

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار - عنابة
UN IVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في إدارة التغيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية
المستوى: لطلبة السنة أولى ماستر مسار علوم التسيير

د مباركي صفاء

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
01	قائمة المحتويات
03	المقدمة
المحور الأول: التأسيس النظري لإدارة التغيير التنظيمي	
05	1- مفاهيم مرتبطة بإدارة التغيير
09	2- نظريات ومدارس التغيير التنظيمي
12	3- خصائص إدارة التغيير
15	4- أسس يجب مراعاتها عند القيام بالتغيير
17	5- طرق إدارة التغيير
18	6- أهداف التغيير التنظيمي
المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي	
24	1- مفهوم التطوير التنظيمي
29	2- الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي
29	3- خصائص التطوير التنظيمي
32	4- أهمية التطوير التنظيمي
33	5- أهداف التطوير التنظيمي
المحور الثالث: أسباب التغيير و التطوير التنظيمي	
36	1- أسباب التغيير التنظيمي
40	2- أسباب التطوير التنظيمي
41	3- القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي
المحور الرابع: أساليب واستراتيجيات التغيير التنظيمي	
45	1- أساليب التغيير التنظيمي
47	2- استراتيجيات التغيير التنظيمي
49	3- استراتيجيات ومجالات كيفية أحداث التغيير التنظيمي
53	4- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير
53	5- دور قادة التغيير في أحداث التغيير التنظيمي
المحور الخامس: مجالات وتصنيفات التغيير التنظيمي	
59	1- مداخل التغيير التنظيمي
60	2- مجالات التغيير التنظيمي
61	3- أنواع التغيير التنظيمي
73	4- أشكال التغيير التنظيمي
المحور السادس: نماذج ومراحل التغيير التنظيمي	
78	1- نماذج في إدارة التغيير
90	2- خطوات أحداث التغيير حسب (جون كوتر)
93	3- مراحل التغيير التنظيمي
97	4- الآثار المترتبة عن عدم التغيير
المحور السابع: مقاومة التغيير	

قائمة المحتويات

102	1- أسباب مقاومة التغيير
105	2- أنواع التغييرات التي تثير المقاومة
106	3- مراحل مقاومة التغيير
107	4- أنواع المقاومين وأشكال المقاومة
110	5- طرق التغلب على مقاومة التغيير
المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية والتغيير	
113	1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير من خلال نظريات الإدارة
116	2- دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي
120	3- مجالات التغيير التنظيمي في ظل إدارة الموارد البشرية
124	4- ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي
128	قائمة المراجع

مقدمة:

تمثل هذه المطبوعة محاضرات تتعلق بمادة إدارة التغيير، الموجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية للسداسي الثاني، حيث تشمل هذه المطبوعة مختلف جوانب المادة التعليمية بحيث تركز على دراسة مختلف أبعاد إدارة التغيير.

يعد الهدف الأساسي من هذه المطبوعة هو اكتساب الطالب لأساسيات ومرتكزات لمختلف جوانب ادارة التغيير، بحيث يتعرف على مرتكزات العملية التغييرية وكيفية تكيف مختلف أبعاد المنظمة معها.

للإلمام بجوانب هذه المطبوعة تم تقسيمها إلى ثمانية محاور، حيث خصص المحور الأول للتأصيل النظري لإدارة التغيير التنظيمي من حيث المفاهيم، النظريات الخصائص، الأسس، طرق إدارة التغيير وأهدافها، كما تضمن المحور الثاني الموسوم بـ الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي مفاهيم تتعلق بعملية التطوير في المنظمة، خصائصها، أهميتها، وأهدافها، أما المحور الثالث بعنوان أسباب التغيير والتطوير التنظيمي فتضمن كلا من أسباب التغيير وأسباب التطوير التنظيمي، وكذا القوى المؤثرة لإحداث التغيير في المنظمة، في حين تناول المحور الرابع أساليب واستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال استعراض أهم أساليب واستراتيجيات التغيير، وكذا مجالات إحداث عملية التغيير بالإضافة للتنويه لدور قادة التغيير في احداث التغيير التنظيمي، أما المحور الخامس والمتعلق بـ مجالات وتصنيفات التغيير التنظيمي فقد تناول مداخل ومجالات التغيير، بالإضافة إلى مختلف التقسيمات لأنواع وأشكال التغيير التنظيمي، في حين تطرق المحور السادس إلى نماذج ومراحل التغيير من خلال تناول أهم النماذج في إدارة التغيير وخطوات ومراحل التغيير، اضافة إلى الآثار المترتبة عن عدم التغيير، كذلك تطرق المحور السابع إلى مقاومة التغيير من حيث أسباب المقاومة، مراحلها، أنواع المقاومة وكيفية التغلب على هذه المقاومة، وفي الأخير تم تخصيص المحور الثامن للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير من خلال نظريات الإدارة ودور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير، مجالات التغيير في ظل إدارة الموارد البشرية وكذا ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي.

المحور الأول: التأصيل النظري للتغيير التنظيمي

المحور الأول: التأسيس النظري للتغيير التنظيمي

1- مفاهيم مرتبطة بإدارة التغيير

1-1 تعريف التغيير التنظيمي

قبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي نستعرض تعريف التغيير حيث:

- حسب (Kotteret Schlesinger) التغيير هو: "آلية تكيف مصممة كحل للمؤسسة، لمعالجة المشكلة الحاسمة المتعلقة في الملاءمة للبيئة التي تتغذى عليها والتي تعتمد عليها".

- حسب (Rondeau) فقد عرف التغيير على أنه: " تعديل هيكل وتنظيم المؤسسات لجعلها أكثر استجابة ومرونة من أجل تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل¹."

لقد قام العديد من المفكرين والباحثين بالتطرق الى مفهوم التغيير فقد تم تعريفه باعتباره عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

لذا فالتغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لاحداث التغيير بمثابة محاولة لايجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.

أما التغيير التنظيمي فيقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، العمليات، الأهداف والعاملين استجابة لقوى ضاغطة، غالبا ماتكون خارجية، ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال.

وقد تناولت العديد من الأدبيات تعاريف للتغيير التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

حسب تعريف (burnes, 2000) فالتغيير التنظيمي ليس إلا عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملاءمة قدرات التنظيم مع حاجات البيئة الديناميكية الغير مؤكدة.

كذلك يعرف التغيير بأنه: " الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية.

¹Saidane Mohamed, Abouyacoub Ahmed, La gestion du changement organisationnel, cas de l'entreprise: La Cabelerie de Sidi BENDHIBA , Revue Stratégie et développement , Volume: 09 / N°: 03, Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem , 2019 , P 308

وأيضاً هو: "استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات، القيم، الاتجاهات وهيكل المنظمات حتى يصبح بإمكان المنظمة أن تكيف نفسها، لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية، الاجتماعية والاقتصادية.

التغيير هو: "عملية يتم بموجبها أحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري، أجزائه، عناصره وملامحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله.¹

هو أيضاً: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"²

حسب (Grouard Et Metson) التغيير التنظيمي هو: "عملية تحول جذري أو هامشي للهياكل والكفاءات التي تتخلل عملية تطور المنظمات".

حسب (COERETTE et AL) فالتغيير التنظيمي هو: "أي تعديل دائم نسبياً في نظام فرعي للمنظمة بشرط أن يكون هذا التعديل قابلاً للملاحظة من قبل هؤلاء الأعضاء أو الأشخاص المرتبطين بهذا النظام"³

فالتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشار إلى أنه: "تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (البعد الهيكلي والبعد التكنولوجي)".

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير وهو المسؤول عن اقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".

¹ ناصر جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 31-32
² محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 4 ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2017، ص 116

³ Dahbia Aichour, Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Etude de cas de la s.ci. Bs, journal of finance and accounting studies, université d'El Oued, N° 06, 2016, p 54

وهنا تجدر الإشارة الى ضرورة التفريق بين مفهومي **التغير التنظيمي** و**التغيير التنظيمي**، حيث أن التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات والتي تحدث دون تخطيط مسبق، كما أنها تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها؛ أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهاذف يسعى على تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.¹

وعرف (أفندي، 2004) التغيير بأنه: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لاصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من اشباعه لاحتياجاته".

كما عرفه (french) بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل".

وفي تعريف آخر للتغيير هو: "سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي، واستيعاب الحضارة التنظيمية واعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والاسهام في متابعة تنفيذها".

كما يعرفه (Jepson) بأنه: " الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها"

يلاحظ من هذه التعريفات أنها تتفق على أن جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي مرتبط بسلوك

الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات الأعمال²

والجدول الموالي يوضح مقاربات عدة باحثين لمفهوم التغيير التنظيمي:

الجدول (01): مفاهيم مرتبطة بالتغيير التنظيمي

¹ زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الأردن، 2007، ص ص 21-22

² خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،

2011، ص ص 30-31

مفهوم التغيير التنظيمي	رواد الفكر الإداري
ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها ومخرجاتها.	محمد حسن
عملية الانتقال من الحالة أ إلى الحالة ب هذه العملية تتم كاستجابة لتغيرات البيئة سواء على المنظمات أو الأفراد الذي يشكلونها.	philibert de divonne
الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.	Skibbins
أي تغيير دائم نسبيا في النظام الفرعي للمنظمة شريطة أن يكون هذا التغيير ملاحظ من قبل أعضائه أو الأشخاص الذين يرتبطون بهذا النظام.	Pierre collerette
الانتقال من حالة إلى أخرى وهذا الانتقال يتقسم إلى ثلاثة مراحل: إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل أو بخلق أنماط جديدة أو بتحويل النظام القائم وأخيرا إعادة البلورة فتعليم الفاعلين يولد إعادة التوازن لمجال القوة.	Kurt lewin
سيرورة التحول الجذري أو الهامشي للهيكل والمهارات الأساسية التي تدعم سيرورة تطور المنظمات.	Grouard et meston
عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز	ثابت عبد الرحمن إدريس
ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو تغيير على مستوى مهارات الأفراد بهدف التحسين في العمل والأداء	Stephen robins

المصدر: خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جامعة المسيلة، 2015، ص ص 58-60 (بتصرف)

نخلص إلى القول أن التغيير التنظيمي هو: عملية مخططة تشمل العديد من الجوانب التنظيمية للانتقال

بالمنظمة إلى حالة تنظيمية مرغوب فيها، وأكثر قدرة على حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان استمرارها وبقائها¹.

1-2 تعريف إدارة التغيير

تعددت التعريفات ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر²:

- إدارة التغيير تشمل تعامل إدارة المنظمة مع هذا التغيير ومع القوى الدافعة له، وقد تكون الإدارة والاستجابة مخططة ومتعمدة، أو قد تكون استجابات غير متعمدة وغير مخطط لها: أي أن إدارة التغيير تشمل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات المخططة وغير المخططة.

-إدارة التغيير هي الاستخدام المنظم للمعرفة، الأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال، كما أن إدارة التغيير ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا، فقد تعتبر بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.

-إدارة التغيير هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية، الاتصال، التصميم الوظيفي، الأفراد، المعارف، المهارات، أنظمة الحوافز، وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا.

- إدارة التغيير هي عملية تبديل أو تعديل أو الغاء أو اضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المنظمات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الامكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه³

2- نظريات ومدارس التغيير التنظيمي

1-2 نظريات التغيير التنظيمي

توجد عدة نظريات للتغيير التنظيمي نذكر منها¹:

¹ خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جامعة المسيلة، 2015، ص 60

² ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33

³ الطاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 96

❖ نظرية (kurt lewin):

إن أي تغيير يظهر لأي شيء في أي وقت فهو نتيجة قوة دافعة قوية، وهنا التغيير يتم من خلال مراحل هي:

- ✓ سيولة (عدم تجميد) السلوك والظروف الحالية القديمة؛
- ✓ تحويل السلوك والظروف إلى الحالة الجديدة؛
- ✓ تجميد السلوك والظروف الجديدة.

وهناك بعض لاحتياجات التغيير تتمثل في:

- معرفة وتحديد المشاكل والنظم وحلها؛
- تأسيس علاقة التغيير ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الإدارة من الخارج والمساعدة على العلاقة بين كل منهم؛
- تطوير الاحتياج للتغيير؛
- تعميم وازان التغيير؛
- التحويل من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي؛
- اختبار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها وتأسيس أهداف أخرى بأعمال مميزة؛
- الوصول إلى علاقات وثيقة والتي توثق بين الطالب مع مديره بعلاقات طيبة وبين المدير ومرؤوسيه.

❖ نظرية (ralph kilman)

تتكون هذه النظرية من خمس نقاط هي:

- ✓ بداية برنامج التغيير؛
- ✓ معرفة برنامج التغيير؛
- ✓ جدولة خطة التغيير؛
- ✓ تفعيل وتنفيذ خطة التغيير؛
- ✓ تقدير النتيجة.

❖ نظرية (jerry porras)

تتكون هذه النظرية من خمس نقاط هي:

- ✓ تحليل نظام العمل بأسلوب الجرافيك؛
- ✓ وضع المشاكل على الرسم الجرافيك؛
- ✓ اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل؛

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، الأردن، 2012، ص ص 15-16

- ✓ معرفة المشاكل وأساس تكوينها؛
- ✓ حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها.

2-2 مدارس التغيير التنظيمي

هناك ثلاث مدارس تستمد منها إدارة التغيير جذورها¹:

➤ مدرسة المنظور الفردي للتغيير

تركز هذه المدرسة على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير؛ حيث تعتمد هذه المدرسة على مذهبين: المذهب السلوكي للفرد والمذهب النفسي، حيث يركز المذهب السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الأفراد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم، بمعنى أن سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم، وعلى هذا فإنه ولتغيير سلوك الأفراد يستوجب الأمر تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك.

بينما يتجه المذهب النفسي إلى أن سلوك الأفراد ينتج عن البيئة والسبب معا وليس نتاج البيئة فقط، بمعنى أن سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط وإنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجود هذه المتغيرات نفسها، وعلى هذا الأساس فعند السعي إلى تغيير سلوك الأفراد يجب أن نساعد هؤلاء الأفراد على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم وفهمهم للظروف المحيطة بهم.

وكلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد وادراكاتهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال: التأثير الخارجي وهو المحفز لسلوك الفرد، ورد الفعل الداخلي النفسي للفرد.

➤ مدرسة التفاعل الجماعي

ترتكز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة أو المجموعات التي ينتمي إليها هذا الفرد، ووفق هذه المدرسة فمن غير المفيد التركيز على الأفراد عند التفكير في ادخال تغيير ما في المنظمة، وبدلاً من ذلك يجب أن يركز الاهتمام على تغيير عادات، قيم وأدوار المجموعات التي ينتمي إليها الأفراد العاملون بالمنظمة.

➤ مدرسة النظم المفتوحة للتغيير

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي - المصادر والاستراتيجيات - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص ص 71-74

تنظر هذه المدرسة للمنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض بحيث أن أي تغيير يتم في أحد أطراف هذا النظام يؤثر في الأطراف الأخرى.

وتتكون الأنظمة الفرعية للمنظمة من العناصر الأربعة التالية:

- النظام الفرعي للأهداف والقيم التنظيمية؛

- النظام الفرعي التقني للمنظمة؛

- النظام الفرعي النفسي؛

- النظام الفرعي الإداري.

أين يجب عند التفكير في أحداث التغيير في منظمة ما مراعاة الجوانب التالية:

- أن هذه النظم الفرعية مرتبطة مع بعضها البعض ولا يجب التفكير في إجراء أي تغيير في أحدها دون النظر في آثاره على النظم الفرعية الأخرى بالمنظمة؛

- عدم جدوى استخدام التدريب كآلية لإحداث التغيير نسبة لأن أثر التدريب يكون بصورة أكثر تركيزاً على الأفراد، وبذلك يكون تأثير التدريب على المنظمة ككل ضئيلاً نسبياً؛

- يجب على المنظمة التحكم بالطاقة المؤثرة بها وهذا الأمر يتطلب إزالة كافة المعوقات التي تؤثر على سير المنظمة كنظام شامل، ويتأتى ذلك بأن تبنى كافة القواعد والنظم المرتبطة بمكافأة الأفراد العاملين وهيكل العمل على أساس المنظمة ككل وليس على الأساس الفردي أو مجموعات العمل.

عموماً يمكن القول أن هذه المدارس الثلاث مكتملة لبعضها البعض وليست متناقضة فيما بينها، وعليه يمكن الاستفادة منها مجتمعة لتكون أساساً جيداً لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي.

3- خصائص إدارة التغيير

3-1 خصائص التغيير التنظيمي

نستعرض أولاً خصائص التغيير التنظيمي وتتمثل في¹:

➤ التغيير عمل مخطط:

حيث يقوم التغيير التنظيمي على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تحدث نتيجة مشاكل حالية في المنظمة، أو نتيجة مشاكل متوقعة مستقبلاً، فيستلزم هذا إدخال تغيير مخطط وذلك بتحديد المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن تغييره؟ ومتى يتم التغيير؟

¹ سعادة الكسواني، إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص ص 291-292

وما مقدار تكلفته؟ وماهي المشاكل المتوقعة منه وكيف نتغلب عليها؟ وماهي النتائج المتوقعة من احداثه؟ وبالتالي فالتغيير لا يتم بشكل عشوائي أو تلقائي ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

➤ التغيير عملية مستمرة:

ان التغيير التنظيمي ماهو إلا استجابة لتغييرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث في ظروف المنظمة، وبالتالي على المنظمة أن تقوم بعملية التغيير كلما دعت الظروف لذلك، فالتغيير عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.

➤ التغيير مسؤولية ادارية:

يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وان كانت الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع عليها عبء مساندة التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، وكذا المساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبء المشاركة في التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير وامداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لانجاح عملية التغيير.

➤ التغيير يهدف الى تحسين الفعالية التنظيمية:

حيث يراد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية وقدرتها على البقاء والتطور في ظل الظروف المتغيرة للمحيط التنظيمي وبهذا يسعى التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ التغيير يعتمد على مشاركة المرؤوسين للقيادة الإدارية في احداثه:

حيث يمكن أن تلجأ المنظمة للخبراء الخارجيين بهدف ادخال التغيير فيها، إلا أنه في جميع الأحوال لابد من مشاركة المرؤوسين للإدارة العليا في عملية التغيير لتحقيق نجاحها.

➤ لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير:

حيث أن أسلوب التغيير وكيفية ادخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فبينغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة، وقد لا تناسب منظمة أخرى مشابهة تعمل في ظروف مختلفة.

2-3 خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص مايلي¹:

- الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف محدد وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛

- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في اطار امكانياتها، مواردها، وظروفها التي تمر بها؛

- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات، احتياجات، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛

- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وكذا تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها؛

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي 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، حيث اذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية؛

- الاصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب أن تتصف بالاصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ماهو قائم من عيوب ومعالجة ماهو موجود من اختلالات في المنظمة؛

- الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛

- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لادارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه؛

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24

وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

إن جزءا هاما من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بمايلي¹:

- حسن استخدام الوسائل التقنية الماحة؛
- العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانيات وغيرها...؛
- حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وإمكانياتها؛
- العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ماتتحمله ميزانية المشروع؛
- استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق أفضل لأهداف المشروع؛
- البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج أفضل يمكنه اختراق السوق العالمي.

ولكي يكون التغيير حقيقيا وفعالا لا بد من وجود سبعة محاور هي²:

- رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها؛
- قيم وقناعات انجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية؛
- استراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف؛
- هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ؛
- قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيدا؛
- نظم تشغيل سريعة ومنظبطة؛
- قادة تحويليون يحبون التغيير (ليسوا مديرين)، قادرين على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليون.

4- أسس يجب مراعاتها عند القيام بالتغيير

هناك مجموعة من الركائز الواجب اتباعها أثناء القيام بعملية التغيير كمايلي: ¹

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2013، ص 333
² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 334

- ينبغي مشاركة الأفراد العاملين في التغيير في مرحلة الإعداد والتخطيط وتنفيذ التغيير ومتابعته، حيث يجب توفر جميع المعلومات عن التغيير، مجاله، أسبابه، آثاره ومن يشرف على تنفيذه؛
- يجب أن يمر التغيير بمرحلة تمهيدية قبل تثبيته وهي مرحلة انتقالية قد يعدل فيها التغيير وقد تظهر فيها بعض الأخطاء والتي ينبغي تصحيحها قبل التنفيذ الفعلي لعملية التغيير؛
- ينبغي ادخال التغيير على مراحل مكملة لبعضها البعض وهذا يساعد على الأقلية التدريجية على التغيير؛
- أن يتم اجراء التغيير في الوقت المناسب والذي تحدده ظروف المنظمة؛
- امداد الأفراد بمعلومات عن التغيير ونتائج تطبيقه وتطوره اضافة لنشر وتوزيع التقارير والمذكرات الدورية عن التغيير وسيره في المنظمة؛
- ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير وقناعتها بأهميته حيث ذلك الدعم يدفع الأفراد لقبول التغيير؛
- ينبغي الإدراك أنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة لاختلاف ظروفها وهذا ما يصعب وجود النمطية في خطط التغيير، ولكن يمكن الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى التي أجرت عملية التغيير حتى لا تقع المنظمة في نفس الأخطاء التي وقعت فيها هذه المنظمات؛
- أخذ فكرة النظم عند ادخال التغيير في المنظمة فالتغيير في نظام ما غالبا ما يستلزم التغيير في نظام آخر حتى ينجح التغيير؛
- التأكد من توفر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه؛
- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق بها نجاح أكبر ونتائج ايجابية سريعة حتى يمكن اعطاء مثال عن نجاح التغيير بما يشجع الافراد في الاقسام الأخرى على قبول التغيير في أقسامهم؛
- ضرورة ايجاد التوازن بين التغيير في النظام الفني والتكنولوجي والتغيير في النظام الإداري وفي حالة عدم وجود التوازن المناسب قد لا يعطي التغيير نتائج مقبولة؛
- اذا كان التغيير موجه لتغيير سلوكيات الأفراد في المنظمة وتغيير قدراتهم فيفضل البدء بالادارة العليا ثم التدرج إلى المستويات الإدارية الأدنى؛
- يفضل أن يشرف على التغيير خبراء مسؤولون من الداخل بمشاركة بعض أو أحد المستشارين من الخارج وخاصة إذا كان التغيير موجه لتغيير الجوانب السلوكية للأفراد في المنظمة؛

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص ص 52-55

- يفضل استخدام التغيير المخطط بدلاً من التغيير العشوائي أو التلقائي؛
- نتائج التغيير يعرض منها يظهر بشكل سريع والبعض الآخر نتائج الملموسة تأخذ وقتاً، وخاصة إذا كان مجال التغيير سلوكيات الأفراد وأنماطهم القيادية؛
- أن تحدد أهداف التغيير بشكل واضح؛
- أن يقتنع الأفراد أن النتائج الإيجابية المتوقعة للتغيير تفوق سلبياته المتوقعة وأنه يمثل تطوراً للمنظمة وحلاً لمشاكل تواجهها؛
- توفر روح الإصرار على التغيير وروح الاستمرارية فيه؛
- يفضل قبول تنفيذ التغيير للانتهاء من مرحلة التغلب على تمسك العاملين بالنظام القديم ونقلهم من حالة التمسك به إلى حالة استعدادهم لقبول نظام آخر وذلك باستخدام منهج الإذابة ثم تطبيق التغيير ثم تثبيته؛
- أن تعمل الإدارة على إيجاد قيم الرغبة في التغيير والتطوير والابتكار والتجديد لدى العاملين من خلال استخدام الحوافز الإيجابية المشجعة على ذلك؛
- ينبغي متابعة التغيير أثناء تنفيذه والعمل على حل المشاكل التي قد تظهر أثناء تنفيذه؛
- إذا وجدت بعض السلبيات مع النظام القديم فيجب أن ترتبط بالنظام نفسه وليس بالأفراد العاملين في ذلك النظام القديم حتى لا يكون رد فعلهم هو مقاومة النظام الجديد المقترح؛
- ضرورة اقناع ممثلي العمال وتنظيماتهم النقابية بأهمية التغيير حيث أن هذه التنظيمات لها دور حيوي في دفع الأفراد لقبول التغيير.

5- طرق إدارة التغيير

تمثل طرق إدارة التغيير التنظيمي أحد الجوانب الأساسية المكونة لإدارة عملية التغيير، كما تستمد أهميتها من تعدد الأنماط والأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة برامج وعمليات التغيير المختلفة، ونشير في هذا الصدد إلى مجموعة من الطرق التي يستخدمها المديرون في إدارة التغيير وتتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية التغيير.

وعليه تشمل هذه الطرق¹:

- الاتصال:

وتتضمن اقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم، بمعنى أن يصبح العاملون مؤيدين للتغيير ومدافعين عنه، وليس مجرد متفرجين أو محايدين؛

- التعاون:

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49

وتتضمن المشاركة الواسعة من الأفراد فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي فيها التغيير، وتعتبر ورش العمل، اللقاءات، المحاضرات والندوات وغيرها من الأمثلة المناسبة لهذا الأسلوب؛

- المشاركة والتدخل:

حيث يتاح المجال للأفراد بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير ما يترك المجال لقادة التغيير للتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها؛

- التوجيه:

حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم الأفراد بتنفيذ تلك القرارات، وهنا ليس بالضرورة أن يكون العاملون مقتنعين أو راضين عن التغيير، غير أنهم ملزمون بتغييره استناداً للتوجيهات الصادرة اليهم من المديرين؛

- الإكراه:

في هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغرض الإسراع في تحقيق التغيير، وهذا مثال على المركزية الزائدة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير؛

وفيما يلي عرض للأدوار التي يلعبها قادة التغيير كطرق لإدارة التغيير¹:

- دور المثبت: لا يهدف هذا الدور الى تحقيق الفاعلية أو رضا العاملين، إنما يركز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم؛

- دور المشجع: يركز على ارضاء العاملين ورفع معنوياتهم والمحافظة على الانسجام والتآلف داخل التنظيم، وتخطي الخلافات والصراعات التنظيمية؛

- دور المحلل: يركز على الفاعلية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشكلات؛

- دور المقنع: يهتم ببعدي المعنوية والفاعلية التنظيمية، ويلجأ لأساليب الإقناع لحل المشكلات؛

- دور المرشد: يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.

6- أهداف التغيير التنظيمي

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 50

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة، مدروسة ومخططة، زمن أهداف التغيير والتطوير التنظيمي نذكر مايلي¹:

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لاحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- ✓ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية؛
- ✓ مساعدة المنظمة على المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن مختلف العمليات ونتائجها؛
- ✓ العمل على ايجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه اجراءات العمل وقواعده والقائم
- على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، وكذا دفع الأفراد للعمل باستخدام نظام الحوافز الذي يركز على المؤثرات الايجابية وليس العقاب ويشجع الرقابة الذاتية، و بعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي؛
- ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة لها كالانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ تقوية العلاقات والترابط بين الأفراد؛
- ✓ القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات، واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لحل الصراع؛

¹ محمد الصيرفي، (2008)، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20

✓ إدخال التقنيات الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد
وأجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير
التكنولوجي؛

✓ تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت
ممكن؛

✓ زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها؛

✓ زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

وهناك أيضا من حدد أهداف التغيير كمايلي¹:

- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية؛

- تحسين رؤية المنظمة وسمعتها وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم من التجارب؛

- تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة؛

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة؛

- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والابداع.

من منظور آخر إذا كانت المنظمات تسعى من خلال القيام بالتغيير التنظيمي الى ايجاد

منظمة مجددة، مبدعة ومنتكيفة فهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة

تصبو إلى²:

- التنبئي : عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني
استراتيجية أو تكنولوجيات جديدة، أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع
التطورات والمستجدات الجديدة.

- التطور والتنمية: تهدف المنظمات من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية
استراتيجياتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء
والاستمرارية.

- التحسين : من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر مقدرة على التكيف مع البيئة
المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة التحسين المستمر في نشاطها الانتاجي أو الخدمي
والتحسين في مهارات ومقدرات العاملين وكذا أساليبها الإدارية.

¹ يوب أمال، بوديزة اكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة استطلاعية لعينة
من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، جامعة خميس مليانة، 2019، ص 47

² بلعابد فايزة وآخرون، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 4، العدد
02، المركز الجامعي، تندوف، 2018 ص 106

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

1- مفهوم التطوير التنظيمي

1-1 تاريخ تطوير المنظمات

منذ تطبيق مجموعة التدريب الأولى (1940): ظهر مفهوم تطوير المنظمات وتم تطبيقه وتغير بشكل مثير عبر العقود الزمنية، وقد ركز الممارسون والباحثون الأوائل على النمو والتطوير الأحادي عن طريق مجموعة التدريب، والبحث التجريبي، وعمليات/نشاطات مسح التغذية المرتدة والنظم الاجتماعية التكنولوجية وكذا التركيز على الممارسات الإدارية وانخراط/ مشاركة الموظفين.

في حين تركزت المداخل مؤخرًا بداية من الثمانينيات على اهتمامات أكبر وعلى مستوى المنظمة كاملة مثل الثقافة، إدارة التغيير والتعلم التنظيمي وطوال تاريخه ومع الخبرات الجديدة المتراكمة، وبرامج البحوث فإن الأكاديميين والممارسين بنوا على الممارسات السابقة بغرض تطوير محتوى وعمل للاستمرار في تغيير الأفراد والمنظمات، ونحن نرى اليوم عناصر من كل هذه الاتجاهات في تاريخ تطوير المنظمات ليس بالمدخل الأوحده الذي يناسب جميع أشكال التغيير التنظيمي.

كما أنه ليس مجموعة طرق وممارسات واجراءات جامدة ذلك أنه يتكون من طرق متعددة ومنظور ومداخل وقيم، تؤثر على الكيفية التي يمارس بها تطوير المنظمات اعتمادًا على مايريد تحقيقه العميل؛ إن مستشار تطوير المنظمات يمكنه تطبيق وتكييف عدد من الممارسات والمداخل التقليدية والتي خضعت للتجربة تمامًا، لكنها ليست بالمتعارفة جيدًا بغرض تطوير استراتيجية لمدخل سليم ذو معنى بالنسبة لمنظمة العميل.¹ والجدول الموالي يوضح تاريخ تطوير المنظمات:

الجدول (02): تاريخ تطوير المنظمات

التأثير اليوم	الموضوع	الفترة
الأربعينات من القرن	التدريب المخبري ومجموعة التدريب	- مجموعة صغيرة في البحوث

¹ دونالد اندرسون، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، تطوير المنظمات - عملية إدارة التغيير التنظيمي - مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018، ص 76

- أساليب القيادة - بناء الطريق			20 (1940)
- المسوحات بين الموظفين - عمليات تطوير المنظمات - نظرية وتصميم النظم الاجتماعية والتكنولوجية	- البحث التجريبي - مسح التغذية المرتدة - النظم الاجتماعية والتكنولوجية		الخمسينيات (1950)
الإدارة بالمشاركة	الممارسات الإدارية		الستينيات (1960)
- برامج الجودة مثل (six sigma) الجودة الشاملة - الإدارة الذاتية أو الفرق التي يديرها الموظفون	الجودة وانخراط / (مشاركة) الموظفين	الجيل الأول	السبعينيات (1970)
عمل (تأثير عامل) الثقافة خاصة في حالات الدمج والحيازات	الثقافة التنظيمية		الثمانينيات (1980)
- نظم مطبقة حالياً - نظرية النظم - حلول بحجم كبير وعلى كل المنظمة	- إدارة التغيير - التغيير الاستراتيجي وإعادة الهندرة	الجيل الثاني	1990-1980
- مطبق حالياً - فحص التقدير	التعلم التنظيمي		التسعينيات (1990)
مطبق حالياً	الفاعلية التنظيمية وارتباط الموظفين		(2000)

المصدر: دونالد اندرسون، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، تطوير المنظمات – عملية إدارة التغيير التنظيمي – مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018، ص 75

2-1 تعريف التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي مفهوم حديث نسبياً أين طرحت في الأدبيات المتخصصة عدة تصورات ذات رؤى وتوجهات تتفق أحياناً وتختلف أحياناً، وفي الآتي عرض لأهم المفاهيم التي تناولت مصطلح التطوير التنظيمي¹:

- التطوير التنظيمي تغيير مخطط يشمل كل منظمة، يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بقصد التأثير في قيم المنظمة، معتقداتها وآرائها لتحقيق التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية؛

- هو استجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات، المواقف، القيم وهيكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيات الجديدة، الأسواق، التحديات ومعدل التغيير في حد ذاته؛

- الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة؛

- هو المساعدة في أحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجية والأفراد، وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدر المنظمة على التجديد؛

- هو الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ويتسم بأنه منظم، مخطط، مدعوم ومتصل ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات، كما يركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات، أو المعايير، أو الثقافة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه؛

- جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث الإجرائي؛

- محاولة تطبيق معارف وتقنيات العلوم الاجتماعية والسلوكية في المنظمة لتعزيز كلاً من فاعليتها وجودة خبرة العاملين في العمل؛

- مجموعة قوية من المفاهيم والتقنيات التي نشأت في العلوم السلوكية واختبرت في معامل منظمات العالم الحقيقي، لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمات والأفراد عن طريق تشخيص

¹ طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص 35-36

الفرص والمشاكل المتعلقة بإدارة ديناميكيات الفرد من المنظمة، وتقديم الحلول الفاعلة بما يساهم في تحقيق النجاح؛

- أحد المناهج المتخصصة في أحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه الموظفون يقومون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، وعادة ما تعتمد المنظمات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراسة بكيفية تنفيذ هذا المنهج؛

- جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها¹.

التطوير التنظيمي هو مجموعة من النظريات والقيم ، استراتيجيات وتقنيات تعتمد على العلوم السلوكية ، تستهدف التغيير المخطط لبيئة العمل من أجل تحسين التطوير الفردي والأداء التنظيمي، من خلال تعديل سلوكيات العمل بين أعضاء المنظمة²

3-1 افتراضات التطوير التنظيمي

يقوم هذا الحقل على عدد من الافتراضات التي تحدد الأسلوب والوسائل المستخدمة في عملية التطوير، فعلى خبراء ومستشاري التطوير التنظيمي سواء من داخل التنظيم أو خارجه توضيح هذه الافتراضات ومناقشتها مع المديرين والعاملين في التنظيم، حتى يمكن للمعنيين بالتغيير تفهم الأساس الذي تنطلق منه برامج التطوير التنظيمي.

تحمل برامج التطوير التنظيمي نظرة ايجابية حول قدرات وامكانيات واهتمامات الفرد في التنظيم، وهذا ناتج عن قاعدة القيم الإنسانية التي تقوم عليها نظريات التطوير التنظيمي والتي هي أحد صفات هذا الحقل.

كما ينظر التطوير التنظيمي للمجموعات وفرق العمل كعنصر رئيسي ومؤثر في بناء المنظمات، لذلك لا يمكن تجاوزها في عملية أحداث التطوير.

¹ طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 37

²Carolyne Rousseau, Cadres Intermédiaires En Contexte De Changements Multiples : Appropriation, Préoccupations Et Interventions Efficaces En Développement Organisationnel, Thèse Doctorat, Université De Sherbrooke, Canada, avril 2012, P 16

وينظر للمنظمات البيروقراطية على أنها جامدة تعمل على منع نمو وتقدم العاملين، ويحمل نظرة ايجابية نحو الاختلافات كمصدر من مصادر التغيير والإبداع وينشد توافق أهداف الفرد والتنظيم.

يجب على المديرين والعاملين في التنظيم ومستشاري التطوير العمل على توضيح هذه الافتراضات ومناقشتها وقبول مايمكن قبوله، عند ذلك يمكن تطوير علاقات ذات ثقة عالية بين القائمين على برنامج التطوير التنظيمي.¹

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (03): افتراضات التطوير التنظيمي

الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> • يرغب الفرد في النمو ومطويع قدراته وسيكون راضيا وظيفيا في مناخ يتوفر فيه الدعم. • معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية ولديهم القدرة على المساهمة بفاعلية في رفع الأداء. • معظم العاملين لديهم الرغبة في اتاحة فرصة إظهار قدراتهم وطاقتهم الكامنة.
المجموعات
<ul style="list-style-type: none"> • تعتبر المجموعات وفرق العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة. • تساعد المجموعة على اشباع الاحتياجات الانسانية وتؤثر في السلوك الفردي.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي – المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات ، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، السعودية، 2009، ص 72 (بتصرف)

- نتيجة لتعقيدات ديناميكية المجموعات هناك حاجة ماسة لمعرفة ومطویر المهارات للتعامل معها.

المنظمات

- إن التغيير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقية المكونات الأخرى.
- الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور واتجاهات الأفراد والمجموعات.
- يمكن بناء هيكل تنظيمي ووظيفي يشبع الاحتياجات الفردية والجماعية ويحقق أهداف التنظيم.

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي – المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات ، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، السعودية، 2009، ص 74

2- الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

عندما يقع التغيير داخل المنظمة يسمى تغييراً تنظيمياً حيث يتناول كافة أبعادها ومكوناتها ويتسم بأنه مخطط بشكل مسبق، ليعكس في نهاية المطاف حالة من التطوير التنظيمي تعيشه المنظمة.

فالتغيير التنظيمي عملية موجهة ومقصودة تسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات؛ في حين أن **التطوير التنظيمي** عملية مخططة

ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلاً من أجل أحداث تحسين ورفع كفاءتها، وبهدف إحداث تغيير شامل في المنظمة كلها وبعتماد نتائج البحوث والدراسات التنظيمية، فهو إذا استراتيجية مميزة لنقل المنظمات إلى حالة أفضل.¹

3- خصائص التطوير التنظيمي

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 96

يعد التطوير التنظيمي مجالاً يستهدف تحسين فاعلية المنظمة والعاملين من خلال برنامج متكامل، وجهد منظم وإدارة تقود التطوير على مستوى المنظمة ككل، ومن أبرز خصائصه¹:

- يستند إلى تشخيص دقيق وعميق لبيئة المنظمة؛
 - جهد جماعي تشاركي تعاوني يشير إلى تألف العاملين نحو أهداف التغيير؛
 - يستثمر قدرات العاملين ويوظفها؛
 - جهد يفسر العلاقات داخل المنظمة؛
 - يعتمد منهجاً علمياً في التشخيص والتفسير؛
 - يؤمن ديناميكية البيئة ويقدم أدوات للتعامل مع استمرارية تغييرها.
- وهناك من يرى أن خصائص التطوير التنظيمي تشمل²:
- أنه برنامج مخطط للتغيير يشمل وضع الأهداف، تخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية؛
 - يتعلق بمهمة التنظيم فبرامج التطوير التنظيمي لاتعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل، العمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة؛
 - موجه إلى حل المشاكل حيث تطبق النظريات والبحوث في عدة فروع بما فيها العلوم السلوكية بغرض إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية؛
 - تركز برامج التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية؛
 - هو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشترك في مراحلها المختلفة كافة أعضاء التنظيم؛
 - يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين.

عندما تمتلك منظمة ما تلك الخصائص فإنها تجنب نفسها صدمة التغيير التي تنتج عادة عن عدم تمتعها بالمرونة والاستجابة اللازميتين، وعليه فالتطوير التنظيمي عملية تحول من واقع حالي إلى واقع مرغوب خلال مدة زمنية معينة، أخذاً بالاعتبار استحقاقات هذه العملية

¹ نفس المرجع السابق، ص 97

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص 32-33

من تبني الإدارة العليا لها، وتوافر رؤية لمستقبل المنظمة، ومباشرة عملية تمكين العاملين بما يساعد في تنفيذ كفاء للتغيير.

وإدارة عملية التطوير تتطلب الماما وفهما عميقا يقوم على استيعاب الصورة الكلية لعملية التغيير وآثارها، واستعدادا مسبقا من خلال توفير مدخلات وموارد على درجة عالية من الكفاءة، وذات نوعية من الجودة تحقق أهداف التطوير وتجعل منه عملية ناجحة¹.

من بين الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي²:

- ❖ الاهتمام بالمنظمة/ النظام ككل: فالتطوير المنظمي برنامج وجهد شامل يعنى بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ونعني به البناء التنظيمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير التنظيمي، وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معا لتصبح فاعلة، والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الانجاز المطلوب؛
- ❖ التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات، واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى؛
- ❖ التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمي الأكثر فاعلية؛
- ❖ الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل؛

- ❖ استخدام -واسطة تغيير- مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك؛
- ❖ النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.

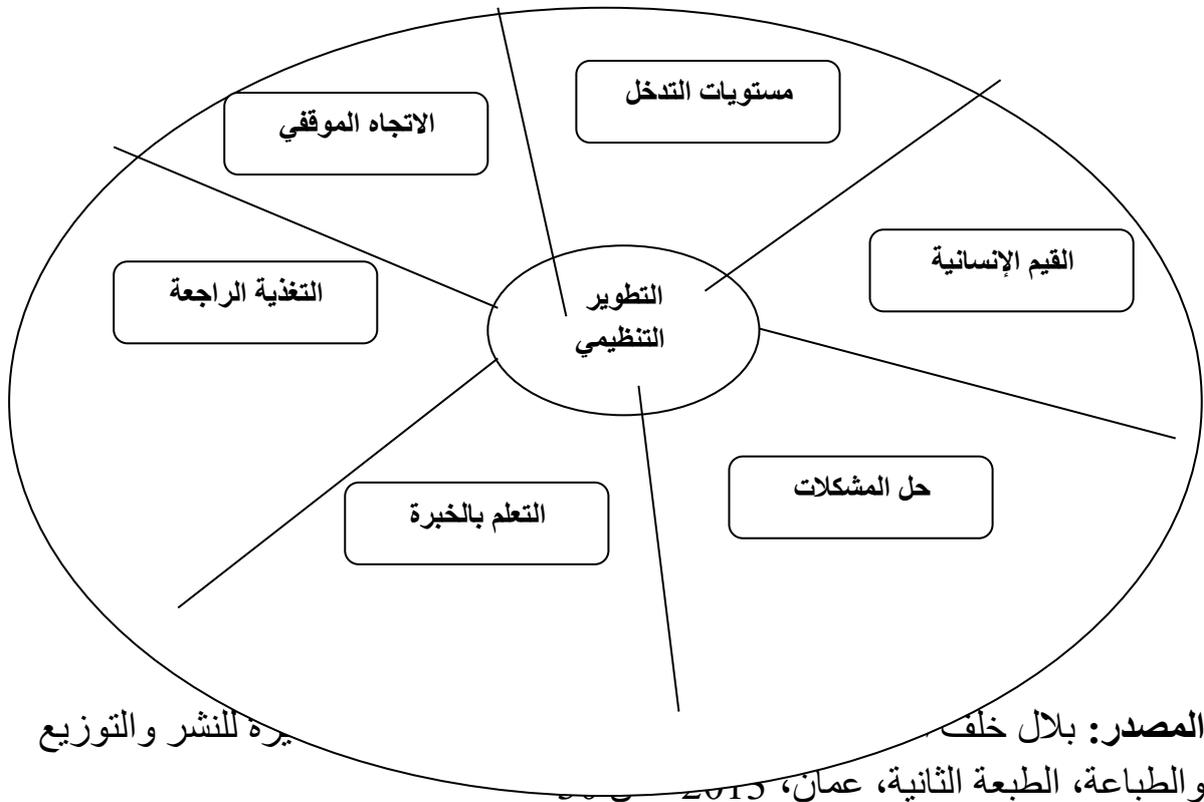
أما (neystrom & davis) فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:

- الاهتمام بالمنظمات/ النظام ككل وتفاعل أجزائها؛
- القيم الإنسانية: يعتمد التطور التنظيمي على القيم الإنسانية والتي معتقداته وإيجابياته حول امكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد، والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو وأنه المناخ الأفضل لذلك، وهو الذي يشجع التعاون والإتصال المفتوح والثقة المتبادلة بين الأفراد ومشاركته القوى ومواجهته البناءة؛
- استخدام وسيط التغيير؛
- التأكيد على عملية حل المشكلات/ تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظريتها؛

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 97
² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29

- التغذية الراجعة، يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنوا عليها قراراتهم؛
- الاتجاه الموقفي/ الشرطي يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكيف استراتيجيته ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة؛
- التعلم على طريقة الخبرة/ التجربة: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل؛
- التدخل/ التغيير على مستويات عديدة: إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وان المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وان تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد وبين الأفراد والجماعات، وبين الجماعات والمنظمات. والشكل الموالي يوضح هذه الخصائص:

الشكل (01): خصائص التطوير التنظيمي



4- أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهميته في الجوانب التالية:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد؛
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وازكاء الابداع والقدرة على الابتكار، وكذا مجارة قدرات المتفوقين؛
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة؛
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى؛
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

أي أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية، الثقافية والاجتماعية، وكذا لتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.¹

5- أهداف التطوير التنظيمي

بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات نذكرها كالتالي²:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية؛
- إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح، ليحل محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين؛
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين؛
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي

¹ محمد الصيرفي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 31

² أحمد ضيف، التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص ص 352-353

تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة؛

- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصرامتها، أساليب قيادة الصراع، الخ).

المحور الثالث: أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

المحور الثالث: أسباب التغيير و التطوير التنظيمي

1- أسباب التغيير التنظيمي

يمكن إجمال الأسباب التي تدعو المنظمات والأفراد إلى إحداث مختلف التغييرات في الآتي¹:

➤ الأسباب الاجتماعية والسياسية:

حيث أن مايسود المجتمع من اتجاهات سياسية واجتماعية أسهمت بشكل مظطرد وخاصة في السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية، إلى النزعة والنظرة الاجتماعية، ولاشك أن العمل يتأثر بهذه النزاعات والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة مجاراة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطراً على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها.

➤ الأسباب الاقتصادية:

ان التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في قلب الأسعار أو التدفقات النقدية، مما قد يؤدي الى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن، وهذه الأمور ترتب على مديري المنظمات أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغييرات المفاجئة على كل المستويات، لذا فمن الحكمة أن يقوم المديرون بإعداد الخطط والخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الاضطراب والتغييرات التي تحدث بسرعة كبيرة جداً.

➤ الأسباب التكنولوجية أو التقنية:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى انجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر، وبناء على ذلك ينصح المديرون والقادة بالعمل على استخدام واتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، واتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي، حيث أن التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية أي عمل قد تكون غير ملائمة وغير ذات جدوى وقد تكون الرهان فيما بعد لانجاز أي مهمة بكفاءة وفعالية عالية.

وهناك من الباحثين من يرى أن الأسباب التي تؤدي للتغيير في المنظمة بهدف الوصول الى مستوى تنافسي كما يلي¹:

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن 21- ، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 98-100

- ✓ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها آجلا أو عاجلا؛
- ✓ الطموح الى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد؛
- ✓ الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
- ✓ الوصول إلى الأسواق العالمية؛
- ✓ تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة؛
- ✓ الوصول الى مستوى عال من الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية؛
- ✓ مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والذي يتضمن استخدام الطرق الحديثة في عمليات الانتاج من أجل زيادة الانتاجية أو تحسين نوعية الانتاج، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلبا أساسيا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل؛
- ✓ انخفاض الانتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء أو السوق. ماسبق يظهر لنا أن الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وأهمها:
 - المجتمع أو البيئة المحيطة؛
 - المسؤولون والأفراد العاملون في مختلف المجالات باعتبار أن التغيير ومواكبة الظروف وسيلة للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار؛
 - الضرورات والحاجات والتطلعات؛
 - الضغوطات الخارجية.

كذلك اتجه بعض الباحثين إلى تصنيف أيباب التغيير إلى داخلية وخارجية:

الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي²:

- الأسباب الخارجية:

وتتمثل في النقاط التالية:

¹ خضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56
² محمد عبد اللطيف بوضلاح، بن ناصر بوجرفة، نحو تفعيل دور ادارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 3، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2013، ص ص 138-139

- ✓ تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي، وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية؛
 - ✓ المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة، التي انتشرت مؤخرا كالبطالة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة؛
 - ✓ التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والانتاجية؛
 - ✓ اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها؛
 - ✓ التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية الكم أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب؛
 - ✓ التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغير الأذواق)؛
 - ✓ بالإضافة الى التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.
- الأسباب الداخلية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ هناك تغييرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية ومواكبة التطورات الحديثة في الأساليب الإدارية؛
- ✓ عندما تمتلك المنظمة موارد زائدة يمكنها عند ذلك اجراء المزيد من التغييرات التنظيمية، هذا النوع من التغيير التنظيمي يمكن أن يأخذ شكل الأرباح الزائدة، أو الوقت الزائد لدى الموظفين، ويمكن للأرباح الزائدة للمنظمات أو لمواردها أن تمكن المنظمات من توظيفها في تشييد مراكز صحية للعاملين و دور حضانة للأطفال، بينما تعتمد منظمات أخرى إلى تقديم برامج تدريب للعاملين أو مصادر لتطوير العمل عن طريق اجراء دورات متخصصة؛

✓ لقد أدى ازدياد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى تغييرات في الأعمال وفي المنظمات على حد سواء، حيث ان عملية استبدال الرقابة المباشرة على العاملين بالرقابة عن طريق الحاسوب أدت إلى توسيع نطاق اشراف المديرين وإلى منظمات داخل هيكل تنظيمي مسطح بشكل أكبر، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة أدت بالمنظمات أن تصبح أكثر وأسرع استجابة حيث تستطيع بعض المنظمات الآن أن تطور، تنتج وتوزع منتجاتها في زمن قصير جدا مقارنة مع ماكان يتطلب ذلك في السابق؛

✓ من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو اجرائية أو سلوكية فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال.

هناك من ينظر أيضا إلى أن الأسباب الداخلية والخارجية التي تدفع بالمنظمات إلى الحاجة للتغيير باعتبار أن المنظمات تعيش اليوم في بيئة معرضة للعديد من التغييرات والمستجدات والضغوطات التي تحتم عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي، و هذه الأسباب كما يلي¹:

- الأسباب الداخلية: وهي المسببات الناشئة من داخل المنظمة ومن بينها:

- ✓ توجهات القادة نحو التغيير لإحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمنظمة عبر تحفيز العاملين وتحسين مناخ العمل وكذا تعاونهم أثناء عملية التغيير؛
- ✓ نمو المنظمات يفرض عليها ضغوطا لمراجعة أساليب إدارتها، فانضمام أفراد جدد ينتج حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛
- ✓ طموحات الموظفين وحاجاتهم يعد دافعا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد؛

✓ كثرة المشاكل الداخلية كانخفاض الحالة المعنوية للموظفين، كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية، تفشي ظاهرة اللامبالاة والهروب من أداء الواجب بالإضافة إلى الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

- الأسباب الخارجية : وتلعب هذه المسببات دورا كبيرا في التغيير التنظيمي وذلك نظرا للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة ومن أهمها:

- ✓ التطورات التكنولوجية السريعة وتوجه المنظمات لتبني سياسة الإدارة الالكترونية يفرض عليها ضرورة التغيير حتى تتمكن من البقاء والمنافسة والتكيف مع متطلبات الإدارة المعاصرة؛

¹ أمال يوب، اكرام بودبزة، دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي ولاية سكيكدة انموذجا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 05، جامعة تلمسان، 2018، ص 148

- ✓ القوى السياسية والقانونية والتي تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل، نظرا لتغير القوانين والأنظمة كإصدار تشريعات حكومية جديدة خاصة بالحد الأدنى للأجور؛
- ✓ ضغوطات الجمعيات والاتحادات لتباين ظروف العمل وأجور الموظفين وكذلك تغير نظرة المواطن تجاه الموظف من عنصر غير مرغوب فيه إلى عنصر مسخر لخدمته؛
- ✓ التطورات الاقتصادية التي يشهدها النظام الإقتصادي العالمي تؤثر في أساليب وأنماط الإدارة من المركزية والنظم البيروقراطية إلى أنظمة أكثر مرونة.

2- أسباب التطوير التنظيمي

لاشك بأن غاية التغيير التنظيمي الذي تسعى إلى تنفيذه المنظمات على اختلاف أنواعها، هو إحداث نقلة للأمام في القطاعات التي تنتمي إليها، إلا أنه بالامكان استجلاء مجموعة من الأسباب الأخرى التي تشكل دافعا لظهور مفهوم التطوير التنظيمي، والتناوب في استعماله مع مفهوم التغيير التنظيمي، وهذه الأسباب هي:

- البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في حالة تغير مستمر، لذا لا بد من أن يقابلها تبني المنظمة لفلسفة تقوم على تحقيق تطوير تنظيمي في عملياتها لمواكبة التغييرات المتسارعة في هذه البيئة؛

- أصبحت المشكلات التنظيمية واقعا قائما، مايجعل في المستقبل عمليات التغيير ضرورة ملحة تؤدي الى احداث التطوير؛

- الاستخدام الأمثل للموارد وذلك يتطلب تطورا على العمليات الانتاجية؛

- حاجة المنظمة الى تحقيق الأهداف بأقل مايمكن من السلبيات والأخطاء.

ويمكن للإداري أن يتعرف على وجود عملية تغيير وتطوير تنظيمي داخل المنظمة من خلال مجموعة من المؤشرات أبرزها:

- مصدره إدارة المنظمة وتحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية؛

- تتبناه إدارة المنظمة ضمن مسؤولياتها عن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف؛

- تعتمد الإدارة في معالجتها لمسألة التنسيق بين الهدف العام للمنظمة وبين الأهداف الفرعية للأعضاء والجماعات غير الرسمية وصولا لبنية تنظيمية صحية¹.

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 95

كذلك تحتاج المنظمة لأن تظل في حالة حراك مستمر تعكس رغبتها في الاستقرار وتحقيق النمو في أعمالها، حيث من بين الأسباب التي تدفع المنظمة لتبني فلسفة التطوير الآتي¹:

❖ أسباب بيئية

للنظام بيئة داخلية تتسم في سياقها عمليات معالجة المدخلات لتقدم المخرجات المرغوبة، حيث يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر ويتأثر بها، حيث يمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالنظام إلى نوعين: بيئة قريبة تعبر عن مهام التنظيم، واستقطاب موارد المنظمة ومعالجتها، وبيئة بعيدة تشير إلى الفرص، القيود والتهديدات التي تواجهها المنظمة؛ حيث تعيش المنظمة في بيئة طبيعتها أنها دائمة التغيير، وتؤثر هذه التغيرات في المنظمة بما يدفعها إلى دراستها وتحليل أسبابها ومدى تأثيرها بها حتى تتمكن من التكيف وتلك التغيرات بشكل يضمن استجابة آمنة، وهو ما يطلق عليه تحقيق التوازن الديناميكي.

❖ أسباب تتعلق بأهداف المنظمة

فالمنظمة تقوم بتعديل أو تغيير أهدافها بما يؤثر في هيكلها التنظيمي أو ثقافتها التنظيمية أو عملياتها.

❖ أسباب فنية أو تكنولوجية:

بغرض تحقيق المواءمة مع البيئة الخارجية على المنظمة أن تقوم بتغيير في وسائل الانتاج وأدواته، ما يدعو بالضرورة إلى تحديث تلك الوسائل بما يضمن ديناميكية الاستجابة للتكنولوجيا المتطورة باستمرار.

3- القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي

هناك العديد من القوى التي تمارس تأثيرها لاحداث التغيير التنظيمي في المنظمات وتمارس ضغوطها عليها والتي يجب على الادارة أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند احداث التغيير بفعالية ونذكرها كمايلي²:

❖ القوى الداخلية:

وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية؛

- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 98

² محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55

- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم؛
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للأفراد العاملين لمواجهة التحديات.

❖ القوى الخارجية

وهي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا على المنظمة للتأقلم معها، وهذه القوى لاتعمل في اتجاه واحد بل قد تتعارض مع بعضها البعض ومن بين هذه القوى نجد:

- القوى السياسية؛
- القوى الإجتماعية؛
- القوى الإقتصادية؛
- القوى التكنولوجية؛
- القوى البيئية؛
- القوى الثقافية.

**المحور الرابع: أساليب
واستراتيجيات التغيير
التنظيمي**

المحور الرابع: أساليب واستراتيجيات التغيير التنظيمي

1- أساليب التغيير التنظيمي

قبل التطرق الى أساليب التغيير التنظيمي فإنه عند قيامنا بأي تغيير في منظمة ما لا بد أن تتوفر ثلاثة عوامل يجب أن نوليها الإهتمام الكافي¹:

- إدارة الأداء في المنظمة:

أول ما يجب أن نتعلمه من حالة التغيير الناجح في المنظمة ضرورة أن يدرك كبار المديرين ويتعلموا أنه بعد فترة ما تختلف من منظمة لأخرى يجب أن تتغير أنظمة وأنساق العمل في المنظمة، لأنها سوف تكون بالضرورة غير ملائمة، أما ملاحظته من عدم وعي وتجاهل كثير من المديرين في مختلف المنظمات للأهداف المستقبلية، وانحصارهم الشديد في أطر الماضي والحاضر فهو احدى المشكلات الكبرى التي تعترض سبيل التغيير، وبالتالي يصبح تعليم المديرين الإهتمام بالمستقبل عنصرا ضروريا لأي منظمة تسعى إلى التطوير المستمر.

نقطة أخرى يجب تعلمها وهي ضرورة الإهتمام بآراء ووجهات نظر العاملين، وألا يكون أسلوب الإدارة في المنظمة هو الأسلوب التسلطي الذي يلقي بالأوامر واجبة التنفيذ دون مراعاة لوجهة نظر الآخرين.

إن أول شيء يجب أن نفعله عندما نشرع في الإعداد لاجراء تغيير في المنظمة هو أن نعرف كيف يدرك المديرون مشكلات المنظمة، وكيف يتواصلون مع العاملين وماهي الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمدون عليها بهدف تحسين الأداء، وهل يعدلون من تلك الاستراتيجيات في ضوء ما يصلهم من عائد خاص بها، وهل يشجعون الأفكار الجديدة وهل يقيمونها بدقة وهل الموارد المطلوبة متاحة وباختصار فإن أول شيء يجب أن نفعله عند الشروع في القيام بأي تغيير هو أن نفحص ونقيم الأداء الإداري في المنظمة.

- فرق العمل الفعالة:

لما كانت عملية التغيير في أي منظمة هي بطبيعتها عملية متعددة الجوانب ويشترك فيها أفراد مختلفون (من كافة الأقسام ولهم اتجاهات ومعتقدات مختلفة..) يصبح إجراء تكامل فعال بين الجوانب المختلفة أمرا بالغ الأهمية لنجاح برامج التغيير في أي منظمة، فلا بد أن ننجح في احداث تعاون فعال بين كافة المكونات الوظيفية (الانتاج، المبيعات، خدمة العملاء، والشؤون المالية..) في المنظمة.

¹ معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي - الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص ص 236-237

وأكثر ما يمكن أن يساعدنا في تحقيق ذلك هو الاعتماد على عمليتين الأولى تتمثل في توفير المعلومات الضرورية والكافية للجميع، والثانية هي خلق حالة من الفهم المشترك والاتجاهات المتماثلة حيال التغيير والتي تدفعه في الاتجاه المأمول.

- هياكل وأنساق المنظمة الفعالة:

والذي يتطلب أن تكون هياكل وأنساق المنظمة على درجة مقبولة من الفعالية، بمعنى أن تكون قادرة على تنفيذ استراتيجياتها القائمة بكفاءة وأن تؤدي دورها الحاضر بالصورة المأمولة، وفي ذات الوقت تكون مهياً لتبني وتنفيذ استراتيجية جديدة.

ولكي تكون هياكل وأنساق المنظمة على درجة من الفاعلية فمن الضروري أن يكون هناك تحديد ملائم وواضح لكل من السلطات والمسؤوليات ونظم المعلومات وعملية تواصل ملائمة، وتوزيع عادل وموضوعي للموارد سواء البشرية أو المادية على كل أقسام ووحدات المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام ملائم لتقييم أداءات الأفراد والحوافز والترقيات، فإذا لم تكن كل تلك الجوانب لها درجة معقولة من الفعالية فإن التغيير لن ينجح بالدرجة المأمولة.

1-1- أساليب إدارة التغيير

من بين الأساليب المعتمدة في إدارة التغيير نجد¹:

- الأسلوب الدفاعي:

وهو محاولة لسد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المنظمة مع خسائر أقل.

- الأسلوب الهجومي:

ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ماسيحدث مستقبلا مع الإستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى انجاز إجراءات وقائية استباقية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الأسلوب الهجومي أفضل من الدفاعي لأن اتباع المنظمة للأسلوب الهجومي سيضمن لها الاحاطة بكل جوانب التغيير المتوقعة وبالتالي النمو والبقاء في الصدارة عكس الأسلوب الدفاعي.

¹ بوحديد ليلي، تحديات وآليات احدث التغيير في بيئة الأعمال العربية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017، ص 206

1-2 أساليب إحداث التغيير

تتمثل أساليب احداث عملية التغيير في 1 :

➤ الأسلوب الأول: من القمة إلى القاعدة

تقوم بهذا الأسلوب الإدارة العليا بعد معرفة المشكلة بجمع المعلومات من عدة أطراف، كما يمكن لها كذلك جمع الحلول المقترحة من طرف المرؤوسين أو المجموعات الإستشارية أو مراكز الإستشارة داخل المنظمة أو بمجرد أخذ القرارات من طرف المسيرين فهي تعلن بداية تطبيق التغيير وهذا بفضل عدة تكتيكات .

➤ الأسلوب الثاني: من القاعدة إلى القمة

يتم تحديد المشكلة من أعضاء من المستويات الدنيا من الهرم ويختارون الحلول بأنفسهم فالإدارة العليا، هي أبعد مايمكن عن عملية التغيير، وقد يحدث إختلال في التكامل بين التغييرات المدخلة من القاعدة والسياسات وتوجيهات الإدارة العليا وبهذا قد تحدث ضغوط في المنظمة .

➤ الأسلوب الثالث: توزيع المسؤوليات

هو أسلوب وسط فالإدارة العليا والمستويات الدنيا معتمدان على حل المشكل وتحديدته، فهي عملية تقسيم السلطة بين المستويات الهرمية وهذا جد مكلف من ناحية الزمن وخاصة التكاليف الإستشارية.

2- استراتيجيات التغيير التنظيمي

- تعريف استراتيجية ادارة التغيير

عرفت بأنها : "فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه"، وعرفت أيضا على أنها: "استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"².

¹ زويبر دغمان، بن رجم محمد خميسي، التغيير المخطط كاستراتيجية مفصلة لتحسين أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، جامعة المسيلة، 2015، ص ص 173-174

² سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -دراسة تطبيقية، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 554

كذلك هي: "عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر". يرى بعض الباحثين أن من أهم الاستراتيجيات الموجهة للتغيير تضم¹:

➤ استراتيجية العقلانية الميدانية:

وتقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، باعتبار أن التعليم هو وسيلة لنشر المعارف، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وتشجيع البحوث والدراسات.

➤ استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في عملية التغيير تهديد لمصالحهم أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

➤ استراتيجية القوة القسرية:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل بغرض احداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وبعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

كما أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات اضافة لما سبق منها²:

➤ استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير:

إذا كانت الإدارة العليا لاتدعم التغيير وهي المثل الأعلى لبقية المستويات الإدارية فمن المشكوك فيه الوصول إلى حالة الاستعداد لإحداث التغيير وعلى العكس من ذلك، إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لإحداث التغيير فقد يكون ذلك كافيا بحد ذاته،

¹ زيد منير عوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32

² محمد الصيرفي، (2008) ، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88

وتجدر الإشارة الى أن دعم الادارة العليا لوحده غير كافي حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

➤ استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في قراره؛ كما أن المشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلا وناجحا، كما تساعد المشارك في صنع القرار الى اوصول فحوى التغيير ومحتواه وكذا تزويد المشاركين بالمعلومات الضرورية.

➤ استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير:

حيث أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لآحداثه وتنبيهه مما يعزز اتجاهات التغيير ويدعم فوائده.

➤ استراتيجية التحليل الميداني:

إن تقنية التحليل الميداني من أفضل الوسائل للتعرف على أسباب مقاومة التغيير حيث أن هناك قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا استطعنا الإحاطة بهذه القوى فبإمكان إدارة المنظمة أن تحللها وتعمل على ايجاد مركز توازن جيد، بالرغم من وجود قوى تضغط باتجاه مقاومة التغيير وعليه فإن تعزيز القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير قد تغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه، وتصبح امكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

3- استراتيجيات ومجالات كيفية احداث التغيير التنظيمي

3-1 استراتيجيات كيفية احداث التغيير التنظيمي

والتي سنستعرضها في الآتي¹:

❖ الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد

يسنأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون القرارات المتعلقة بذلك ، ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو استرشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا الاتصال ذو اتجاه واحد ، من الأعلى للأسفل ، ويحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث ، كما يحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، وقد يصحب القرار

¹ كمال بوقرة، حمصي سعيدة، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية. المجلد 06، العدد 03، جامعة الوادي، 2018، ص ص 39-41

المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم و امتثالهم أو عدم تمسّيحهم مع هذا القرار، فمثلاً قد يقوم مدير الإنتاج بإحدى الشركات بإقرار جدول لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف ويحدد القرار أن أي تأخير و أي غياب دون عذر مقبول يؤدي إلى حرمان من الحوافز الإنتاج الشهرية ، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع؛ ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يحدث على معظم العناصر المكونة للمنظمة ، فعلى سبيل المثال تمثل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

- إحلال الأفراد:

من خلال سياسات النقل يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين ، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

- تغيير ممارسات الجماعات:

فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والأدوات وجماعات العمل، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي:

- تغيير هيكل التنظيم:

ويضم ذلك التغييرات مثل أنماط التخطيط و الرقابة وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج و الهياكل التنظيمية والوظيفية، ومثل هذه التغييرات لها تأثير في مصير التنظيم.

❖ إستراتيجية المشاركة بالقوة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، و تعتمد هذه الإستراتيجية في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وقد يكون في الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويتم مشاركة العاملين في تطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

- اتخاذ القرار الجماعي:

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها ، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل أي اتخاذ القرار المناسب لها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم.

- حل المشاكل الجماعي:

وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل

التصرف والحل.

❖ استراتيجيات السلطة المفوضة

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، و على هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

- مناقشة الحالة :

يتم اخذ مشكلة إحدى الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو الرئيس بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين مهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

- تدريب الحساسية :

يقوم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصير بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين¹

2-3 استراتيجيات مجالات إحداث التغيير

وقد صنفت في الآتي:

✓ التمكين والمساءلة : تعمل على تطوير الأفراد والتزامهم وبالمساءلة عن نتائج أعمالهم؛

✓ بناء العمل الفريقي : حيث يتم هيكلة الفريق بدلا من إسناد جزء محدد من العمل لكل فرد ،

¹ كمال بوقرة، حمصي سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 41

ويساعد ذلك على تحسين الأداء ورضا العاملين؛

✓ إعادة هندسة العمليات: أي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة ولا بد من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات.

- إدارة الجودة الشاملة؛

- المقارنة المنظمة بالمنظمات المتميزة في نفس المجال؛

- الاستقلالية واللامركزية؛

- تغيير ثقافة المنظمة ؛

- تغيير في عمليات المنظمة : القيادة، اتخاذ القرار، الاتصالات .

و بناء على ما سبق يتبين أن استراتيجيات التغيير التنظيمي متعددة ومختلفة ، وأنه لا يمكن أن توجد إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، فقد تتفق إستراتيجية تغييريه مع ظرف في المنظمة ولكنه قد لا تنجح في ظرف آخر ، وعليه فيجب دراسة وفي هذه الحالة يجب دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاستخدام الإستراتيجية المناسبة إلا أننا يمكن المزج بين الاستراتيجتان قد يكون هو الأفضل و الأمثل للمنظمة.

3-3 مستويات احداث التغيير التنظيمي

إن التشخيص الجيد لواقع المنظمة ووضع الاستراتيجية والرؤية الملائمة للتغيير يقود المنظمة إلى احداث تغيير في مستوى من المستويات التالية¹:

➤ المستوى الأول:

إجراء تغييرات نوعية أو محددة داخل المنظمة ذاتها مثل تغيير نسق المعلومات أو انتاج منتج جديد أو التوسع بانشاء مصنع آخر... الخ.

➤ المستوى الثاني:

أن تنخرط المنظمة في برنامج تغيير أكثر اتساعا وعمومية، ومن أمثلة ذلك برامج إعادة هندسة العملية التجارية، وبرامج الجودة الشاملة وبرامج لتصنيع وعرض المنتج في التوقيت الصحيح واستراتيجيات حسن إدارة الوقت لزيادة الإنتاج، فكل تلك البرامج تأثيرها على المنظمة ككل أو كنسق واحد متكامل بالإضافة إلى أنها تهدف كذلك إلى احداث تغيير في الإطار الثقافي الخارجي المحيط بالمنظمة.

➤ المستوى الثالث:

وهو أضخم أنواع التغييرات وأكثرها اتساعا حيث لايمثل التغيير هنا مجرد جانب أو مكون داخل المنظمة ولا المنظمة ككل كنسق واحد بل يتعلق بعلاقة المنظمة مع منظمة

¹ معتز سيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 233

أخرى أو أكثر، ولذا يطلق عليه التغيير متعدد المنظمات، وهو التغيير الذي يحدث عند اندماج منظمة مع غيرها أو انشاء مايسمى بالمنظمات المتحدة أو دخول المنظمة في تحالف استراتيجي مع منظمة أخرى، ويحكم هذا النوع من التغيير برامج تسمى "برامج التغيير الشامل متعدد المنظمات" ويوجد في كثير من دول العالم مكاتب استشارية عالمية كبرى تتولى الاشراف على تنفيذ هذا النوع الضخم من التغيير.

4- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها¹:

- أهداف التغيير:

تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف ، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين، أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.

- الجهة المستهدفة:

عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.

- الموارد المتاحة :

تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة، وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

5- دور قادة التغيير في إحداث التغيير التنظيمي

¹ سيد هارون جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 556

بما أن نجاح القادة في مواجهة التحديات التي يفرضها التغيير يتحقق بقدرتهم في أحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير، باعتبار أنهم يملكون القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، واستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف من الأطراف.

وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية، فهي بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى أذهان المرؤوسين واقناعهم بها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم وحشد جهودهم وتنمية التزامهم نحو المنظمة.

وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح لذا تظهر الحاجة الملحة إلى أنماط قيادية حديثة لتمثل ضرورة حتمية من أجل حسن التعامل مع التغيير.

5-1 تعريف قيادة التغيير

تعددت تعريفات قيادة التغيير ونذكر منها¹:

حسب (Divonne, 2005) فتشير قيادة التغيير التنظيمي الى أنها: "العملية برمتها التي تنطلق من تصور مشكلة تنظيمية لتحديد إطار الإجراءات التي تسمح بالتنمية، واختيار الحل الافضل وتنفيذه في الظروف المثلى للنجاح"

يعتقد (Autissier & Moutot, 2013) أن قيادة التغيير هي: "مجموعة من الأساليب والأدوات لجعل المستفيدين يلتزمون ب أهداف المنظمة"

وقال (Divonne, 2005) تتم عملية قيادة التغيير من خلال الاستجابة للتغيرات في البيئة ، سواء على مستوى المنظمات أو غيرها. حيث يعتبر (Autissier 2013 & Moutot) أن من بين أهداف قيادة التغيير، والتي تعتبر بمثابة رافعة للإنتاجية ، هو تحضير الأفراد للعملية التغييرية بحيث يكون وقتهم متعلقا بعملية التعلم ويكون موجزا قدر الإمكان وحتى تأخذ آثار التغيير شكلها في أقرب وقت ممكن.

وبالتالي، فإن الغرض من قيادة التغيير هو العضوية ثم المشاركة من الجهات الفاعلة الرئيسية في المنظمة لعملية التغيير، لهذا من الضروري فهم توقعات واحتياجات الأطراف المشاركة في العملية التغييرية واستهداف العوامل التي يمكن أن تعيقهم في إنجاز مهمتهم، ثم اقتراح إجراءات الاتصال والتدريب والدعم حتى يتمكنوا من تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

¹ AIDOU Mohamed Faouzi, appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S), Revue Organisation & Travail Volume 8, N°3, université mascara, 2020, P 147

2-5 دور قادة التغيير

في ظل التحديات التي تفرضها التغييرات المتسارعة يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية

لقادة التغيير ويمكن توضيح دورهم في إدارة عملية التغيير على النحو التالي¹:

➤ صياغة الرؤية:

ان صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وقادة التغيير قادة لهم رؤية والرؤية أساس لعلمهم، حيث تعتبر الرؤية المشتركة أساسا للتغيير الفعال.

➤ الإستراتيجية:

من الأهمية بمكان اضاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه.

➤ الاتصال:

لا يمكن تجاهل أهمية دور قادة التغيير في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير، حيث تشكل قناعة الأفراد خلال المراحل الأولية للتغيير أساس مهم لتقبلهم التغييرات اللاحقة، لأن الفشل في تحقيق اتصال فعال يقلل الفرصة لتقبل الأفراد للتغيير.

➤ التعامل مع المقاومة:

يعتبر التعامل الايجابي مع المقاومة ومحاولة التخفيف من حدتها وكذا مساعدة المتأثرين بالتغيير، أحد أهم أدوار القيادات خلال عملية التغيير فمن أسباب فشل التغيير يرجع لمقاومته.

➤ التحفيز والالهام:

يعمل قادة التغيير على تحفيز وإلهام التابعين لانجاز العمل من التقدير والإعتراف بالأفراد الذين جعلوا تحقيق هذا التغيير ممكنا ومكافأتهم على ذلك.

➤ تمكين العاملين:

أي أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين، والتركيز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ليبرز دور قادة التغيير في تشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم.

3-5 خصائص قادة التغيير

إن المنظمة بحاجة فعلا الى قيادة جديدة للمهمة الجديدة، لمواجهة تحديات البيئة الحالية وما يميزها من تعقد وتغيير، فلا تكفي القوانين والقرارات واللوائح في احداث التغيير،

¹ واعر وسيلة، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، مجلد 06، عدد خاص، المركز الجامعي البيزي، 2021، ص ص 366-365

فالمطلوب هو قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، والجدول الموالي يوضح أبرز هذه الخصائص:

الجدول (04): بعض خصائص قادة التغيير

الخصائص	التفصيل
الشخصية	لديهم الرؤية المستقبلية لما يريدون تحقيقه مع امكانية ايصالها واقناع الآخرين بها
	لديهم توجه ذهني ايجابي ومتفاعل و يبحثون عن الفرص المستقبلية
	فهم يؤمنون بأن المستقبل قد يحمل معه الكثير من الثروات والمنافع تطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع نواياهم الداخلية هذا الثبات على المبدأ يولد الثقة فيهم
	ضبط النفس فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وأن يسيطر على أعصابه وقت الخطر وهو ما يسمى بالاتزان العاطفي والانفعالي
	لديهم مهارة الابداع في التفكير، الطموح، المرونة، الرغبة في الانجاز والطاقة العالية
السلوكية	حسن معالجة المشكلات الناجمة عن مجهودات التغيير والتأثير الفعال في الآخرين
	القدرة على التكيف والتطلع إلى مستويات أعلى من الانجاز وتحسين المستمر في الأداء
	الإلمام أو الفهم لجوانب العمل الاداري وكل مايتعلق بالأنظمة والقوانين والاجراءات
الفكرية	حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج ومتابعة النتائج وعدم تجاهل ردود الفعل ومعارضة العاملين لهذا التغيير
	مستشرفين لدواعي وتوقيت التغيير ومتوقعين لأبعاده ونتائجه ومخططين لكيفيات معالجتها
	ينفقون في قدراتهم ويثق فيهم الآخرون مع توفر الذكاء والقدرة على ابتكار أفكار جديدة

ينظرون إلى أي كبوة على أنها مجرد خطوة تمهيدية في طريق النجاح لا على أنها نهاية الطريق	
---	--

المصدر: واعر وسيلة، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، مجلد 06، عدد خاص، 2021، ص 367

المحور الخامس: مجالات وتصنيفات التغيير التنظيمي

المحور الخامس: مجالات وتصنيفات التغيير التنظيمي

1- مداخل التغيير التنظيمي

في هذا السياق تم تصنيف مداخل التغيير التنظيمي إلى¹:

➤ المدخل التدريجي في التغيير:

والذي يصور التغيير بأنه عملية تقوم بها وحدات المنظمة بشكل فردي وتدرجي لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

➤ مدخل التوازن الزمني:

يصور هذا المدخل التنظيم بقدرته على المحافظة على استقرار الأنماط الأساسية من الأنشطة، مع السماح ببعض فترات التغيير والتي تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار المؤقتة، وبعدها يشرع التنظيم بالانتقال إلى حالة جديدة من الاستقرار.

➤ المدخل التحولي المستمر:

يسعى التنظيم لتطوير القدرة على التغيير باستمرار وبشكل أساسي للتكيف مع البيئة الخارجية من أجل البقاء.

كما أن هناك تصنيفاً آخر للمداخل يحدد²:

- المدخل الوظيفي:

يتم من خلال تبسيط وتطوير إجراءات، ومسؤوليات العمل، والصلاحيات، والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- المدخل السلوكي:

يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، حيث أن سلوكيات الأفراد خاصة تلك المتعلقة بالروح المعنوية للعاملين ودوافعهم للعمل تؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه، وبالتالي فإن مدى مقدرة الجهاز الإداري في قيادة وتوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر ضمن أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم.

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37

² عز الدين عبد الرؤوف، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة المسيلة، 2016، ص 247

2- مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام يتم تحديدها كمايلي¹:

❖ الأهداف والاستراتيجية:

حيث أن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.

❖ الأفراد:

من حيث خفض قوة العمل أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.

❖ السلع والخدمات:

تساهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.

❖ تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي:

بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق المرونة في التصنيع.

❖ تغيير المهام والوظائف:

حيث يهدف ذلك إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون.

❖ الهياكل التنظيمية:

حيث تبرز توجهات اللامركزية وإعادة تصميم المستويات الإدارية والمنظمات الرقمية والمنظمات المتعلمة والهياكل الغير رسمية.

❖ الثقافة المؤسسية:

التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة وهيكلها ونظمها المختلفة، لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو مايعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

وعموما يتم تنفيذ التغيير التنظيمي من خلال التركيز على أحد العناصر التالية:

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35

- تغيير أفكار الأفراد من خلال تغيير مهاراتهم، قيمهم، توجهاتهم، وسلوكهم؛
- تغيير الهياكل التنظيمية والأنظمة كأنظمة المكافآت والعلاقات وطرق تصميم العمل؛
- تغيير المناخ التنظيمي كطرق اتخاذ القرارات وإدارة الصراع والاتصال.

3- أنواع التغيير التنظيمي

أظهرت البحوث أن المؤسسات تتغير أساساً بطريقتين إحداهما من خلال إجراء جذري والأخرى من خلال تكيف تطوري تدريجي، حيث يكون التغيير في الحالة الأولى غير متواصل وكثيراً ما يفرض على المؤسسة أو يطبق من الإدارة العليا في أعقاب ابتكارات تقنية كبيرة، أو بسبب ندرة المصادر الحساسة أو وفرتها، أو نتيجة لتحولات مفاجئة في الساحة التنظيمية أو القانونية أو التنافسية أو السياسية، وقد يحدث التغيير في ظل هذه الظروف بسرعة، أما التغيير التدريجي فعلى التقيض من ذلك يكون لطيفاً وتراكمياً وغير مركزي، وينجم عنه مع مرور الوقت تحول عريض ودائم¹.

3-1 معايير تصنيف التغيير التنظيمي

تتعدد هذه المعايير ويكون ذلك على أساس²:

- خصائص التغيير التنظيمي؛
- السلوك المتبع لتحقيق التغيير التنظيمي؛
- تصميم (بناء) التغيير التنظيمي؛
- فترة التغيير التنظيمي؛
- طبيعة التغيير التنظيمي.

3-2 تقسيمات أنواع التغيير التنظيمي

تعددت عبر الزمن أنواع التغيير الذي يطرأ على المؤسسات، باختلاف حجمها ونشاطاتها، وكيفية العمل بها، ولكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط والتغيير الطارئ،

¹ داوود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، العبيكان للنشر، الطبعة العربية الأولى، الرياض، 2016، ص ص 106-107

² IBBOU AMINA, Le changement organisationnel dans l'entreprise économique privatisée : Etude de cas., thèse doctorat, Université d'Oran 2, 2016-2017, P 86

التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي، التغيير السريع والتغيير البطيء ، التغيير الجذري والتغيير التدريجي، إلا أنه يمكن إجمالها تحت التقسيمات التالية:
➤ من حيث عملية التخطيط له:

-التغيير المخطط أو المتوقع:

وهو عبارة عن تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية ويحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة، و الهدف منه الاستفادة والاستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة مسبقا، بمعنى أنه يكون متاحا حينما يتم وضع منهج متبع و جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة .

- التغيير الغير مخطط التلقائي أو التفاعلي:

ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، وهو عبارة عن تعديل يحدث نتيجة اضطرار المؤسسة للتعامل مع المتغيرات الحاصلة، فالتغييرات التفاعلية تأتي كردود أفعال لظروف وحالات معينة، وهي بالتالي ضرورية وطارئة، وذلك ردا على أحداث وضغوطات البيئة.

➤ من حيث سرعة التغيير:

-التغيير السريع (المفاجئ) والذي يكون نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين وتغير الأذواق؛

-التغيير التدريجي أو البطيء بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

- التغيير الاستراتيجي: وهو تغيير يعنى بالقضايا الرئيسية الطويلة الأجل التي تشغل بال المؤسسة، فهو خطوة للمستقبل، ولذا يمكن تعريفه بالرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة، ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين والتقنيات المستخدمة، واحتياجات الفئات المستفيدة.

¹ محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie، سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ، 2014-2015، ص ص 75-76

➤ من حيث درجة شمول التغيير:

التغيير الشامل (الكلي) والتغيير الجزئي: فالأول يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والآلات في المؤسسة، أما الثاني فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير؛

➤ من حيث كيفية أحداث التغيير:

- التغيير المفروض: يفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة، وقد يقابل بالرفض ويسبب الإحباط وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه، وبذلك يتعرض هذا النوع من التغييرات إلى صعوبات كثيرة في التطبيق، وتظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلاً وأي تأخير في التغيير يكون مدمراً.

- التغيير بالمشاركة: يتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعد هذا النوع من التغيير الأكثر استمرارية في حياة المؤسسة، كما أن لهذا التغيير ردود أفعال معقولة، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير بحكم أنهم أقرب إلى الأحداث، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد أكبر وتكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر أقل مقاومة وأكبر ديمومة، بالإضافة إلى هذا فإنه يضمن للأفراد الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم.

➤ من حيث موضوع التغيير:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال ذلك نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

➤ من حيث مجالات التدخل لأحداث التغيير:

-التغيير الوظيفي: يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة؛ كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك يهدف الى تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغيير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع.

-التغيير التكنولوجي: يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج، وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه.

- التغيير التنظيمي: وهو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها. واقسامها ووحداتها؛

-تغيير الأفراد: يتم من خلاله الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، كما أن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة، ويشمل ناحيتين هما: المهارات والأداء، ثم الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات .

-التغيير في الثقافة: ويشمل تغيير ثقافة العاملين، ويكون ذلك من خلال تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، ويتم اللجوء إليه عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة؛

-التغيير في المنتجات أو الخدمات: تقوم المؤسسة بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة؛

علما أن التغيير الثقافي ليس غاية في حد ذاته بل يصبح ضرورة عندما تتغير المنظمة و / أو بيئة الأعمال . لكن في رأي الكثير من الباحثين، فهو الخاصية الأكثر استقرارا، وأيضا الأقل وضوحا وإدراكا في المنظمة وهو العنصر الأكثر صعوبة في تغييره ، وفي الوقت نفسه، العنصر الأكثر أهمية بالنسبة للتغيير.¹

¹ AIDOU Mohamed Faouzi , conduite du changement organisationnel à travers la culture d'entreprise : Cas d'une entreprise publique Algérienne, le manager, N° 3 / Juin, ecole supérieure de gestion et d'économie numérique, 2016, P 68

➤ من حيث مضمون التغيير¹:

- التغيير الشكلي: ويهتم بالاجراءات والشكل، حيث يركز على التغيير على تصميم أنظمة، أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، ويبقى الحال كما هو عليه، مما يجعل هذا التغيير ذو شكل إجرائي أو شكلي.

-تغيير في المضمون :على عكس الأول، يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الانسانية وجوهر الشيء، فمن خلاله يتم وضع الخطط الاستراتيجية ويتم تحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية ويتابعون تنفيذها، وهذا يكون هذا التغيير يهتم بالمضمون لا بالشكل.

كذلك تم تصنيف التغيير كما يلي²:

❖ التقسم الأول: حسب جهود التغيير

يمكن النظر إلى أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير التالية:

- تغيير على مستوى المنظمة؛
- تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم؛
- تغيير على نمط العمل الفردي؛
- تغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

- التغيير على مستوى المنظمة:

ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم والشبكة الادارية.

- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:

ويشتمل هذا النوع من التغيير إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين،

وتغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.

- التغيير على نمط العمل الفردي:

¹ محمودي قادة مختار، مرجع سبق ذكره، ص 77
² محمد الصيرفي، 2008، مرجع سبق ذكره، ص ص25-27

ويتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق، وكذا تحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

- التغيير في العلاقات الشخصية:

ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد طيلة مساره وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة.

❖ التقسيم الثاني: حسب التخطيط والتلقائية

- التغيير التلقائي (غير المخطط):

ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية ودون تدخل الفرد.

- التغيير المخطط:

ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الفرد وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف (سكبنز) التغيير المخطط على أنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة"، كما أشار (بنس) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيات تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"، يتضح من ذلك أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لآحداث فعل التغيير في المنظمة يتطلب فهما وادراكا كاملين لبيئة المنظمة، والشروع بشكل جاد لتوجيه أفرادها وهيكلها وتكنولوجيا لتحقيق الفاعلية والكفاءة ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه واتخاذ القرارات الهادفة لآحداث التغيير، فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن المنظمة، يستدعيان انتهاز السبل الكفيلة بالملاءمة بينها وبين البيئة على طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة، لكي تحقق المنظمة البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المنظمات الأخرى والمنافسة الحادة معها في الأسواق.

❖ التقسيم الثالث¹:

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (التفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لحدوث التغيير على طبيعة الظروف. وبصفة عامة تم تقسيم التغيير إلى الأنواع الرئيسية التالية²:

- التغيير التطويري:

إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات وفي هذا النوع من التغيير يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، فهذا النوع لا يشتمل على حلول الطلب تغيير عميق في المنظمة، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير ازاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي

¹ محمد الصيرفي، 2008، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28

² خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-92

تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح، أو هو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة، أي أن المنظمة تتقدم خطوة أو خطوتين نحو الأمام من أجل أن تساير الظروف المحيطة بها، وتعتبر نسبة التكلفة والتطوير و التغيير في هذا النوع بسيطة بالمقارنة مع نوعه من أنواع التغيير الأخرى، وهذا لايعني أن هذا التغيير غير ضروري أو غير مهم أو لايعتبر تحدياً للإدارة أو القيادة في المنظمة، إلا أن المخاطر أو التهديدات التي قد تطرأ مع هذا النوع من التغيير تعتبر قليلة نسبياً وتكون الفجوة أو الفرق بين الوضع القديم والوضع الجديد قليلة نسبة إلى الأنواع الأخرى من التغيير.

أما بالنسبة لإدارة هذا النوع من التغيير من تنظيم وتنسيق ووضع الخطة فهي غاية في السهولة وعملية إدارة ووضع خطة لهذا النوع من التغيير بسيطة ولا تحتاج إلى جهد أو وقت كبير من أجل تطويرها وتنفيذها لاحقاً.

من الممكن أن يقوم القادة بوضع خطة تطوير للتغيير من خلال مشاركة المعلومات حول الأسباب التي يجب أن تعمل من أجلها على زيادة مستوى الأداء في المنظمة، وكذلك بوضع خطة موسعة لتنفيذ عملية التغيير حسب جدول زمني وميزانية محددة، ويجب على القادة أن يعملوا على تحفيز الموظفين على إبداء وطرح الأفكار والآراء والتي تكون مهمة جداً في عملية التغيير، وتتم عملية التحفيز لمثل هذا النوع من التغيير باستخدام العديد من الأمور مثل:

- ✓ توفير الأدوات والوسائل المناسبة التي تساعد الأفراد على مشاركة المعلومات وطرح ومناقشة الأفكار والآراء؛
- ✓ عبر عقد الاجتماعات والمناقشات وطرح الأسئلة والمناقشة مع كافة الأفراد؛
- ✓ إشراك الأفراد في عملية وضع خطة التغيير من البداية وحتى نهاية عملية التنفيذ؛
- ✓ عبر عمليات التدريب للأفراد محلياً وخارجياً لتنمية مهاراتهم وتطويرها؛
- ✓ عبر بناء فريق عمل متكامل مبني على التعاون والثقة والعمل الجماعي؛
- ✓ بواسطة تسخير بعض التطبيقات والعمليات المتعلقة بالجودة؛
- ✓ من خلال عمليات حل المشكلات؛
- ✓ من خلال التحفيز المالي واعطاء كافة المكافآت للمجتهدين والمبدعين في المنظمة؛

- ✓ من خلال تطوير عمليات الاتصالات والتواصل بين أعضاء الفريق وبين الفريق والإدارة من جهة أخرى؛
- ✓ من خلال عمليات التغذية الراجعة.

في هذا النوع من التغيير يوجد فرضيتان أساسيتان لعملية التطوير في المنظمة:

- الأولى: لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير؛
- الثانية: الأفراد في المنظمة سوف يتطوروا إذا تم تزويدهم بالأسباب والموارد والتحفيز والتدريب المناسب.

من الممكن اعتبار أن أفضل استراتيجية لعملية التغيير التطويري هي التدريب وذلك في بيئة لخلق مهارات جديدة وقدرة على التواصل والعمل باستخدام تقنيات جديدة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أنه من الممكن أن يقوم القادة باستخدام تقنية التقييم وتقنية حل المشكلات، وذلك لتعريف محددات ومعوقات الأداء والعمل على إزالتها.

إن تطبيق التغيير التطويري يجب أن يتم على الأفراد والمجموعات أو لكل المنظمة، حيث لا بد أن تتم عملية التطوير والتحسين عبر العديد من الخطوات، وعمليات التحسين وتشمل:

- تدريب كل الموظفين على التقنيات الجديدة وعلى كيفية أداء العمل بالطريقة الحديثة والصحيحة وتدريبهم على المهارات المختلفة المتعلقة بمهام الإشراف والعلاقات العامة والاتصالات وغيرها من المهام؛
- استخدام بعض الأدوات والتطبيقات لتحسين طريقة العمل أو الجودة؛
- من خلال غرس روح العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد؛
- من خلال حل المشكلات المستعصية أو التخفيف من حدتها؛
- من خلال التوسع بالعمل وسوق العمل محليا وإقليميا وعالميا.

- التغيير الاستراتيجي¹:

يرتبط ويعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص

¹ خضر مصباح الطيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 92- 94

العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، حيث يقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والامكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليل وتفهما كاملين لهذه العوامل في مراحل المشروع الأولى مثل مرحلة التكوين والتخطيط.

وقد بين (nadler) أنه لكي يكون التغيير ناجحا يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنظمة، بحيث أن الرؤية لا بد لها أن ترتبط ببعض الأمور والتقاط الأساسية منها:

- العقلانية، لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية، أو لماذا تحتاج المنظمة إلى التغيير؛
- ذوي المصالح مع المنظمة، مناقشة ذوي المصالح في المنظمة وماهي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير؟
- أهداف الأداء، تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة للتغيير؛
- العمليات والبناء التنظيمي، كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة؟ وماهي العلاقة بين كل العناصر فيها، أو كيفية العمل لتحقيق تارؤية؟
- أسلوب التشغيل، المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير ايجاد علاقات أو تحالف مع مجموعة من الأفراد واعطائهم صلاحيات أو سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، وقد شدد (kotter) أيضا على الحاجة لاستخدام كافة الوسائل المتاحة لتوصيل وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية، والتأكيد على أهمية ايجاد منهجية أو وسيلة تشكل نموذج أو خارطة طريق لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

ومن الأمور التي يجب أن يتم توظيفها بشكل فعال عملية التواصل والاتصال بين الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وخارجها، وبينهم وبين الإدارة والعملاء والمزودين، حيث يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ عملية التغيير.

- التغيير الوظيفي¹:

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

• كيف يتغير الأفراد العاملون؟

يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد في المنظمة أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية، والتي يتغير بها الأفراد العاملون حيث أن هناك عدة افتراضات لا بد الرجوع إليها من أجل عملية تغيير الأفراد، وهذه الافتراضات من الممكن تلخيصها بمايلي:

- يجب أن يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختيارا واعيا ومسؤولا؛
- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة المحيطة بهم ومن بيئة العمل؛

- تكون اختيارات العاملين الأفراد بناءا على الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- الأمور المهمة بالنسبة لهم؛
- اعتقادتهم وآرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة؛
- العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها؛
- قدراتهم على الابداع وتقديم كل ما هو جديد؛
- مهاراتهم في استخدام العديد من التقنيات الحديثة.

يجب على القادة أن يعلموا أنه اذا أرادوا تغيير تصرف العاملين فإنه يجب عليهم:

- تغيير البيئة التي يعملون بها؛
- باقناعهم بالحكمة والتقاش أنه يمكن لهم أن يتغيروا (التدريب مهم في هذه الحالة)؛

¹ خضر مصباح الطيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98

- باقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة ايجابية سوف تكون لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها.

- التغيير النقلي أو التحولي¹:

إن عملية التغيير التحولي عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير السالف ذكرها، فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع ناجحا بشكل تام:

- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق؛
- يتطلب استجابة قوية للتحولات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- لا يتطلب معرفة ماهو المطلوب لعملية التحسين والتطوير؛
- يتطلب أشياء أكثر اختلافا وتعقيدا.

إن التغيير التحولي يبدأ عندما يدرك القادة بأن هناك مشكلة موجودة أو أن فرصة لايجري ملاحظتها أو استغلالها وأن هناك شيء ما في عملهم موجوده تحتاج إلى تغيير أو تحتاج إلى انشاء لكي تخدم بشكل أفضل المتطلبات الحالية أو المستقبلية، حيث أنه عندما يقوم القادة أو مدراء التغيير أو فريق العمل على تقييم الحاجة والفرصة المتاحة حاليا عندها يعملون على تصميم حالة مستقبلية أكثر فائدة لتلبي هذه المتطلبات الواضحة لتحقيق هذه الحالة الجديدة، فيجب على المنظمة أن تقوم بتفكيك أو هجر الطريقة القديمة في التشغيل والتوجه نحو تحول أو نقلة بينما تكون الجديدة قد وضعت في مكانها.

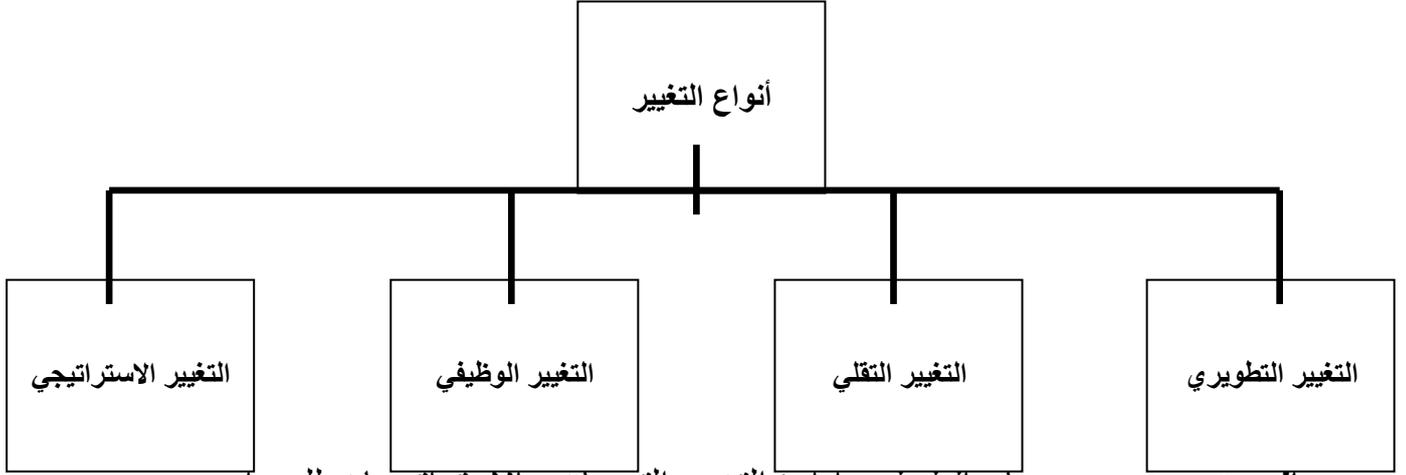
بعض الأمثلة على التغيير التحولي:

- ✓ عملية إعداد وتوظيف تقنيات أو حاسبات جديدة والتي لا تتطلب تغييرات رئيسية في السلوك؛
- ✓ عملية التحويل أو الانتقال؛
- ✓ إعادة التنظيم والهيكله في المنظمة؛
- ✓ عملية دمج بسيطة؛
- ✓ عملية خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو عميات أو سياسات أو اجراءات والتي يتم استبدالها بالقديمه.

¹ خضر مصباح الطيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 98-100

والشكل الموالي يوضح أنواع التغيير التي تم ذكرها:

الشكل (02): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: خضر مصباح الطيطي، ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء

المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 89

4- أشكال التغيير التنظيمي

كما ذكرنا سابقا فالتغيير موضوع رئيسي ومعقد في عالم الأعمال بسبب طبيعته المتغيرة والمعقدة، ومع ذلك يمكن أن يتخذ التغيير أوجه وأشكال عديدة حسب مداها واتساعها وعمقها وأثرها، في الواقع، يمكن أن يكون التغيير عالميا أو جزئيا نتيجة لذلك ، سيكون مرتبنا إما بالمنظمة ككل ، بمعنى آخر على مستوى أنشطتها، أو جزء منها، أي منظمة فرعية ، قسم ، وحدة ... يمكن أن تكون كبيرة أو هامشية وهذا

حسب المنظور الذي نوقشت فيه ، أي الإستمرارية أو التوقف ، كما يمكن أن يكون تقدما أو سريعا ثم يكون جزءا من عملية تدريجية يقوم خلالها المديرون والاستراتيجيون بتطوير وتنمية تعريف جديد للمنظمة.¹

هناك من المفكرين من أوجز أشكال التغيير كمايلي²:

¹ ASMANI Arezki , CHIKHI Khedidja, G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle "ENIEM", Revue d'Etudes Economiques et Financières, Université d'Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algerie , Tome 11, N° 01, 2018, p 277

² Lotfi Ben Abdallah , Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Changement organisationnel et évolution des compétences :Cas des entreprises industrielles tunisiennes La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des entreprises , n° 226-227 – , 2007, Pp 134-135 (بتصرف)

- التغيير التنظيمي التطوري: يتميز بتحول تدريجي يحدث في التطور الطبيعي لأنشطة المنظمة، يمكن أن يحدث في بيئة مستقرة كما يمكن أن يحدث في نظام يتميز بالتعقيد؛
- التغيير الجذري: تغيير رئيسي شامل وسريع والذي يحدث في حالة أزمة حقيقية، ويمكن أن ينشأ بعد فترات طويلة من الإستقرار التنظيمي بدون أي تغيير؛
- التعلم التنظيمي: إن تعلم طرق عمل وقواعد جديدة هو تغير تنظيمي حيث أن سيرورة التعلم التنظيمي تحدث أثناء عملية التغيير في الهياكل والكفاءات.
- كذلك هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف¹:
- حسب نطاق التغيير:

حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

- التغيير الجذري الشامل:

هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه فهو تغيير كبير ومصيري؛

- التغيير الجزئي التدريجي:

هو عكس الأول إذ أنه لايتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة، بل يحدث تدريجياً في جزء هنا ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة ومن أمثله نذكر:

- التطوير التنظيمي: هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات، ومدرجات، وسلوكيات، وتوقعات الأفراد وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة؛
- التطوير الإداري: هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعاً لتطوير قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة؛

¹ جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2014، ص ص 24-29 (بتصرف)

■ التدريب: هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

2- حسب الشكل القانوني:

هناك عدة أشكال يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات ويختلف شكل التغيير إذا كانت المنظمة تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص أو منظمة أجنبية أو منظمة مشتركة... ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نجد:

- التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص؛
- التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص إلى الملكية الحكومية؛
- التغيير في ملكية المنظمات من خلال الاندماج أو الاستحواذ.

3- حسب مصدر التغيير:

يمكن تصنيف التغيير حسب مصدره الى ثلاثة أشكال أو أنماط كما يلي¹:

■ التغيير المتعمد: يكون هنا التغيير متعمداً أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء؛

■ التغيير المفروض: في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه كأن يكون التغيير اجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك أو بسبب تعليمات ضبط التلوث؛

■ التغيير التكيفي: هذا التغيير ليس متعمداً صادراً من السلطة الداخلية وليس مفروضاً من السلطات الخارجية وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون

¹ جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29 (بتصرف)

علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه ويحدث التغيير

التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

- لتطوير بعض اجراءات العمل؛

- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة؛

- لمواجهة موقف استثنائي؛

- للاستفادة من فرص مواتية.

المحور السادس: نماذج ومراحل التغيير التنظيمي

المحور السادس: نماذج ومراحل التغيير التنظيمي

1- نماذج في إدارة التغيير

1-1 نموذج "kurt lewin"

يتطرق هذا النموذج إلى المراحل التالية¹:

- الإذابة: (التهيئة والإعداد)

وتكون الإذابة للقيم القديمة والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، وتتميز هذه المرحلة بالإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة، والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الأفراد بالحاجة إلى التغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى أفضل من ذلك.

يتطلب هذا 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 وانخفاض الأداء والتثبيت من المشاكل وتوافر فرص بديلة للأداء.

من ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

- ✓ منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، بمعنى الأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها؛
- ✓ انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد أحيانا إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة؛
- ✓ إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛

¹ مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية (كيرت لوين) ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة 02، 2017، ص ص 406-408

✓ نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة؛

✓ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب، والأكل في أماكن العمل مثلاً، والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

عملية تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل على الفرد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، ويعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:

- ✓ معرفة الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؛
- ✓ معرفة العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؛
- ✓ التعرف على إمكانية إظهار هذه العلاقات للمشكلة بوضوح؛
- ✓ محاولة معرفة إذا كانت هناك أكثر من مشكلة؛
- ✓ تحديد الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؛
- ✓ التعرف على إمكانيات حل هذه المشكلة؛
- ✓ تحديد المشاكل التي يصعب حلها؛
- ✓ توضيح حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل.

- التغيير:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة إذابة الجليد وتتضمن اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نجاح المرحلة السابقة (إذابة الجليد) يتم تنفيذ خطة التغيير التنظيمي عن

طريق" تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات" ويشير " Lewin " إلى ضرورة عدم الدخول بسرعة في هذه المرحلة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

- إعادة التجميد (الاستقرار)

تعد مرحلة الاستقرار (التجميد) آخر مرحلة في التغيير التنظيمي تهدف المنظمة في هذه المرحلة إلى الحفاظ على الاستقرار بعد عملية التغيير والوصول إلى الوضع المرغوب.

كما تعني هذه المرحلة " محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

يرى (أحمد ماهر) أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية¹:

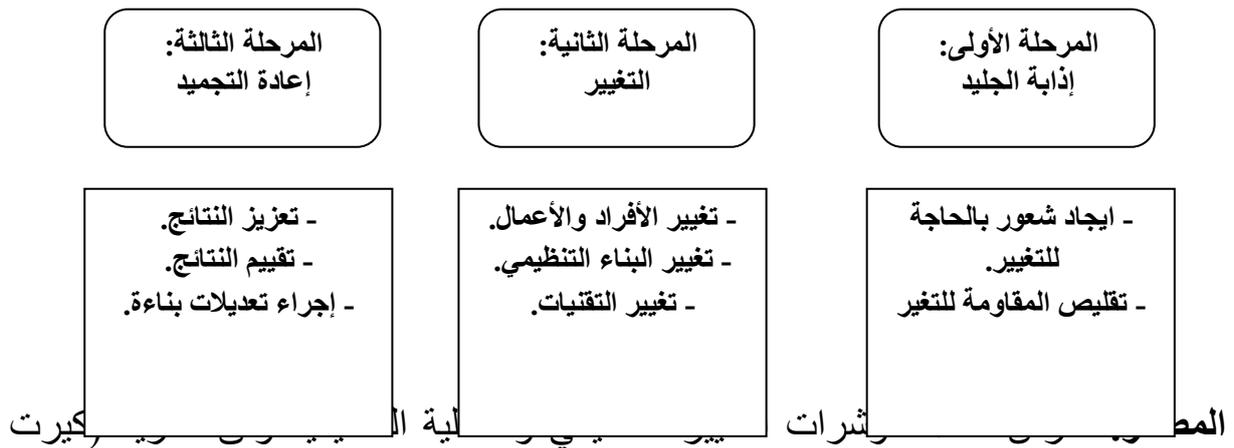
- ✓ المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها؛
- ✓ توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- ✓ بناء حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير؛
- ✓ تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين والمساهمة في التغيير؛

¹ مارس هناء، مرجع سبق ذكره، ص 409

- ✓ إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية؛
- ✓ الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج؛
- ✓ إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ويمكن القول إن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي عما توصل إليه من تغيير، أو نسيانه بسهولة مما يعني فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه ويمثل الشكل التالي المراحل الثلاثة لعملية التغيير وفقا لنموذج "كيرت لوين":

الشكل (03): مراحل عملية التغيير التنظيمي حسب (kurt lewin)



1-2 نموذج ايفانسفتش وزملائه

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه (لوين) إطارا لعملية التغيير، واعتمادا على هذا النموذج قدم ايفانسفتش وزملائه من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلا، وقد اعتبر ايفانسفتش أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي¹:

➤ قوى التغيير:

وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 32-34

➤ الاعتراف بالحاجة للتغيير:

تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

➤ تشخيص المشكلة

فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الاجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة.
- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟
- ماهي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال اجراء مسح استطلاع اتجاهات العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

➤ تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:

تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات.

➤ تعريف محددات/الظروف المقيدة:

يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمراً ضرورياً لنجاح التغيير، أيضاً يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وكذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

➤ مقاومة التغيير:

على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها.

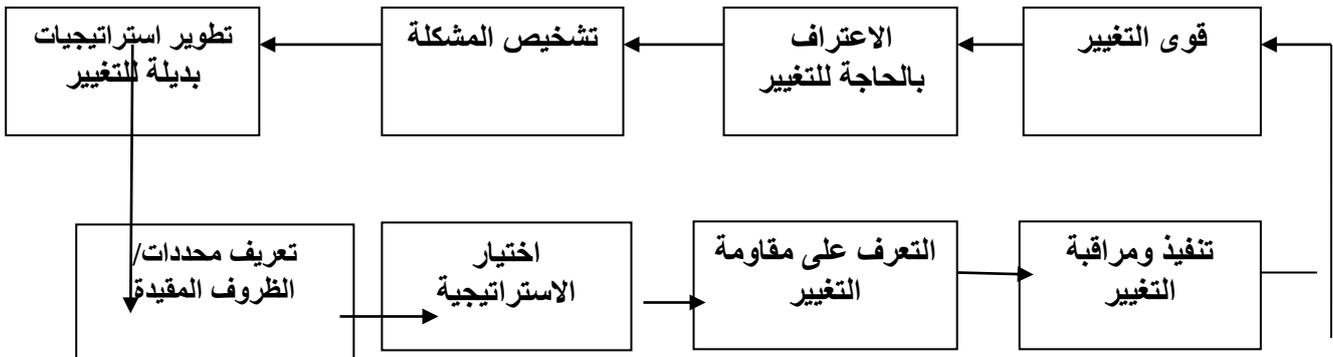
➤ تنفيذ التغيير ومتابعته:

تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متي يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود.

وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على استراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج ايفانسفيتش:

الشكل (04): خطوات نموذج ايفانسفيتش



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 34

3-1 نموذج ليبيت وواطسون وويستلي¹:

حسب هذا النموذج تضم مراحل التغيير مايلي:

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 195

- الحاجة إلى التغيير؛
- تشخيص الوضع الراهن وتحديد مطالب التغيير وأماكنها؛
- التوصيات وهي الاستشارات التي يطرحها خبراء التغيير ويوصون بها؛
- تنفيذ عمليات التغيير؛
- المتابعة والتقييم لنتائج التغيير، ومن الممكن أن يتبع بعد هذه الخطوة تشخيص جديد من خلال النتائج السابقة ثم التوصيات والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

4-1 نموذج (weisbord) :

حيث اقترح نموذجا مكونا من ستة صناديق تتحكم بنجاح في عملية إدارة التغيير، إذ ينقسم هذه النموذج على أساس أن قيادة إدارة التغيير هي من يقع عليها مركز ومحور المقدره على إحداث توازن بين خمسة صناديق محيطه بها وهي موزعة كالآتي¹:

➤ صندوق الأغراض:

ويختص بالإجابة عن ما العمل الذي سنقوم به؟

➤ صندوق التركيب:

ويتعلق بالإجابة عن كيف سيتم تقسيم العمل؟

➤ صندوق الجوائز:

ويختص بالإجابة عن هل توجد جوائز لكل المهام المطلوبة؟

➤ صندوق الآليات المساعدة:

ويهتم بالإجابة عن هل توجد لدينا آليات تنسيق كافية؟

➤ صندوق العلاقات:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 201

ويتعلق بالإجابة عن كيف ستقوم بحل الصراعات بين الأفراد بوسائل تقنية؟

➤ صندوق القيادة:

وهو الذي يضع تساؤلاً هاما عن الشخص المناسب لاحداث توازن في إدارة هذه الصناديق.

وهذه الصناديق الستة بتكاملها الدوري مع بعضها تتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمحيط الذي تؤدي مهامها فيه.

5-1 نموذج (harvey & brown):

واللذان قدما نموذجا مؤلفا من ستة مراحل على النحو التالي¹:

➤ إدراك الحاجة للتغيير:

كدخول المنظمة في حالة من عدم الإتزان بسبب النمو أو التراجع في الأداء، أو بسبب تغييرات تكنولوجية أو تنافسية أو اجتماعية في البيئة الخارجية؛

➤ بناء علاقة بين خبير التغيير وصاحب العمل:

لما لهذه العلاقة من أهمية في تحديد النجاح المطلوب وتجنب الفشل المحتمل، كما يتوجب على هذه العلاقة أن تبنى على توافق تام واتصال مفتوح وثقة متبادلة ومسؤولية مشتركة وانطباق جيد بين الطرفين؛

➤ تشخيص التغيير:

وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتشخيص المشكلة واختيار طرق الحل والاستراتيجيات المناسبة؛

➤ وضع خطط العمل وصياغة الاستراتيجيات واختيار طرق العمل:

حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأطولها زمنا؛

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210

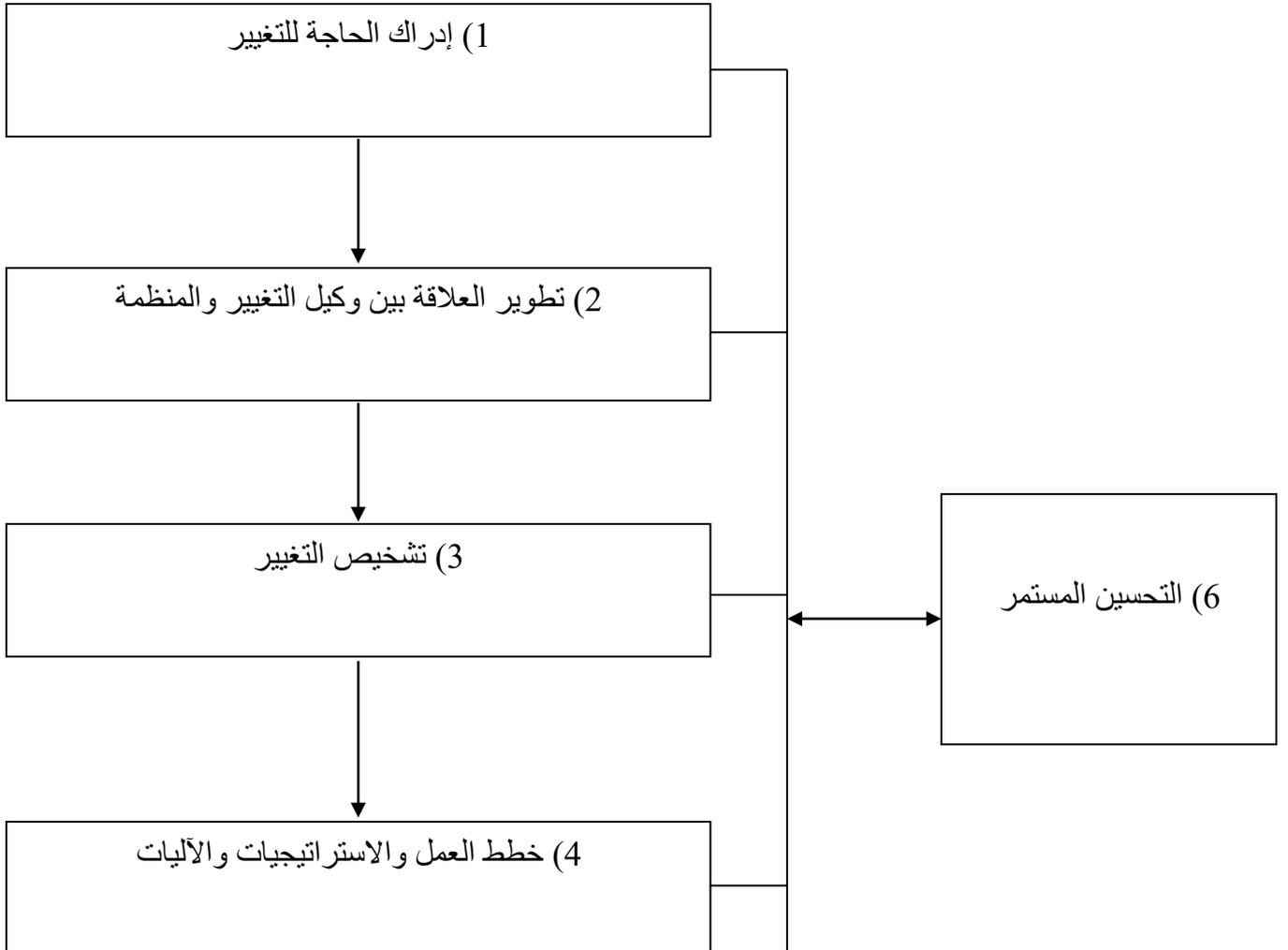
➤ التجديد والمراقبة والتثبيت:

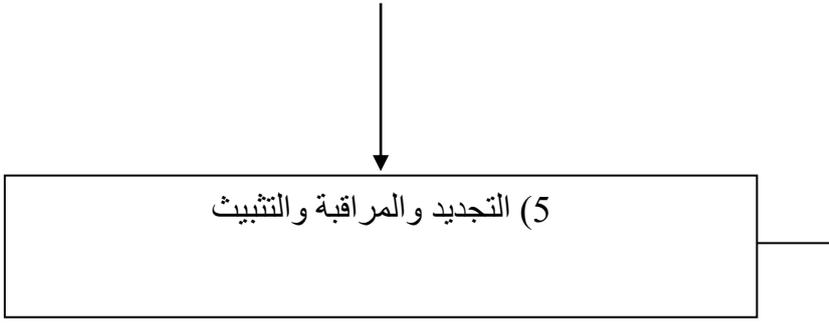
حيث يتم مراقبة نتائج برامج العمل التي بدأت في المرحلة السابقة وتثبيت التغييرات المرغوبة، كما تسهم هذه المرحلة في تقييم فاعلية استراتيجيات التغيير وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية؛

➤ التحسين المستمر:

فالمنظمة التي ترغب في مواصلة التقدم والنجاح عليها أن تتغير باستمرار، فالمنظمات بهذا الصدد نوعان: منظمات تتغير دوماً ومنظمات تهلك وتتلاشى ثم تندثر.

الشكل (05): نموذج (harvey & brown) للتغيير التنظيمي





المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 209

6-1 نموذج (grouad & meston):

ويضم المبادئ الأربعة لسلوك التغيير التنظيمي، ليكون أي نموذج عملي وفعال ويتطلب الأمر أن يقوم بالضرورة على مبادئ قوية وواضحة، حيث المبادئ هي الأساس الذي تبنى عليه الطريقة والتي يتم ترجمتها إلى وسائل عمل ملموسة وتشمل المبادئ¹:

➤ مبدأ الشمولية:

إعطاء نفس الأهمية لتغيير كل المكونات التي تتكون منها المنظمة (الاستراتيجيات، الهياكل، الأنظمة)، وإلى تلك المحركة لها مثل الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة، (النظرة الشمولية).

➤ مبدأ القطيعة:

التغيير يتطلب نقل الوضعية الحالية إلى حالة عدم التوازن هذه خلال كل العملية فضروري أن يعيش الأجراء حالة عدم التوازن باعتبارها حالة ايجابية حتى لا يجتهدوا في البحث عن حالة التوازن بأي ثمن، وكذا الحفاظ على حالة عدم الاستقرار الايجابي من التحديات الأساسية لعملية التغيير. (عدم الاستقرار الايجابي).

➤ مبدأ العالمية:

¹ سعادة الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص ص 637-638

التغيير التنظيمي يتطلب مساهمة كل الأجراء في المنظمة فالكل يقترح، يعمل ويتحمل المسؤولية في حدود المهام المكلف بها، نظام معلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ضروري لتكون مشاركة كل أجير مسرع ومحسن للفعالية ومحتوى التغيير (مشاركة الجميع).

➤ مبدأ عدم اليقين:

التغيير يوجه ولا يمكن التحكم فيه كاملاً، يتطلب الأمر إذا توجيه التغيير بمرونة وقيادته بدقة..(المتابعة والتوجيه).

إن تفيد المسير بهذه المبادئ الأربعة أمر ضروري لتحقيق التغيير التنظيمي، حيث أن تطبيق المفاتيح العشرة للتغيير التنظيمي يجب أن تتم مع التقيد بفلسفة المبادئ السالفة، وتتمثل المفاتيح العشرة التي قدمها الباحثين فيما يلي¹:

✓ الرؤية:

وتمثل ما يبرر التغيير التنظيمي وتكون بمثابة مرجع؛

✓ التعبئة:

تهيئة وخلق ديناميكية التغيير ووفقاً لمبدأ القطيعة يمكن من طرح خيارات فيما يتعلق بمجالات التحسين؛

✓ التحفيز:

التعاملات التي تجريها المنظمة لقيادة وإدارة التغيير؛

✓ القيادة:

نظام القيادة الذي يضمن أن التغيير يسير وفقاً للمسار المحدد، التنبؤ بالاختلالات والانحرافات وتوجيه الجهود بفعالية؛

¹ سعادة الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص ص 638-639

✓ التجسيد:

الانتقال من الوضعية الحالية إلى الوضعية المرتقبة بموجب عملية دعم التعبئة؛

✓ المشاركة:

كيفية تطبيق المشاركة، تحديات كبيرة تواجه المنظمة، مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي وتحقيق استدامة التغيير تتم بموجب تطبيق المشاركة؛

✓ إدارة الجوانب العاطفية:

توفير الأجوبة عن التناقض الواضح بين مقاومة التغيير والحالات النفسية للأفراد وضرورة توفير

مشاركتهم الفعالية لضمان نجاح التغيير؛

✓ إدارة تحديات السلطة:

السلطات والتغيير التنظيمي عادة ما يكونان خصمان فالتغيير الناجح يتطلب أن يتم توزيع السلطة في المنظمة بشكل منسجم مع مراعاة أهداف التغيير التنظيمي؛

✓ التدريب:

التغيير يتطلب استقطاب مهارات جديدة إضافة إلى سلوكيات وأنماط تفكير جديدة، التكوين المستمر والدعم المقدم لكل فرد ضروري لتمكين الأفراد من التغيير الفعلي ومساعدتهم على التحسين المستمر ما يضمن تحقيق مفهوم التعلم الذاتي؛

✓ الاتصال المكثف:

هو العامل الذي يضمن الاتساق والتجانس في عملية التغيير وتعزيز ديناميكيته، الاتصال الفعال يضمن تقديم المعلومات الضرورية ويسرع العملية وعليه يجب أن يقوم على تقنية فعالة تمكن من تحقيق الهدف دون التأثير على احتياجات التعبير والاعلام.

✓ استخدام الطريقة:

من الضروري تكيف استخدام الطريقة وفقا لكل وضعية من وضعيات التغيير وهذا لزيادة فرص النجاح.

2- خطوات إحداث التغيير حسب (جون كوتر)

حسب (جون كوتر) يمر إحداث التغيير عبر ثلاث مراحل تشمل ثمانية خطوات كالتالي¹:

1-2 مرحلة تهيئة مناخ المؤسسة للتغيير:

تتمثل المرحلة الأولى في تكوين المستوى المطلوب من الطاقة الدافعة لدى العاملين، وتهيئة مناخ المؤسسة لتقبل التغيير المزمع إجراؤه حتى يمكن جعله واقعا فعليا ويشعر بأهميته الجميع،

وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات:

➤ زيادة الحاجة بالشعور للتغيير:

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة تكوين معنى الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب، أو مدى الحاجة من خلال زيادة الطاقة والدافعية الخاصة بالشعور بأهمية التغيير لدى العاملين، ولانجاز ذلك فإنه يتعين على هؤلاء القادة تقليل الخوف، القلق، التذمر، الغضب والشك الذي ينشأ لدى العاملين نتيجة لتوقع عمليات التغيير، وما يمكن أن يترتب عليها من مضار سلبية أو مخاطر في تصورهم.

➤ تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادهم:

يتم في هذه الخطوة إختيار القادة الذين سيتولون قيادة مشروع التغيير، وبالطبع فإن أعضاء فرق التوجيه لن ينجحوا في أداء مهامهم إلا إذا كانوا هم أساسا مقتنعين بالتغيير ومتحمسين له، لذلك يجب أن يتسم هؤلاء القادة بمايلي:

✓ لديهم فهم عميق لأسباب التغيير وطبيعته وكيفية إجرائه؛

¹ صورية بوطرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص ص 79-81

- ✓ يمثلون نموذجاً للسلوك القويم الذي يجب أن يقتدى به الآخرون ويمثلونه؛
 - ✓ يضعون أنفسهم هم والآخرون في موضع المسؤولية عن النتائج التي سيصلون إليها، ويبيّنون مدى استعدادهم للمحاسبة.
- صياغة الرؤية الصائبة للتغيير:

يتم في هذه الخطوة تكوين رؤية واضحة وطموحة للمستقبل يمكن تحقيقها، وهذه الرؤية يجب أن تصف السلوك المحوري الذي يؤمل تحقيقه في المساقبل أو الممارسات المراد القيام بها في المؤسسة، وماهية الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتحويل تلك الرؤية المنشودة إلى واقع عملي، ويجب أن يكون هذا الوصف من الوضوح بحيث يمكننا من وضع أدوات التقييم الملائمة لقياس تلك الممارسات المنصوص عليها في الرؤية وتتبع مسارها عبر عملية التغيير.

2-2 مرحلة التمكّن والاحاطة بكل جوانب المؤسسة

تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين ينخرطون في التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الموجهة للتغيير، وتشمل هذه المرحلة ثلاثة خطوات:

- التواصل الفعال لتحقيق الأهداف:
- يجب أن يقوم قادة التغيير في هذه الخطوة بتوصيل الرسائل الصريحة والموجزة وغير المتحيزة والمخلصة عن التغيير لجميع العاملين في المؤسسة، من أجل خلق الثقة والتأييد والالتزام لتحقيق الرؤية المأمولة للتغيير.
- التمكّن من الممارسة الفعلية للتغيير:

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة إمداد العاملين بكل المهارات اللازمة، وتزويدهم بالإمكانات التي تساعد على تنفيذ الممارسات الفعلية للتغيير، وإزالة أية صعوبات أو عقبات تحد من محاولات تفعيل الرؤية ومواصلة مسيرة التغيير، وذلك من خلال تطوير برامج جديدة وابتكار تصميمات مفيدة وتحديد العمليات غير الفعالة لتغيير مسارها أو تعديلها بالشكل الذي يحقق الأهداف.

- تحقيق مكاسب قصيرة المدى:

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من جهود لها قيمة وفي وقت محدد، وذلك لإظهار أن ثمة تقدماً يحدث في مسيرة التغيير سوف يؤتي ثماره.

2-3 مرحلة تنفيذ التغيير ومساندته

تؤكد هذه المرحلة الثالثة والأخيرة على أن التغيير الذي بدأ في المؤسسة مستمر وقائم وثابت وأصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيجها وثقافتها، من خلال جهود قادة التغيير ومساندتهم لما تم تحقيقه من إنجازات وتشمل هذه المرحلة خطوتين أخيرتين وهما:

➤ عدم التوقف عن مواصلة العمل:

هذه الخطوة حاسمة لتأكيد أن الفرق الموجهة للتغيير تواصل العمل بدأب، وتراقب كل شيء بعناية وتقيس التقدم الذي يحدث مع وجود قناعة تامة بأن لا يعلنوا عن تحقيق إنتصار نهائي قبل أن تكتمل المهمة تماماً ويتم تنفيذ كل ماورد في الرؤية¹.

➤ تدعيم التغيير وتثبيتته:

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة الأخيرة أن يكونوا هم النماذج والقوة في تبني السلوك الجديد، وتحفيز من يسلك بمقتضاه والتمسك به، واتخاذ القرارات في ضوءه حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ من كيان المؤسسة وطريق انجاز المشاريع البناءة.

الشكل (06): خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر

1. زيادة الشعور بالحاجة للتغيير
2. تكوين الفرق الموجهة للتغيير
3. صياغة الرؤية والإستراتيجية الصائبة
4. التواصل الفعال لتحقيق الأهداف
5. التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير
6. تحقيق مكاسب (أهداف) قصيرة المدى

¹ صورية بوظرفة، مرجع سبق ذكره، ص 81

7. عدم التوقف عن مواصلة العمل (توسيع نطاق التغيير)

8. تدعيم التغيير وتثبيته (ترسيخ ثقافة التغيير)

تهيئة مناخ التغيير

التمكن والاحاطة بكل جوانب المنظمة

بطرفه، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

الإقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة

بيرة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 81

تنفيذ التغيير ومساندته

3- مراحل التغيير التنظيمي

على الرغم من وجود اتفاق شبه تام حولها على اعتبار أن البعض يدرجها في المراحل التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (05): مراحل التغيير التنظيمي

المضمون	المرحلة
يتم خلاله ادراك مصادر التغيير	مرحلة الادراك
يتم خلالها التطرق لكيفية التعامل مع التغيير	مرحلة التخطيط والتحليل
يتم خلالها اتطرق الى مايجب عمله	مرحلة تحديد أهداف التغيير
يتم خلالها وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير	مرحلة تحقيق التغيير
يتم خلالها تقييم مخرجات الانجاز التي أحدثها التغيير وكذلك وجهات النظر للأفراد المشمولين في عملية التغيير	مرحلة التقييم

المصدر: جوزه عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 01، جامعة أحمد بن بلة وهران 01، 2021، ص 189 (بتصرف)

والبعض الآخر اتجه إلى تحديدها في الآتي¹:

المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص المشكلة والتي تتحدد في:

- ✓ التأكد من عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- ✓ عدم قدرتها على توزيع الموارد والمهام على الموظفين؛
- ✓ وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع الأهداف المعلنة؛
- ✓ نوعية الهيكل التنظيمي قد لا تتماشى مع طبيعة الأهداف؛
- ✓ وجود صراعات لا يمكن تجنبها؛

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير من خلال الفصل في طريقة المعالجة:

- ✓ هل من خلال الأخذ بالأسلوب الإنساني في التعاطي مع متطلبات المشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات؛
- ✓ أو من خلال الأخذ بالأسلوب الفني، الذي يفترض ضرورة إحداث توافق بين المتطلبات الفنية للعمل مع المتطلبات الإنسانية للعمل، والذي يتحدد في : تحليل الأدوار، بناء جماعات العمل، إعادة التصميم الوظيفي والهيكل للمنظمة.....

المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم النتائج من خلال التحقق من:

- ✓ زيادة فعالية وكفاءة المنظمة؛
- ✓ مستوى الرضا الوظيفي؛
- ✓ قياس مؤشرات الربحية؛
- ✓ تكاليف معدل دوران العمل؛
- ✓ درجة الروح المعنوية.....

والبعض الآخر أيضا يحددها في الآتي:

¹ جوزه عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 01، جامعة أحمد بن بلة وهران 01، 2021، ص ص 189-190

المرحلة الأولى: والتي تندرج في معرفة مصادر التغيير:

- ✓ والذي قد يكون في بيئة المنظمة الخارجية (تغيير في هيكل السوق، تغيير في نوع التكنولوجيا، تغييرات سياسية أو قانونية أو غيرها كثير مما يوجد في المحيط الخارجي للمنظمة)؛
- ✓ وقد يكون مصدر التغيير داخلي يتحدد في (هيكل المنظمة، علاقات السلطة، والاتصال ونمط القيادة...)

المرحلة الثانية: والتي تتحدد في تقدير الحاجة إلى التغيير من خلال:

- ✓ تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ماتريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير.

المرحلة الثالثة: والتي تتحدد في تشخيص مشكلات المنظمة من خلال:

- ✓ الوقوف على أساليب العمل؛
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة؛
- ✓ نسب الغياب؛
- ✓ دوران العمل وغيرها....

المرحلة الرابعة: والتي تتحدد في التغلب على مقاومة التغيير من خلال:

- ✓ الوقوف على أسباب المقاومة والتي يمكن أن تتحدد في :
 - الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية؛
 - سوء فهم آثار التغيير؛
 - إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير....

المرحلة الخامسة: والتي تتحدد في تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من خلال:

- ✓ توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

المرحلة السادسة: والتي تتحدد في وضع استراتيجيات التغيير من خلال:

✓ الأخذ بالاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي من خلال:

- إعادة تصميم الوظائف؛

- إعادة وصف الأعمال؛

- تغيير الصلاحيات والمسؤوليات؛

- تعديل أساليب الإنتاج؛

- تدريب القوى البشرية أثناء العمل؛

- تنمية فرق العمل؛

- التوظيف الجديد إذا استلزم الأمر ذلك..

المرحلة السابعة: تنفيذ الخطة خلال فترة معينة من خلال¹:

✓ تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.

المرحلة الثامنة: والتي تتحدد في تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها من خلال:

✓ مقارنة النتائج بالتصاميم.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن مراحل التغيير تتعلق بالنقاط التالية²:

➤ تطوير رؤية جديدة من خلال وضع رؤية مبدئية وتحديد الفجوة بينها وبين الرؤية

الحالية ويشترط أن تكون أكثر طموحا في إطار مناقشات واسعة بين الإدارة

والأفراد من أجل التحفيز على تحقيقها؛

➤ التهيئة والاستعداد التنظيمي للتغيير والتحلل من القديم وتتم هذه العملية وفقا لـ:

¹ جوزة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 191

² بوصوردي صليحة، رأس المال البشري ودوره في إدارة التغيير: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 10، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2016، ص 423

- تشخيص الوضع الراهن لتحديد الحاجة للتغيير باستخدام أحد الأساليب الحديثة كالعصف الذهني؛
- توقع التغيير من حيث الحاجة والجاهزية والمقاومة ونوع وطبيعة ومدى التغيير؛
- تطوير الاستراتيجية الشاملة والاستراتيجيات الفرعية للتغيير، وفقا لما يستدعيه تحقيق الرؤية المطورة؛
- تحديد فجوة الأداء والتنافسية في الأنظمة والعمليات والكفاءات لمعرفة نقاط الضعف لتحسينها، والعمليات التي يجب التخلص منها وتلك التي يجب تعزيزها والقيم والسلوكيات الواجب تغييرها.
- تنفيذ التغيير وينصح التريث لتجنب المقاومة وتجربة التغيير على حيز ضيق من المنظمة ثم تعميمه؛
- المتابعة والرقابة والتوجيه من خلال المعلومات المرتردة من عملية التنفيذ لتصحح الإنحرافات الحاصلة؛
- تثبيت تجربة التغيير في المنظمة كجزء من ممارساتها أين يتم ترسيخ ثقافته وقيمه ومبادئه وسلوكياته؛
- التحسين المستمر إذ لا بد من رقابة بعدية لمعرفة جوانب القصور لتعديلها، وتستخدم أغلب المنظمات أسلوب حلقات الجودة لهذا الغرض حيث يتمكن الأفراد من معرفة جوانب الأداء التي تستدعي التحسين؛
- رسملة التغيير من خلال تدوين تجربة التغيير مما يوفر الجهد والوقت والمال للتغييرات المستقبلية.

4- الآثار المترتبة عن عدم التغيير

يمكن تناولها في العناصر الآتية¹:

➤ الجمود:

¹ جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46

يمكن تشبيه الجمود بداء يصيب جسم المؤسسة فيفقد نشاطها وحيويتها، ومن هنا تصبح أشكال التنفيذ الإداري بعيدة عن التنوع والابداع، وذات أسلوب نمطي واحد مما يقلل من قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف و الخبرات الجديدة والتكيف معها، مما يجعلها تتجه الى الانحدار والتلاشي.

➤ السلبية:

تستشري حالة السلبية بالمؤسسة في غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة لها القدرة على رفض الأفكار الجديدة والمقترحات الجادة التي تساهم في الرفع من مستوى المؤسسة، كما أنها تستهدف كل موظف فاعل بالعقاب والفصل ومن هنا سيرضخ العاملون لهذه الحالة ويستسلمون لأوامر القادة وتعليماتهم مما يعطل عملية احداث التغيير.

➤ التخلف:

إن عدم مواكبة المنظمة لحركة التطور والأخذ بأسباب التغيير سيفقدتها القدرة على المنافسة ويضع حدا لمسيرتها التنموية، ويدخلها في عالم التخلف وهذا الجو يشجع على نشر الفساد الإداري وتقلد المناصب من طرف فئة منحرفة لا تعمل الا لمصلحتها.

➤ التدهور:

في هذه المرحلة تعرف المنظمة انحسارا على مستوى الانتاج وتفقد الكثير من مكتسباتها حيث

يستشري نطاق الفساد وتشتد سطوته على جميع الأنشطة حتى يصبح سلوكا ونمط الحياة.

➤ التحلل:

إن الآثار المترتبة عن عدم التغيير يمتزج فيها الإقتصادي بالاجتماعي، فانهايار المؤسسات وتحللها هو نذير بانهايار المجتمعات التي ستفقد روابطها، ويصبح هم الفرد هو التفكير في ذاته وتلبية حاجاته ومن هنا يتفتت المجتمع إلى وحدات صغيرة بينها حواجز نفسية .

➤ الإهتراء والتفكك:

هي مرحلة متطورة نشهد حالة من الفوضى على جميع المستويات يعاني المجتمع فيها حالة من الانقسامات والتفكك ويفقد القائد للشرعية، بحيث يصبح كل قرار يصدر عنه مثارا للجدل والريبة، ويصبح المجتمع ضحية صراع بين أعضائه فالكمل يسعى الى الحصول على مكتسبات على حساب الآخرين.

➤ الاختفاء والتلاشي:

وهي المرحلة الأخيرة التي يتلاشى فيها المجتمع ويختفي عن طريق ابتلاعه من المجتمعات المجاورة او الاندماج فيه.

سيتولد من هذه المراحل عاملان أساسيان¹:

- مدى سيادة وسيطرة جماعات الضغط؛

- مدى سيادة وسيطرة أصحاب المصالح.

وفي هذه المرحلة قد تحدث سلبيات كثيرة :

- السلبية الاولى: الإسراف في استخدام الموارد بشكل عام والموارد النادرة بشكل خاص؛

- السلبية الثانية: زيادة نسبة الفاقد في العمليات الإنتاجية سواء من الوقت أو الجهد أو المواد الخام؛

- السلبية الثالثة: اتساع نطاق الضائع في المؤسسات والمنظمات الإدارية بشكل يفقدها اقتصاديات الإنتاج؛

- السلبية الرابعة: زيادة الراكد والعاطل من عوامل الانتاج في المنظمات الإدارية وبصفة خاصة فيما يتصل بالمخزون من الخامات والمنتجات التامة الصنع والآلات والمعدات؛

¹ جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 46

- السلبية الخامسة: زيادة نسبة المعيب في الإنتاج التام الصنع وارتداد حجم كبير من المبيعات، وبدء فقدان السوق والمستهلك وظهور حالات رفض من جانب المستهلك وعدائه للسلع المنتجة وللمؤسسة كذلك.

المحور السابع: مقاومة التغيير

المحور السابع: مقاومة التغيير

1- أسباب مقاومة التغيير

لاشك أن مجرد التعبير عن التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع، وهذا أمر طبيعي فبالرغم من أن التغيير ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة، إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي كما أن لها دور ايجابي في بعض الأحيان¹.

قبل التطرق إلى الأسباب المؤدية إلى المقاومة نستعرض تعاريف لمقاومة التغيير:

- هي سلوك الفرد الذي يهدف إلى الحفاظ على موقف معين بينما تسعى المنظمة وتطلب تعديله².

- مقاومة التغيير تعني: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلا، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية، إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، إنعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل³.

يمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالية⁴:

- الجهل بغرض التغيير: وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره، والأشخاص المشمولين بالتغيير؛

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات وتبديلات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

- توقع الخسارة: لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسايرة السابقة، الأمر الذي

يعرض الكثير من الأفراد إلى المسائلة والمحاسبة؛

¹ العايب سليم، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزء الثاني، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2011، ص 175

² IBBOU AMINA, op cit, P 111

³ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 39

⁴ علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، جامعة خميس مليانة، 2014، ص 38

- التخوفات الإقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل؛
- القلق الاجتماعي: ربما يستلزم التغيير في بعض الأحيان ارتباط العاملين بقيادات جديدة، لا يحبذون التعامل معها؛
- عدم التأكد: ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر، بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه؛
- الشعور بالارتياح في الوضع الراهن: حيث أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامة، وقد يبذل البعض جهد كبير للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحاً ومؤكداً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار؛
- التغيير في هيكلة المصالح الخاصة: حيث قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن، لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضي عليهم نوعاً من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير.
- وهناك من يرى أن من أسباب المقاومة¹:

✓ ليس بالإمكان أحسن مما كان:

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

✓ مخاوف فقد مزايا مكتسبة:

قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير أهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

✓ فقدان الثقة وقصور الفهم:

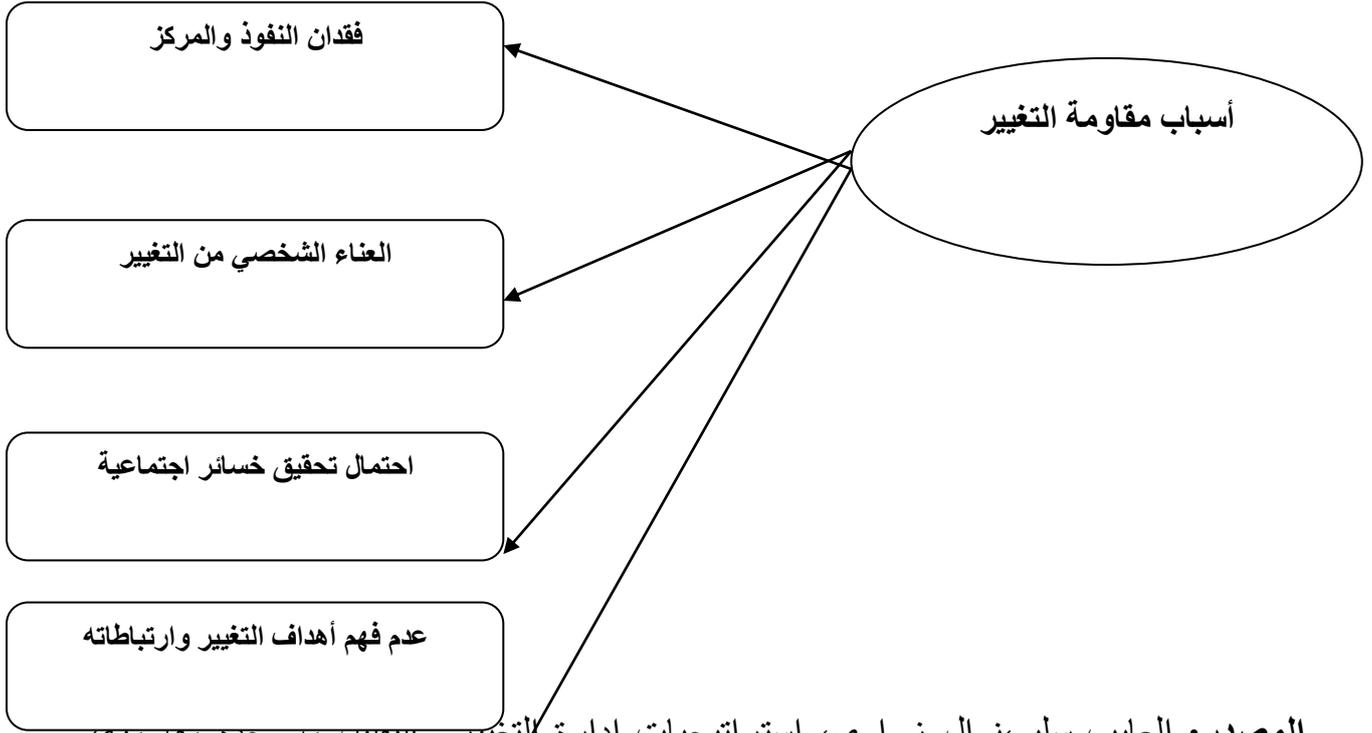
سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-41

- ✓ **اختلاف تقييم التغيير ونتائجه:**
تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.
- ✓ **تغيير في محتوى الوظيفة:**
يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى البعض منهم، ويولد لديهم شعور البفقدان بعض هويتهم.
- ✓ **تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة:**
يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلباً على المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقاً يؤثر سلباً على الأداء.
- ✓ **التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:**
كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.
- ✓ **التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام:**
فالعامل في العيادات يكون غالباً في الفترة الصباحية، بينما العمل في المستشفيات يكون على مدار الساعة.
- ✓ **تغيير في المعتقدات السائدة:**
ومن ذلك تغيير الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.
- ✓ **والشكل الموالي يوضح أهم الأسباب التي تدفع لمقاومة التغيير:**

الشكل(07): أسباب مقاومة التغيير





المصدر: العايب سليم، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتكيف من حده مقاومه،

حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزء الثاني، ص 179

2- أنواع التغييرات التي تثير المقاومة

من بين التغييرات التي تقاوم عادة نجد¹:

- ✓ عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وتتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل؛
- ✓ عندما تكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير، أو رضا عن الوضع الحالي؛
- ✓ عندما يكون هنا التخوف من فشل التغيير؛
- ✓ عندما يكون التغيير سريعا جدا؛
- ✓ عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة؛
- ✓ تقلل من المركز الوظيفي؛
- ✓ تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف؛
- ✓ تقلل من انسياب المعلومات إلى الناس؛
- ✓ تضعف العلاقات الاجتماعية المكونة؛
- ✓ تهدد الضمان الوظيفي أو الأمان النفسي؛
- ✓ لا نفهم كاملة؛
- ✓ تخالف المعايير السلوكية للجماعة؛
- ✓ تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء؛

¹ ضيايف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 202

- ✓ يكره الناس عليها إكراها؛
- ✓ تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي؛
- ✓ تجعل الناس يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم؛
- ✓ تقلل من نفوذ وتأثير الناس؛
- ✓ تقلل من خصوصية الفرد؛
- ✓ تقلل من السلطة الشخصية؛
- ✓ تبين العيوب الشخصية؛
- ✓ تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون منها.

وعلى هذا الأساس تبدو من خلال هذه القائمة بأنه من المستحيل على المشرف تنافي أي تغييرات، وهذا صحيح لأن معظم التغييرات صممت لتقلل من التكاليف وتحسن من الفعالية، ولكنها غالباً ما يكون لها تأثير سلبي على خبرات الموظفين في العمل، إلا أن فهمنا الجيد لأسباب مقاومة التغيير يمكن أن يساعدنا على فحص ومقارنة الطرق التي يمكن أن تساعدنا على تخفيف مقدار المقاومة.

3- مراحل مقاومة التغيير

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل و يرضخ لعملية التغيير، من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد و ذلك عبر سبعة مراحل و هي¹:

- الصدمة:

و هو شعور حاد بعدم التوازن، و عدم القدرة على التصرف.

- عدم التصديق:

الشعور بعدم واقعية و موضوعية سبب التغيير.

- الذنب:

و هو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.

- الإسقاط:

محاولة لوم أفراد آخرين و تأنيبهم على التغيير الذي حدث.

- التبرير:

من خلال وضع بعض المبررات و الأسباب الخاصة بالتغيير.

- التكامل:

يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه و تحويله إلى مزايا يتمتع بها.

- القبول:

وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (Imd) من وجهة نظر الأساتذة الجامعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص 76

4- أنواع المقاومين وأشكال المقاومة

4-1 أنواع مقاومي التغيير

تختلف مقاومة التغيير و درجاتها من فرد لآخر، فلكل شخص سبب ما يجعله يرفض التغيير و يصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقاومين في النقاط التالية¹:

- المتجارب:

و هو الذي يدعي أن له خبرة و تجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير مآله الفشل.

- المتسائل:

و هو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.

- المتسلق:

وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا و التأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير و ذلك من خلال بناء علاقات معهم.

- المعمم:

و هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة.

- الثرثار:

و هو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير و لا يترك المجال للآخرين لابداء آرائهم.

- الملتقط:

و هو الذي يلتقط بعض الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة و تعزيز مقاومتهم.

- المركب:

و هو الذي يركب الكلمات و الأحداث و المواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.

- المسوف:

و يعتبر من أخطر أنواع المقاومين، إذ يمدح فكرة التغيير و في نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.

- المشاجر:

الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة و الشتم و الضرب .

- المنسحب:

¹ سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 77

يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الإنسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.

- المهاجم:

و هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير و يشوه صورته و ذلك بزعة الثقة في التغيير و القائم عليه.

- المساوم:

و هو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير و يخرج عن مضمونه.

4-2 أشكال مقاومة التغيير

التغيير ينطوي على الانتقال من المعروف إلى المجهول نظرا لأن المستقبل غير مؤكد ويمكن أن يكون له آثار سلبية على وظائف الناس وروايتهم ومهاراتهم ، فإن أفراد المنظمات عموما لا يدعمون التغيير ما لم تكن هناك أسباب تقنعهم بذلك ، حيث يمكن أن تتخذ المقاومة أشكالا متعددة مثل المقاومة المفتوحة التي يمكن التعبير عنها بالإضرابات ، كما يمكن التعبير عن انخفاض الإنتاجية وضعف جودة العمل وحتى التخريب، والمقاومة المقنعة من خلال تفاقم التأخير والتغيب وطلبات النقل والاستقالات وفقدان الحافز وانخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات الحوادث والخطأ، ومن أكثر الأمور ضررا بالمقاومة هي المقاومة السلبية للموظفين التي تؤدي إلى عدم المشاركة في صياغة مقترحات التغيير.¹

ويلخص الجدول التالي خصائص كل نوع من مقاومة التغيير التنظيمي:

- المقاومة المفتوحة؛

- المقاومة المقنعة؛

- المقاومة السلبية.

الجدول (06): خصائص أنواع مقاومة التغيير

المقاومة السلبية	المقاومة المقنعة	المقاومة المفتوحة
- عدم المشاركة في مقترحات التغيير	- تفاقم التأخير - الغياب	- الإضرابات - انخفاض الإنتاجية

¹ Ziane chami, La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations, Revue Développement des Ressources Humaines ; VOL: 08/N02/ université setif 02, Décembre 2017 ,P 39

- تدني جودة العمل - حتى التخريب	- طلبات النقل والاستقلالات - فقدان الحافز - زيادة الحوادث والأخطاء	- عدم العضوية.
------------------------------------	--	----------------

source: Ziane chami, La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations, Revue Développement des Ressources Humaines ; VOL: 08/N02/Décembre 2017 , p p 39-40

كذلك الجدول الموالي يوضح أشكال تمثيلات التغيير الإيجابية والسلبية:

الجدول (07): تمثيلات التغيير

تمثيلات سلبية	تمثيلات ايجابية
- عدم الاهتمام بالفرد - مساءلة الأفراد - خريطة القوى الداخلية - الجمود التنظيمي - تهديد الهوية	- التغيير كقيمة - المصلحة الفردية - التقييم الفردي - الحاجة التنظيمية

source: Véronique Perret, La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, la 5ème Conférence Internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille, p 16

وبالتالي يمكننا أن نستنتج أولاً أن هناك تمثيلات لجوانب متناقضة على ما يبدو للتغيير التنظيمي. وهذا ما يطرح السؤال هل تعكس هذه المعارضة رسم خرائط المعارضين أو المؤيدين داخل المنظمة؟ وهذا ما يقودنا الى توزيع الأفراد وفقاً لفئتي التمثيلات ويعود هذا الافتراض نظراً لوجود انقسام واضح بين

المعارضين والمؤيدين. حيث أن المعارضين تكون تمثيلاتهم سلبية والمؤيدين تمثيلاتهم ايجابية¹

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال نذكرها في الآتي²:

¹ Véronique Perret, La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, la 5ème Conférence Internationale de management stratégique, – Lille 13, 14 et 15 Mai 1996, p 16

² عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2013، ص 173

من حيث فردية وجماعية المقاومة:

- المقاومة الفردية:

تعني أن مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية وتتراوح إتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له، تبعاً للرؤية الشخصية للتغيير المقترح؛

- المقاومة الجماعية:

عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعاً جماعياً حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.

من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين الأول سري والثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية نظراً لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.

من حيث ايجابية وسلبية مقاومة التغيير:

- المقاومة الايجابية:

تتمثل ايجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة.

- المقاومة السلبية:

تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية، ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

5- طرق التغلب على مقاومة التغيير

من الطبيعي أن كل إدارة عند قيامها بالتغيير التنظيمي تواجه مقاومة للتغيير، لكن من غير الطبيعي أن تستسلم لمواجهة هذه المقاومة ويجاد حل لها فعليه تتخذ إدارة التغيير مجموعة من الطرق التي تمكنها من السيطرة والتغلب على مقاومة التغيير أو التقليل من حدوثها نوضحها في الجدول الموالي¹:

¹ محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة العربي التبسي، 2019، ص 20

الجدول (08): طرق التغلب على مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التبليغ والتعليم	حينما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة والارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للأخريين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل امعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سيء لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله
التفاوض والاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة مقاومة للتغيير	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين الى التفاوض
المناورة والاستقطاب	حينما تشغل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للاسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى اهتياج الناس على من يبادرون بالتغيير

المصدر: محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة العربي التبسي، 2019، ص 20

المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية والتغيير

المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير من خلال نظريات الإدارة

بالرغم من أن التغيير هو السبب الرئيسي لظهور وتطور المدارس الإدارية، إلا أن ملاحظناه هو أن نظريات التغيير في بدايتها كانت جزءاً من النظريات التنظيمية الكبرى ولم يتم التطرق إليها بصفة مباشرة كظاهرة منفصلة، حيث لم يحض التغيير بالأهمية الكبيرة التي نلاحظها اليوم إلا في الفكر الإداري الحديث الذي جعل منها ظاهرة تنظيمية ذات أهمية كبيرة وأساسية في بقاء وتطور المؤسسات.

وعندما نربط نظريات إدارة الموارد البشرية بعملية التغيير بصفة خاصة، فإننا دون شك سنتحدث عن نظريات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة، لأن هذه النظريات تقوم على مبادئ معينة خاصة وأنها تشمل كل جوانب وعمليات المؤسسة بما فيها التغيير¹.

1-1 تطور العلاقة ضمن الفكر الكلاسيكي للإدارة

إن المتتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار الفكر الكلاسيكي (1900-1927) يلاحظ أنها شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية، فقد شهدت تلك المرحلة نمواً كبيراً وتطوراً سريعاً للمجتمعات الذي كان مصاحباً لبوادر النمو الإقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية، وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

لقد كانت أفكار ومبادئ هذا الفكر على قدر كبير من الأهمية في مجال التغيير، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على أسس علمية، حيث أسست هذه المدرسة لفكرة التطوير من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات، وهو ما يمكن اعتباره كمجال مفترض للتطوير والتغيير، ففكر هذه المدرسة يقوم على نظرية عقلانية للمؤسسة تهدف إلى تحقيق التطوير وزيادة الإنتاجية وتقليل

¹ عز الدين عبد الرؤوف وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة برج بوعريش، 2021، ص 111-112

الخسائر، والأفراد باعتبارهم جزءاً أساسياً من هذه المعادلة الجامدة عبر قوة العمل التي يقدمونها يعتبرون أهم مجال في هذه العملية، وذلك من خلال محاولة دفعهم المزيد من الحوافز المادية التي تعتبر الطريقة الوحيدة لتعبئة الأفراد، إضافة إلى التصميم العلمي الدقيق لطرق وأساليب عمل جديدة، تسمح بزيادة الإنتاج وهذا يعني أن الأفراد يختصرون حسب هذا التوجه في أنهم قوة عمل قابلة للزيادة باستمرار.

لذا فالفرد هنا ليس طرفاً في تقرير عمليات التغيير أو حتى طرفاً في التنفيذ بل هو في مجال فقط للتطوير والتحسين الذي ينحصر فقط في قوة الإنتاج وليست لها أبعاد أخرى قد تكون في صالح الأفراد، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى خلق مقاومة شديدة لجهود التطوير والتحسين يمكن أن تتجلى في انخفاض كبير في مستويات الإنتاج عوض أن ترفع.

كما أن عمليات التغيير في هذه المدرسة اقتصر على بعض الممارسات حيث كان الأسلوب المستخدم للتغيير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار، ما يقال على هذه المرحلة أيضاً هو هدفها في جعل المؤسسة مستقرة ثابتة لا تتفاعل مع المحيط الخارجي.

1-2 أثر حركة العلاقات الإنسانية

تشير مختلف مدارس هذا التوجه إلى أن محور عملية التغيير هو الإنسان، حيث تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما أسلوب التدريب المخبري وأسلوب البحث الإجرائي، وهو ما لعب دوراً في تغيير النظرة الكلاسيكية للمؤسسات، حيث ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

فأسلوب التدريب المخبري كان له أثر واضح على عملية التغيير والتطوير التنظيمي، حيث كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

أما الأسلوب الثاني وهو البحث الإجرائي فكان له الأثر الأكبر في تطور الفكر الإداري للتغيير التنظيمي.

لقد ساهمت هذه الأفكار في تطوير النظرة إلى أهمية التغيير فانتقاداتها للمدرسة الأولى واعتمادها على الأسلوبين السابقين يعتبران لوحدهما نقطة أساسية للتغيير، هذا دون أن ننسى على تركيز هذا الاتجاه الفكري على العنصر البشري وأهميته في عملية التغيير حيث أشارت هذه المدرسة إلى نقطة جوهرية ألا وهي أن العامل أو الإنسان داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية لعملية التغيير الناجح.

ومن أهم المزايا التي تحملها مبادئ هذا التوجه هي دون شك التحييد الكبير لتأثير مقاومة الأفراد على عملية التغيير في المؤسسة، وهذا ما يسمح بتعبئة جيدة للأفراد، لذا يعتبر الكثيرون أن نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية والتحليل النفسي تشكل القاعدة لما يمكن أن نسميه "نظرية المقاومة" بالرغم من أنها لم تهتم أو تعالج مباشرة عمليات التغيير في المؤسسات، ومثال ذلك هرم ماسلو الذي بالرغم من أنه لم يوضع في إطار تصور مباشر للتغيير لكنه يسمح لنا بفهم لماذا تحدث التحولات في أطر العمل.

3-1 التحول من العلاقات الإنسانية إلى المقاربات الحديثة للإدارة

نتج عن التطورات والقفزات التي شهدتها ولا يزال يشهدها المحيط الخارجي وماله من أثر على المحيط الداخلي للمؤسسات، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي، فظهرت مداخل مختلفة كمحاولة لمساعدة المسيرين في المؤسسات المعاصرة على عملية اتخاذ القرارات المناسبة، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات كنتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على اعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم، وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد.

نلاحظ أن هذا التوجه الفكري اقترح رؤى ذات أهمية كبيرة في بلورة ماهية التغيير وربطها بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك من خلال تركيزها على عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل وتحديد الهدف العام¹.

2- دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي

1-2 مرحلة التغيير لأجل التكيف

منذ منتصف السبعينات واجه الإستراتيجيون ظروفًا ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة، مما دفعهم إلى المناداة بأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير، إذ أصبح التغيير مفروضًا على المؤسسات بإعادة هيكلة وتقليص حجم العمالة، معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة، قد كانت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة مرافقة للتغييرات الجذرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية.

فالتغيير التنظيمي مقرر و منفذ فعليًا من قبل المسيرين التنفيذيين، فقد وجدت مصالح إدارة الموارد البشرية و مديريها أنفسهم يقومون بالمرافقة لتمرير مشاريع إعادة الهيكلة بعض المؤسسات من هنا نستنتج أن المؤسسات في هذه المرحلة كانت منقسمة بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير و إدارة الموارد البشرية الذين ينفذون، فهم نادرا ما يطلب منهم اتخاذ القرارات أو المشاركة في قرار التغيير و في المقابل هم مطالبون بلعب دور المسهل و المعبئ للقدرات و مفاوض و وسيط اجتماعي مع العلم أن هذا التقسيم للعمل في إدارة التغيير يسجل ضمن سياق من العلاقات السلطوية التي تكون متوترة في بعض الأحيان بين الرؤساء التنفيذيين و مديري الموارد البشرية.

كانت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تعيش بين الدور الفعال للتغيير والذي يثمن مكانته و الدور الأدائي (أداة تمرير مشروع تغيير) الذي يمنحه إياه المقررين.

للخروج من هذه الحالة تمت الدعوة إلى تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يفترض إعادة صياغة علاقات السلطة بين الرؤساء التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية الذين يجب الاعتراف لهم باحترافيتهم.

¹ عز الدين عبد الرؤوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113

إدارة التغيير في هذه الفترة تعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات والتي لا تزال تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في تكيف الأفراد مع ضغوطات المحيط، وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة ومساعدة ودعم الإدارات التنفيذية والإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

2-2 مرحلة التغيير لسبق الحدث

منذ بداية التسعينيات إلى يومنا هذا يؤكد الإستراتيجيون أن بناء الميزة التنافسية تقوم أولاً وأخيراً على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية القابلة لتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة وذات قيمة للزبون، في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب، بل أكثر من ذلك فهو يتطلب ثورة ثقافية وهيكلية وفعالية في المؤسسات ومن هنا أصبح وظيفة الموارد البشرية إستراتيجية تبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة وتجد نفسها مسؤولة عن بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يتحمل مديرو الموارد البشرية مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب، وتبادل المعارف لتحقيق التفوق.

يرى الباحثون أنه في ظل المحيط الحالي من المنطقي أن يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسات المفروض عليها والتي ترغب في التغيير، في هذا الواقع تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن تحديد الطموح إستراتيجياً لكن يظهر أن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة لا تعطى فقط إلى قسم الموارد البشرية أو تترك لمبادرة ومسؤولية مدير الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تستفيد اليوم من إعادة تنميتها لذلك تطرح مسألة احترافية ممارستها بشكل ملح ولا تجد معارضة من قبل أي مسؤول في المؤسسة، لكن يبقى الإشكال في تقاسم السلطة بين الرؤساء التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية والذي يظهر أنه بعيد عن المعالجة بالاتفاق.

كما أن التطورات الأخيرة في علم التسيير: نظرية تسيير الكفاءات، التعلم التنظيمي، تسيير التغيير، تعيد تموقع وظيفة الموارد البشرية و تجعلها في قلب التغييرات الذي تعيشها المؤسسات، فالمنظمات المضطربة انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية

إلى مصلحة تسبق الحدث يجب عليها توجيه التغيير و المطلوب منها المشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة، فمسؤولو هذه الوظيفة كان عليهم تقليديا تقديم خدمات (إدارية، وظيفية) و يكتفون بوضع إجراءات رد الفعل على المدى القصير، و في الوقت الحالي يميل هؤلاء أكثر فأكثر إلى القيام بدور الإستراتيجيين إذ يسبقون الحدث مبادرين و وكلاء و دافعون للتغيير.

فهناك إعادة هندسة تعيشها هذه الوظيفة في ممارستها وتنظيمها ومهامها داخل المؤسسة¹.

❖ دور الحوافز المعنوية في إدارة التغيير:

والذي يظهر من خلال النقاط التالية²:

➤ إشراك العاملين في الإدارة:

يعتبر اشراك العاملين في الإدارة حافزا معنويا ايجابيا، حيث يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج بما يشعرون بالرضا والانتماء للمنظمة؛

➤ الوظيفة المناسبة:

يعتبر اسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز، وذلك لاجداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه؛

➤ الإثراء الوظيفي:

يعتبر هيرزبرغ هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل، والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار؛

¹ بويرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص ص 195-197

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38

➤ المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل؛

➤ الترقية:

تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزا للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا؛

➤ نظم الاقتراحات:

تعتبر نظم الاقتراحات حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس وتقدير الآخرين على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآرائهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين، فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها، كما يقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا وإعلام الإدارة العليا به؛

➤ الشعور بالاستقرار:

وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الإهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين؛

➤ الدورات التدريبية:

يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته؛

➤ التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:

إن الشعور بالترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق انتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق؛

➤ ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والاضاءة، كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد؛
➤ القيادة كحافز:

القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الانتاجية والعلاقات، فتمط مدير الفريق هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم، وحرصه على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

3- مجالات التغيير التنظيمي في ظل إدارة الموارد البشرية

وتتضمن هذه المجالات¹:

1-3 الأفراد

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقا بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم وآمالهم) من ناحية وبين إدارة الأعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب اجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والإتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.

إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يترتب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي، حيث الذي يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بينهم وبين منظماتهم هو:

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور؛

¹ بن عمار سمية، التغيير التنظيمي والموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 15، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص ص 181-183

- زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم؛
 - الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز امكانيات الوظائف الحالية؛
 - الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات؛
 - المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.
- إذا أردنا أن نستوضح جيدا الطرق التي يتغير بها الموظفون فإن علينا الرجوع للافتراضات التالية:

- يكون اختيار الموظفين لتصرفاتهم اختيارا واعيا؛
- المعلومات التي يستخدمها الموظفون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة؛
- تتم اختياراتهم على أساس:

- الأمور المهمة بالنسبة لهم؛
- آرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة؛
- العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.

وهنا نقدم نظرية "باندورا" للمعنيين بإدارة التغيير:

- ✓ كلما توثقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف؛
- ✓ كلما اشتدت رغبتنا في تحقيق النتائج كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف الذي نعتقد أنه يؤدي إلى هذه النتائج؛
- ✓ كلما ازدادت ثقتنا في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية كلما ازدادت احتمالات محاولتنا للقيام بها.

إذا أردنا تغيير تصرف الموظفين فإنه يجب علينا:

- ✓ تغيير البيئة التي يعملون بها؛
- ✓ تقناعهم أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة)؛
- ✓ اقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها، وأي خطوة من هذه الخطوات السابقة لا تكون ميسرة، ولكن إذا أردنا تنفيذ هذه الخطوات فيجب علينا أن نتعلم المزيد عن عملية التغيير.

2-3 جماعات العمل

الذي يتغير في جماعات العمل¹:

- ✓ يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر؛
- ✓ تتغير قيم ومعايير الجماعة، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي؛
- ✓ تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف؛
- ✓ الأساليب المستخدمة في علاج وحل المشاكل؛
- ✓ أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها؛
- ✓ أساليب المشاركة في التصرف.

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية الاحتياجات للمعارف والمهارات الجديدة، تطوير الإمكانيات، تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية متطورة تعمل على²:

- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد؛

- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية؛

- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي؛

¹ بن عمار سمية، مرجع سبق ذكره ص 183

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25

- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة والممارسات؛

- الإستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب وزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة وتحسين نتائج عملية التعلم؛

- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت لها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب.

نجد أن ادارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا وحاسما في عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسات، ولا يمكن أبدا الفصل بينهما ويرجع هذا اساسا الى جانبين:

✓ الجانب الأول:

يتمثل في كون عمليات واستراتيجيات التغيير الحديثة تركز بشكل كبير على الجانب البشري وذلك على مستويين:

■ المستوى الأول:

يتمثل في كون الموارد البشرية تمثل محور أساسي لعملية التغيير وأهم وأصعب مجالاته؛

■ المستوى الثاني:

فعملية التغيير ترتبط أساسا بكفاءة وخبرة ومعرفة وولاء المورد البشري، حيث أن هذه العناصر تعتبر أهم محرك لعملية التغيير من حيث التخطيط والتنفيذ.

✓ الجانب الثاني:

ضرورة عدم الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسات فيظهر في كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجيتها، حيث سيؤثر ذلك على كافة وحدات المؤسسة ويوجب عليها أن تتغير وهو ما يؤدي إلى نشوء الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة.

من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح، كل هذه العوامل تساهم في تقوية دور إدارة الموارد البشرية في استراتيجية التغيير باعتبارها المسؤول الأول والمالك لقدر كافي من المعلومات الخاصة بكافة الأفراد العاملين في المؤسسة¹.

4- ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على مراعاة عدم حدوث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة المتجهة نحو التغيير، واستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، أي يجب على إدارة الموارد البشرية أن توائم وظائفها المختلفة بمايخدم خطط التغيير التنظيمي.

➤ تكوين الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لإحتياجات إدارات المنظمة قبل تطبيق استراتيجية التغيير، وتراعي في ذلك العدد، المواصفات، الكفاءات والمهارات ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها واختيار الأحسن بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه في عملية التغيير، ويمكن أن تجزىء استراتيجية تكوين الموارد البشرية حسب مراحل التغيير التي جاء بها (كيرت لوين).

تبرز أهمية استراتيجية تكوين الموارد البشرية في استقطاب عاملين جدد يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية حيث يساعدها ذلك في تحقيق هدفين هما:

- الأول: يساهم الأفراد الجدد في تنفيذ استراتيجية التغيير دون مقاومة، حيث غالبا ما يكون الأفراد المستقطبون حديثا ذو فكر متفتح أكثر.

- الثاني: استقطاب أفراد جدد ذوي كفاءة وخبرة هو تحفيز الأفراد السابقين، حيث يتولد لدى هؤلاء نوع من التحدي والمنافسة والخوف من الإقصاء مما يحفزهم على تقبل عملية التغيير وبذل جهود اضافية لتنفيذه.

¹ عز الدين عبد الرؤوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114

➤ التدريب والتنمية:

من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المنظمة لاستراتيجية التغيير وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية، من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- استراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل؛
- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها؛
- استراتيجية لكيفية ومسار الترقية داخل المنظمة؛
- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التدريبية لتحضير الأفراد لعملية التغيير، ويتم من خلالها إطلاعهم على كل تغيير سيتم بمجال عملهم، كما يجب عليها تصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام ووظائف سيمسها التغيير.

➤ نظام التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية بربط نظام الأجور والحوافز بمدى مساهمة الفرد في عملية التغيير من خلال اعتماد نظام تقييم أداء محدد ومتفق عليه، كما يمكنها اتباع أنظمة جديدة للتحفيز لم تكن موجودة قبل عملية التغيير.

➤ علاقات العمل:

لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم ببناء العلاقات بين العاملين واجراء المباحثات بين مجموعات الموظفين ومع ممثلي العاملين (النقابات)، كما يجب على إدارة الموارد البشرية اتباع جميع المتطلبات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالموظفين والمحافظة على العاملين، ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الواجب أن تراعيه

إدارة الموارد البشرية المعاصرة وهذا لارتباطه مباشرة مع المحيط الخارجي للمنظمة وهو مجمل القوانين والتشريعات والتي قد تكون السبب الأساسي لإجراء عمليات التغيير.¹

¹ عز الدين عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2013.
- 2- جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2014.
- 3- حسن محمد حمد محمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي –المصادر والاستراتيجيات- الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
- 4- خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 5- داوود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، العبيكان للنشر، الطبعة العربية الأولى، الرياض، 2016.
- 6- دونالد اندرسون، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، تطوير المنظمات – عملية إدارة التغيير التنظيمي – مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018.
- 7- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 8- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الأردن، 2007.
- 9- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، الأردن، 2012.
- 10- سعادة الكسواني، ادارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 11- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي –مدخل تحليلي- ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 12- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي – المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات ، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، السعودية، 2009.
- 13- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 14- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
- 15- محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير –رؤية معاصرة لمدير القرن 21- ، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2006.
- 16- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي –الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية-، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.
- 17- ناصر جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

2- المجالات العلمية:

- 1- أحمد ضيف، التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.
- 2- الطاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

- 3- العايب سليم، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزء الثاني، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2011.
- 4- أمال يوب، اكرام بودبزة، دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي ولاية سكيكدة انموذجا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 05، جامعة تمنراست، 2018.
- 5- بلعابد فايزة وآخرون، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 4، العدد 02، المركز الجامعي، تندوف، 2018.
- 6- بوحديد ليلي، تحديات وآليات احداث التغيير في بيئة الأعمال العربية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017.
- 7- بوضوردي صليحة، رأس المال البشري ودوره في إدارة التغيير: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية – دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 10، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2016.
- 8- بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.
- 9- بن عمار سمية، التغيير التنظيمي والموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وادارة الأعمال، العدد 15، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 10- جوزة عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 01، جامعة أحمد بن بلة وهران 01، 2021.
- 11- خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جامعة المسيلة، 2015.
- 12- زوبير دغمان، بن رجم محمد خميسي، التغيير المخطط كاستراتيجية مفصلة لتحسين أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، جامعة المسيلة، 2015.
- 13- سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي –دراسة تطبيقية، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019.
- 14- عز الدين عبد الرؤوف، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة المسيلة، 2016.
- 15- علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، جامعة خميس مليانة، 2014.
- 16- عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2013.
- 17- عز الدين عبد الرؤوف، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة مسيلة، 2016.
- 18- عز الدين عبد الرؤوف وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة برج بوعريريج، 2021.

- 19- كمال بوقرة، حمصي سعيدة، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية- المجلد 06، العدد 03، جامعة الواد، 2018.
- 20- محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مج 37، العدد 4، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، ديسمبر، 2017.
- 21- محمد عبد اللطيف بوصلاح، بن ناصر بوجرفة، نحو تفعيل دور ادارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 3، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2013.
- 22- مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية (كيرن لوين)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة 02، 2017.
- 23- محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة العربي التبسي، 2019.
- 24- واعر وسيلة، استراتيجيات قادة التغيير لنقادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، مجلد 06، عدد خاص، المركز الجامعي اليزي، 2021.
- 25- يوب أمال، بودبزة اكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، جامعة خميس مليانة، 2019.

3- الأطروحات والرسائل:

- 1- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (lmd) من وجهة نظر الأساتذة الجامعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
- 2- سورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2015.
- 3- ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2005.
- 4- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 5- محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie، سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Revues:

- 1- Aidoud Mohamed Faouzi , conduite du changement organisationnel à travers la culture d'entreprise : Cas d'une entreprise publique Algérienne, le manager, N° 3 / Juin, ecole supérieure de gestion et d'economie numérique, 2016.
- 2- Asmani Arezki , CHIKHI Khedidja, G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle "ENIEM",

Revue d'Etudes Economiques et Financières, Université d'Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algerie , Tome 11, N° 01, 2018.

3- Aidoud Mohamed Faouzi, appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S), Revue Organisation & Travail Volume 8, N°3, université mascara, 2020 .

4- Dahbia Aichour, Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Etude de cas de la s.ci. Bs, journal of finance and accounting studies, université d'el oued, N° 06, 2016.

5- Lotfi Ben Abdallah , Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Changement organisationnel et évolution des compétences :Cas des entreprises industrielles tunisiennes La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des entreprises n° 226-227 – , 2007.

6- Saidane Mohamed, Abouyacoub Ahmed, La gestion du changement organisationnel, cas de l'entreprise: La Cabelerie de Sidi Bendehiba , Revue Stratégie et développement , Volume: 09 / N°: 03, Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem , 2019.

7 - Ziane chami, La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations, Revue Développement des Ressources Humaines ; Vol: 08/N02/ université setif 02, Décembre 2017 .

2- Thèses:

1- Carolyne Rousseau, cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation, préoccupations et interventions efficaces en développement organisationnel, thèse doctorat, université de sherbrooke, canada, avril 2012

2- Ibbou Amina, Le changement organisationnel dans l'entreprise économique privatisée : Etude de cas., thèse doctorat, Université d'Oran 2, 2016-2017

3- Conférences :

1- Véronique Perret, La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, la 5ème Conférence Internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille