أو الاستراتيجيات الفرعية أو الوظيفية بمعنى ما يتعلق بقرارات المؤسسة المتعلقة بتخصيص الموارد<sup>1</sup>.

❖ الأنشطة و الأعمال: أين تتم إضافة أعمال جديدة أو التخلي عن بعض الأعمال أو دمج بعض الأنشطة مع أخرى<sup>2</sup>.

❖ الموارد المادية و التكنولوجيا المستخدمة: وتعني الوسائل المستخدمة في العملية التحويلية

للمدخلات إلى مخرجات بما في ذلك الأتمتة، أما أبرز تغيير تكنولوجي فيخص تكنولوجيا المعلومات والتي شجعت المؤسسات على الإبداع والابتكار من خلال التحصيل المعلوماتي<sup>3</sup>.

❖ سياسات و طرق و إجراءات العمل: عن طريق إلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر و التوزيع، ط 1، 2009، ص 105.

<sup>2</sup> رضا السيد، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، ط 1، 2007، ص 59.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 33.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 39.

❖ **الهيكل التنظيمي:** يكون التغيير الهيكلي نتاجا للتغيير في استراتيجية المؤسسة بإعادة تصميم الوظائف وتقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق ونماذج الاتصال والسلطة أو في حال اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو توسيع نطاق الإشراف للتحويل نحو الهيكل المسطحة.<sup>1</sup>

❖ **العنصر البشري:** يأخذ التغيير هنا شكل الزيادة أو النقصان إما باستقطاب عمالة جديدة أو تسريح وفصل بعض الأفراد أو تنمية المهارات من خلال البرامج التدريبية، أو يتجه التغيير نحو ثقافة الأفراد بالتغيير في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها<sup>2</sup> واستثمارها في المجالات: الاستراتيجية، الإنتاجية، التنافسية، وحثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراد من مختلف التخصصات يتمتعون بمهارات مختلفة وفي مثال ذلك أسلوب التطوير أو التنظيم المؤسسي، والذي تقوم من خلاله الإدارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل والتجديد في آلياته على أساس التعاون الإداري والتشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء والمرؤوسين.

❖ **القيادة:** تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، وذلك في ظل رؤيا جديدة تعزز اعتقاد العاملين في قدرتها على القيادة، من خلال ما تتمتع به من نفوذ يمكن التأثير به على الأفراد من أجل زيادة التجاوب مع التغيير.<sup>3</sup>

❖ **الثقافة التنظيمية:** تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم، وتحديد حجم الفجوة الواجب تقليصها ما بين الثقافة السائدة والثقافة المطلوبة.<sup>4</sup>

ويمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر بشكل جذري على النتائج الاقتصادية على المدى الطويل، بحيث أن المؤسسات التي تهتم في ثقافتها بتنمية دور العنصر البشري (العلاء، المساهمين والموظفين)، وتوسيع مسؤولية المديرين على جميع المستويات ، تحقق نتائج أفضل من المؤسسات التي تولي قيمة أقل لهذه الجوانب، لذلك يتطلب اعتماد التغيير الاستراتيجي عادة تغيير القيم المشتركة في المؤسسة.<sup>5</sup>

وقد أشار عساف إلى أن مجالات التغيير التنظيمي تتضمن العناصر التالية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سعيد بيس عامر، مرجع سابق ، ص 205.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص 343.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008، ص 384.

<sup>4</sup> زكريا الدوري، وآخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، 2010، ص 44.

<sup>5</sup> Jean Brilman, Jacques Herard, *les meilleurs pratiques de management*, 6<sup>eme</sup> édition, édition organisation, 2006, p98

<sup>6</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص240

✚ **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.

✚ **غايات المنظمة:** وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

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

✚ **سياسات المنظمة:** وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

✚ **عناصر المنظمة:** وتشمل:

✓ 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.

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

• وظائف المنظمة.

• طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.

• المستويات الوظيفية.

• حجم الوظيفة.

• مدى تعقيد الوظيفة.

✓ العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :

• العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئة الداخلية.

• العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة

وعلاقتها).

✚ **إجراءات وأساليب العمل:** وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

## 2. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير

لتحديد مجال التغيير الذي سوف تعمل المنظمة عليه لا بد من معرفة الخطوات الإدارية التالية:<sup>1</sup>

✓ وجود ضغط للتغيير: ويتمثل في ارتفاع شكاوي العمال وانخفاض الربحية وتعرض المؤسسة لخطر الافلاس وزيادة حدة المنافسة.

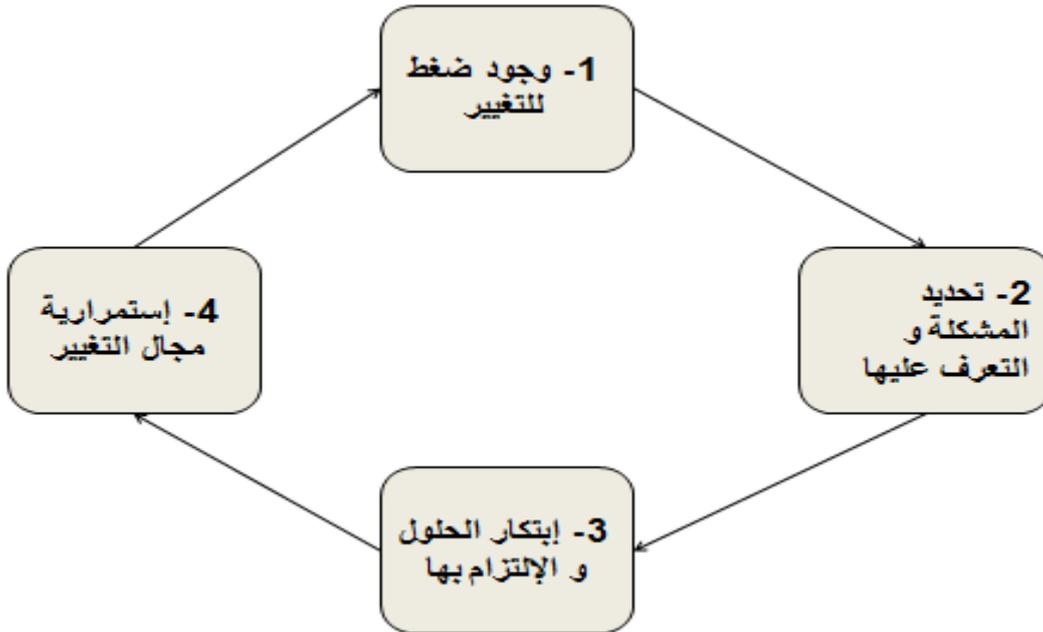
✓ تحديد المشكلة والتعرف عليها: معرفة أسباب الضغوط واستخدام الاساليب الاحصائية لمعرفة المشكلة ومجال التغيير.

✓ ابتكار الحلول والالتزام: ومن ثم الاستمرارية في مجال التغيير لأن البيئة متغيرة باستمرار.

✓ استمرارية مجال التغيير: القيام بالبحث عن أساليب جديدة من أجل إدامة التغيير.

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات :

الشكل رقم(5):الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، دار الجناردية للنشر والتوزيع، عمان، ، الطبعة الأولى ، 2017، ص31

### 3. الأطراف الفاعلة في عملية التغيير

تواجه المنظمات الساعية للتغيير التنظيمي مشكلة تحديد من يتولى إدارة مشروع التغيير والتطوير، فإما أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير والتطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية، أو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت، ومن أهم الأطراف الفاعلة في التغيير التنظيمي ما يلي:

#### 1.3. قائد التغيير التنظيمي

تسند مسؤولية إحداث التغيير في غالب الأحيان إلى القائد وذلك تبعا لنمط القيادة المتبع: سلطوي، بيروقراطي، ديمقراطي...<sup>1</sup>، حيث يعتبر المبادر إلى التغيير والمخطط له والمسئول عن تحديد ومعرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة وما هي ردود الأفعال اتجاهه.

يبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها والتي تمثل طريقه في الوصول إلى المستقبل<sup>2</sup>، كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة والمستخدمة كمدخلات للعملية التغييرية.

يستطيع أي قائد أن يصبح قائد للتغيير من خلال قدرته على توزيع السلطة والأدوار وخدمة الأهداف وحاجات الفريق ويلعب قائد التغيير دورا استراتيجيا بالمشاركة ودعم الديمقراطية وروح الفريق.

#### 1.1.3. مسؤوليات قائد التغيير:

➤ تحديد وتمييز الانماط الجديدة للسلوك، اختيار أنواع التغيير المناسب في المهام والثقافة والعلاقات والهيكل التنظيمي، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل التغيير المخطط إلى نتائج واقعية وإعادة الربط والتركيب<sup>3</sup>.

➤ يتمتع بالديناميكية والمعرفة والخبرة ويعمل على إدخال التغيير في المهام، من خلال التوجيه للعمل الجماعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 337.

<sup>3</sup> أحمد بن الشين، محمد بن عزوزي، آليات تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة الأغواط ص 10.

<sup>4</sup> Imène LATIRI DARDOUR ; **Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine ; T H E S E** pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité «Sciences de Gestion» 2006 p71

➤ التعبير عن الرغبة في التغيير وبدء التغيير وضمان استدامته، بناء القاعدة السياسية اللازمة والتعاطف، يتمتع بالجرأة والرؤية والقدرة على تحمل الضغوطات والقدرة على تحمل المسؤولية ولديه قيم يمكن مشاركتها القدرة على التعلم من الأخطاء.

### 2.3. الإدارة العليا

يحتاج التغيير إلى قيادة ودعم من قبل الإدارة العليا، فهي المسؤولة عن التخطيط ووضع الخطط البديلة فهي تقود عملية التغيير من خلال التسويق له، تطوير معايير أداء يتم التقييم على أساسها، الاستفادة من التجارب الناجحة للوحدات أو الفروع الآخرين، بالإضافة إلى أهمية الاستعانة باستشاري خارجي للتطوير التنظيمي، والذي يمثل الدور الحيادي والموضوعي في إحداث العملية.<sup>1</sup>

فالإدارة العليا هي التي تقوم بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل هي:<sup>2</sup>

**1.2.3. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير:** تتفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، حيث أنهم يقومون بالتخطيط وتنظيم عمليات التغيير وإصدار القرارات المتعلقة بالتغيير، ويتعرف المدراء على المشاكل معتمدين في ذلك على خبراتهم الذاتية أو عن طريق المعلومات والتقارير الآتية من مرؤوسيه، وذلك يتم وفق مرسوم أو قرار إداري، ويقوم المدير بتحديد التغيير ودور المرؤوسين في إتباع هذا التغيير، ويستمر التغيير التي تحدته الإدارة العليا و ذلك حتى تؤثر على غالبية العناصر المكونة للمنظمة، حيث تعتمد الإدارة العليا للتأثير على معظم العناصر المكونة للمنظمة على ما يلي:

- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة.
- وضع برنامج عمل لإدارة التطوير التنظيمي.
- الاشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث التعديلات المحسوبة.
- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع اتباعها لإحداث التغيير والتطوير.

### 2.2.3. المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة)

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص 345.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 264

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا البديل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:<sup>1</sup>

✚ **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار أنسبها، وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

✚ **حل المشاكل الجماعي:** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

### 3.2.3. المستويات الإدارية بالمنظمة مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:<sup>2</sup>

✓ **مناقشة الحالة:** ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبفرص تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

<sup>1</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص95  
<sup>2</sup>ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور كلي مقارن- معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، طبعة أولى، 1995

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

### 3.3. الاستشاريون من خارج المنظمة :

تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، وينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصفة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير والتطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال ... ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير والتطوير.

ويفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الادارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه المهارات: القيادة الفعالة، إدارة المشروع، الاتصال الجيد، القدرة على حل المشكلات، التفاعل والشخصية القوية.

وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة ، ومن أهمها ما يلي <sup>1</sup>:

**1.3.3.المبادأة:** هنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

**2.3.3.تشخيص المشاكل :** هنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية جمع المعلومات ، وماهي البيانات المطلوبة ، وكيف يمكن أن تشترك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

<sup>1</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص98

**3.3.3. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها ، هل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهياكل ؟ أم جزء منها، وهل يكون التغيير شامل أم جزئي وبالتدرج ؟ ، كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التطوير.

**4.3.3. تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا يجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الريج وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية والسلوك وغيرها من النتائج بالمنظمة.

**5.3.3. إنهاء الإستشارة:** يقدم الخبير تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة ومن ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتعابه.

#### **4.3. سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية**

هنا تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة، وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية وتطوير برامج التغيير والتطوير التنظيمي، ويسعى هذا البديل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.<sup>1</sup>

#### **4. أسس التغيير الايجابي**

- ❖ أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد.
- ❖ أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- ❖ أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
- ❖ أن يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- ❖ أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص271

## سابعاً: مراحل ونماذج ادارة التغيير

### 1. مراحل إدارة التغيير

إن التغيير هو عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها، وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي إلى إنجاز عملية التغيير ، ومن أهم المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي ما يلي:

✓ **تشخيص مشكلات المنظمة:** تكون لدى المؤسسة مشكلة أو تريد اقتناص فرصة وقد تتعلق المشكلة بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة أو الأفراد.

✓ **تحديد الحاجة إلى التغيير:** من خلال وجود حالة من الصراع بين الوحدات التنظيمية، زيادة حدة المنافسة، وجود فجوة في الأداء وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير.

✓ **تخطيط جهود التغيير:** يتم وضع أهداف خطط التغيير المطلوب تحقيقه ويجب أن تكون هذه الأهداف: دقيقة ومحددة ومكتوبة، قابلة للتحقيق، قابلة للقياس ومرتبطة بفترة زمنية محددة.

✓ **تنظيم خطة التغيير وتحديد معيقاتها:** ويتم في هذه المرحلة تنظيم الموارد وتحديد بداية التغيير ونهايته وتحديد طبيعة المقاومة وتحديد الاستراتيجيات وطرق التعامل مع المقاومة.

✓ **تنفيذ ومتابعة خطة التغيير:** تهتم بإحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والنظم والجراءات والأفراد واتجاهاتهم، متابعة استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة للتغيير<sup>1</sup>.

و الشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد، مرجع سابق، ص36.

الشكل رقم(6): مراحل إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير

## 2. كيفية إحداث تغيير ناجح

من أجل انجاح عملية التغيير، يرى كثير من الباحثين أنه ينبغي اتباع الخطوات التالية:

### 1.2. دراسة الوضع الراهن

إن دراسة الوضع الراهن، تعتبر أولى الخطوات من أجل إنجاز عملية التغيير وتتطلب هذه الخطوة التركيز على ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.1.2. تخطيط الدراسة

تهتم هذه المرحلة بإعداد ملامح دراسة الوضع الراهن تمهيدا لتشخيص المنظمة، وتركز مرحلة التخطيط على هدف الدراسة، والقائمين بها، واختيار مدى توافر المعلومات، واعتماد برنامج دراسة الوضع الراهن من الإدارة العليا، وتوضح ملامح مرحلة التخطيط للدراسة في النقاط التالية التالي:

- ✓ تحديد هدف الدراسة.
- ✓ تحديد فريق الدراسة ورئيسه.
- ✓ إجراء دراسة استطلاعية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص63

✓ اعتماد برنامج الدراسة.

## 2.1.2. جمع البيانات

بناء على الدراسة الاستطلاعية التي تم الإشارة إليها في يتحدد نطاق الدراسة، ودرجة اتساعها، ونوع البيانات التي سيتم جمعها، كما يتحدد أيضاً طريقة جمع البيانات.

## 3.1.2. تحليل البيانات

يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج والخلاصات فيها، وبدلاً من أن تكون البيانات منتشرة ومبعثرة في وسائل جمع البيانات وفي عديد من الأوراق وأجهزة الحفظ، يتم توجيه هذه البيانات بطريقة معينة لجمعها واختصارها واستنباط النتائج منها، وهو ما يشير إلى تحليل البيانات.

## 4.1.2. التغذية العكسية

يقصد بالتغذية العكسية Feedback في هذا الموقع قيام المستشار والقائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره عن نتائج البحث الذي أجراه للإدارة العليا، وباقي المديرين في المنظمة، وأن يصاحب هذا التقرير عرض شفوي عن النتائج الخاصة بجمع وتحليل البيانات، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار (أو القائم بالدراسة) عن المشاكل التي تواجه المنظمة (أي التشخيص المبدئي)، ويلى ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا والمديرين بمناقشة ما تم عرضه، وقد تستغرق المناقشة عدة لقاءات أحياناً، حتى يتم استيعاب النتائج، وذلك للانتقال إلى التشخيص النهائي لمشاكل المنظمة تمهيداً للتوصل إلى التدخلات المناسبة.<sup>1</sup>

## 2.2. تشخيص المشاكل و تحديد العلاج

يعتبر التشخيص نتيجة منطقية لدراسة الوضع الراهن، فبعد تخطيط الدراسة وجمع البيانات وتحليلها وإجراء التغذية العكسية، يتبقى أن يقوم القائم بالدراسة مع الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة بتحديد مشاكل المنظمة وأبعادها بدقة بالاعتماد على أساليب معينة في إجراء التشخيص، وبالتالي فإن التشخيص السليم سوف يؤدي إلى اقتراح الحل المناسب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص84

## 1.2.2.1.2.2. تشخيص المشاكل

### 1.1.2.2. تعريف التشخيص

يقصد بالتشخيص ما يلي: تحديد مشاكل المنظمة، تعريف مواطن الضعف بالمنظمة، تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة، تحديد الأوضاع والنتائج السيئة في المنظمة، تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة، تعريف الأوضاع غير المرغوبة وتحديد عدم التوازن بالمنظمة.

### 2.1.2.2. عناصر التشخيص

لكي يتسم تشخيص مشاكل المنظمة وتحديدها بأنه كامل وسليم لابد أن يتطرق هذا التشخيص إلى عناصر رئيسية هي كالاتي:<sup>1</sup>

- تحديد المشكلة الرئيسية في شكل واضح ومكتوب.
- تحديد أسباب المشكلة، والمقدمات التي أدت إلى ظهورها.
- أعراض المشكلة.
- نتائج المشكلة (أي نتائج عدم حل المشكلة).
- الأفراد والأقسام المرتبطة بالمسألة.
- حدة المشكلة وصعوبتها.
- مدى تكرار واستمرار المشكلة.
- مجال المشكلة (المنظمة ككل، أو الأقسام والجماعات، أو الأفراد).
- ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمنظمة.
- المشاكل الفرعية من المشكلة الرئيسية.

### 3.1.2.2. طرق التشخيص

يمكن للمستشار أو القائمين على تشخيص مشاكل المنظمة استخدام طرق للتشخيص، ويفضل البعض استخدام أكثر من طريقة في الوقت نفسه وذلك لمزيد من الدقة في التشخيص، ومن الطرق الأكثر شيوعاً لتشخيص مشاكل المنظمة ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص109

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص97

طريقة الفجوة. Gap ، طريقة الأسباب والنتائج Cause & Effect ، طريقة عظام السمكة Fish  
Bone ، طريقة التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

### 2.2.2. تحديد العلاج

بعد أن يتم التشخيص يتبقى اختيار التدخل المناسب، والذي يعتبر حلاً للمشاكل أو علاجاً للأمراض المنظمة، وهنا ينبغي على المستشار أو فريق التطوير أن يستخدم أساليب مساعدة على توليد أفكار وطرق التدخل والتي سيتم استخدامها أحسنها للتدخل المناسب.

وهنا لابد للمستشارين والمديرين استخدام الجانب العلمي لاكتشاف طرق التدخل المناسبة، فاتباع الطرق العلمية يجبر المستشارين والمهتمين بالتطوير التنظيمي على اتباع طرق مجربة وصادقة في اكتشاف طرق الحل والتدخل المناسب.

ومن بين أساليب اكتشاف التدخل السريع نجد ما يلي:<sup>1</sup>

العصف الذهني.

آراء المحكمين (أو دلفي).

التفكير الاستراتيجي للتدخل.

عظام السمكة.

### 3.2. تنفيذ التغيير ومتابعته

أثبتت التجربة العلمية أن مرحلة التنفيذ لا تقل أهمية عن مراحل الدراسة والتشخيص ووضع خطة التدخلات، وفي هذه المرحلة نبحث عن كيفية تحويل التشخيص والتدخلات إلى خطة عمل يمكن تنفيذها بفعالية ومتابعتها بكفاءة عالية.

### 1.3.2. تنفيذ التغيير

بعد المرور بكل ما سبق، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المنظمة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، وذلك كله يساهم

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص110

بشكل كبير في إنجاز عملية التغيير، ومن جهة أخرى يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوي العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام فمن شأنها أحيانا أن تساعد المسيرين على ملاحظة النفاص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين، كما يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة ماديا مثل إحداث تغيير في المكاتب أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء وأيضا اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع.

### 2.3.2. متابعة التغيير

لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه وإنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما حقق فعلا واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.

وتمر عملية المراقبة والمتابعة بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد معايير الأداء (كما تظهر في الخطة).
- قياس الأداء الفعلي (وفقا للتنفيذ).
- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفرق.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

### 3. نماذج إدارة التغيير

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فانه يمر بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة ومعقدة تضم ثلاث مراحل أساسية: التحضير للتغيير، الالتزام و التنفيذ، تثبيت التغيير وجعله عملية مستمرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص183

<sup>2</sup> Aurélien Boutaud ,Ecologie De la sensibilisation aux changements de comportement,Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, décembre, 2009., p7.

وهناك العديد من النماذج المشهورة لإدارة التغيير والتي تقدم صوراً مختلفة لمراحل إدارة التغيير، من أهمها ما يلي:

### 1.3. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)

يعد هذا النموذج من أقدم النماذج التي حاولت تفسير عملية التغيير التنظيمي، حيث يقترح لوين ثلاث مراحل لتنفيذ التغيير هي:<sup>1</sup>

#### 1.1.3. مرحلة إذابة الجليد:

وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، و الغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الأفراد بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك، بحيث أنه قبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الاداء والانتاجية وانخفاض الأرباح.. و الاعتراف بوجود مشكلة ما، والادراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة"، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم، وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، انخفاض الأداء، التثبيت من المشاكل وتوافر فرص بديلة لتحسين لأداء.

ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لإذابة الموقف، نجد ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ اشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، وإزالة مسببات مقاومة التغيير.
- ❖ منع أي معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها.
- ❖ انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل
- ❖ نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة.
- ❖ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 107

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 275

### 2.1.3. مرحلة التغيير

تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير ، والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك ، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ويكون التغيير في النواحي التالية:<sup>1</sup>

➤ **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.

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

### 3.1.3. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد :

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد، بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بتوجيه مسار الأداء والعمل وفقا للطرق الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أسامة خيرى، مرجع سابق، ص136  
<sup>2</sup>محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 339

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

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ 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 إنجاز 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.

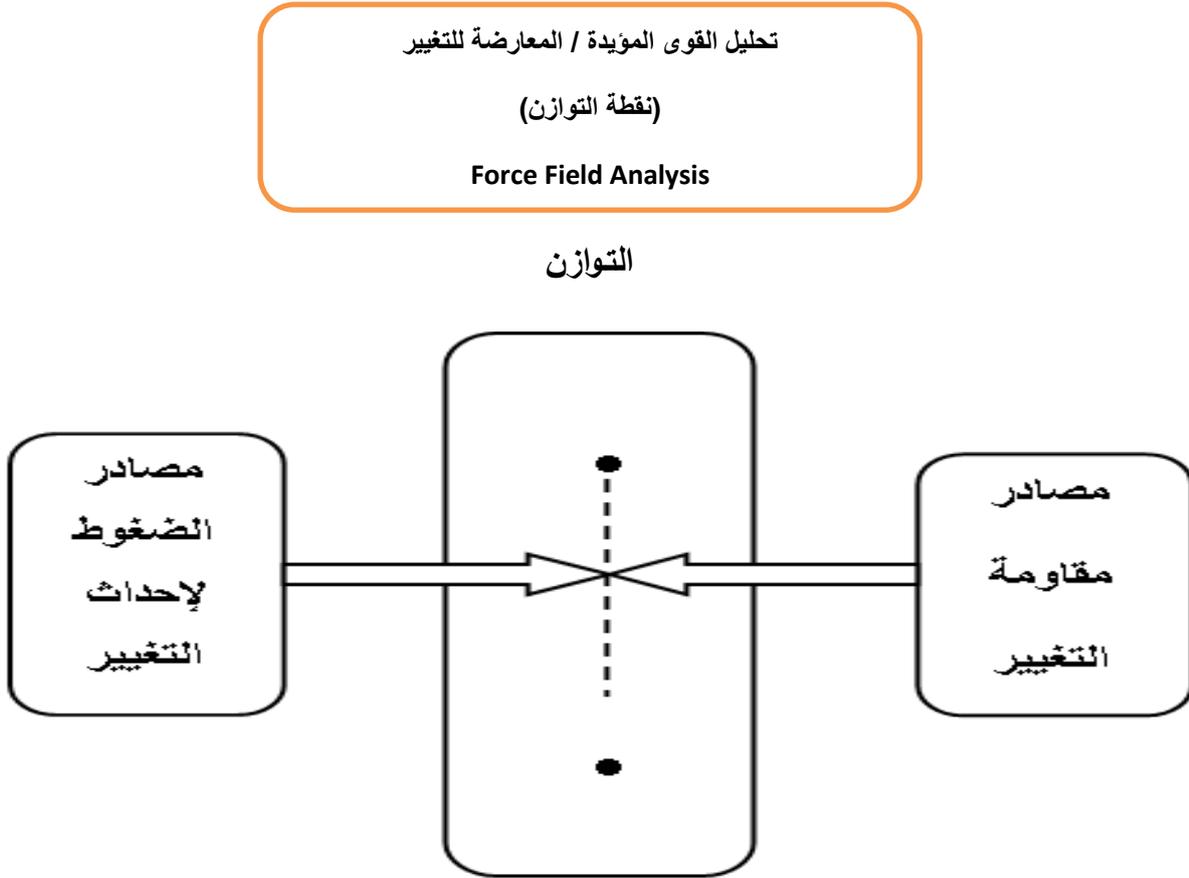
وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة للتغيير.

أما الشق الثاني لنموذج كيرت لوين في التغيير هو ما أسماه ( force field analysis) أو تحليل مجال القوى لعملية التغيير حيث ركز على الدور الفاعل للقوى الدافعة خلال مرحلة الإذابة من أجل تقليص دور القوى المقاومة والتي ينبغي عدم إهمالها أو تجاهلها حتى يصل التغيير إلى حالته المرغوبة ويعود التوازن بين القوى المؤيدة والقوى المعارضة للتغيير ويسمى بحالة الاستقرار والتعادل لتساوي القوتين واتفاقهما على الحالة التي انتهت لها عملية التغيير.

والشكل الموالي يوضح تحليل مجال القوى لعملية التغيير

<sup>1</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص137

الشكل رقم(7):تحليل مجال القوى لعملية التغيير



### 2.3. نموذج ايفانوفيتش Ivancevich

يرى ايفانوفيتش أنّ عملية التغيير تُخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1.2.3. قوى التغيير: وتتمثل في التعرف على القوى الداخلية و الخارجية التي تدعو إلى التغيير.

2.2.3. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الاحصاءات و التقارير الواردة على المنظمة صورة تقريبية لوضعها، ومن خلالها تُتخذ إجراءات الاصلاح والتغيير، وهذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الأداء و انخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات، بالإضافة الى انهيار معنويات الموظفين.

<sup>1</sup> Gibson et al, Organizations: Behavior, Structure and Process, 8th Ed Homewood, 1994, p. 556

**3.2.3. تشخيص المشكلة:** إنّ مهمة التشخيص هي تحديد الاشكالية القائمة قبل اتخاذ أيّ قرار، فبناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة، ومن ثمّ إحداث تعديلات على توجهات التغيير وتقييم نتائجه.

**4.2.3. تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** هنا تُقدم المنظمة تقريراً تنتقي فيه النقاط المُرجّح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية وتدور حول استراتيجيات ثلاث وهي:

❖ **تغيير البناء التنظيمي:** يقع التغيير هنا على مُستوى البناء التنظيمي الأساسي، وأشكال العمل

والعلاقات بين السلطات، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر Michael Hammer بأنها " عملية التفكير بشكل جذريّ وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال مُعينة، بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة".

❖ **تغيير سلوكيات الموظفين:** تستخدم الإدارة عدّة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين والرفع

من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يعدّل الموظفون من معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة.

❖ **التغيير التقني:** وذلك باعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب

الانتاج وعرض عينات مبتكرة من المنتج، مما يوفر عروضاً متجددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك والتردد باستمرار على المعروضات لمعرفة الأشياء الجديدة، فالتغيير التقني والتحديث أصبح مطلباً رئيساً لضمان استمرارية المنافسة.

**5.2.3. تقرير المحددات والمقيدات:** وذلك بالتعرف على الظروف المحيطة بالمؤسسة ، سواء تعلق

الأمر بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية أو إمكانات و موارد المؤسسة المتاحة والعوامل الظرفية في البيئة الداخلية.

**6.2.3. اختيار الاستراتيجية المناسبة:** لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير ومتهيأة

لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها، وتقاديا لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة ويجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات جديدة لامتناسها، وذلك باختيار البديل المناسب.

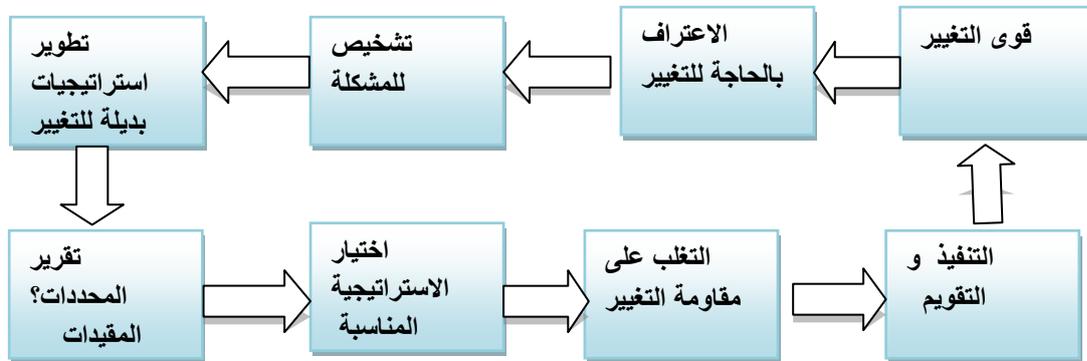
**7.2.3. التغلب على مقاومة التغيير:** وهي الطريقة التي ستنتهجها الادارة لتخفيف المقاومة.

8.2.3.التنفيذ والتقييم: تنفيذ التغيير ومتابعته من خلال معرفة : توقيت إحداث التغيير ونطاق التغيير، وتوفر المعلومات اللازمة و المفيدة لأجل الرقابة العلاجية، وهذه المرحلة لها بعدان:

- ✓ التوقيت: هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، وهو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال ويكيفهم مع الآليات الجديدة لا أن يعارض روتينهم اليومي، ويفضل أن ينفذ في حالة راحة الموظفين أما إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار أمامها إلا التنفيذ.
- ✓ النطاق: قد يطال تنفيذ التغيير كل مفاصل المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة كما يمكن أن يمر عبر مراحل و من إدارة إلى أخرى.

والشكل الموالي يوضح المراحل السابقة لنموذج إيفانسوفيتش Ivancevich :

الشكل رقم(8): نموذج إيفانسوفيتش Ivancevich



Source: Gibson et al Organizations: Behavior, Structure and Process, 8th Ed Homewood, 1994, p 556

### 3.3. نموذج جون كوتر John. Kotter

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهم، ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة، وهو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

ينكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير موضحة كما يلي:<sup>1</sup>

**1.3.3. ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير:** يرى كوتر أنّه على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير، لأنّه يعزّز من المصداقيّة والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جديد.

**2.3.3. 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.

**3.3.3. تطوير رؤية واستراتيجية:** حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير للأسباب التالية:

✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.

**4.3.3. توصيل رؤية التغيير:** يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية

التغيير الى الجميع ، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

<sup>1</sup>جون كوتر، مقال بعنوان، قيادة التغيير ص2 عن موقع <http://www.alkhulasah.com>,

✓ استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكلّ صراحة.

✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

✓ تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

✓ ضرب المثل والقُدوة من طرف القائد.

**5.3.3. تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل :** يرى كوتر أنّ التغيير المطلوب

يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف، وإشراك كافة الافراد في عمليّة التغيير يجب اتباع 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 ونُظم العاملين.

✓ فتح باب المناقشات الصّريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

**6.3.3. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:** للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب

وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب ، بحيث يجب:

✓ أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.

✓ أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.

✓ أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

ويرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :

✓ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.

✓ التذليل على نجاح الرّؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع.

✓ التقليل من مقاومة التغيير.

✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.

✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

**7.3.3. 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 يتوَلَّد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

**8.3.3. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:** إنَّ حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

ولترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائمٍ وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.

✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم.

✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.

✓ ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

والشكل الموالي يوضح مراحل نموذج كوتر:

الشكل رقم(9): نموذج كوتر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد ما سبق من معلومات

### 4.3. نموذج أدكار (Adkar)

ينسب هذا النموذج إلى (Prosci)<sup>1</sup> وبموجبه ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند مجموعة من المراحل الأساسية لضمان النجاح ولتحقيق الأهداف المرجوة منه، مع أنهم يطرحون الشعار القائل الوعي والرغبة هما نقطة البداية لأي عملية تغيير. Awareness and desire-starting the process of change

يقوم هذا النموذج على خمس مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

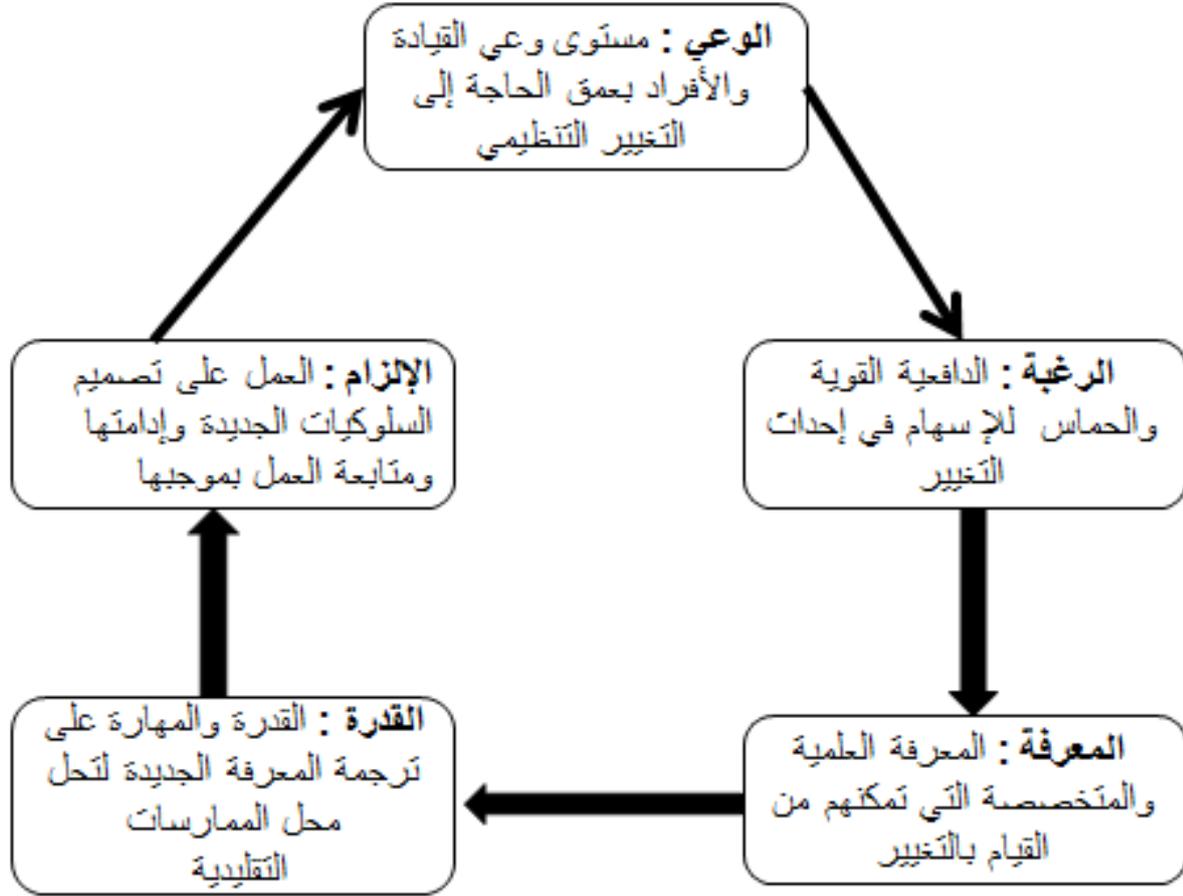
<sup>1</sup> مؤسسة استشارية أمريكية أجرت دراساتها على أكثر من 1000 مؤسسة على مدار عشر سنوات لتصل إلى هذا النموذج

<sup>2</sup> Gratiela Dana Boca, "Adkar Model Vs. Quality Management Change," Risk in Contemporary Economy, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, 2013, page 246

1. الوعي (Awareness): ينبغي أن يكون الوعي على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة إلى التغييرات التنظيمية وما ينتظران تحققه من إيجابيات ونتائج مفيدة، أو تعالجه من مشكلات واختناقات حالية.
2. الرغبة (desire): فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية والرغبة القوية والحماس، للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته والقيام بمهامه.
3. المعرفة (knowledge): الشرطان أعلاه يظلان ناقصان ما لم يكتسب هؤلاء الذين وعوا أهمية التغيير ورغبوا فيه، المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع في ضوء الفرضيات والمبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.
4. القدرة (Ability): القدرة والمعرفة المكتسبة والمتخصصة بدورها لا يكفيها باكتسابها وحفظها وفهمها فقط بل ينبغي أن تتحول إلى مهارات وسلوكيات جديدة، لكي لا تكون الخبرات السابقة والعادات الموروثة هي نفسها المعول عليها لإحداث التغيير، لذلك يشترط توفر القدرة والمهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.
5. الإلزام (Reinforcement) : وما أن يتحول الوعي والرغبة والمعرفة إلى قدرات ومهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة وإدامتها ومتابعة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتياً ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات والسلوكيات السابقة.
6. بالالتزام بهذه الخطوات الخمس لنموذج (Adkar) تضعف مقاومة التغيير وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المبتغاة منها.

والشكل الموالي يوضح المراحل الخمسة لنموذج (Adkar)

الشكل رقم(10):نموذج أدكار(Adkar) للتغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

## ثامنا: استراتيجيات التغيير

### 1. مفهوم استراتيجية التغيير

ينظر للاستراتيجية على أنها الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، و النقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت، فهي مجموعة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل حمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه.

وهنا يجب في البداية أن نُميّز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي فالمقصود "باستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد عميقة "واختيار ذو رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه ، ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل.

في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو إلا تصرف Action وفعلٌ تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كليا أوجذريا<sup>1</sup> ، فالتغيير الاستراتيجي هو تغيير يلزم العملية الاستراتيجية للمنظمة، فهو يلزم الاستراتيجية الكلية للمنظمة، أو الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال في مرحلة التنفيذ.

وقد تم إحصاء ثلاث معاني مختلفة لمفهوم الاستراتيجية في أدبيات التغيير التنظيمي هي:<sup>2</sup>

**1.1. المدلول المنهجي والتقني:** استخدم مفهوم الاستراتيجية للدلالة على طريقة العمل، التقنية أو الأداة المستعملة في مجال العلاقات الانسانية لإحداث التغيير في الاتجاهات، ويظهر هذا المعنى في التصنيف الذي قدمه (L.Greiner) عن استراتيجيات التغيير.

**2.1. مدلول البرمجة:** في هذا المدلول استخدم مفهوم الاستراتيجية للدلالة على برنامج العمل الذي تستخدمه المنظمة لتطوير قدرة أفرادها على حل المشاكل وتعزيز العلاقات الشخصية فيما بينهم.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص139.

<sup>2</sup> Yvon Tellier, Roger Tessier, théories du changement social intentionnels, participations, expertises et contraintes, presse de l'université de Québec, Volume 05,1990,p210

**3.1. المدلول النظري "المقاربة أو الاستراتيجيات العامة":** استخدم (Leavitt) مصطلح المقاربة للدلالة على المعنى النظري للاستراتيجية، والتي تمثل الطريقة التي ينظر بها قادة التغيير نظرياً إلى شكل التغيير الاجتماعي أو إلى أبعاد النظام الاجتماعي المراد تحويله.

## 2. تصنيفات استراتيجيات التغيير

و ضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس ومعايير عديدة أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ مجال أو موضوع التغيير
- ✓ الجهة أو الوحدة المعنية بالتغيير
- ✓ كيفية إحداث التغيير

### 1.2. استراتيجيات التغيير استناداً إلى مجال أو موضوع التغيير (H.Leavitt)

يرى H.Leavitt من خلال دراسته للمنظمات الصناعية كأنظمة معقدة، وجود أربع متغيرات متداخلة تكونها هي: الهيكل، المهام، الأفراد والتكنولوجيا، فأحداث التغيير سيمس حتماً أحد هذه المتغيرات أو جميعها، لذي عمل على تصنيف مقاربات التغيير إلى ثلاث مجموعات أو استراتيجيات (استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي، استراتيجيات التغيير التقني واستراتيجيات تغيير الأفراد)، ولهذا سميت هذه الاستراتيجيات بالاستراتيجيات المتكاملة لأنها تعمل مجتمعة مع بعضها البعض لإحداث التغيير المطلوب، إذ لا يمكن أن تؤدي استراتيجية واحدة ودون التكامل مع بقية الاستراتيجيات إلى إحداث التغيير.

وتصنف استراتيجيات التغيير وفق هذا المعيار إلى ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.1.2. استراتيجيات الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي) : و تعني هذه الاستراتيجية بالتصميم

الجيد و تغيير البناء التنظيمي إذا استدعى الأمر، حيث يتم اختصار المستويات الإدارية أو الأقسام بما يتلاءم وهدف تطوير المنظمة لتتماشى مع التطورات التكنولوجية، وتحتاج هذه الاستراتيجيات إلى تقنيات تتعلق بالبناء التنظيمي، تركز على تحسين الاتصال والتواصل البيئي بين الموظفين فيما بينهم وبين

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 279

<sup>2</sup> ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 224

الموظفين والادارة، وما بين الأقسام والمستويات الإدارية، وتدريب الموظفين على التعامل مع التوتر الوظيفي وضغط العمل وانسياب التعليمات والأوامر بسلاسة عبر شبكة إدارية واضحة للجميع .

**2.1.2. استراتيجيات التكنولوجيا (التغيير التقني) :** تهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث مواكبة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة عبر التحديث المستمر وملاحقة ما هو جديد في المجال التكنولوجي، من معدات وبرمجيات ، وتحتاج هذه الاستراتيجيات إلى تقنيات تكنولوجية تساعد على تصميم أنسب للوظيفة وإحكام الرقابة على النوعية وإدارة الجودة الشاملة، وتركز على تعليم العاملين ورفع مستواهم ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المعدات والبرمجيات.

كما تركز هذه الاستراتيجيات على تطوير مجموعة من الوسائل التقنية لحل مشاكل العمل المعقدة التي عجزت عن حلها إمكانيات التسيير الموجودة، ومن بين هذه التقنيات نجد: بحوث العمليات، نظم معالجة البيانات، الهندسة البشرية، إضافة إلى تقنيات المحاكاة والطرق الموجهة لحل المشاكل، ويضيف Leavitt أن التدخل باستخدام هذه الطرق الموجهة لتحسين المهام من شأنه أن يعدل بشكل مثير للاهتمام الهيكل التنظيمي ويغير من سلوك الأفراد.<sup>1</sup>

**3.1.2. استراتيجيات سلوكية (تغيير الأفراد):** وهي تلك الاستراتيجيات التي ترفع من مستوى السلوك الفردي والجماعي من حيث الأداء العام للمنظمة، وتعني بتعليم العاملين ليكونوا على تواصل مع المستجدات التقنية، وبالتالي فهذه الاستراتيجيات بحاجة إلى تقنيات سلوكية تركز على التعلم التنظيمي وتحسين الأداء، من خلال ورش العمل المخبرية، والتركيز على روح الفريق، التحليل، المفاوضات والمشورة.

كما أن التغيير السلوكي من شأنه تعديل الحلول الممكنة للمشاكل التي تواجهها المنظمات على مستوى المهام وتعديل طرق تنفيذها، كما يسمح بتطور الأفراد وتحقيق الرضا الفردي.

## **2.2. استراتيجيات التغيير استنادا إلى كيفية إحداث التغيير (L.Greiner)**

بناء على الخبرة والتحليل الميداني، استطاع (L.Greiner) أن يصنف استراتيجيات التغيير وفقا للكيفية التي تم بها التغيير إلى ثلاث استراتيجيات هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yvon Tellier, Roger Tessier, op,cit,p47

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص101.

**1.2.2. استراتيجية السلطة من جانب واحد:** تعتمد هذه الاستراتيجية عند إحداث التغيير على استغلال القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسؤولون، وتعكس القوة السلطوية استخدام ثلاث أساليب عند القيام بالتغيير:

➤ قيام المسؤول بالإعلان عن التغيير، تحديد الأدوار والواجبات وتكليف باقي المستويات الإدارية بالتنفيذ.

➤ استخدام السلطة المستمدة من الوظيفة من طرف قادة التغيير لتبديل الوظائف والأدوار الموكلة للمرؤوسين، والتي غالبا ما لا يتم استشارتهم فيها، ظنا بأن هذا التغيير سيسمح بتغيير أداء المنظمة.

➤ إعادة تصميم هيكل المنظمة وتحديد علاقات جديدة بين الافراد والاقسام المختلفة بشكل يخدم التغيير المطلوب بدلا من إصدار القرارات وتبديل الوظائف، اعتقادا بأن التغيير في العلاقات سيؤدي إلى إحداث التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

**2.2.2. استراتيجية المشاركة:** تهتم هذه الاستراتيجية بالعنصر البشري من خلال سعيها لإشراكه في اتخاذ القرارات الإدارية والقرارات المتعلقة بالتغيير، وتأخذ هذه الاستراتيجية أحد الأساليب التالية:

➤ **أسلوب القرارات الجماعية:** يتم إشراك العمال في اختيار أحد البدائل التي اقترحتها الإدارة العليا للقيام بالتغيير بعد قيام هذه الأخيرة بتحديد المشكل وتحديد البدائل الممكنة.

➤ **أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية:** وهنا يتم اشتراك العمال مع الإدارة في تعريف المشكل، تحديد الحلول واختيار أنسبها لإحداث التغيير.

**3.2.2. استراتيجية التفويض:** تعمل الإدارة في إطار هذه الاستراتيجية على تفويض سلطة اتخاذ قرارات التغيير لموظفيها، وذلك من خلال تقديم المعلومات الدقيقة عن الوضعية المراد تغييرها للعمال وتكليفهم بمناقشة وتحليل هذه المعلومات للتمكن من تقديم الاقتراحات وإيجاد البدائل المختلفة لحل المشكل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوبين هما:

➤ **أسلوب المناقشة الجماعية للحالة:** يعتمد هذا الأسلوب على اجتماع كل من المدراء والموظفون في لقاءات مفتوحة لمناقشة الحالة المراد تغييرها مع دراسة جميع البدائل الممكنة، تهدف هذه اللقاءات إلى تحفيز الموظفين على المشاركة في حل المشاكل الخاصة بالمنظمة والإدارة.

➤ أسلوب التدريب الجماعي: يفترض هذا الأسلوب أن تغيير العلاقات وأنماط العمل يستوجب تغيير في جوانب الشخصية، لذا يسعى هذا الأسلوب إلى تنمية الإدراك الذاتي لدى الأفراد والمجموعات عن طريق تدريبهم في مجموعات صغيرة لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم.

### 3.2. استراتيجيات التغيير استنادا إلى الجهة أو الوحدة المعنية بالتغيير (Chinn & benne)

صنف كل من Chinn & benne استراتيجيات التغيير إلى ثلاث استراتيجيات هي:<sup>1</sup>

1.3.2. استراتيجية العقلانية الميدانية: تفترض هذه الاستراتيجية أن الإنسان عقلائي وبيحث برشد عن تحقيق مصالحه الشخصية، لذلك يفترض تبنيه للتغيير المقترح إذا ما وجد تبريرا عقلائيا له وتم إقناعه من طرف مقترحي التغيير بأنه يخدم مصالحه.

تقوم هذه الاستراتيجية على تبادل ونشر المعلومات، للتمكن من اتخاذ القرار الرشيد، لذلك ينظر إلى التعليم، البحوث العلمية والدراسات كعامل رئيسي لإحداث التغيير.

و في نفس السياق، استخدم Yvon et Tessier عند تصنيف استراتيجيات التغيير مصطلح الاستراتيجيات الإعلامية التي تستند على كشف الحقيقة من خلال تقديم المعلومات الضرورية التي تدفع الأفراد للتكيف مع الوضعيات الجديدة، إلا أن هذه الاستراتيجيات لا تتعامل غالبا مع المشاكل المتعلقة بكيفية إحداث التغيير.

2.3.2. استراتيجية التثقيف والتوعية: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعايير الثقافية والاجتماعية ومدى التزام الأفراد بها، وتستمد هذه المعايير من نظم القيم واتجاهات الأفراد، لدى ترى هذه الاستراتيجيات أنه لتغيير الممارسات وطرق العمل ينبغي على الأفراد المعنيين تغيير توجهاتهم المعيارية اتجاه الممارسات التقليدية للاندماج في الوضعيات الجديدة، وذلك من خلال تغيير الاتجاهات، القيم، المعارف العملية والعلاقات، ومن خلال هذه الاستراتيجية يتم التغلب على مقاومة التغيير عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

<sup>1</sup> Yvon Tellier, Roger Tessier, **changement planifié et développement organisationnel**, presse de l'université du Québec, 2011, p171

**3.3.2. استراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في إحداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية، وتستخدم هذه الاستراتيجيات للضغط على الأفراد الأقل سلطة ظنا بأنهم يخضعون لمن هم أعلى سلطة منهم (لتحقيق مصالحهم أو خوفا من فقدانها)، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بأسلوبين هما :

➤ **الاسلوب الاول:** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .

➤ **الاسلوب الثاني:** اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

### **3. تصنيفات أخرى لاستراتيجيات التغيير**

كما أنه هناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى التي يمكن أن تتبعها المنظمات لإجراء التغيير الذي تريده، وتتنوع هذه الاستراتيجيات استنادا إلى حجم وقوة التغيير، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا، وقد يكون بنويا وسريعا، وقد حدد البعض نوعين من الاستراتيجيات التنظيمية هما:<sup>1</sup>

#### **1.3. استراتيجية التغيير التدريجي**

تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعدة عوامل منها :

✓ مهارات العاملين وقدراتهم.

✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص229

✓ ثقافة المنظمة.

وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام الاستراتيجيات الفرعية التالية:

**1.1.3. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد التعاون والمشاركة والتمكين بين الافراد والمنظمة، وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير، وحاجات الأطراف المشاركة وأهدافها.

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة في تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه، كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعلية.

**2.1.3. استراتيجية المشاركة المركزة :** تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة

مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة أهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة.

**3.1.3. استراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة

، حيث يوصى في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

**4.1.3. استراتيجية الإكراه:** تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية

للتغيير معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

و الشكل الموالي يبين أهم استراتيجيات التغيير التدريجي

الشكل رقم(11): أنواع استراتيجيات التغيير التدريجي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

### 2.3. استراتيجيات التغيير البنوي

تتبنى هذه الاستراتيجيات التغيير العميق في المؤسسة، لذي يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، وقد تشكل تهديدا لأمن العاملين ، أو قد تفقدهم وظائفهم، لذا لا بد من اتباع الاستراتيجيات القيادية التالية عند اللجوء لهذه الاستراتيجيات ومن أهمها:

#### 1.2.3. استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة ، مع إدراك جميع

العاملين لتلك الأزمة، ومقاومة التغيير منخفضة، وهنا لا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة، حيث يعتمد القائم بالتغيير على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.

#### 2.2.3. استراتيجية المشاركة الواسعة : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة

التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالتغيير بالمشاركة الواسعة، من خلال تحفيزهم الأفراد والرفع من معنوياتهم لتنفيذ التغيير بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

3.2.3. استراتيجية الإقناع (الالزام): تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير، وهنا يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.

4.2.3. الاستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، تكون هذه الاستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة .

إن استخدام القسوة والقوة يتم لأجل إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.

و الشكل الموالي يبين أهم استراتيجيات التغيير البنوي:

الشكل رقم(12): أنواع استراتيجيات التغيير البنوي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

## تاسعا: مقاومة التغيير واستراتيجيات المنظمة في التعامل معها

### 1. مقاومة التغيير

تواجه كل عملية تغيير بمقاومة، تختلف من حيث القوة والنوع والمصدر والتوقيت، ولاشك أن لهذه المقاومة دورا كبيرا في التأثير على عملية التغيير وقد تصل بها إلى الفشل، لذا كان لابد من دراسة أسباب هذه المقاومة رغم ما للتغيير من فوائد مهمة للمنظمة، وكذلك لتحديد سبيل مواجهتها ومعالجتها، وبيان الفوائد التي تعود على المنظمة من هذه المقاومة.

عند تحليل ظاهرة المقاومة لا ينبغي التركيز على الموظفين واعتبارهم الفئة الوحيدة المسؤولة على المقاومة، إذ ينبغي في هذا الإطار أن تعيد الإدارة النظر في التغيير المقترح والطرق المعتمدة لتنفيذه، واستنادا إلى **Ketz et Miller** فإن النجاح في إدراج التغيير يرتبط بقدرة المشرفين على تخطي مقاومة التغيير، فعن طريق المرافقة الفردية للمشرف والفريق الإداري يتم القضاء على الصعوبات الشخصية المرتبطة بالمخاوف ومعالجة مظاهر المقاومة.<sup>1</sup>

فعادة ما يواجه القادة صعوبة في إدارة وتنفيذ التغيير حتى ولو كان في صالح المؤسسة، لأن القيام بأي عملية تغيير يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد لها والتعاون والمشاركة في إنجازها، لذلك لابد لقادة التغيير مراعاة مدى تأثر الأفراد بهذه العملية وما هو رد فعلهم اتجاهها، لأن الأفراد لا يقبلون إلا التغييرات المبررة بناء على شرعيتها والمعرفة بالقبول العام والوحدة المشكلة داخل التنظيم الاجتماعي المكون من قيم و اعتقادات الأفراد.<sup>2</sup>

### 1.1. مفهوم مقاومة التغيير

يعود استخدام مصطلح مقاومة التغيير في المجال التنظيمي إلى الخمسينيات على يد كل من Coch et French و Lewin.

حيث نجد أن Kurt Lewin عند تحليله لديناميكية التغيير يرى بأن المقاومة تنشأ من ارتباط الأفراد بالمعايير التي تحكم المجموعة، لذا ينبغي تغييرها لكي يتم التغيير الجماعي، فالمقاومة وفقا لنظرية مجالات القوى تعارض بشكل مباشر قوى التغيير ويمكنها أن تنشأ عندما يمس التغيير العادات والأعراف،

<sup>1</sup>Bon Preface Michel, **le changement, Edition d'organisation**, Harvard Business School, 2000,p55

<sup>2</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, **Op, Cit**, p 424

كما تنشأ من جهل المعنيين بأسباب التغيير أو الهدف منه، لذا يجب تحليل هذه القوى والعمل على إحداث التوازن بينها.<sup>1</sup>

كما اقترح Lewin طريقتين لتغيير مستوى التوازن، إما بزيادة القوى التي تدفع النظام إلى التغيير المرغوب (إلا أن هذه الطريقة التي يتم من خلالها زيادة الضغوط المشجعة على التغيير دون التخفيض المباشر لقوى المعارضة تعتبر أكثر حساسية لمقاومة التغيير) أو التقليل من قوى المعارضة.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمت لمقاومة التغيير:

❖ **تعرف مقاومة التغيير** على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة

والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.<sup>2</sup>

❖ **تعرف أيضا بأنها** " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي

حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لأهدافهم الذاتية، أو

الجماعية، أو لمصالحهم"<sup>3</sup>

❖ **تعرف كذلك بأنها** " تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي

تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري، لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة"<sup>4</sup>

❖ **وتعرف** بأنها سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات

التنظيمية المراد إدخالها.

وعليه فإن مقاومة التغيير تعبر عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، حيث أن مقاومة التغيير وردود أفعال

الأفراد اتجاه التغيير ليست رد فعل سلبي في جميع الأحوال، فقد تكون دافعا للمسؤولين للتفكير في التغيير

بشكل معمق، وقد تكون تحذيراً للإدارة العليا بوجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به، وهنا يمكن

للإدارة أن تستفيد من مقاومة التغيير من خلال تعديل ما تقوم به، والعمل على إصلاح الخلل إن وجد.

<sup>1</sup> Benoit Cordelier, **changement organisationnel et management par projet :mobilisation des systèmes d'information**, Edition l'harmattan, paris,2012

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص94

<sup>3</sup> حمود، خضير كاظم ، مرجع سابق، ص195

<sup>4</sup> صالح مهدي العامري وظاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص431

## 2.1. أسباب مقاومة التغيير

تتجم مقاومة التغيير عادة عن مجموعة من الأسباب، بعضها يعتبر جوهريا ويرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، والبعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير، وتصنف أسباب مقاومة التغيير إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:<sup>1</sup>

### 1.2.1. الاسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية

✓ الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: فقد يكون العاملون قد اعتادوا على الوضع الراهن، وأصبح هناك ألفة وارتياح بينهم وبين الواقع الحالي الذي يعملون فيه، لذا فإن تهديد هذا الوضع المريح من خلال التغيير سيدفع العاملين لمقاومة التغيير.

✓ الخوف من فقدان بعض الميزات: فقد يصاحب التغيير تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية، فالموظف الذي عمل لفترة طويلة، واعتاد على أسلوب معين، يخشى أن يتحول إلى موظف يسعى للحصول على معارف جديدة ترتبط بالعمل الجديد مثله مثل الموظف الجديد، ومن ناحية أخرى قد يتخوف بعض المديرين، خاصة عندما تغير المنظمة أساليب العمل التقليدية واستبدالها بأساليب العمل الإلكتروني الجديدة، من إتاحة المعلومات التي كانت ملكا لهم لتصبح في متناول الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة لهذا التغيير.

✓ نقص الحوافز: فقد تحمل عملية التغيير نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين يستأثرون بذلك التغيير، وبالتالي فإنهم يقاومون التغيير طمعا في محاولة الحصول على بعض الإغراءات المادية أو المعنوية كي يتقبلوا التغيير.

✓ عدم الاقتناع بجدوى التغيير، ونقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير ويطالبون بإحداثه.

### 2.2.1. الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير

✓ ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير و أهميته: مما يجعلهم يقاومون التغيير، ولا يتقبلونه نتيجة لسوء إدراكه.

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص272

✓ قلة الفهم بالتغيير: فقد يكون سبب المقاومة نقص المعلومات اللازمة، لان عدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، ونطاقه، أو طرق تطبيقه، ونتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي بالضرورة إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.

✓ عدم رؤية الحاجة للتغيير: فأى عملية تغيير يكون لها جوانب سلبية وأخرى إيجابية، والبعض يركز على الجوانب السلبية لأنه لا يدرك الجوانب الإيجابية، كما لا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث جراء هذا التغيير، لأن العاملين اعتادوا على الوضع الحالي، كما أن الوضع الجديد يحتاج لمجهود جديد، وهو ما يستلزم تدريب العاملين مرة أخرى، الأمر الذي يجعل العاملين لا يرون ضرورة لذلك فيبدؤوا بالمقاومة.

✓ عدم توفر الموارد اللازمة للتغيير: فقد تنبع مقاومة التغيير بسبب عدم توفر الموارد اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات والعمالة اللازمة أو توقع عدم توفر ذلك مستقبلاً.

### 3.2.1. الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي

✓ العادات : والتي تعني ما اعتاد عليه الإنسان، وتمثل النشاط البشري من طقوس أو تقاليد تستمد في أغلب الأحيان من فكر أو عقيدة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتتدخل في الكثير من مناحي الحياة، مثل الفن، الترفيه، العلاقات بين الناس وغيرها، وعندما يتضمن التغيير محاولة تهديد ما اعتاد عليه الشخص فإنه سيقوم بمقاومة ذلك التغيير.

✓ الخوف من إعادة توزيع العمالة: الأمر الذي قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والابتعاد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية، ما يدفعه لمقاومة التغيير الجديد.

✓ رفض غير المألوف: فالعاملون عموماً إلا قلة منهم يحاولون عدم الخوض في قضايا جديدة غير مألوفة لهم خوفاً من الفشل، وهذا يجعلهم يتمسكون بالوضع القائم، ويرفضون غير المألوف بالنسبة لهم.

إضافة إلى الأسباب الاقتصادية التي تبني على حسابات الربح والخسارة لما يترتب على التغييرات المرتقبة من مصالح للبعض وضرر للبعض الآخر، وتتعلق بالدرجة الأولى بالراتب والوظيفة بالنسبة للفرد والربح والخسارة بالنسبة للمنظمة، حيث يقاوم الأفراد التغيير عندما يعتقدون أن التغيير سيؤثر على مكاسبهم المادية التي يتمتعون بها في الوقت الحالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد، مرجع سابق، ص234

وهناك من صنف أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية أو فردية

أ. الأسباب التنظيمية: تتمثل الأسباب التنظيمي لمقاومة التغيير في الآتي:

- **الفشل السابق في التغيير:** تخاف المنظمات من أي استمرار لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعلم أن ما هو ناجح الآن لن يكون بالضرورة بهذه الصورة غدا.
- **عدم التأكد من نتائج التغيير:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف ونتائج التطوير، وخطواتها، ومسئولياتها، وميزانياتها.
- **تكلفة التغيير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة.
- **الرضا بالوضع الراهن.**

ب- الأسباب الفردية:

- **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:** يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما قد يؤدي التغيير إلى عدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.
- **عدم التأكد من نتائج التغيير:** يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائج التغيير وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم وقيمهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود، و قد يكون سبب ذلك قلة المعلومات المرتبطة بالتغيير أو غموضها أو انعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

- **التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد:** قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو خطر عليه فيلجأ إلى مقاومة التغيير.
  - **عدم المشاركة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في عملية التغيير، فإن لم يشترك الأفراد في التغيير أقدموا إلى مقاومته والتصدي له.
  - **عدم الاستفادة:** في أي نظام جديد يسأل الأفراد "ما استفادتنا منه؟"، حيث أصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة والإهمال والتصدي.
  - **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي.
- وقد ترجع مقاومة التغيير للأسباب التالية<sup>1</sup>:**
- **الخوف من المجهول:** أي المخاطر التي يحملها المستقبل، كالاعتقاد بأنه سيترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة.
  - **عدم إدراك نواحي القصور في الوضع الحالي و نواحي القوة و مزايا الوضع الجديد و الإحساس بعدم منطقية التغيير.**
  - **تهديد المصالح الشخصية للأفراد:** كفقدان وظائفهم أو نفوذهم وسلطتهم أو المزايا التي يحصلون عليها.
  - **تغيير محتوى الوظيفة والقيام بأعباء وظيفية جديدة.**
  - **التخوف من تلاشي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بسبب التغيير.**
  - **التوقيت غير المناسب بتغيير ظروف العمل و فترات الدوام.**

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 210.

- التغيير في المعتقدات والقيم السائدة والتعديل الثقافي.

### 3.1. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

من بين العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير نجد ما يلي:

✓ حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا: فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا إلى الخوف من أي تغيير، وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر، كما تزداد قوة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة.

✓ ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين: وهذا ما يؤدي إلى زيادة المقاومة لأي تغيير، لأنه في غياب الثقة ستسود افتراضات سوء النية من قبل العاملين، وهذا ما يجعلهم يتعاملون مع أي عملية تغيير باعتبارها تهديدا لهم.

✓ إذا كان التغيير يتعلق بالحوافز أو يقلل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العاملين في المنظمة، في هذه الحالات جميعا يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة.

✓ ثقافة عدم تقبل الأخطاء: هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة التغيير، فثقافة المنظمة قد تشجع على التغيير أو تعرقله، لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أي خطأ ولا يتفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة، وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير.<sup>1</sup>

✓ فرض التغيير على الأفراد و الجماعات: وهذا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم عكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بالتغيير كأنه يعمل لصالحهم.

✓ التنظيم غير الرسمي و دوره المهم في تقوية المقاومة: حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة و إبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص274

✓ تشكل رأي جماعي ضد التغيير: حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لان تأثير التغيير على الجماعات اكبر من تأثيره على الأفراد.<sup>1</sup>

#### 4.1. أشكال و مظاهر مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال، أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

❖ **السلوك الدفاعي العلني:** أي مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر ويكون من

خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض والذي يأخذ عدة أشكال منها:

• تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين والإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، ويعتبر أخطر الأساليب لأنه يتضمن التحدي ويصل إلى الإضرابات والاحتجاجات الراضية للتغيير.

• ترك العمل والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح، خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة ثني جهود التغيير أو تعطيلها، ما يدفع العاملين أو بعضا منهم لتقديم استقالاتهم وتركهم للعمل.

❖ **السلوك الدفاعي المستتر:** و يعني إخفاء العاملين رفضهم للتغيير، وبذات الوقت يقومون بما

يؤكد رفضهم، ولكن بشكل غير علني وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء للمؤسسة ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال منها:

• استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، مما يعيق عمل المنظمة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواقف المحددة، وربما يدفع هذا الإجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير.

• زيادة عدد الأخطاء المرتكبة بشكل مقصود، لإعطاء الإدارة انطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل الأمر، الذي سيدفع المنظمة إلى إعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها.

<sup>1</sup>رضا السيد، مرجع سابق، ص 100  
<sup>2</sup>ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 276

- تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات، وفي هذه الحالة يتعمد العاملون تعطيل العمل الجديد وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير الجديدة.

وترى (Bareil) أن مقاومة التغيير تمثل الحصيلة الناتجة عن مجموع المظاهر الملاحظة نشطة كانت أم خاملة، فردية أو جماعية والتي من شأنها عرقلة عملية التغيير، إذ يمكن للمقاومة أن تكون فردية أو جماعية، كما قد تكون نشطة (صريحة) أو سلبية (ضمنية) ، وعلى هذا الأساس تصنف مظاهر مقاومة التغيير إلى عدة تصنيفات أخرى أهمها <sup>1</sup>:

#### أ- المقاومة النشطة و المقاومة السلبية

❖ **المقاومة النشطة أو الصريحة** : تتمثل في اعتماد سلوكيات معلنة و صريحة تهدف لعرقلة التغيير و يمكن تصنيفها إلى ثلاث أشكال:

✚ **العدوانية** :وتشير إلى الشكل العدواني للمقاومة، وتتمثل في كل ردود الفعل الظاهرة والمعارضة للتغيير.

✚ **المقاومة المادية** : وتتمثل في لجوء الأفراد إلى المساس بالامتلاكات المادية للمنظمة ،مثل العمليات التخريبية ، المظاهرات ، المقاطعة، الإضراب أو الثورات.

✚ **المقاومة الخفية** : عادة ما تكون غير مباشرة و غامضة، و لا يمكن تحديد بدقة ما إذا كانت نابعة من التغيير ، وهناك عدة أشكال خفية من المقاومة، كالتأخر ، التغييب، الاستقالة، المغادرة الطوعية لتفادي المواجهات، التخفيض المقصود للإنتاجية .

❖ **المقاومة السلبية** : في هذا النوع من المقاومة، لا يتم التعبير عن رفض التغيير بأسلوب مباشر و صريح بل تكون خفية وغير واضحة، وعادة ما تكون المقاومة السلبية مقصودة لعجز الأفراد على ردود الأفعال الصريحة بسبب الاحساس بالتهديد، عدم امتلاك الجرأة أو عدم امتلاك سلطة كافية لرفض التغيير، هذا النوع من ردود الفعل كفيلا يمنع التغيير من النفاذ إلى النظام.<sup>2</sup>

#### ب-المقاومة الفردية و المقاومة الجماعية

<sup>1</sup> Céline Bareil, *Gérer le volet humain du changement*, Editions Transcontinental, 2004, p66

<sup>2</sup> Colletterte et al, *op, cit*, p95

أشارت (Bareil) إلى وجود مظهرين للمقاومة:

❖ **المقاومة الفردية:** هي المقاومة التي يرفض فيها شخص واحد التغيير كالاتناع عن القيام بالمهام المطلوبة منه.

❖ **المقاومة الجماعية:** هي المقاومة التي تبديها مجموعة من العمال كالإضراب عن العمل.

ولهذا نجد أن بعض الأفراد داخل المنظمة يرون أن التغيير ضار وهدام و لهذا ينبغي أن يقاوم علنا دون خوف، وآخرون يرون أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقرارهم وأمنهم ولهذا يقاوم سرا، وآخرون يدركون أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة لهم وعليه هناك احتمال قبوله وتأييده ، وهناك من يعلم أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف لهذا لابد من المشاركة في إحداثه ونجاحه .

كما أن التكيف مع التغيير يمر بأربع مراحل أساسية:

➤ الإنكار المبدئي

➤ المقاومة

➤ الإستكشاف التدريجي

➤ الالتزام المحتمل

### 5.1. كيفية التغلب على مقاومة التغيير

يعتبر التغلب على مقاومة التغيير من المواضيع التي ينبغي أن تحظى بالناية والاهتمام من قبل أصحاب الخبرات ومن قبل الأشخاص الذين يمتازون بالحضور المشترك بين طرفي النزاع، وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بكيفية التغلب على مقاومة التغيير:<sup>1</sup>

✓ إشعار العاملين بالتغيير و التمهد له، وبأن التغيير في مصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، وإخبارهم بكيفية تنفيذ التغيير وأثره عليهم.

✓ إشراك العاملين بالتغيير: لقد أشارت العديد من الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة التغيير إلى أن مبادرات التغيير التنظيمي كانت تتم إدارتها بشكل جيد من خلال الاتصال والمشاركة،

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص279

وأن المشاركة يمكن أن تخفف من آثار التغيير، وأن المشاركة والاتصال بين الإدارات والعاملين يؤديان إلى تقليل المقاومة وتحسين الثقة.

✓ أن يبدي المدير تفهمه لوجهة نظر العاملين ويأخذ برأيهم: لأن ذلك سيجعلهم يشعرون بأنهم مشاركون في جهود التغيير، الأمر الذي سيخفف من مقاومتهم له.

✓ الاستعانة بوكلاء التغيير، من مستشارين أو مختصين ممن يملكون المهارات الانسانية للمساعدة في إقناع العاملين.

✓ وضع التوقيت المناسب لإدخال التغيير: حيث يتطلب ذلك دراسة مستفيضة لواقع المنظمة، وتحديد التوقيت الذي يمكن أن يلقى قبولا لدى العاملين، وغالبا تلجأ المنظمات إلى إحداث التغيير بعدما يشعر العاملون أن وضع المنظمة ليس بخير، وأن هذا سينعكس على وجودهم فيها، الأمر الذي يجعلهم يتقبلون التغيير.

✓ الإدخال المؤقت للتغيير: والمقصود به وجود فترة تجريبية لتطبيق التغيير المقترح، حيث يقوم العاملون أثناءها بالتفاعل مع التغييرات وإبداء ردود الفعل حولها.

✓ التسهيل والدعم والتدريب للعاملين: حيث أشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين حضروا بانتظام دورات المعلومات أبدوا مستوى أعلى وبشكل كبير من الثقة في إدارة التغيير، وأنهم أبدوا مقاومة أقل للتغيير من أولئك الذين لم يشاركوا في دورات المعلومات.

✓ التفاوض والاتفاق: وذلك عبر القيام بجولات تفاوضية بين الإدارة والعاملين لغرض إقناعهم بضرورة التغيير، وبالتالي الاتفاق على ضرورة إحداثه.

✓ الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وذلك بالتهديد سرا وعلنا بفقدان الوظيفة أو الحرمان من الترقية، ويستخدم هذا الأسلوب إذا كان عامل الوقت مهما لإدارة التغيير.

✓ اختيار أحد العاملين وتعيينه في موقع مهم في عملية تصميم التغيير ليكون ممثلا للعاملين.

## 2. استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

### 1.2. استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير

لقد قدم كل من **Kotter et Schlesinger** مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية الموقفية التي يمكن تكييفها تبعا لمستوى المقاومة الذي يصادفه المسيرين ، وتظهر مختلف هذه الاستراتيجيات عددا واسعا من الخيارات المتعلقة بالسلوكيات الممكن اعتمادها لمواجهة المقاومة، والتي قد تبدأ وفق **Collerette**

Delisle et Perron<sup>1</sup> بسحب مشروع التغيير احتراماً للمقاومة على أن يتم مثلاً اقتراحه مجدداً في الوقت المناسب، وصولاً إلى تجاهل المقاومة كلياً عن طريق فرض التغيير، مروراً بتبني استراتيجيات الحد أو القضاء على المقاومة، كما قد تتغاضى المنظمات أحياناً عن مظاهر المقاومة.

وتتمثل أهم الاستراتيجيات التي قدمها **Kotter et Schlesinger** لمواجهة مقاومة التغيير فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1.1.2. استراتيجية التعليم والاتصال

يتم استخدام أسلوب التعليم والاتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، ووفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال بالافراد أو الجماعات بغرض تملكهم المعلومات اللازمة، وتساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته.

ومن إيجابيات هذه الاستراتيجية أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمة أكبر لهم في التغيير، أما من سلبياتها فتستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

### 2.1.2. استراتيجية المشاركة والتمكين

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة، ويتم المشاركة من خلال مساهمة الافراد ومشاركتهم بشكل فاعل في عملية التخطيط للتغيير وتنفيذه، و في صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، ومنحهم صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير.

كما أن مشاركة الأفراد في عملية التغيير ينبغي أن تكون من بدايتها، وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم، وأن نجاحه يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود والالتزام بكافة التعليمات لأن غالبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم ويرغبون في المشاركة فيها.<sup>3</sup>

من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما من سلبياتها فإنها قد تستغرق وقتاً طويلاً.

<sup>1</sup> Collette, Delisle et Perron, op, cit, 1997, p107

<sup>2</sup> حسن محمد مختار، مرجع سابق، ص 241

<sup>3</sup> محمد بن يوسف العطييات، مرجع سابق، ص 115

### 3.1.2. استراتيجية التسهيل والدعم

تستخدم هذه الاستراتيجية إذا تجلت مظاهر المقاومة في الخوف و القلق، وتقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، كما تقوم على تسهيل ودعم مراحل التغيير بإعلان خطواته والمسئول عن تنفيذها، مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المؤسسة بتنظيم التدريبات اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة بالإضافة إلى تقديم التحفيز والدعم المادي والمعنوي لتنفيذ التغيير.<sup>1</sup>

من إيجابياتها أنها تعتبر أفضل طريقة لجعل العاملين يتكيفون مع التغيير، أما من سلبياتها فإنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

### 4.1.2. استراتيجية التفاوض والاتفاق (المناقشة والإقناع)

تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير، وفي هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المنظمة هو خيار الجلوس مع جميع هذه الأطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم والعمل على مفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الأسانيد لإقناعهم بجدوى هذا التغيير.

من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير، ومن سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

### 5.1.2. استراتيجية الاستقطاب والمناورة

حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، ويلجأ إليها إذا كانت باقي الأساليب غير فعالة أو جد مكلفة، وتقوم هذه الاستراتيجية على أسلوب المناورة بالموارد أو التعاون مع الفئات التي أظهرت موافقتها على التغيير من الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير، حتى تقوم الجهات المعارضة بإعادة التفكير في قراراتها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قراراتهم بمقاومة التغيير.

من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة، ومن سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 343

## 6.1.2. استراتيجية الإكراه والإجبار

حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير، أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة، وأيضا في حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير، لذا يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه.

من ايجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، ومن سلبياتها انخفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

## 2.2. استراتيجيات التدخل لتجنب مقاومة التغيير

لقد تم اقتراح عدة أنواع من التدخلات التي يمكن تطبيقها لتجنب مقاومة التغيير من أهمها ما يلي :

**1.2.2. استراتيجية زعزت الاستقرار:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى زعزت إستقرار الأفراد أو المتلقي بغية إعلامهم بالتغيير، من خلال سرد الحقائق والبيانات الممكن التحقق منها، دون الإفراط في تقديم المعلومات، كما ينبغي على المدير إيجاد الأسلوب المناسب للاتصال مع المعنيين بالتغيير أو التذكير بالتغييرات التي سيتم تبنيها ومدى أهميتها وأهمية مشاركتهم فيها و إيجاد أسلوب الإتصال المناسب.

**2.2.2. استراتيجية الطمأنة:** على المدير أو المسير في هذه المرحلة أن يطمئن ويقدم المعلومات بشكل دائم إلى الأفراد، ولفهم اهتماماته يجب عليه إظهار التعاطف معهم والانصات إليهم، إبلاغهم بالقرارات المتصلة بمناصبهم ومسؤولياتهم، الحديث عن البيئة الجديدة وتوفير الأمن للأفراد المتبقين داخل المنظمة.

وفي هذه المرحلة ينبغي تجنب التصرف كما لو أن التغيير لم يؤثر على أحد والانتقال إلى مواضيع أخرى دون الاجابة على اشغالات الموظفين والحديث أكثر من اللازم في حين ينبغي الانصات.

**3.2.2. استراتيجية توضيح الخيارات:** في هذه المرحلة ينبغي للأطراف الفاعلة أن تتدخل بصفقتها أعضاء في الادارة العامة لشرح الرهانات التنظيمية والأسباب الضمنية للتغيير.

وينبغي في هذا الإطار التأكد من أن الاجراءات المطبقة تناسب الشعارات التي تتبناها المنظمة ، كما ينبغي الحديث عن التغيير باعتدالية و تجنب التركيز على ايجابياته فقط.

**4.2.2. استراتيجية الإعلام:** في هذه المرحلة ينبغي شرح خصائص و نتائج التغيير من خلال وضع خطة للتنفيذ تحدد فيها المراحل الكبرى للتغيير، و كذلك عيوبه و مزاياه ، ولا ينبغي مناقشة خطة العمل قبل هذه المرحلة، لأن انشغالات الموظفين تكون منصبة نحو أثر التغيير عليهم، كما يمكن الإستعانة بأفراد من خارج المنظمة عاشوا نفس التغيير لدعمه .

**5.2.2. استراتيجية تهدئة الشعور بعدم الكفاءة:** ينبغي على المدير التأكد من أن الجميع يدرك ما عليه القيام به ، مع تكليفهم بتحقيق الأهداف البسيطة والقصيرة المدى ، كما يجب تسهيل انتقال المكتسبات الجديدة إلى المعنيين بالتغيير بغية طمأننتهم حول قدرتهم على التكيف من خلال المرافقة،الدعم،التشجيع، التكوين وتقديم الحلول العملية.

**6.2.2. استراتيجية تبادل المعلومات:** على المدير في هذه المرحلة أن يجعل من موظفيه يتقاسمون المعارف، المعلومات و طرق القيام بالعمل، فبامتلاك المهارات اللازمة يمكن أن يصبح البعض منهم من أهم المكونين الداخليين .

**7.2.2. استراتيجية التثمين:** على المدير في المرحلة الأخيرة أن يشجع الموظفين على تطوير طرق جديدة للعمل وعدم منعهم من تجريب بعض المحاولات للتحسين أو تقييدهم بأداء المهام الروتينية، كما ينبغي الاهتمام بإنشاء شبكات من الخبراء داخل المنظمة لتحسين عملية التغيير.

### 3. إيجابيات مقاومة التغيير

غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية، إلا أن هناك عددا من الفوائد تعود على المنظمة وهي:<sup>1</sup>

✚ تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، مما يجعل العاملين على اطلاع بها.

✚ يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لأن تبدأ بنشاطات تتضمن توضيح مبررات التغيير والفوائد المرجوة منه.

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص280

✚ تساعد المنظمة على تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة عنيفة، والعاملون غير مقتنعين بجذوى التغيير.

✚ تؤدي إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا ما يدفع المنظمة لمحاولة معالجة نقاط الضعف تلك، للتقليل من الآثار السلبية، ومحاولة تعزيز نقاط القوة.

ويرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية كانت أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية:<sup>1</sup>

✚ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية؛ للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن؛ للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

✚ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

✚ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

ويرى آخرون بأنه رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها ظاهرة سلبية و مصدراً رئيسياً لفشل برامج التغيير، إلا أن لها أدوار إيجابية عديدة تكمن فيما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>حريم، حسن ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003 ، ص297

<sup>2</sup> Carton, GD, *Eloge du changement :Méthodes et Outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, France, Pearson Education,2011,p60

✚ من الناحية النفسية : تعمل مقاومة التغيير على تجسيد التغيير، فمن خلال التعبير عن الدوافع التي أدت إلى التغيير، يمكن التخلص من ظاهرة القلق والشعور بالإحباط المسيطر على الفرد، كما تسمح المقاومة بجعل واقع الفرد والواقع المفروض عليه يتسم بالموضوعية.

✚ من الناحية الأخلاقية: تسمح المقاومة بإفشال برامج التغيير التي تتنافى مع قيم و معتقدات الفرد أو المجموعات، فهي تعمل كحماية ضد العمليات المهينة، الاجراءات التعسفية، التناقضات واللامسؤولية.

✚ من الناحية العملية: تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في برنامج التغيير المقترح، مما يجعل المنظمة تتقطن لعيوبه وتعمل على تعديل شكله ومحتواه.

✚ من الناحية البشرية: تعمل المقاومة على تصفية أشكال التغيير المختلفة الناتجة عن تسلسل النظم والمسارات الطبيعية لاتخاذ القرار وعمليات التوجيه، بغية الحد من سوء استخدام السلطة.

## عاشرا: قيادة التغيير

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، سواء كعلم أو كممارسة، حيث ظلت القيادة هاجسا على مر العصور الإنسانية وفي كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والعلمية، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية حتمت على المنظمات البحث عن القيادة الفعالة لإحداث التغيير التنظيمي من أجل التكيف ومسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها.

تسند مسؤولية إحداث التغيير في غالب الأحيان إلى القائد، وذلك تبعا لنمط القيادة المتبع: سلطوي، بيروقراطي، ديمقراطي...<sup>1</sup>، حيث يعتبر المبادر إلى التغيير والمخطط له والمسؤول عن تحديد ومعرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة، وما هي ردود الأفعال اتجاهه .

حيث يبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها والتي تمثل طريقه في الوصول إلى المستقبل<sup>2</sup>، كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة والمستخدمه كمدخلات للعملية التغييرية.

### 1. مفهوم قيادة التغيير

**تعريف القيادة:** تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث التغيير الايجابي وتحقيق الفعالية، بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات وتعمل الإدارة على تنفيذها، هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا مقصودا على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص337.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص75

<sup>4</sup> كنعان نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009، ص86

وقد عرف (Ivancevich) وزملائه القيادة بأنها المقدرة على التأثير، من خلال الاتصال مع أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:

- ✓ وجود شخص قائد.
- ✓ وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- ✓ ممارسة مهارات التأثير.
- ✓ استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.<sup>1</sup>

**والقائد** هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

أما **قيادة التغيير** فهي مجموع المعارف الفنية، الطرق و التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة و الوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها مجموع الإجراءات المخططة والمنظمة والهادفة لإحداث تطورات و تحسينات في المؤسسة سواء كانت في الهياكل أو الأهداف أو السياسات، وصولاً إلى تحقيق الغايات المنشودة من هذا التغيير، وفق المؤشرات والمعايير الموضوعية .

## 2. أدوات إدارة التغيير في التأثير على الأفراد

- ❖ **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الفعالة أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، إذ يجب الانتباه إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير .
- ❖ **الاتصالات:** وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والاقتران بالأهداف المشتركة.
- ❖ **التحفيز:** تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة.
- ❖ **المشاركة:** تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير .
- ❖ **الإدارة بالأهداف :** تقوم على مبدأ الاتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة.

<sup>1</sup>حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص215

<sup>1</sup> Olivier Meier et Al, Op, Cit, p 217.

❖ **فرق العمل:** تعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

إن التغيير في أي منظمة يتطلب بشكل أساسي وجود قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم القدرة على تنفيذها.

و يعزى فشل محاولات إحداث التغيير في منظمات الأعمال إلى سببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

✓ تعاني الكثير من منظمات الأعمال قصورا في مختلف المجالات يصعب التغلب عليها في خطوة واحدة، لذلك فإن التغيير يتطلب صبرا وبعد نظر وجهد متواصل.

✓ إن ما جاء في السبب الأول بحاجة إلى وجود قيادة تمتاز بالكفاءة والجودة وليس إدارة حتى لو كانت هذه الإدارة تتصف بالتفوق والامتياز.

### 3. خصائص قيادة التغيير

حتى تتجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير الخصائص التالية:

❖ **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات:** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.

❖ **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات.

❖ **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 ينماشى 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 أثناء تنفيذ التغيير.

❖ **القدرة على التنظيم والتفويض:** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات.

<sup>1</sup>ناصر جرادات، مرجع سابق، ص292

❖ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.

❖ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية .

#### 4. مهام قيادة التغيير

القيادة التغييرية تحتوي على المهام التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمن العناصر التالية: الثقافية، الاستراتيجية، الاقتصادية، التنظيمية، التقنية.
- تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب.
- إعداد رؤيا مشتركة والاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة و الوسائل و الموارد اللازمة.
- التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.
- ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد وإدارة التحول إلى الوضع المرغوب، أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع.
- المتابعة والرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها.
- الإعلان عن النتائج المحققة و الفروقات مع ما هو متوقع لاستدراك النقائص.

#### 5. مبادئ قيادة التغيير

هناك خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:<sup>2</sup>

- ❖ الهدف الأخلاقي: يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع .
- ❖ فهم عملية التغيير: ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة .

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، ط 1، 2010، ص 194.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص244

❖ **بناء العلاقات:** إن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.

❖ **إنشاء المعرفة ومشاركتها:** يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي.

❖ **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 العملية.

## 6. الصفات والمهارات المطلوبة للقادة الفاعلين في التغيير

إن الأطراف المبادرة بالتغيير في المنظمة ومهما كان موقعها التنظيمي يجب أن تتوفر فيهم صفات تمنحهم شرعية إحدائه، حيث يؤكد PETTIGREW على ضرورة شرعية المحدثين للتغيير حتى يتحقق إنجاحه، ويؤكد Livian Y.F أن مشروع التغيير لا يستمد مبررات حدوثه من قوته التقنية فقط، بل هو بحاجة لقائمين بالتغيير يتمتعون بالشرعية، هذه الشرعية التي قد تكون تقنية أي علمية ( القائم بالتغيير شخص كفى في المجال ) ، أو سياسية (هو صاحب السلطة)، أو أخلاقية وتاريخية ( هو أحد مؤسسي المؤسسة)، وكلما كان التغيير معقدا كلما كانت هناك حاجة لتعبئة مختلف أنواع الشرعية لإحداثه.

وبالإضافة لصفة الشرعية يجب أن تتوفر في قادة التغيير صفات ومهارات تجعل منهم قادة فاعلين لتغيير ناجح من أهمها ما يلي:

### 1.6. المهارات الفنية:

ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهي مهارات أكثر تحديدا ومألوفة أكثر، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى.

و أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ أكثر تحديدا من المهارات الأخرى: أي يمكن التحقق من توافرها بسهولة.

❖ تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة لإنجاز العمل.

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص208

- ❖ مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- ❖ أسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى.

## 2.6. المهارات الذاتية:

تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، ومنها:

- ❖ السمات الجسمية: وتشمل كافة الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية ولنفسية.
- ❖ القدرات العقلية: تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، والذي تميزه سمتان وهما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح ولدعابة.
- ❖ المبادرة والابتكار: فالمبادرة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وترتبط بها ثلاث سمات أخرى وهي: الشجاعة، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.
- ❖ ضبط النفس: أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، وترتبط بها سمة أخرى وهي الاتزان العاطفي أو الانفعال

## 3.6. المهارات الإنسانية:

وهي تلك المهارات التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج و العطاء.<sup>1</sup>

كما تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويعد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارة الفنية، ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب والقدرة على التعامل مع الأفراد.

## 4.6. المهارات الذهنية :

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص208

تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، والارتباط بالنظام العام .

وينبثق عن المهارات الذهنية مهارتان وهما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

### وهناك من أجمل مهارات القائد الناجح في العناصر التالية:<sup>1</sup>

✚ **التمكين:** وهو مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

✚ **الحدس أو البديهة:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغييرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.

✚ **فهم الذات:** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.

✚ **التبصر/الرؤية:** المقدرة على تصور مستقبل منظمته(مستقبل أفضل من الوضع الحالي)، ووضع الخطط لبلوغه.

✚ **التوفيق بين القيم:** القدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

## 7. أنماط القيادة

يوجد العديد من أنماط القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

**1.7 القيادة التسيبية:** وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو المتساهلة أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل، وهي تقوم على أساس أن القائد لا يوجه ولا يقود مرؤوسيه، فهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها، وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، ومثل هذا النمط غير محبوب وغير فعال.

### 1.1.7. مزايا وعيوب القيادة التسيبية

#### 1.1.1.7. مزايا القيادة التسيبية :

<sup>1</sup>حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص217

<sup>2</sup>محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص217

- فعالة عندما يكون العاملون على مستوى عالي من التعليم ولديهم تحمل للمسؤولية.
- ملائمة للمؤسسات العلمية العليا ومراكز البحث العلمي.
- فعالة وملائمة للأفراد ذوي القدرات الابداعية والابتكارية.

#### 2.1.1.7. عيوب القيادة التسيبية :

- الحرية الزائدة في العمل تؤدي الى محاولة العاملين السيطرة على زملائهم لعدم وجود قيود.
- عدم تأدية العمل بشكل كامل.
- انخفاض مستوى الأداء.
- تفكك المجموعة وفقدان روح التعاون.

**2.7. القيادة الأوتوقراطية:** وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الاستبدادية، من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام ، ولا يميل إلى تفويض السلطة.

فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب، ومن هنا فإن القائد لا يكثر عادة بآراء العاملين ولا يلقي لها بالاً.

#### 1.2.7. مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية:

##### 1.1.2.7. مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- ناجحة وملائمة في بعض المواقف مثل الازمات والطوارئ.
- فعالة عندما يكون القائد على قدر كبير من الكفاءة والقدرة ويتمتع بنظرة بعيدة المدى.
- هذا النمط ملائم في التعامل مع الموظفين ذوي الميول العدوانية.

##### 2.1.2.7. عيوب القيادة الأوتوقراطية:

- هذا النمط يعوق انجاز العمل.
- يثير سخط الموظف الكفاء الواثق في نفسه وفي عمله.
- شيوع خيبة الامل لدى الموظف نتيجة الضغط.

➤ يؤدي الى ظهور التنظيمات غير الرسمية لمقاومة ضغوط القيادة.

**3.7. القيادة الديمقراطية:** وتسمى أيضا القيادة المشاركة أو التعاونية، وتقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين.

فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

### 1.3.7. مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية:

#### 1.1.3.7. مزايا القيادة الديمقراطية:

- تنتج جماعة أكثر تعاون وإيجابية وانسجام.
- تدفع العاملين الى التفاني في أداء العمل.
- تقلل من الصراعات ونسب التغيب وتزيد الرضا.

#### 2.1.3.7. عيوب القيادة الديمقراطية:

- يرى البعض أن المشاركة تضعف مركز القائد وتبعده عن مهامه القيادية.
- يرى البعض أن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي.
- هناك بعض الفئات لا يجدي النمط الديمقراطي في التعامل معهم.

## 8. نظريات القيادة الإدارية

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:<sup>1</sup>

### 1.8. نظرية السمات:

<sup>1</sup>حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص219

إن أول ما استقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف واكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره، وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو سمات معينة إذا توافرت في الفرد أصبح قائدا فعالا وناجحا.

وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

- ✓ الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
- ✓ الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
- ✓ الصفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.
- ✓ الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك مجموعة من السمات تميز القادة عن غيرهم وهي:<sup>1</sup>

الطموح والدينامية، الرغبة في القيادة، الأمانة والنزاهة، الذكاء، معرفة ذات علاقة بالعمل، مراقبة الذات ومرن بدرجة عالية ويكيف سلوكه حسب المواقف.

## 2.8. النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين على القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

وقد افترض مؤيدو هذه النظرية ضمنا بأن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة، وبأن هناك أسلوبا قياديا معيناً فعالاً وناجحاً في جميع المواقف.

## 3.8. النظرية الموقفية:

<sup>1</sup> محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال : المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 99

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه.

وتفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية المختلفة التي تناسب تلك المواقف والتي تحقق رضا العامل والانتاجية، وتضمنت هذه النظريات وجهتي نظر وهما:<sup>1</sup>

❖ **وجهة النظر الأولى:** على القائد أن يتكيف مع الموقف، أي أن أسلوب القائد نسبياً ثابت وليس من السهل تغييره، وتقتصر إيجاب المواقف الذي يكون فيه القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فعالية.

❖ **وجهة النظر الثانية:** تكيف سلوك القائد حسب الموقف، تفترض هذه النظرة بأن قرارات المدير والموقف المتعلق بالعمل كلاهما مرناً نسبياً وقابل للتغيير، وأن المدير مرناً وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين.

## 9. طرق قيادة التغيير

من أجل إنجاز عملية التغيير تقترح أدبيات قيادة التغيير ومراقبة الفاعلين وكذا المكاتب الاستشارية مجموعة من الأدوات والطرق والمقاربات المساعدة على إدارة التغيير، وقد قدم Siebenborn عدة أعمال لوصف الطرق المتعددة لإدارة التغيير، والتي تحدث القطيعة التنظيمية، الناتجة سواء عن عملية تغيير جذري في بعض المسارات الموجودة، أو عن إدخال مسارات جديدة، ومن أهم طرق قيادة التغيير نجد ما يلي:<sup>2</sup>

**1.9. التغيير من القمة إلى القاعدة:** تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة.<sup>3</sup>

و من أهم أساليبها:

<sup>1</sup>حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 225

<sup>2</sup>Siebenborn Thierry, *une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise*, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université de Savoie, 2005, p21

<sup>3</sup>حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 351

**1.1.9. إعادة الهندسة :** ظهرت الهندسة الإدارية مع بداية التسعينيات على يد كل من M.Hammer et J.Champy ، اللذين عرفاها على أنها: إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم شاملة للمسارات العملية بغية تحقيق تحسينات جذرية في الأداءات الحرجة المتمثلة في التكاليف، الجودة، الخدمة والسرعة.<sup>1</sup>

فالهندسة الإدارية أو الهندرة هي منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري (changement radical) وطرح الأساليب القديمة جانبا وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تقدم سلعة وخدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن.

فهي تعتبر من الوسائل الهامة لإحداث التغيير الجذري بالاعتماد على منطق الإدارة عن طريق المسارات أو العمليات ، والذي يسمح بإلغاء المسارات التقليدية وإحلالها بأخرى جديدة تسمح بدمج وتسهيل التدفقات بين مختلف المواقع التنظيمية.

**2.1.9. التعلم المرجعي :** أو المقارنة المرجعية وهي أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في إدارة وتطوير الأعمال في المنظمات، و تعرف بأنها عملية مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات من حيث الخصائص والجودة في المنظمة مع المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون المتميزون أو المنافس الذي يقف في المقدمة في هذه المنتجات والخدمات، فيكون هذا المنافس بمثابة المرجع الذي تقاس به وتقارن معه منتجات وخدمات المنظمة التي تسعى لتحسين جودتها.<sup>2</sup>

وهو عملية تعلم أفضل الممارسات الناتجة عن المقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية.

يعتمد هذا الأسلوب على مبدئين:

- ✓ اكتساب المعارف من الروتينات الفعالة التي عاشتها أطراف أخرى دون أن يسبق تجربتها.
- ✓ الاستفادة من التجارب السلبية للآخرين و العمل على تفادي الوقوع فيها.

### 1.2.1.9. أنواع المقارنة المرجعية

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المقارنات المرجعية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Michel Hammer, Jerard Champy, **le reengineering**, Dunod, 1993, p41

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيبي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011 ، ص460

<sup>3</sup> صلاح الدين حسن السيبي، نفس المرجع، ص462

➤ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وفيها يتم مقارنة المجالات مثل: الإدارة، خدمة المستهلك، عمليات البيع وجودة الانتاج أو الخدمة.

➤ **المقارنة المرجعية التنافسية:** فيها تتم المقارنة مع المنافس المباشر في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

➤ **المقارنة المرجعية الداخلية:** تستخدم في المنظمات التي لديها فروع متعددة(مصانع متعددة) وحتى خطوط إنتاجية تنتج منتجات متعددة.

**3.1.9. الإدارة باستخدام القيود:** يعتمد هذا الأسلوب على مفهوم القيد الذي يمثل أي شيء يمكنه أن يمنع المنظمات من تحسين أدائها.

يستند هذا الأسلوب على مبادئ نظرية القيود التي ظهرت في فترة الثمانينات على يد Eliahu Goldratt في كتابه The Goal التي تدعو إلى إحداث التغيير الجذري في أنماط قيادة نظم الإنتاج بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والتقليص من التكاليف.

**4.1.9. طريقة Hoshin :** تعتبر هذه الطريقة شكلا من أشكال الإدارة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تعبئة مواردها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير.

يتضمن هذا الأسلوب الإداري مبادئ الإدارة بالأهداف، مع التركيز على تحسين العملية التنظيمية وضرورة التدخل بشكل يتوافق مع خصائص جميع المستويات الإدارية.

يقوم هذا الأسلوب على ثلاث عناصر أساسية:

- تقاسم الأهداف الرئيسية للمؤسسة مع جميع العاملين.
- تركيز جميع الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- تعديل الأهداف والأنشطة بطريقة فعالة بغية تكييف المنظمات بشكل سريع مع التغيرات المستمرة لمحيط العمل.

## 2.9. التغيير من القاعدة إلى القمة

و هنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الأقسام الإدارية بدعم و تشجيع الأفراد العاملين، بحيث يقوم على الإبداع و المبادرات الفردية التي تسعى إلى

تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية والتي تقود إلى تحسين الأداء، يدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية<sup>1</sup> والتي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة وتطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات.

بالإضافة إلى الدور المهم لمدير الإدارة الوسطى في الربط ما بين ممثلي التغيير أي الدعاة إليه والمكلفين بتنفيذه بالتوفيق ما بين رؤيا المؤسسة والمعارف التشغيلية.<sup>2</sup>

و من أهم أساليبها:

### 1.2.9. أسلوب Kaizen :

لقد قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة إسمها Kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر وهي تمثل النظام الياباني للتحسين المستمر والذي اكتشف من طرف الدكتور مساكي أماي Massaki .Imai.

تتكون كلمة Kaizen في اللغة اليابانية من مقطعين :

المقطع الأول (Kai) و يعني التغيير

المقطع الثاني (zen) و يعني الجيد

و تتلخص طريقة Kaizen في إجراء التحسينات في كل المجالات و في جميع الأوقات .

و وفقا لهذه الطريقة هناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها من أهمها:<sup>3</sup>

- التركيز على العميل
- روح التعاون و عمل الفريق
- التوقيت المطلوب (المناسب) JIT
- حلقات الجودة
- علاقة الإدارة مع العاملين
- استخدام التكنولوجيا في العمل

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق، ص351

<sup>2</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 423.

<sup>3</sup> محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004، ص191

## 1.1.2.9. خصائص أسلوب Kaizen

يتميز أسلوب Kaizen بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يليك

- الأثر الذي يحدثه التغيير طويل الأمد و غير مفاجئ.
- التحسين يتم بخطوات صغيرة و مستمرة و متزايدة.
- إشراك الجميع في عملية التحسين والعنصر البشري هو أساس التحسين.
- المحافظة على ما أنجز وتحسين ما يمكن تحسينه.
- استثمار قليل و جهود كبيرة للمحافظة عليه.

ومن خلال ما سبق نجد أن العنصر الأساسي في طريقة Kaizen هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل و يتم التركيز على العنصر البشري فيه أكثر من العنصر المادي.

**2.2.9. نظام تيوتا للإنتاج:** ظهر نظام تيوتا في اليابان خلال أزمة النفط سنة 1973 ، وشد انتباه العديد من مصنعي السيارات اليابانية بسبب النتائج التي حققتها الشركة خلال هذه الفترة، خاصة نموذج الإنتاج الجديد الذي جسده Taiichi Ohno.

يقوم هذا النظام على مبدئين هما:

- **الإنتاج في الوقت المحدد:** ويعني وصول كل مكون من مكونات الإنتاج في الوقت المحدد بالكميات المناسبة (استوفاء شروط المخزون الصفري)، وهو وضع أو حالة مثالية تكون فيها كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم.
- **الاستقلالية الآلية:** لقد استخدمت في البداية لتجهيز بعض الآلات الأوتوماتيكية بأنظمة الإيقاف الذاتي أو أنظمة منع الإنتاج المعيب، ثم تطورت بعد استخدامها في مجال صناعة السيارات إلى التفعيل الذاتي الذي يهدف إلى تجنب الإنتاج غير المنضبط للسلع المعيبة عند القيام بالإنتاج الكتلتي، مع إمكانية تشغيل عامل واحد لمتابعة عدة آلات.

### 3.9. التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة

يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة، والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد و المستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم، أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك، أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة.

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة، والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم، أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك، أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة.<sup>1</sup>

و من أهم أساليبها:

### 1.3.9. نظام إدارة الجودة الشاملة TQM

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات، حيث وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب وأن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة.

### 1.1.3.9. تعريف إدارة الجودة الشاملة

❖ تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 91.

خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.<sup>1</sup>

❖ أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>2</sup>

❖ ويعرفها هود جاتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل ومتكامل أساسه:

❖ العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.

❖ التحسين المستمر للعمليات المختلفة.

❖ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### 2.1.3.9. فوائد إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي:<sup>4</sup>

❖ **الفوائد التي تعود للمؤسسة:** وتتمثل في الآتي:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2005، ص39

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الرابعة، 2009 ، ص22

<sup>3</sup> Jean Brilman : **les meilleurs pratique de management** , 3eme édition , édition d'organisation , paris ,2000 ,p217

<sup>4</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2007 ، ص54

➤ تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.

- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.

#### ❖ الفوائد التي تعود إلى العملاء و الموردون وهم:

##### أ- العملاء الداخليون:

- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولأئهم الشديد للمؤسسة.

➤ تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

##### ب- العملاء الخارجيون:

- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين.

##### ج- الموردون(المجهزون):

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم.

#### 3.1.3.9 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة , حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن ذكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- التركيز على العملاء
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل
- دعم وتأييد الإدارة العليا
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
- معلومات التغذية العكسية

### 2.3.9. منهج ستة سيجما Six Sigma

يعتبر أسلوب سيجما 6 (Six Sigma) من أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات، وتعتبر شركة "موتورولا" أول من بدأت استخدام هذا الأسلوب للتعبير عن برنامج الجودة الخاص بها.

### 1.2.3.9. تعريف ستة سيجما Six Sigma

فسيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية، وقد استخدم الاحصائيون هذا الرمز ( $\delta$ ) للدلالة على الانحراف المعياري ومقياس للخطأ.

والانحراف المعياري: هو طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التشتت في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة.

أما ستة: فتشير إلى ستة انحرافات معيارية عن المتوسط وحدود المواصفات الخاصة بالزبون ومنه ف6 $\delta$  هي مقياس إحصائي لدقة الأداء دون أخطاء.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 – دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , طبعة ثانية 2009، ص94

✚ عرف Paul سيجما ستة على أنها أداء العملية التي ينتج عنها 3.4 عيب في كل مليون فرصة.<sup>1</sup>

✚ أما Banuelas & Antony فقد عرفا سيجما ستة على أنها استراتيجية عمل منظمة لتحسين ربحية العمل وتقليل التلف في الانتاج وتخفيض كلفة النوعية الرديئة ولتحسين الكفاءة والفعالية لكل العمليات، لكي تلبى أو تتجاوز حاجات وتوقعات العميل.<sup>2</sup>

✚ سيجما ستة هي الطريقة الأذكى لإدارة أعمال الشركة أو أي قسم، فهي تضع الزبائن في المقام الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل.

إن استراتيجية ستة سيجما تدل على أن المنظمة تقدم خدمات أو منتجات خالية بنسبة كبيرة من العيوب لأن نسبة العيوب في ستة سيجما هي 3.4 عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات تساوي 99.99966 %.<sup>3</sup>

### 2.2.3.9 مبادئ ستة سيجما Six Sigma

ترتكز منهجية ستة سيجما على مجموعة من المبادئ هي:<sup>4</sup>

✚ تركيز حقيقي على رضا الزبائن

✚ الإدارة المعتمدة على المعلومات والحقائق

✚ العمليات توجد حيثما يوجد الفعل

✚ الإدارة المبادرة

✚ التعاون اللامحدود

✚ التوجه نحو الاتقان وتحمل الأخطاء والفشل

### 3.2.3.9 خطوات نموذج DMAIC لحل المشكلات

يحتاج فريق سيجما ستة إلى نظام معين لتنظيم عملهم ، وحل المشكلات والتحسين والتطوير، ويتجسد ذلك في نموذج DMAIC لحل المشكلات و الذي يتضمن خمسة خطوات نلخصها في الشكل الموالي:

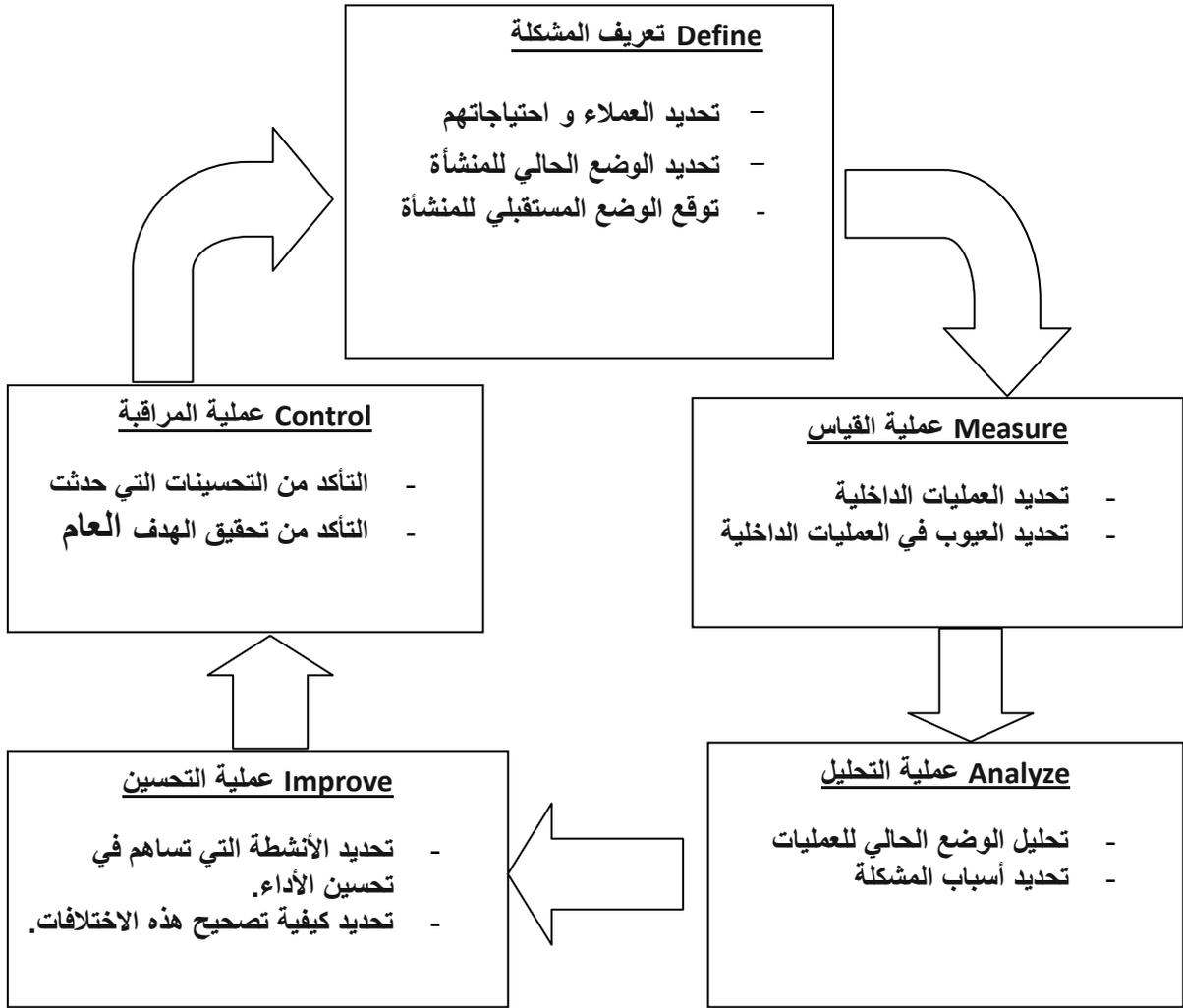
<sup>1</sup> Paul,L.E ,Practice Makes Perfect, CIO Enterprise, Vol 12,No.7, Section2, January,1999, p15

<sup>2</sup> Banuelas,R and Antony,J ,Critical Succes Factors For The successful implementation of Six Sigma projects in Organizations , The TQM Magazine, Vol14, No2,2002, p27

<sup>3</sup> خضر مصباح الطيبي، مرجع سابق ، ص166

<sup>4</sup> محمد عبدالعال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة-مفاهيم وتطبيقات-إثراء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008 ، ص62

الشكل رقم(13):خطوات نموذج DMAIC لحل المشكلات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع محمد عبدالعال النعيمي، راتب جليل صويص

## إحدى عشر: الثقافة التنظيمية والتغيير

إذا كانت ثقافة المجتمعات والشعوب تُرسخ هويتها وتشعرها بالانتماء لقيمها ومعتقداتها، فكذلك ثقافة المنظمات فهي بيئة مُصغرة لثقافة المجتمعات، لها خصائصها وهويتها وسلوكها المميز، بل إننا نجد أنّ المنظمات التي تشغل في نفس الميدان تحمل ثقافة وهوية مستقلة عن الأخرى، كما أنّ هذه الثقافة عنصر أساسي يتمازج مع المكونات داخل التنظيم من موظفين و آليات تكنولوجية وأهداف.

### 1. تعرف الثقافة التنظيمية

لقد أعطيت العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية من بينها ما يلي:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً.<sup>1</sup>

و يعرف كيرت لوين ثقافة المنظمة على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحلّ مشكلاتهم."<sup>2</sup>

- تعرف أيضا بأنها مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة.

- ويعرفها Edgard Schein بمجموع المسلمات الأساسية للأفراد والتي يدركونها من خلال التعلم وتجارب المشكلات التي سبقت مواجهتها حتى يتحقق التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ليعمل الجميع بطريقة مرضية.<sup>3</sup>

فحسب Schein تستجيب الثقافة التنظيمية لنوعين من المشاكل لضمان استمرارية المؤسسة:

✓ استجابة المؤسسة للمتطلبات البيئية وبالتالي استمرارية التنظيم.

✓ إنشاء واستمرارية علاقات العمل الفعالة ما بين أعضاء المؤسسة.

<sup>1</sup> ويليام أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة، النظرية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1985، ص62  
<sup>2</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص66

<sup>3</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 121

و بالتالي فان الثقافة التنظيمية تسمح بمواجهة عدم التأكد والتعقد البيئي والاستجابة الفعالة لتكامل الأفراد.

## 2. خصائص الثقافة التنظيمية

- ❖ الإنسانية: الثقافة التنظيمية سمة الإنسان لأنها تتركب من الحقائق والمعارف التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تواجدهم في المنظمة.
- ❖ الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم والتجربة والعلاقة والتفاعل مع الآخرين.
- ❖ القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية وهذا عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات.
- ❖ التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا.
- ❖ القابلية للتغيير: تتميز الثقافة التنظيمية بقدرتها على الاستجابة للتغيير، وهذا على حسب طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية.

## 3. أنواع ثقافة المنظمة

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة ، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية(الموقفية)، وفيما يلي تلخيص لهذه الأنواع:<sup>1</sup>

### 1.3. الثقافة التنظيمية القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بخاصيتين أساسيتين هما :

<sup>1</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص67

➤ الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

➤ الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen . P. Robbins) : أن الثقافة القوية تعتمد على:<sup>1</sup>

➤ عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

➤ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي :

➤ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

➤ أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

➤ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

### 2.3. الثقافة التنظيمية الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها .

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد ومحمد عبدالعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص658

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .

### 3.3. الثقافة المثالية

يرى كل من Waterman, Ouchi و Drucker ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراضية في النجاح، وترجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الواجب تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق قاعدة (The best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء<sup>1</sup> .

### 4.3. الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى و دراكر ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق إختيار مبدأ Fit way ، أي أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

## 4. العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة

من أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة نجد ما يلي:<sup>2</sup>

- ✚ بيئة المنظمة: حتى تكون المنظمة فاعلة، يجب أن تستجيب للعوامل البيئية الخارجية بشكل سليم.
- ✚ موقع عمل المنظمة: يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية، إذ يمكن أن يكون له تأثير مهم على الثقافة المناسبة.
- ✚ النشاط الأساسي والتكنولوجيا المعتمدة: إن المؤسسات التي تحتاج معارف وتكنولوجيا واحدة، تتشابه في ثقافتها الأساسية ، مما يتطلب سلوكا وأداء معين تجسده ثقافتها.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص317  
<sup>2</sup>ناصر جرادات، مرجع سابق، ص156

فإدارة الثقافات تعني القدرة على التغيير في الثقافة حتى تتلاءم والتغيرات البيئية.

## 5. آليات التغيير الثقافي في المنظمة

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي:

✚ **التعليم والتكوين** : تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى

سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في محيطها.

✚ **اللغة والاتصال** : يعتبر الاتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام

داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير وتسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض

المنظمة ، كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي

المنظمات.

✚ **المناهج** : تخص التعديلات والتغيرات الحاصلة بالمنظمة.

✚ **التوقع المعياري**: المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك

رؤية مستقبلية.

## 6. مداخل التغيير الثقافي

من بين مداخل التغيير الثقافي على مستوى منظمات الاعمال نجد ما يلي:

1.6. إدارة الجودة الشاملة : هي نظام إداري قائم على إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة

من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها والوصول إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

✚ دعم الإدارة العليا.

✚ التركيز على العميل.

✚ التعاون وروح الفريق.

✚ ممارسة النمط القيادي المناسب.

✚ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

✚ فعالية نظام الاتصالات.

2.6. إعادة الهندسة : تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل.

- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.

من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية:

✚ التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.

✚ توظيف تكنولوجيا المعلومات.

✚ إعادة تصميم العمليات.

7. إدارة الثقافة التنظيمية للمنظمة

1.7. مفهوم إدارة الثقافة التنظيمية

إن قوة المؤسسات تقاس حالياً بدرجة التأثير في الأفراد لتغيير عاداتهم وسلوكهم، فإدارة الثقافات تعني القدرة على التغيير في الثقافة حتى تتلائم والتغييرات البيئية ذلك لان الإدارة تحولت من: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة إلى: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة بالإضافة إلى تغيير الثقافة، إلا أن التغيير الثقافي يستلزم وقتاً طويلاً وواجه مقاومة عنيفة وبالأخص إذا كانت قوية وراسخة في أذهان العاملين، لأنها تقود إلى التميز في الأداء و في بعض الأحيان إلى وضعيات سيئة، على عكس الأنظمة الثقافية الداعمة للتغيير والتي تركز على التعديل في الاستراتيجيات والسياسات بما يخدم علاقة المؤسسة ببيئتها.<sup>1</sup>

فإدارة ثقافة المنظمة هي عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

<sup>1</sup>Jean Brilman, Op, Cit, p 71.

## 2.7. مراحل إدارة ثقافة المنظمة

تمر عملية إدارة ثقافة المنظمة بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

### 1.2.7. بناء ثقافة المنظمة

يمكن القول أنه في الغالب تعزى عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة ، حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية ورؤية واضحة، لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، والتي تمارس نفس نشاط الشركة فعلى كل منظمة أن تجد مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها، أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.

### 2.2.7. نقل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد من درجة قبول القيم المحورية، وفيما يلي عدد من الطرق والممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها:

✚ اختيار العاملين: إن أولى خطوات المحافظة على الثقافة، اختيار واستخدام واحتفاظ المؤسسون للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم في المنظمة، وعدم التفريط فيهم.

✚ الرموز والشعارات: تعتمد المنظمات كثيراً على الرموز والشعارات وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري ، وهي توضح أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

✚ الاحتفالات: إن الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين، وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها.

<sup>1</sup>أسامة خيري: مرجع سابق، ص73

ومن الطرق التي تنتقل بها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع ، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها.

### 3.2.7. تشخيص ثقافة المنظمة

يمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية، وتقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومعرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها، واكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية والتأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الاستراتيجية.

### 4.2.7. تغيير ثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

إن تغيير ثقافة المنظمة يلقي نوعين من العقبات هي:

- ❖ عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- ❖ عقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف.

كما أن ثقافة المنظمة تتغير عندما:

- ❖ تتغير القيادة أو عندما تقدر قيادتها على التغيير.
- ❖ تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير.
- ❖ عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.

## اثنى عشر: التغيير والتعلم التنظيمي

لقد بقى الاهتمام بالنموذجين الياباني وثقافة التميز مستمرا إلى يومنا هذا، وما زال تأثيرهما على إدارة الشركات التي تسعى لتحديث تنظيمها بما يلائم العصر الحديث كثيرا، إلا أن المآخذ العلمية عليهما واهتمام كل منهما بالتعلم أسهم في تصاعد الاهتمام ومنذ منتصف التسعينيات بنموذج ثالث هم نموذج المنظمة الساعية للتعلم، لذلك سوف نركز في هذا المحور على المنظمة الساعية للتعلم.

### 1. تعريف التعلم التنظيمي

يمكن تعريف التعلم بأشكال مختلفة منها:<sup>1</sup>

- ❖ **تعريف دود ورت:** إن التعلم هو نشاط يقوم به الفرد ويؤثر في نشاطه المقبل.
  - ❖ **تعريف جيلفورد:** إن التعلم هو أي تغيير في سلوك ناتج عن استشارة.
  - ❖ **تعريف جستس:** غن التعلم هو عملية اكتساب الوسائل المساعدة على اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف، وهو غالبا ما يأخذ أسلوب حل المشكلات.
  - ❖ **تعريف ماكجويس:** إن التعلم كما تعنيه هو تغيير في الأداء يحدث مع شروط الممارسة.
- أما **التعلم التنظيمي** فيعرف بأنه تلك العملية التي بموجبها تتغير معارف المنظمة وقيمها الأساسية، بشكل يؤدي إلى تحسين القدرة على حل المشكلات وعلى الفعل.

### 2. مفهوم المنظمة الساعية للتعلم

لقد تعددت التعريفات للمنظمة الساعية للتعلم، فالبعض يركز على ماهي، والبعض الآخر يركز على العمليات التي تحققها.

ومن أهم هذه التعريفات نجد ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ يعرفها البعض بكونها منظمة ماهرة في خلق والحصول على المعرفة ونقلها، وماهرة في تعديل السلوك ليعكس المعارف الجديدة.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص172

<sup>2</sup> ناصر جرادات، مرجع سابق، ص180

❖ تعرف أيضا بأنها منظمة يشارك كل من فيها بتشخيص وحل المشكلات، مما يمكنها من أن تجرب وتحسن وتزيد من قدرتها بشكل مستمر.

### 3. أسباب الاهتمام بالتعلم من أجل بقاء المنظمة المعاصرة

هناك عدة أسباب للاهتمام بالتعلم التنظيمي كسمة أساسية للمنظمة المعاصرة، ومن أهمها ما يأتي:<sup>1</sup>

❖ **خصائص البيئة المعاصرة:** والتي تتميز بالتغير السريع والجذري وزيادة التعقيد، مما يبين بأن بقاء المنظمة المعاصرة واحتفاظها بمكانتها سيتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف وتحويلها إلى قدرات عملية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تجابهها، وكذلك قدرتها على تحقيق التعلم الجماعي المستمر.

❖ **خصائص التنظيم العقلاني البيروقراطي:** التي يمكن أن تؤدي إلى عرقلة التعلم ومقاومته وحتى تشويهه.

❖ **الاختلاف بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة:** فليس كل تعلم يحققه الأفراد يضمن التحول إلى تعلم تنظيم تحتفظ به المنظمة وتستفيد منه، وهذا هو أحد أسباب تخلف بعض المنظمات التي لا تحول تعلم الأفراد إلى تعلم تنظيمي.

❖ **احتمال توقف تعلم الأفراد:** والذي لا يستمر بالضرورة، لأن أي عملية للتعلم تحصل على شكل منحني، حيث يتوقف التعلم بعد فترة، لذلك فمواصلة التعلم تتطلب تنظيم سلسلة من عملية التعلم الجديد المتتابع.

❖ **تعقد عملية التعلم وتعدد أبعادها ومستلزماتها:** فالتعلم هو عملية بالغة التعقيد والتنوع ولها عدة مستلزمات.

### 4. منحني التعلم ومتطلبات مواصلة التعلم

لقد أصبح واضحا بأن تعلم مادة معينة لا يستمر بالتصاعد بل يتوقف عند حد معين، والسبب هو أن التعلم يحصل على شكل منحني يتضمن ثلاث مراحل رئيسية هي: **مرحلة تعلم بطيء جدا**، **مرحلة تصاعد متسارع في التعلم ومرحلة استقرار للتعلم**، وبعد هذه المرحلة لا يحصل تغير يذكر مهما تكررت محاولات القيام بسلوك ما.

<sup>1</sup>ناصر جرادات، مرجع سابق، ص181

ولكل من هذه المراحل خصائصها ومتطلباتها نوجزها فيما يلي:

فالتعلم في المرحلة الأولى يبدو بطيئاً مقارنة مع الوقت والجهد المبذول في محاولة التعلم، مما يؤدي إلى شعور المتعلم باليأس والتشكيك بالذات، ويقتضي هذا تشجيعه لمواصلة المحاولة، ويكون هذا التأخر نتيجة ظاهرة تشكيل السلوك، والتي تتطلب التعرض لعدد من المحاولات لحين تشكل السلوك المطلوب لدى المتعلم بشكل يمكن تلمس آثاره.

وفي المرحلة الثانية تبدأ آثار التعلم بالظهور بشكل متصاعد ومتسارع، بحيث يحقق المتعلم نتائج تفوق ما يبذله من جهد فعلي خلال فترة محدودة، بحيث يؤدي جهد قليل إلى تعلم كبير، مما يدفع المتعلم إلى المبالغة بالشعور بالثقة فنتحسن معنوياته لينتقل بعدها إلى المراحل اللاحقة.

وهذا يعني بأننا إذا أردنا تصميم بيئة تسهل عملية التعلم ، علينا أن نراعي أن يكون مستوى الدافعية والاستثارة للحد الأعلى الذي يسهل التعلم ولا يعرقل العملية.

## 5. المنظمة الساعية للتعلم كنموذج لمنظمة المستقبل

### 5.1. المنظمة الساعية للتعلم والتعلم التنظيمي

يعتبر نموذج المنظمة الساعية للتعلم النموذج الأحدث بين النماذج المقدمة ، فالبعض يهتم بالمنظمة الساعية للتعلم ويركز على نوع من المنظمات لها خصائص محددة، في حين يركز آخرون على التعلم التنظيمي، أي على الفعاليات التي تحصل داخل المنظمة والخاصة بتحقيق التعلم الفردي والجماعي المستمرين، ويهدف الوصول بها إلى حالة المنظمة الساعية للتعلم.

وتختلف مساهمات المختصين والمتحمسين لهذا النموذج ، فمنهم من يركز على مستلزمات فكرية لتحقيق التحول، والبعض الآخر يركز على نماذج التعلم التي يجب أن تهتم بها المنظمة، وغيرهم يركز على استراتيجيات التعلم.

### 5.2. الخصائص الأساسية للمنظمة الساعية للتعلم

تتمتع المنظمة الساعية للتعلم بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ناصر جرادات، مرجع سابق، ص191

- ❖ تحقق المنظمة تعلم بنفس السرعة بل بأسرع من التغيير في بيئتها، وهذا ما يمكنها من البقاء.
- ❖ يكون التعلم فيها عملية جماعية وليس فردية، أي أن التعلم عملية جماعية وتحدث بالمشاركة بحيث يمتد سلوك التعلم إلى مجموع العاملين.
- ❖ تستطيع المنظمة التكيف مع بيئتها والتأثير فيها وتكوينها، وقد تنتقل من بيئة إلى أخرى، وقد تحدث تغييرات تجعل المنافسين يقلدونهم، ولهذا فهي تسهم في تغيير البيئة أيضا.

### 3.5.5. مستلزمات تحول المنظمة إلى منظمة ساعية للتعلم

يرى Senge بأن المنظمة التي تسعى للتحول إلى منظمة ساعية للتعلم لابد وأن تتوفر لديها الشروط والمستلزمات التالية:

- ❖ **التمكن الشخصي:** أي أن تكون أولويات المنظمة نمو وتعلم الأفراد وتمكينهم وليس تحقيق الأهداف المالية أو الانتاج والتسويق وغيرها، مما يستلزم ثقافة تنظيمية تسهل وتشجع تمكين وتقوية الأفراد (منحهم القوة باتخاذ القرارات المهمة).
- ❖ **نماذج فكرية:** غرس نماذج جديدة في طريقة التفكير حول الافراد والمواقف والمنظمات، من خلال غرس افتراضات تؤدي إلى امتلاك العاملين لهذه النماذج، أي جعل الافراد يفكرون بطريقة جديدة.
- ❖ **رؤى مشتركة:** أن تكون لدى المنظمة رؤية لمستقبلها يحملها الجميع ويشتركون فيها، وهذه الرؤية ضرورية لأنها تشكل مصدر توتر إبداعي يحصل لدى الأفراد بسبب الاختلاف بين الرؤية والوضع الحالي، مما يولد الدافع والنشاط الذي يدفع للبحث عن سبل إزالة التوتر بالبحث عن وسائل لتقريب الواقع من الرؤية.
- ❖ **تعلم جماعي:** والذي يستلزم العمل الجماعي بالإضافة إلى وسائل تضمن تحول المعارف والتعلم الفردي على معارف وتعلم جماعي، مما يتطلب ثقافة تركز على الانفتاح في العلاقات وتقبل الآخرين.
- ❖ **تفكير منظومي:** أي تنمية القدرة على التفكير بالحالة الكلية وليس التفاصيل والجزئيات، هذا النمط من التفكير ضروري لتحقيق نوع خاص من التعلم الخلاق، أي التعلم الذي ينتج ويولد أفكارا جديدة، والذي يختلف عن التعلم التكيفي الذي هو تعلم ولكنه تعلم للتكيف مع الوضع الراهن.

❖ أداء القيادة لأدوار جديدة وامتلاك مهارات قيادية جديدة: وهو أن يكون القائد مصمما ومعلما وقبطانا، وأن يسعى لتغيير النماذج الفكرية السائدة وبتحداها، وأن يرضى التفكير النظمي ويعززها.

#### 4.5. خطوات واستراتيجيات تحقيق التحول نحو المنظمة الساعية للتعلم

عندما تلتزم المنظمة بالشروط والمستلزمات التي تم تحديدها سابقا، فهي ستحتاج لأن تباشر عملية التحول، وهذا يتطلب أن تحدد كيف وأين تبدأ، إذ نادرا ما تستطيع أن تقوم بكل شيء في آن واحد، ويرى العلماء بأن ذلك يختلف من منظمة إلى أخرى، وأن هناك أربع استراتيجيات يمكن البدء بها، على المنظمة الاختيار من بينها وهي<sup>1</sup>:

❖ **التحول بتطوير الاستراتيجية:** أي أن تبدأ المنظمة بإشراك العاملين في تطوير رؤية واستراتيجية مشتركة للمنظمة، حيث إن اعتماد مثل هذا المدخل سيقضي تنفيذ تمارين عملية ليشارك الأعضاء في بلورة رؤية وتحديد مستقبل المنظمة.

❖ **التحول بتطوير البناء التنظيمي:** أي أن تبدأ المنظمة بجهود موسعة لإشراك العاملين في تطوير وتجريب أشكال جديدة من البناء التنظيمي غير التقليدي، ما يتطلب أن تكون التمارين حول أبعاد ونماذج مختلفة للبناء.

❖ **التحول بتطوير الثقافة التنظيمية:** وهذا يتطلب أن تبدأ المنظمة بتكوين قيم ومعايير سلوك واتجاهات جديدة تسمح بتحقيق الأهداف الجماعية والفردية، من خلال مشاركة الجميع في تحديد هذه الأهداف ومعايير السلوك والمساهمة بخلق الثقافة الجديدة.

❖ **التحول بتطوير الموارد البشرية:** أي أن تبدأ المنظمة بتطوير العاملين من خلال عملية تعلم جماعية، والافتراض بأن ذلك سيمكنهم من تطوير الأبعاد الأخرى.

تعطي هذه العناصر المنظمة الوسيلة لتحديد كيف تبدأ، كما يمكنها أن تهتم بها جميعا في آن واحد، إلا أن المهم أن تبقى هذه العناصر متجانسة ولا يلغي بعضها البعض.

#### 5.5. وسائل مساعدة لتحسين التعلم وصنع القرارات

يتطلب التحول إلى المنظمة الساعية للتعلم استخدام وسائل تساعد على ذلك، ويقترح المهتمون بالتعلم التنظيمي مجموعة وسائل لذلك، بعضها يتعلق بالبناء التنظيمي، والبعض الآخر يتعلق باعتماد سياسات

<sup>1</sup>ناصر جرادات، مرجع سابق، ص205

وممارسات محددة، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **اعتماد بناء تنظيمي مواز أو مصاحب أو رديف:** وهذه طريقة أخرى تنطوي على تكوين تنظيم غير رسمي من بعض المديرين ليكونوا ما يشبه إدارة ظل، فمثلا لكل مدير إنتاج يكون هناك مدير إنتاج ظل، دوره انتقاد القرارات التي يتخذها المدير الفعلي واكتشاف العيوب فيها، وهكذا بالنسبة لكل موقع إداري مهم.
- ❖ **اعتماد سياسة الإنصات للمعترضين:** أي أن تعتمد الإدارة سياسة صريحة بإحاطة نفسها بأشخاص من خارج الإدارة العليا نفسها يحملون أفكارا ووجهات نظر مخالفة، وكذلك جمع بيانات جديدة لتقييم الأفكار المغايرة لأفكارها، وهذا يضاف إلى تنوع أعضاء الإدارة العليا.
- ❖ **اعتماد سياسة التحقيق والدفاع الجدلي:** والتي تعني تكليف أحد المديرين ليكون من ضمن دوره وواجبه نقد الأفكار التي تتبناها الأكثرية والدفاع عن المقترحات المرفوضة، ويطلق الإنجليز على هذا الشخص لقب (محامي الشيطان)، ويكون من واجب هذا الشخص هو الدفاع عن الموقف الذي يعتبره الآخرون مرفوضا وضارا، وبذلك تجنب التحمس لرأي معين نظرا لأن أحد الأعضاء تبناه بحماس ودافع عنه، أو أنه كان مقبولا في السابق.
- ❖ **تصميم المنظمة لتحويل الأحداث إلى فرص تعلم:** والمقصود بذلك بأن تستخدم المنظمة وسائل حفز للمديرين من أجل البحث المستمر عن حلول واستجابات جديدة، إذ أن إحدى مزايا إدارة الجودة الشاملة جعل واحدة من مسؤوليات أي مدير البحث بشكل مستمر عن حلول جديدة.
- ❖ **اعتماد نظام حفز يدفع للتجريب:** أي أن تعتمد المنظمة سياسة حفز المديرين لتجريب حلول جديدة وأن تعتمد مناخا يثمن ذلك.
- ❖ **الاستخدام الموسع لنظرية اللعب في اتخاذ القرارات:** وهي وسيلة مفيدة لاتخاذ بعض القرارات ، خاصة تلك التي تتأثر بتصرفات أطراف أخرى، ويعتبر استخدام نظرية اللعب ضروريا لمنظمة تعمل في سوق تنافسي وتتخذ قرارات تتعلق بالبيئة الخارجية، لأن القرار السليم يتأثر ليس فقط بحسن تحليلها للبيئة، بل بحسن تقديرها لسلوك المنافسين وأطراف خارجية أخرى، وغالبا ما تتخذ قرارات مدروسة، سرية ومفاجئة، وتوفر نظرية اللعب وسيلة لتقدير تصرفات المنافسين وتهيئة الحلول المناسبة لها، كما يوفر الاستخدام الموسع لهذه الوسيلة زيادة قدرات العاملين وتحسسهم لسلوك الأطراف المختلفة، كما تسمح أيضا بتجريب استراتيجيات تنافسية أو تعاونية.

<sup>1</sup>ناصر جرادات، مرجع سابق، ص207

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير وإدارة التغيير يتبين لنا بأن العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهداً متواصلًا يبنى على العلم والتجربة العملية للتعامل مع الظروف المختلفة، وأن للمعرفة والقدرات القيادية للمدير الدور الرئيس في التعامل مع التغييرات المحيطة وما تحمله من تحديات وآثار، وذلك باستخدام الأساليب والطرق العلمية لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات .

وفي ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، و التغيرات المتسارعة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي الدولي، يتوجب على المؤسسات باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها الاعتماد بشكل أكبر على استراتيجيات واضحة وفعالة لتأهيل أوضاعها الاقتصادية، حرصاً منها على تحقيق التنافسية والديمومة بإجراء التغييرات اللازمة لمواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، فالنجاح في أي مؤسسة لا يتأتى من المحافظة على الوضع القائم، ولكن بتطويره من إمكانيات التغيير المتاحة والتي تحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير بل إجراء السبق فيه.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أنّ التغيير أصبح من مهارات الإدارة المعاصرة ومطلباً ملحاً لمنظمات الأعمال وصمّام أمان ضدّ القوى السلبية، ولتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجب وجود إدارة فاعلة مُدركة لعناصره وأبعاده وأهدافه.

وعليه فقد حاولت من خلال هذه المطبوعة أن ألم قد المستطاع بمختلف العناصر المتعلقة بإدارة التغيير، وما العناصر والمجالات والجوانب التي ركزنا عليها إلا كونها الغالب والمسيطر على نشاط منظمات الأعمال العصرية و أنها تتماشى مع محتوى وبرنامج مقياس إدارة التغيير.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 ، 2010.
- 2- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار اليازية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
- 3- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعى محمد رفاعى و إسماعيل على بسيونى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 4- جيمس جاينس روبنسون- دانا جاينس روبنسون ، التغيير "أدوات تحويل الأفكار الى نتائج " ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الأولى 2009.
- 5- حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال- دار حامد للنشر والتوزيع عمان، ط 1 ، 2004 .
- 6- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 7- حريم، حسن ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 8- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 1، 2005.
- 9- حسن محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي-المصادر والاستراتيجيات-الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط2، 2014.
- 10- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان، طبعة أولى، 2002.
- 11- خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 12- رضا السيد، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة ، ط 1، 2007.
- 13- زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار اليازية للنشر و التوزيع، عمان ، 2009.
- 14- زكريا الدوري وآخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، 2010.
- 15- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .

- 16- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 2007 .
- 17- سعيد يس عامر ، الإدارة و تحديات التغيير، الإرادة للطباعة ، القاهرة ، 2001.
- 18- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
- 19- شارلز وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة رفاعي محمد ومحمد عبدالعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- 20- صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 21- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 22- صلاح الدين حسن السيبي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011.
- 23- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 24- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي(المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات)، دار حافظ للنشر، جدة، ط3، 2004.
- 25- عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، دار الجنارديّة للنشر والتوزيع، عمان، ، الطبعة الأولى، 2017.
- 26- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 27- عبد الوهاب سويبي، المنظمة :المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2009.
- 28- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط 1، 2010.
- 29- غول فرحات ،الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2008.
- 30- فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2007.
- 31- قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 – دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان ,طبعة ثانية 2009.

- 32- كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، عمان، 1993 .
- 33- كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 34- كنعان نواف، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى ، 2009.
- 35- محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.
- 36- محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر , عمان , الطبعة الرابعة، 2009.
- 37- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال : المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- 38- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 39- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007 .
- 40- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط 1، 2006.
- 41- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3 2005 .
- 42- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2005.
- 43- محمد عبدالعال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة-مفاهيم وتطبيقات-إثراء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008 .
- 44- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008.
- 45- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 46- مدحت أبو النصر ، أساسيات ادارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2008،
- 47- مصطفى محمود ابو بكر، :دليل المدير المعاصر – الوظائف – الادوار – المهارات و الصفات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2001.

- 48- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 49- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2005.
- 50- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2013.
- 51- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
- 52- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور كلي مقارن- معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ط1، 1995.
- 53- ويليام أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة، النظرية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1985.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Aurélien Boutaud ,**Ecologie De la sensibilisation aux changements de comportement**, Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, décembre, 2009.
- 2- Banuelas,R and Antony,J ,**Critical Succes Factors For The successful implementation of Six Sigma projects in Organizations** , The TQM Magazine, Vol14, No2,2002.
- 3- Barabel ,Olivier Meier,Manageor :les meilleurs pratiques du management ,Dunod,2<sup>ème</sup> édition,2010.
- 4- Benoit Cordelier, **changement organisationnel et management par proget :mobilisation des systèmes d'information**, Edition l'harmattan, paris, 2012.
- 5- Bon Preface Michel, **le changement, Edition d'organisation**, Harvard Business School, 2000.
- 6- Carton, GD, **Eloge du changement :Méthodes et Outils pour réussir un changement individuel et professionnel**, France, Pearson Education,2011.
- 7- Céline Bareil, **Gérer le volet humain du changement**, Editions Transcontinental, 2004.

- 8- David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode De Conduite Du Changement** : Diagnostic, Accompagnement , Pilotage, Dunod, Paris, 2007.
- 9- Don Hellriegel, John W.Slocum, **Management des organisation**, 2<sup>eme</sup> édition, De Boeck, 2008.
- 10-Frédérique Alexandre et al ,**comportements humains et management** ,Pearson Education ,2003.
- 11- Gary Dessler Frederick A.Stark, Dianne j.Gyr , **la Gestion Des Organisations, principes et tendances au 21<sup>eme</sup> siècle**, Edition du renouveau pédagogique,2004.
- 12- Gérard Monpin , **Conduire Le Changement : Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment**, 2008.
- 13- Gibson et al Organizations: **Behavior,Structure and Process**,8th Ed Homewood,1994.
- 14- Gratiela Dana Boca, "**Adkar Model Vs. Quality Management Change**," Risk in Contemporary Economy, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, 2013.
- 15- Imène LATIRI DARDOUR ; **Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine** ; these pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité «Sciences de Gestion»2006.
- 16- Jean Brilman :**les meilleurs pratique de management** , 3eme édition , édition d'organisation , paris ,2000.
- 17-Jean Brilman, Jacque Herard, **les meilleurs pratiques de management**,6<sup>eme</sup> édition, édition organisation, 2006 .
- 18- Michel Barabel, Olivier Meier ,**Manageor: Les Meilleurs Pratiques De Management**, Dunod, Paris, 2006.
- 19- Michel Hammer, Jerard Champy, **le reengineering**, Dunod, paris, 1993.
- 20- Olivier Meier Et Al ,**Gestion Du Changement**, DUNOD, Paris, France, 2007.

21- Paul,L.E ,**Practice Makes Perfect, CIO Entreprise**, Vol 12,N<sup>o</sup>.7, Section2, January,1999.

22- Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron ,**Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique**, AGMV Marquis Québec Canada 2002.

23- Siebenborn Tierry, **une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise**, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université de Savoie, 2005.

24- Yvon Tellier, Roger Tessier, **changement planifié et développement organisationnel**, presse de l'université du Québec, 2011.

25- Yvon Tellier, Roger Tessier, **théories du changement social intentionnels, participations, expertises et contraintes**, presse de l'université de Québec, Volume 05,1990.