

## تمهيد

يتغير العالم من حولنا باستمرار و المؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر و تبقى، كذلك هو حال المديرين و الأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير و يحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا، و الاستفادة من فرص التغيير أحيانا أخرى. بحيث يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرارا إداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يرتكز بشكل كبير على النمو و التطوير و النتائج و الأهداف المراد الوصول إليها بدلا من العائد المادي ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن من خلال التخفيض في الأسعار أو مدة دورة الاستغلال، كثرة الإبداعات، وضع طرق جديدة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهيكلة التي ترافق عمليات إعادة الهندسة أو اقتناء تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

المبحث الأول: مفهوم التغيير

المطلب الأول: تعريف التغيير

تتعدد و تختلف مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليه: الأسباب، النتائج، المظاهر و الأعراض، الاتجاه و التأثير و التأثير، يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل و ذلك من خلال إتباع مفهوم سليم و واضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير.

لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، و يقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان<sup>1</sup>.  
فقد اختلف العلماء في تعريف التغيير سواء من الجانب النفسي، الاجتماعي أو الإداري بحيث عرفه:

- سعيد عطوي: بالعملية التي تشمل سلوكيات الأفراد و هياكل التنظيم و نظم الأداء و تقييمها و التكنولوجيا و ذلك بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة. و أن أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية و المادية بفعالية للتحويل من واقع معين لآخر منشود أفضل.<sup>2</sup>
- علي السلمي: تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود و أحلام للبعض، وندم و آلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني و الإنساني. و في جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم و التطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار.<sup>3</sup>
- التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات و القرارات و السلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينهما نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة، فالتغيير علاقة ما بين السبب و النتيجة (cause/effect) فيمكن للتغيير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على احتمالات مستقبلية.<sup>4</sup>
- كل تعديل نسبي في احد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات (إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير) دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط 1، 2006، ص 91.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود (منظمة المعرفة)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 238.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر (الإدارة و تحديات التغيير) الإرادة للطباعة، القاهرة مصر، ب ط، 2001، ص 255.

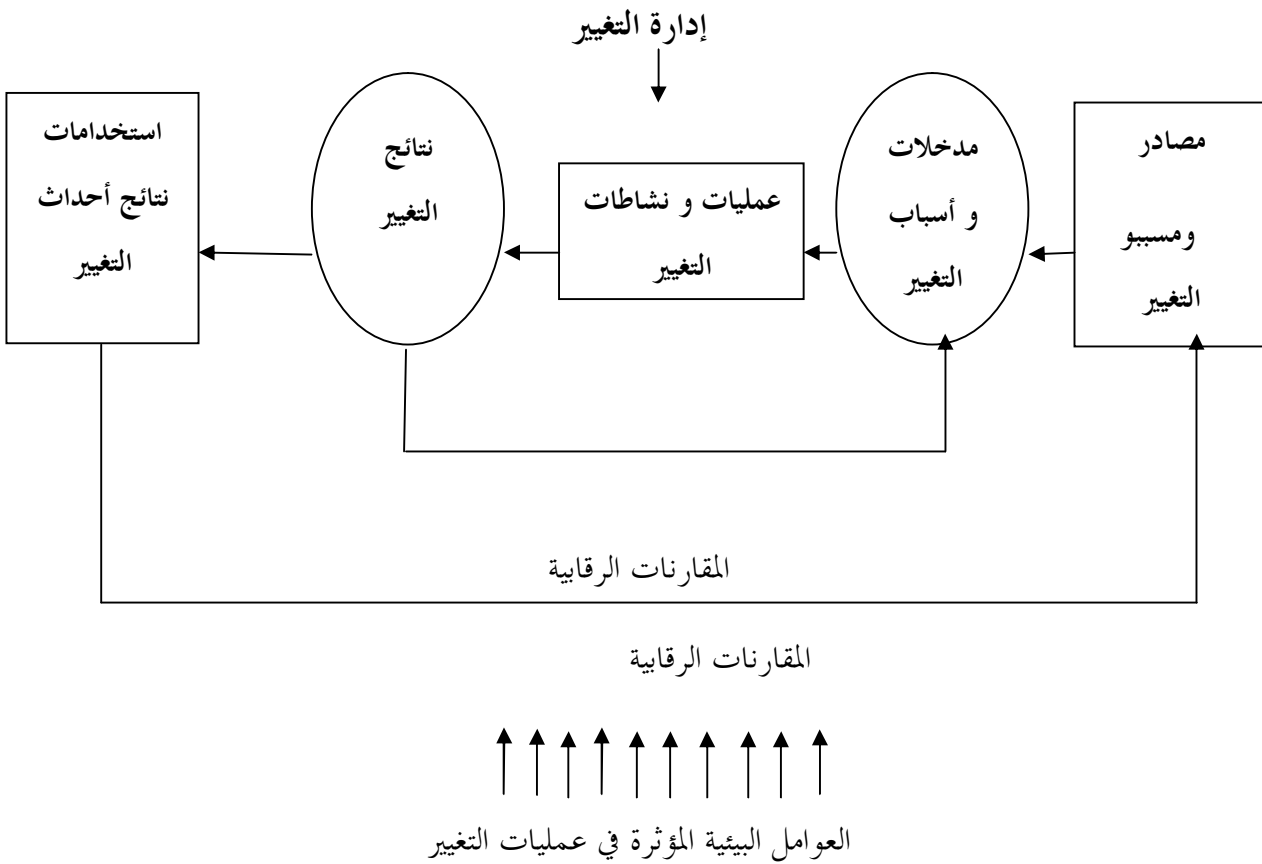
<sup>4</sup> زيد منير عبوي (إدارة التغيير و التطوير)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2007، ص 53.

<sup>5</sup> Pierre Collette, Gilles Delisle, Richard Perron (Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique), AGMV Marquis Québec Canada 2002, P21.

- التبديل الملموس الذي يمس أجزاء و جوانب عمل المؤسسة فيمكن أن يكون تعديلا هيكليا أو في التكنولوجيا المستخدمة أو في ثقافة المؤسسة أو إجراءات و سياسات العمل مما يفرض على المؤسسة التكيف و الاستفادة من فرصه أو المواجهة و التهرب.<sup>1</sup>
- التغيير هو الانتقال من الحاضر إلى المستقبل لا نتيجة التسويات الجزئية ، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقييم التغيير.<sup>2</sup>

و يوضح الشكل تعريف التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة

شكل رقم 1.1: عناصر منظومة التغيير



المصدر: فريد النجار<sup>4</sup>، (التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية)، الإسكندرية، ب ط، 2007، ص 54

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط (المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات) دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 1، 2005، ص 331.

<sup>2</sup> David Autissier, Jean Michel Moutot (Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostic, Accompagnement , Pilotage), Donod, Paris, 2007, P6.

المطلب الثاني : التفرقة ما بين المصطلحات المتلازمة و التغيير

1 - التغيير و التغيير

التغير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية.

أما التغيير فهو موجه و هادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي و من هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية أما التغيير فبالبيئة الداخلية.<sup>1</sup>

2- التغيير و التطوير التنظيمي

إن كل من التغيير و التطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا و هو زيادة كفاءة و فعالية المنظمة، تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل و مواجهة المتطلبات البيئية

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

3- التغيير و الابتكار (الإبداع)

إن كل من مصطلحي التغيير و الابتكار فرضتهما المنافسة المحلية و الخارجية نتيجة لفتح الأسواق حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعتها و خدماتها أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع و خدمات جديدة. و بما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة الأسواق فلا بد من التفريق ما بينهما.

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

أما الابتكار فهو إنتاج و تقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات.<sup>3</sup>

أما حسب Drucker فان الإبداع هو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص22.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر (أساسيات إدارة الجودة الشاملة)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط 1، 2008، ص20.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف (هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ب ط، 2009، ص190.

<sup>4</sup> Olivier Meier Et Al (Gestion Du Changement), DUNOD, Paris, France, 2007, P43.

إن جميع الابتكارات تشير و تستدعي التغيير و لكن التغيير ليس ابتكارا باعتبار انه لا يتطلب أفكارا جديدة، و للابتكار حدود تتمثل في المدة اللازمة لتعرف الآخرين على ما أحدثته المؤسسة. أما التغيير فهو مستمر يحتاج جهودا تخطيطية مستمرة.

### المطلب الثالث : قراءة تاريخية عن التغيير

إن التحولات البيئية قادت للتعديل وفقا لمعيار الزمن في التفكير حول طرق قيادة التغيير فقد تطورت طرق التسيير في المجال الاجتماعي و الاقتصادي على الشكل:<sup>1</sup>

#### -التغيير نموذج تنظيمي للنمو: 1950 لاواسط 1960-

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

\* ما الذي يتغير في التنظيم؟

\* ما الذي يجب تغييره حتى يتحقق النجاح؟

#### -التغيير كاستجابة للبيئة: اواسط 1970 إلى 1980-

بالنظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية فضغوط التغيير لم تعد داخلية و اتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق و تزايد المنافسة، فهنا التغيير يكون مفروضا من الظروف البيئية و يحمل بعدا سلبيا(الأزمات مثلا) فقد اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو البحث عن طرق الاستجابة للعوامل البيئية.

#### -التغيير عملية ديناميكية مستمرة: بداية 1990-

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

● ضغوط الزمن: انخفاض مدة التنفيذ بالاعتماد على Tic التي تسمح بدوران المعلومات بشكل أسرع.

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier (Manageor: Les Meilleurs Pratiques De Management), Dunod, Paris, 2006, P 387...391.

- الضغوط الاقتصادية و الاجتماعية المتزايدة.
- قوة العولمة.

### -التغيير كقدرة للتجديد: أواسط 1990

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

### المطلب الرابع: التغيير في المؤسسات تبعا لتطور نظريات الإدارة

يتغير تسيير المؤسسات بشكل مستمر و هذا راجع إلى التغييرات البيئية، التغيير التكنولوجي و التغيير في مفاهيم الإدارة بشكل عام. فالتغيير البيئي نتج عن التغيير في الأوضاع السياسية ، الاجتماعية، السياسية و الثقافية بالإضافة إلى التغييرات التشريعية و تغير أذواق المستهلكين. أما بالنسبة للتكنولوجيا فقد حولت المؤسسات من العمل اليدوي إلى الأتمتة و بعدها الحواسب الآلية حين اتجهت تجارة الأعمال نحو التجارة الالكترونية. أما بالنسبة للإدارة فقد تغيرت نظريا و عمليا بحيث استبدلت النظرية الكلاسيكية و السلوكية بالنظرية العامة للنظم، و العمل الفردي بالعمل الجماعي و التنظيمات الأفقية بالتنظيمات الشبكية.

تغيرت و تطورت أنماط تسيير المؤسسات نتيجة لتطور نظريات الإدارة بالشكل التالي:

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

— ركزت النظرية السلوكية على علاقة الأفراد بالإدارة بحيث أكدت على أن تأخذ الإدارة في الاعتبار سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تجاوبهم مع مناخ العمل و الذي يعكس تصرفاتهم حسب نتائج دراسات

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

التون مايو من تجارب الهاوثورن و دراسة التحفيز لفريديريك هوزبرغ<sup>1</sup> حيث كانت نظرة السلوكيين للمؤسسة من الزاوية الديناميكية.

— أما النظرية الكمية فقادت المؤسسات لاستخدام النماذج الرياضية و بحوث العمليات للتحسين من عملية اتخاذ القرارات بهدف زيادة فعالية و كفاءة المؤسسات وفقا لأعمال مورجانستارن<sup>2</sup>، كما ساعدت مديري المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل كما تمت الاستعانة بالمدخل الكمي في توزيع المهام على الأفراد و اختيار مناطق التوزيع إلا أنها تجاهلت الدور المهم للموارد البشرية لان الواقع الإداري يتطلب وجود معلومات تساعد المديرين على اتخاذ القرارات و لكن في نفس الوقت أن يتصف صاحب القرار بالحكمة. من أهم النماذج الرياضية لحل المشكلات: البرمجة الخطية، مسائل النقل، شبكة بيرت، نظرية المباريات.

-النظرية الكلاسيكية الحديثة روادها: Sloan، Gélinier، Drucker جمعت ما بين الجانبين الكمي و الإنساني بحيث أدت لظهور الإدارة بالأهداف و التي تدعو إلى توحيد أهداف الأفراد لتصب في هدف المؤسسة<sup>3</sup>. و تعتبر أكثر النظريات اتجاها نحو عقلنة الإنتاج و التسيير وهذا ما يجعلها تقترب من المدرسة الكلاسيكية.

— نظرية النظم لـ Chuchlane اعتبرت المؤسسة نظاما يتكون من أجزاء متفاعلة و متكاملة تعمل لتحقيق هدف محدد فحسب Rosnay يعرف النظام على انه " مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي و المبنية على هدف"<sup>4</sup>، إذ تنطوي تحت هذا النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية المتأثرة فيما بينها بحيث دعت نظرية النظم لضرورة التنسيق و التفاعل ما بين هذه الأنظمة داخل المؤسسة عن طريق المساهمة الجماعية للأفراد، و من خصائص النظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا فالأول يكون في اتصال مباشر مع البيئة أما الثاني فيعمل بمعزل عنها إلا انه في الواقع لا توجد أنظمة مغلقة لأنه نادرا ما توجد مؤسسات تتمتع بالاكتمال الذاتي مما يجعلها تتبع مفهوم النظام المفتوح لأجل الصمود و البقاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فريد النجار4(التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2007، ص70.

<sup>2</sup> غول فرحات (مرجع سبق ذكره)، ص32.

<sup>3</sup> ناصر دادى عدون(اقتصاد المؤسسة) دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2، 1998، ص208.

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

<sup>5</sup> ناصر دادى عدون (المرجع السابق)، ص 42.

حولت نظرية النظم العلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات من حالة التأكد إلى عدم التأكد و تعدد الاحتمالات نتيجة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها و الذي يمثل أساس التغيير التنظيمي<sup>1</sup>. فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات لأنه يتحرك دائما نحو البحث المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو.

فلما زادت حاجة المؤسسات لربط إدارتها بالبيئة التي تنشط فيها زادت الحاجة لاكتشاف أساليب إدارية تسمح بمواكبة التغييرات و كان السبيل في ذلك هو الإدارة الديناميكية المتفاعلة مع مستجدات البيئة و تياراتها بمواضيعها البارزة التالية<sup>2</sup>:

✓ إدارة امتياز الجودة بحيث تعد إدارة الجودة و الأداء فلسفة ثقافية تلتزم بها المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي و التي تقتضي الالتزام من كافة أفراد المؤسسة حيث أن الالتزام بالجودة يقابله التزام إداري للأداء المتميز.

✓ الإدارة المعرفية و تقوم على الاستفادة من معارف و خبرات المؤسسات السابقة في حل المشكلات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات من نفس الطبيعة. فالإدارة المعرفية هي نقل المعارف و التجارب و الممارسات الإدارية الناجحة عبر العالم ففي هذا الصدد ظهرت نظرية « Z » للعالم الياباني William Ouchi و الذي دعا المؤسسات الأمريكية لتبني الممارسات الإدارية اليابانية الناجحة حتى ترفع من فعاليتها مع المحافظة على القيم الخاصة بها.

✓ إدارة المؤسسات المتعلمة: يعد مفهوم المؤسسة المتعلمة مفهوما إداريا حديثا تطرق له Peter Senge حيث عرفها بالمؤسسة المتابعة و الرائدة للتغيرات الحادثة سواء بداخلها أو في مؤسسات أخرى و من التجارب و الخبرات السابقة من خلال مواردها البشرية، و العاملة باستمرار على تحسين أدائها استنادا على تجاربها السابقة أو تلك التي تحاكي المؤسسات الرائدة و من مبادئها: العمل الجماعي، البحث عن المعلومات و حسن استخدامها، التمكين، المشاركة و القيادة الناجحة.

تحقق إدارة المؤسسات المتعلمة التحسين و النمو و التفوق التنافسي مما يدفع المؤسسات للعمل جاهدة و باستمرار من اجل اكتساب معرفة تنظيمية تمكنها من المحافظة على بقائها.

أما بالنسبة لتغيير المؤسسات فسوف نتكلم عن التغيير الحاصل على مستوى الهياكل التنظيمية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم (نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 2، 2005، ص 32.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص 108.



المطلب الخامس: التنظيم الإداري و تغيير المؤسسات

يعرف التنظيم بخلق و إنشاء الهيكل المناسبة و التي تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها بحيث يقوم بـ:

ـ تقسيم العمل و توزيع المهام و المسؤوليات ;

ـ التنسيق و خلق التكامل بين النشاطات المختلفة ;

ـ إنشاء العلاقات بين الأفراد و المجموعات و الأقسام ;

ـ تجميع و توزيع الموارد حسب الحاجة إليها.

أما حسب جاكسون ديورجان فهو " التوزيع الثابت نسبيا لادوار العمل و الوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة و ينتج للمؤسسة تسيير أنشطتها و التنسيق بينها و السيطرة عليها".<sup>1</sup>

يعتبر الهيكل التنظيمي الرابط الأساسي ما بين العملية الإدارية و الجهاز التنفيذي لها بحيث تتحدد جودته بمرونته ليناسب التغييرات المستمرة على مستوى: الإستراتيجية، التكنولوجيا و بنية أي هيكل المؤسسة.

يعرف Mintzberg الهيكل التنظيمي بـ " مجموعة الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام واضحة و محددة من اجل تحقيق التنسيق بينها".<sup>2</sup>

أما حسب Stonar فهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.<sup>3</sup>

يتكون الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg من خمسة عناصر: القمة الإستراتيجية، الخط الوسط (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند و مركز التشغيل (المستوى التنفيذي). تبعا لهذه المكونات يمكن أن نميز بين أنواع الهياكل التنظيمية كالتالي:

<sup>1</sup> غول فرحات (مرجع سبق ذكره)، ص 61.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم 1 (مرجع سبق ذكره)، ص 143.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي (المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع، الجزائر، ب ط، 2009، ص 88.

### الهيكل التنظيمي البسيط

يتميز بقلة التعقيد و المعيارية تعود فيه السلطة إلى القمة الإستراتيجية أي أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات، يجسد المنظمات المسطحة أين يعود القرار للمدير الذي يكون في غالب الأحيان صاحب الملكية، يمتاز بمرونة مرتفعة، يلائم المؤسسات الصغيرة التي تنشط في بيئة شبه ثابتة. يتميز بهرمية منخفضة أي قلة المستويات يتجه إلى توسيع نطاق الإشراف.<sup>1</sup>

### الهيكل البيروقراطي الآلي

يقوم على مبدأ تايلور و الذي ينص على التنظيم العلمي للعمل أين يكون العمل وفقا لمواصفات محددة لضمان إمكانية الرقابة و السيطرة و التنسيق، يتميز بالروتينية العالية و مركزية القرارات، يناسب المؤسسات الكبيرة و التي تحتاج لدرجة عالية من التخصص لزيادة الإنتاج و الفعالية في أداء الأعمال.<sup>2</sup>

### الهيكل البيروقراطي المهني

يقوم أيضا على أساس المعيارية في العمل و لكن باستقلالية و ، يستدعي مهارات متخصصة في مركز التشغيل توافق احتياجات الأعمال التي يقومون بها و التي تتطلب الخبرة و التخصص، تتركز قوته في مركز التشغيل بالإضافة إلى الجهاز المساند و الذي يقدم كل الدعم لخدمة مركز التشغيل.<sup>3</sup>

### الهيكل التقسيمي

يتميز بتقسيم الإدارة الوسطى في المؤسسات إلى وحدات أو أقسام تستقل كل وحدة بمجموعة من الوظائف المتخصصة تجسد البيروقراطية الآلية بحيث تقوم الإدارة العليا بالتنسيق ما بين الوحدات المستقلة و ممارسة الرقابة و السيطرة من خلال تقييم نتائج الأداء عن طريق تقييس المخرجات.<sup>4</sup>

### الهيكل الغرضي

يعتبر أكثر الهياكل تعقيدا و قدرة على حل المشاكل من خلال دمج الخبراء من مختلف التخصصات و تشجيع الإبداع، لا يتميز لا بالتسلسل الهرمي و لا الأقسام الثابتة و لا المعيارية في العمل و لكن بمرونة عالية تمكن من الاستجابة و التكيف و إمكانية التجديد الذاتي، و التمايز الأفقي العالي لأنه يضم مجموعة من المهنيين ذوي

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم<sup>1</sup> (مرجع سبق ذكره)، ص 160.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسبي (مرجع سبق ذكره)، ص 121.

<sup>3</sup> Olivier Meier et Al, Op, Cit, p 106.

<sup>4</sup> عبد الوهاب سويسبي (نفس المرجع و الصفحة سابقا).

خبرات نادرة، أما التمايز العمودي فهو قليل لان الحاجة إلى الإشراف تعود إلى المستويات الدنيا نظرا للخبرة العالية للمهنيين<sup>1</sup>.

نظرا للتغيرات في بيئة المؤسسة و ما فرضه كل من مفهوم العولمة و المنافسة على المؤسسة من تحديات و قيود و الذي يتطلب الاستجابة السريعة، كل هذا قاد إلى إدخال مفهومين جديدين في التنظيم الإداري ألا و هما الابتكار و التجديد مما أدى بالمؤسسات إلى إدراك أن التحسين المستمر و التفوق التنافسي مبدآن لا بد من أخذهما في الاعتبار عند إعداد الهيكل التنظيمي حيث وجدت الابتكار الهيكلي سبيلا في دخول بيئة ديناميكية تنافسية فلا توجد هيكلية صحيحة تناسب كل المؤسسات و إنما يوجد تطوير هيكلي يواكب التطور في بيئة المؤسسة و الذي ينقسم بدوره لنوعين: هيكلية فرق العمل، هيكلية الشبكة.

### هيكل فرق العمل (المشروع)

تطبق المؤسسات هذا النوع من الهيكلية بهدف إنشاء و باستمرار مشاريع جديدة لحل المشكلات و القضاء على روتينية العمل بحيث يتشكل الفريق من أعضاء متخصصين من كافة الأقسام لديهم معارف و خبرات يقون داخل الفريق يمارسون جميع مهام و نشاطات المشاريع متنقلين بينها لا بين الأقسام بحيث تنتهي مسؤولية المجموعة بانتهاء المهمة، اذ يقتضي هذا النوع من التنظيم التنسيق و التفاهم بين أفراد الفرق.<sup>2</sup>

### الهيكل الشبكي (المصفوفة)

يتم الجمع في هذه الهيكلية ما بين الهيكل البيروقراطي و فرق العمل<sup>3</sup>، إذ تقوم هذه الهيكلية على استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال لربط المؤسسة ببيئتها بحيث تعمل المؤسسات من خلال التحالفات الإستراتيجية و علاقات العمل التعاقدية بهدف تخفيض تكاليف توظيف جميع الخبرات.

إن التغييرات المستمرة التي طرأت على المؤسسات أدت لنشوء أصناف جديدة للهيكل التنظيمية منها:

- إعادة الهيكلية Restructuring
- التحجيم الهيكلي Downsizing
- التصحيح الهيكلي Rightsizing
- إعادة الهندسة Reengineering

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب(مرجع سبق ذكره)، ص 84.

<sup>2</sup>حسن إبراهيم بلوط(مرجع سبق ذكره)، ص 316.

<sup>3</sup>ناصر دادى عدون(مرجع سبق ذكره)، ص 212.

والتي أضافت للعملية الإدارية مجموعة من العناصر الجديدة: تكنولوجيا المعلومات، إعادة تصميم العمليات، أنظمة سلاسل القيمة.

### المطلب السادس: المقاربات النظرية للتغيير

- 1- العلاج النفسي للتغيير بحيث تقتضي إدارة التغيير الالتزام بالتفاعل ما بين العقل، العضوية و المجتمع بحيث تكون العلاجات نفسية، حيوية و اجتماعية<sup>1</sup>، بالتعامل مع التغيير عن طريق بناء العلاقات الاجتماعية و تدريب الأفراد على التغيير لتنمية المهارات السلوكية في التعامل مع التغيير.
- 2- منطلق التغيير القائم على بناء صورة في المستقبل يجب بلوغها و ذلك بالتخطيط إلى التغيير و تحديد أهدافه و إعداد الموارد و القدرات اللازمة لإحداثه.
- 3- تصميم إستراتيجية التغيير من خلال التحليل الاستراتيجي وفقا لنموذج SWot إذ يمثل هذا المدخل احد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه الخارجي و الداخلي ، و الذي يمهّد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي إذ يعمل على إيجاد العلاقة بين الفرص و التهديدات و نواحي القوة و الضعف في المؤسسة<sup>2</sup>. يظهر في شكل نموذج تخطيطي يطبق في الحالات البسيطة التي تسمح باستخراج معلومات كمية. و في الحالات المعقدة، فإنه يسمح بتكوين تخطيط سريع للواقع بشكل سهل و مفهوم ، قابل للبت يمكن التعبير عنه في المنظمة . بالإضافة إلى تحديد قوائم المراجعة و الموازنات التقديرية و البرامج و الخطط التشغيلية.
- 4- التفكير وفقا لمنظور النظام و الذي يأخذ في الاعتبار كافة أجزاء المؤسسة كأنظمة فرعية مجتمعة لتحقيق هدف التغيير بحيث يفيد التحليل التنظيمي في المؤسسات في تفسير مستوى التغييرات الحاصلة ، أسبابها و التنبؤ بتطوراتها المستقبلية. إذ يتحرك النظام باتجاه معاكس لحالات التلاشي بالاعتماد على التغذية الراجعة و التي تضمن القيام بالعمل بطريقة صحيحة لتحقيق هدف النظام<sup>3</sup>.
- 5- مفهوم التنمية التنظيمية و تنمية الأفراد فمفهوم التنمية حسب كل من Carl و Gordon Allport و Rogers مرادفا لمفهوم النمو الناتج من التحول البيولوجي للأفراد و التنظيمات<sup>4</sup> . باعتبار المؤسسة كائنا حيا تولد و تنمو و تحتاج إلى موارد لتمكين من البقاء و هذا ما يجعل للمؤسسة دورة حياة تتغير خلالها و

<sup>1</sup> فريد النجار4(مرجع سبق ذكره)، ص 64.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكرانة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر(وظائف و عمليات منظمات الأعمال)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 221.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم1(مرجع سبق ذكره)، ص 39.

<sup>4</sup>Jacques Rhéaume(Changement) Sous La Direction De : Barus-Michel (J.), Enriquez (E.), Lévy (A.), Vocabulaire De Psychosociologie, Références Et Positions, Paris, Êres, 2002,P67.

هذا التغيير يمكن التنبؤ به وفقا لمراحل مرتبة بشكل منطقي: مرحلة التأسيس، التجميع، الترسيم و السيطرة، توسيع الهيكل التنظيمي، التدهور.

فالهدف من تبني منظور دورة حياة المؤسسة هو إدراك أن المؤسسة ليست بكيان ثابت و إنما تتطور و تتغير باستمرار حسب النظرية التطورية و التي ترجع للدراسات الداروينية و تحويلاهما للعلوم الاجتماعية من قبل Campbell<sup>1</sup> و الذي حدد تطور المؤسسات وفقا للمراحل التالية:

- التغيير و يشير لمبدأ الديناميكية الذي يقود إلى التطور ;
- الاختيار و الذي يشير إلى أبعاد التغيير ;
- الضبط و الثبيت و يشير لتنفيذ التغيير المتفق عليه بعد الاختيار.

فحسب أعمال Nelson و Winter من خلال كتابهما *An Evolutionary Theory Of Economic Change* تشير النظرية التطورية إلى أن المؤسسة مكونة من مجموعة من الأفراد المختلفين سلوكيا، بحيث يرتبط السلوك الفردي و ينشأ من تفاعلات الأفراد داخل التنظيم نتيجة العملية التعليمية التي تؤدي إلى التغيير في شخصياتهم وفقا لمراحل تطورية: الثقة، الاعتمادية، المبادرة ، الجدية، المثابرة، الهوية، العلاقات الحميمة و احترام الذات<sup>2</sup>.

#### 6- النظرية الموقفية (La Théorie De Contingence)

ظهرت هذه النظرية في بداية الستينات بعد النظرية: الكلاسيكية، السلوكية و الكمية محاولة التوفيق ما بين الممارسات الإدارية و المواقف التي تواجهها المؤسسة و التي تمثل تحديا بالنسبة لمديريها ، فحسب هذه النظرية لا بد لهم من القيام بعملية التشخيص لوضعية المؤسسة و تحليل المشكلات التي تعترضها محاولة في ذلك استغلال الفرص التي تسمح بتقديم الحلول لهذه المشاكل (المواقف). فالمدير المعاصر هو من يعمل بالتفكير الموقفى أي العمل بالسلوك المناسب للموقف الذي يواجهه و الذي بدوره يحدد فاعلية السلوك المنتهج. يفرض التفكير الموقفى على العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة و رقابة) الأخذ في الحسبان التغييرات البيئية و التي تقود إلى تحديات تواجه المؤسسات. فالإدارة الحديثة تقوم على تحليل المواقف و اعتماد مبادئ التكيف من بينها: الهياكل التنظيمية و الأساليب العلمية و التي تتناسب مع موقف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, P62.

<sup>2</sup> Giovanni Dosi ،Sidney G. Winter (Interprétation Evolutionniste Du Changement Economique Une Etude Comparative), Revue Economique — Vol. 54, N° 2, Mars 2003, P 389.

<sup>3</sup>حسن إبراهيم بلوط(مرجع سبق ذكره)، ص105.

إن عملية بناء الهيكل التنظيمي ترتبط بمجموعة من العوامل: الحجم و تاريخ إنشاء المؤسسة، التكنولوجيا المعتمدة و التغييرات البيئية، لأنه كلما كان حجم المؤسسة كبيرا كانت هيكلتها متطورة، أما فيما يخص التكنولوجيا فقد أشارت Woodward إلى انه كلما تطورت التكنولوجيا تتجه الهيكله نحو المهارة المهنية، أما عن التغييرات البيئية فقد تطرق كل من Lawrence Lorsch, Stalker و Burns إلى العلاقة ما بين الهيكله و درجة الثبات البيئي<sup>1</sup>. فالنظرية الموقفية تعترف بان " الحل المناسب يأتي عن طريق تحليل الموقف أو الظرف بجميع أبعاده و عناصره".

### المبحث الثاني: التغيير التنظيمي

#### المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة و تماسكا، كفاءة و فعالية، شفافية و استدامة.

حسب أعمال fabi و hafsi يمكن تعريف التغيير التنظيمي بالتحول الجذري أو التدريجي للهيكل و الكفاءات و الذي يشمل عملية التطوير التنظيمي<sup>2</sup>.

"الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل و التجديد في عملياتها بإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة"<sup>3</sup>.

أما علي السلمي، فيعرف التغيير التنظيمي بـ: "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين المنظمة و بين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أوضاع إدارية و أساليب تنظيمية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات، و توفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب، (مرجع سبق ذكره) ص 86.

<sup>2</sup>Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 386.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، (مرجع سبق ذكره) ص 21.

<sup>4</sup> علي السلمي (تطور الفكر التنظيمي)، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ب ط، ص 256.

مما سبق نستنتج أن التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

### المطلب الثاني: دواعي التغيير

حسب Mills فإن الحاجة إلى التغيير تعود بالدرجة الأولى إلى العولمة و ما صاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة و الذي اجبر قادتها على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية و التي يظهر تأثيرها على عدة مستويات: أولها المنافسة و التي تضع مجموعة من المؤسسات المختلفة من مناطق متعددة في نفس السوق<sup>1</sup>.

يستدعي إحداث التغيير و تنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية و أخرى خارجية يمكن إجمالها كالتالي:

#### القوى الخارجية المحفزة على التغيير<sup>2</sup>:

- طلبات الزبائن.
- التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغييرات السياسية و القانونية.
- التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة و التي أدت إلى تحول نمط الحياة من مرتكز على التزعة الفردية إلى مرتكز على التزعة الجماعية.
- الفرص و التهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة.

#### القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير<sup>3</sup>:

- التغيير في الآلات و المنتجات و خطوط الإنتاج.
- التغيير في هياكل العمالة، و الوظائف، و علاقات العمل.

<sup>1</sup> حسن محمد احمد محمد مختار (الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، ب ط، 2009، ص 296.

<sup>2</sup> Jean Brilman (Les Meilleurs Pratiques De Management) Editions D'organisations, Paris France, Quatrième Edition, 2003, P422.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، (مرجع سبق ذكره) ص 191.

- التغيير في أساليب و إجراءات العمل مثل ما يقود إليه التأكيد على الجودة كاستخدام الخرائط الإحصائية و الأسس الجبرية التي تقود إلى تحسين الإنتاجية.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة.
- التغيير في علاقات السلطة و المسؤولية.
- تتدني الأرباح الذي يقود إلى الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء بمستوى الأداء.
- و التغيير لا يكون فقط عند وجود مشكلة فعلا و إنما بمجرد الشعور بالخلل و توقع المشاكل تلجا المؤسسة للتغيير مما يستدعي منها التشخيص و التحليل الدائم لوضعيتها.

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف التغيير

#### أولا: أهميته

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

#### بالنسبة للعمال:

- تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم و التي تؤدي لبذل المزيد من الجهود و التخلص من الأعمال الروتينية.
- العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة و تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية و بالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة.

#### بالنسبة للمعلماء:

تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم و بالكميات المطلوبة<sup>1</sup> من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل و الذي أصبح نواة الدورة الاقتصادية.

<sup>1</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات، (مرجع سبق ذكره) ص64.



بالنسبة للمؤسسة:

- إن التغيير تحسین في الكم و النوع لمجالات المؤسسة<sup>1</sup> بكسر حالة الجمود التي تعيشها و التخلي عن الأعمال الروتينية و التوجه نحو الإبداع.

ثانيا: أهدافه

تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين<sup>2</sup> وهما:

✓ الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي يتجاوزته نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية و التكيف مع الوضع الجديد لان المواجهة و عدم إحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف و التأقلم ليسا بالأمرين الهينين وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد.

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

بما أن التغيير هادف فيجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام و المسؤوليات و الموازنات التقديرية و التي تحدد التكاليف و العوائد المتوقعة من التغيير<sup>3</sup>، و نماذج يمكن القياس عليها و معايير على أساسها تقاس النتائج و يتميز التغيير المخطط بالخصائص التالية: قابل للقياس، محدد الهدف، له أسباب، تفاؤلي، من الممكن مقارنته، يتم في جميع المستويات(قومي، قطاعي، تنظيمي، الأفراد).

و بما انه هادف فهو أيضا متعدد الأبعاد فيمكن أن يكون: ظرفيا أو مستمرا، ذا مرحلة وحيدة أو متعدد المراحل، رد فعل أو مبادرة، يسعى للمنافسة أو التميز.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، (مرجع سبق ذكره) ص 27.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، (مرجع سبق ذكره)، ص 332،333.

<sup>3</sup> فريد النجار4(مرجع سبق ذكره)، ص 55.

## المطلب الرابع: تصنيفات التغيير

توجد للتغيير عدة أنواع و ذلك تبعا للمعيار المستخدم في التصنيف: الشمولية، موضوع التغيير، السرعة، التخطيط.

### 1- التغيير الشامل و الجزئي

يحدد MINTZBERG مستويين للتغيير<sup>1</sup> الماكرو و الميكرو إذ يعود الاهتمام بهما لسببين أولهما التنسيق ما بين المستويين بما يشكل الرؤيا حول العوامل المختلفة التي يحمل عليها التغيير أما الثاني فيمثل الارتباط ما بين الكل و الجزء فكل تغيير جزئي يؤثر على إستراتيجية المؤسسة. فالتغيير الشامل يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة أما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا انه يمكن أن يحدث نوعا من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاما كليا فان التغيير في احد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير و في مثال ذلك: التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات و تدريب الأفراد.

### 2- التغيير المادي و التغيير المعنوي

وفقا لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي و الذي يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة و التغيير المعنوي و الذي يشمل السلوك النفسي و الاجتماعي للأفراد.<sup>2</sup>

### 3- التغيير السريع و التغيير التدريجي

أما حسب السرعة فنميز بين التغيير السريع و البطيء فالأول يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الأزمة تلجأ إليه و لكن تبقى نتائجه غير مضمونة أما الثاني فبالرغم من انه بطيء إلا انه يبقى أكثر رسوخا و فعالية من سابقه.<sup>3</sup>

### 4- التغيير المخطط و غير المخطط

يمكن تعريف التغيير المخطط بالمصمم مسبقا و المنفذ بطريقة منظمة و مدروسة لحل المشاكل أو سد

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 393.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود(مرجع سبق ذكره)، ص 244.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص 29.

الفجوات التي يمكن أن تظهر بين أداء المؤسسة الفعلي و المتوقع أو استثمار فرص تم إغفالها<sup>1</sup>. مما يتطلب الاستعداد الإداري المسبق و القدرة على تحديد المشاكل بشكل منظم. أما التغيير غير المخطط فهو الذي يحدث بشكل مفاجئ و سريع كنتيجة للتزاعات بين الأفراد و تقسيم العمل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون مراعاة النتائج.

### المطلب الخامس: مجالات التغيير

إن عملية التغيير ما هي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية سواء في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحيانا و أحيانا أخرى الأفراد و الأنظمة معا فهذه العملية تطرأ على:

#### - إستراتيجية المؤسسة

و يشمل إما الإستراتيجية الكلية للمؤسسة كالتغيير في الأهداف المسطرة مثل التوجه نحو أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة، الإستراتيجيات الفرعية أو الوظيفية. بمعنى ما يتعلق بقرارات المؤسسة المتعلقة بتخصيص الموارد<sup>2</sup>.

#### - الأنشطة و الأعمال

أين تتم إضافة أعمال جديدة أو التخلي عن بعض الأعمال أو دمج بعض الأنشطة مع أخرى<sup>3</sup>.

#### - الموارد المادية و التكنولوجية المستخدمة

و تعني الوسائل المستخدمة في العملية التحويلية للمدخلات إلى مخرجات بما في ذلك الأتمتة، أما ابرز تغيير تكنولوجي فيخص تكنولوجيا المعلومات و التي شجعت المؤسسات على الإبداع و الابتكار من خلال التحصيل المعلوماتي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط(مرجع سبق ذكره)، ص335.

<sup>2</sup> كسنة أحمد(مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال) غرناطة للنشر و التوزيع، ط 1، 2009، ص 105.

<sup>3</sup> رضا السيد(قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية) الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة مصر، ط 1، 2007، ص 59.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر(مرجع سبق ذكره)، ص 33.

- سياسات و طرق و إجراءات العمل

بالغاء السياسات القائمة و إدخال أخرى جديدة أو تعديلها و تبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء<sup>1</sup>.

- الهيكل التنظيمي

يكون التغيير الهيكلي نتاجا للتغيير في إستراتيجية المؤسسة بإعادة تصميم الوظائف و تقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق و نماذج الاتصال و السلطة أو في حال اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو توسيع نطاق الإشراف للتحويل نحو الهيكل المسطحة<sup>2</sup>.

- العنصر البشري

يأخذ التغيير هنا شكل الزيادة أو النقصان إما باستقطاب عمالة جديدة أو تسريح و فصل بعض الأفراد أو تنمية المهارات من خلال البرامج التدريبية. أو يتجه التغيير نحو ثقافة الأفراد بالتغيير في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الإبداعية و تطويرها<sup>3</sup> و استثمارها في المجالات: الإستراتيجية، الإنتاجية، التنافسية و حثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراد من مختلف التخصصات يتمتعون بمهارات مختلفة و في مثال ذلك أسلوب التطوير أو التنظيم المؤسسي و الذي تقوم من خلاله الإدارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل و التجديد في آلياته على أساس التعاون الإداري و التشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء و المرؤوسين.

- القيادة

تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة و فرض قيم جديدة وذلك في ظل رؤيا جديدة تعزز اعتقاد العاملين في قدرتها على القيادة من خلال ما تتمتع به من نفوذ يمكن التأثير به على الأفراد من اجل زيادة التجاوب مع التغيير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي(مرجع سبق ذكره)، ص 39.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر(مرجع سبق ذكره)، ص 205.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط(مرجع سبق ذكره)، ص 343.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي (نظرية المنظمة و التنظيم)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008، ص 384.

- الثقافة التنظيمية

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية تفكيك و تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم و تحديد حجم الفجوة الواجب تقليصها ما بين الثقافة السائدة و الثقافة المطلوبة<sup>1</sup>.

المطلب السادس: عناصر عملية التغيير

تقوم عملية التغيير على خمس مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح و غياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب و هي: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد، خطة العمل<sup>2</sup>.

إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية أو متخصصين و خبراء<sup>3</sup> لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنجح أم لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر و هي:

- ١ الموضوع: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- ٢ المغير: ممن يدعو لضرورة التغيير و يقوم بقيادة العملية.
- ٣ مؤيد التغيير: من يقدم الدعم و المساعدة لإنجاح العملية.
- ٤ المحايد: الذي لا يبد أي رأي لا الموافقة و التأييد و لا الرفض و المعارضة.
- ٥ المقاوم: من يرفض العملية و يقاومها بالتشويش و السعي لإفشالها.
- ٦ مقاومة المقاومة: و هي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة<sup>4</sup>.

كما تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ كالتالي<sup>5</sup>:

- التدرج في إجراء التغيير.
- معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه.
- معالجة ردود الأفعال و اكتشاف أعراض ما بعد التغيير.
- الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير و القبول بها.

<sup>1</sup> زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر (مرجع سبق ذكره)، ص 44.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر (مرجع سبق ذكره)، ص 28.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف (مرجع سبق ذكره)، ص 192.

<sup>4</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات (مرجع سبق ذكره)، ص 100.

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص 337، 338.

أما فيما يخص السلطة فقد حدد Griener ثلاث مبادئ<sup>1</sup>:

- مبدأ السلطة من جانب واحد: و يقوم هذا المبدأ على القوة الرسمية التي تعزى إلى المسؤولين باعتبارهم الوحيدين الذين لديهم الحق في اقتراح التغيير.
- مبدأ مشاركة المرؤوسين في السلطة: و يقوم على أساس أن للمرؤوسين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي تجب مشورتهم عند القيام بعملية التغيير و خصوصا إذا كانوا ذوي كفاءات و مهارات عالية.
- مبدأ تفويض السلطة: و يقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين لأجل المشاركة في التخطيط لعملية التغيير من الإعداد إلى غاية التطبيق.

### المبحث الثالث: إدارة التغيير

#### المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في احد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير<sup>2</sup>.

هي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الايجابية للتغيير و تتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير<sup>3</sup>.

إدارة التغيير هي قبول التحول من وضع التوازن نحو وضع آخر سعيا في ذلك للتحكم في مراحل التحول الغامضة<sup>4</sup>.

تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير والمدى البعيد للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال والذي

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات(مرجع سبق ذكره)، ص 102،103.

<sup>2</sup> رضا السيد(مرجع سبق ذكره)، ص 54.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف(مرجع سبق ذكره)، ص 189.

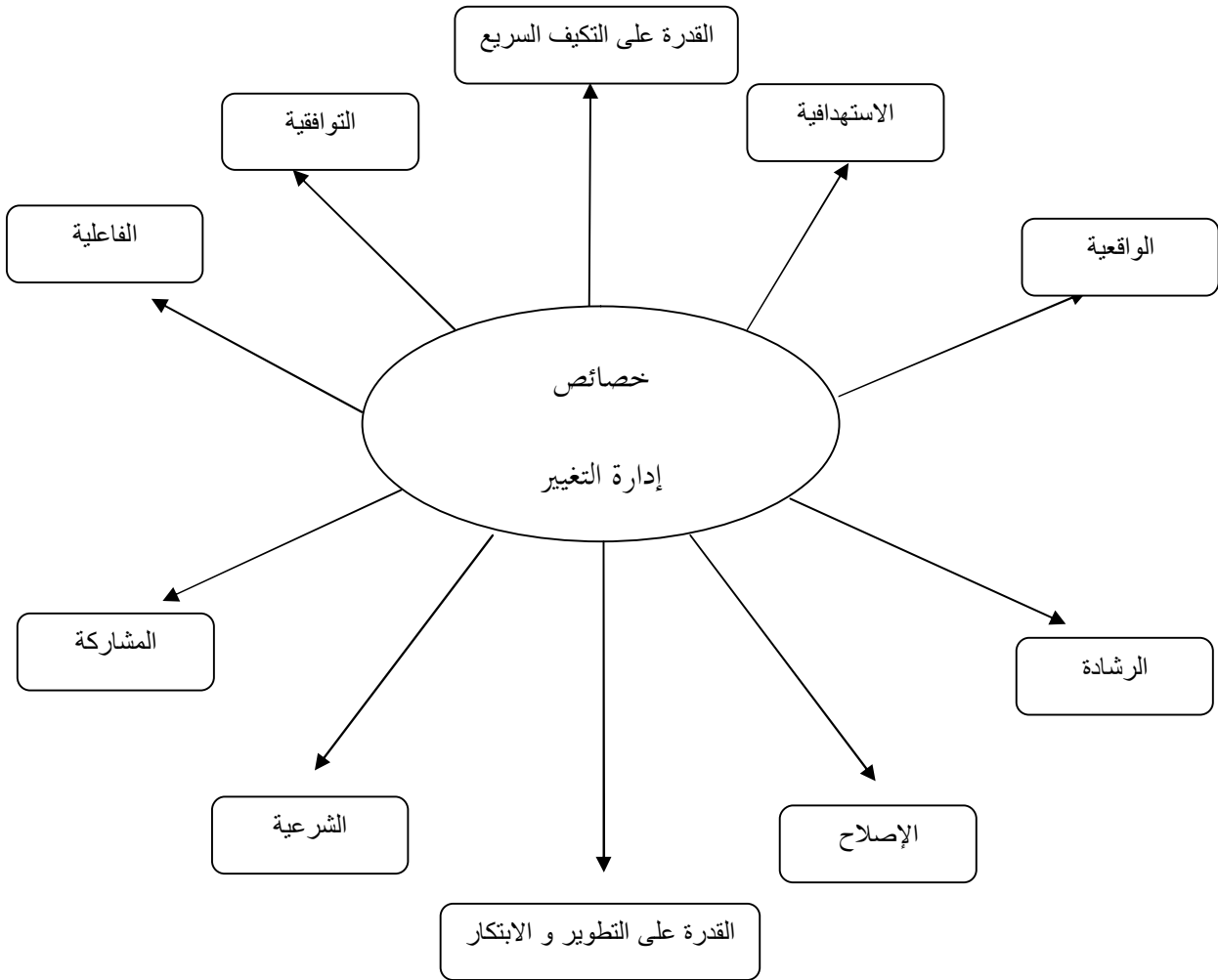
<sup>4</sup> Gérard Monpin (Conduire Le Changement : Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment), 2008, P 5

يعتبر ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بالمنظمة<sup>1</sup>.

تعرف إدارة التغيير بسلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تتمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة.

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص حسب ما يوضحه الشكل:

**الشكل رقم 2.1 : خصائص إدارة التغيير**



**المصدر:** زيد منير عبوي (إدارة التغيير و التطوير)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص22

<sup>1</sup> سعيد يس عامر (مرجع سبق ذكره)، ص 51.

المطلب الثاني: إدارة التغيير في المؤسسات

تختلف استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها و بيئة أعمالها بحيث تتميز المؤسسات القادرة على التكيف مع التغيير<sup>1</sup> بـ:

Ø مرونة التنظيم ;

Ø الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير والخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه ;

Ø المعرفة و المهارات الإدارية للأفراد بالإضافة إلى المهارات القيادية للرؤساء و المشرفين ;

Ø توفر برامج التحكم في التكاليف و أنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة .

بحيث تتعامل هذه المؤسسات مع التغيير وفقا لثلاث برامج<sup>2</sup>:

Ø توقع و التنبؤ بالتغيير بتحديد طبيعته و القوى التي يمكن أن تؤثر فيه و من بينها قوى المقاومة التي ينتجها الأفراد ;

Ø توجيه التغيير و تبنيه من قبل المستويات المختلفة للإدارة ;

Ø إشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية.

أما عن التقنيات الخاصة بإدارة التغيير فتتمثل في:

Ø البحوث التنظيمية التجريبية و تركز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية أي اختبارها في المشاريع المصغرة.

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

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

Ø التطور في نظريات الإدارة القائلين إلى التطوير في تقنيات إحداث التغيير في المؤسسات مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتحوال، الإدارة بالثقة.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر(المرجع السابق)، ص 206.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات(مرجع سبق ذكره)، ص 68.



المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير

إن حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط له وفقا لإستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة و الحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ. ابرز هذه الاستراتيجيات:

**1. إستراتيجية البراعة القيادية**

و تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من اجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته<sup>1</sup>.

**2. إستراتيجية القوة و الصد:**

و تقوم على استخدام السلطة و الأساليب الترغيبية لإحداث التغيير<sup>2</sup>، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه و سلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم و نقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية.

تعمل إستراتيجية القوة و الصد وفقا لطريقتين ألا و هما:

ن استخدام المباشر للقوة بالأمر بالتنفيذ باستخدام بالسلطة أو استخدام النفوذ مع بعض التحفيزات أو التهديدات.

ن استخدام التلاعب السياسي غير المباشر عن طريق التفاوض و السيطرة على الموارد.

إلا أن فعالية هذه الإستراتيجية يمكن حصرها في شقين:

- سرعة التنفيذ من قبل الأفراد نتيجة الأساليب الترغيبية و الترهيبية.
- فشل الإستراتيجية في المدى الطويل ونتائجها تبقى ظرفية و مؤقتة.

**3. إستراتيجية الإقناع**

تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية و المنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي و توضيح الهدف من العملية التغييرية و منافعها للمؤسسة و الأفراد<sup>3</sup>. و من مزايا

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات(مرجع سبق ذكره)، ص 26.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط(مرجع سبق ذكره)، ص 352.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي(مرجع سبق ذكره)، ص 32.

هذه الإستراتيجية اقتناع الأفراد بالتغيير و الالتزام بتنفيذه و العمل على نجاحه إضافة إلى الثقة و المصادقية في قيادة التغيير.

#### 4. إستراتيجية التشارك في القوة

و تقوم على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف و البدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة من موارد و إمكانات و التي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل و الصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية<sup>1</sup>، فهذه الإستراتيجية تحتاج لفترة زمنية من اجل المناقشة و التعاون و لكنها تبقى نافعة لما تحققه من التزام قوي من قبل الأفراد بالإضافة إلى تثقيفهم نتاجا للمشاركة و التمكين و الإشراف.

#### المطلب الرابع: مراحل التغيير

يشير كل من Patterson و Conner إلى أن نجاح العملية التغييرية يتوقف على اتفاق الأطراف الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

- دعاة التغيير أي من يملكون سلطة المبادرة للتغيير و عادة ما يكونوا مدراء أو قادة المؤسسات.
- ممثلي التغيير أي المسئولين على إحداث التغيير.
- المستهدفين من التغيير و هم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد.

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فانه يمر بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة ومعقدة تضم ثلاث مراحل أساسية: التحضير للتغيير، الالتزام و التنفيذ، تثبيت التغيير و جعله عملية مستمرة<sup>3</sup> و لتوضيح هذه المراحل سوف نتطرق إلى نماذج كل من Kurt Lewin , Lippit و Ivancevich., Westly و Watson.

فحسب Kurt Lewin يمر التغيير بثلاث مراحل: الإذابة، التغيير و التجميد<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تحضير كاظم حمود (مرجع سبق ذكره)، ص 259.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Op, Cit, P 425.

<sup>3</sup> Aurélien Boutaud (Ecologie De la sensibilisation aux changements de comportement),Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, décembre, 2009., p7.

<sup>4</sup> Pierre Collettere, Gilles Delisle, Richard Perron, Op, Cit, p22.

مرحلة الإذابة

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين وأعضاء المنظمة إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة<sup>1</sup>. وتعد هذه المرحلة مهمة جدا , بحيث تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة.

مرحلة التغيير:

وفي هذه المرحلة يتم اختيار بعض الأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لجعل التغيير موضع التنفيذ، بإدخال التعديلات المناسبة في وحدات المؤسسة حسب ما تقتضيه العملية سواء: الواجبات أو المهام أو التقنيات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو في الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

مرحلة التجميد:

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد، بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بتوجيه مسار الأداء والعمل وفقا للطرق الجديدة<sup>3</sup>.

إلا أن ما يلاحظ من نموذج Kurt Lewin انه يوصي بتثبيت التغيير و لكن هذا المفهوم لا يتلاءم مع المؤسسات المعاصرة و التي تتميز ببيئتها الديناميكية مما يجعل التغيير يتطلب نمودجا متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار.

لقد قام كل من Lippit و Westly و Watson بتعديل نموذج Kurt Lewin و إدخال إضافات عليه بحيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي:

- إثبات الحاجة للتغيير.
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- إنهاء العلاقة التعاقدية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر (الإدارة:المبادئ والمهارات). شركة الجلال للطباعة، ب ط ، 2003-2004، ص 634.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد(الإدارة الإستراتيجية)، المكتب العربي الحديث، ب ط ، 1999 ، ص 352.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي(مرجع سبق ذكره)، ص 339.

ما يلاحظ على هذا النموذج أهمية بناء العلاقة التعاقدية ما بين المعنيين بالتغيير و الاستشاريين لضمان تشخيص سليم و نجاح العملية<sup>1</sup>.

أما حسب نموذج Ivancevich فان التغيير يتم وفقا لسبع مراحل كالتالي<sup>2</sup>:

- التعرف على القوى الداخلية و الخارجية التي تدعو إلى التغيير.
- الاعتراف بضرورة الحاجة إلى التغيير.
- تشخيص و تحديد المشكلة الواجب معالجتها بالتغيير.
- تطوير بدائل التغيير سواء من خلال تغيير الأفراد، البناء التنظيمي أو التكنولوجيا المستخدمة.
- تقييم إمكانات و موارد المؤسسة المتاحة و التي تسمح باختيار البديل المناسب.
- التغلب على مقاومة التغيير.
- تنفيذ التغيير و متابعته من خلال معرفة: توقيت إحداث التغيير، نطاق التغيير. و توفر المعلومات اللازمة و المفيدة لأجل الرقابة العلاجية.

### المطلب الخامس: أساليب التغيير

لإحداث التغيير يمكن استخدام احد الأسلوبين:

#### 1- الأسلوب التقليدي: Réactif

تقوم هنا إدارة المؤسسة بالاستجابة إلى التغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع أو رد الفعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير بإصلاح الأنظمة حتى توافق الوضع الجديد بحيث لا يمكنها الاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير<sup>3</sup>.

#### 2- الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ): Proactif

و تقوم هنا إدارة المؤسسة بتوقع و التنبؤ بالتغيير و الإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من فرصه و تجنب تحدياته و ذلك بتشخيص الوضع القائم و مقارنته مع المرغوب للاستثمار في نقاط

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العظيات(مرجع سبق ذكره)، ص 109.

<sup>2</sup> حسين الحرير (إدارة المنظمات). دار الحامد للنشر والتوزيع، ب ط، 2003، ص 286.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف(مرجع سبق ذكره)، ص 189.

قوة المؤسسة و تحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى العوائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها<sup>1</sup>.  
 إلا أن استخدام أسلوب التنبؤ في المؤسسات يتطلب نظام معلومات استراتيجي يتيح لها إمكانية الحصول على البيانات و المؤشرات الدالة على التغيير ثم معالجتها و تحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات حول ما يمكنها القيام به سواء الاستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده و منافعه أكبر من نفقاته أو تجنبه إذا توقع له نتائج سلبية على المؤسسة.

### المطلب السادس: القياس في إدارة التغيير

يتم قياس نتائج التغيير وفقا لأربعة أساليب و هي: القياس، المشاهدات، التجارب، الحالات العملية<sup>2</sup>. بحيث يمكن استخدام كل هذه الطرق في عملية تغيير واحدة أو البعض منها إذ تعتمد التجربة على الاختبار السليم لما سوف تتم تجربته، و الرقابة و المعالجة السليمة للمتغيرات و قياس الفروق بينها، أما طريقة المشاهدة فتستدعي الوصف الدقيق للمتغيرات بناء على الملاحظة الهادفة، أما القياس فيعتمد على تحديد الفروق السلوكية ما بين الأفراد و أنواع هذه الفروق. كما تستخدم آلات التصوير في بعض الأحيان لقياس درجات التغيير مما يبرز الدور المهم للتكنولوجيا في التأثير على سلوك الأفراد و الإدارة داخل و خارج المؤسسات.

### المبحث الرابع: قيادة التغيير

#### المطلب الأول: مسؤولية إحداث التغيير

تسند مسؤولية إحداث التغيير في غالب الأحيان إلى القائد و ذلك تبعا لنمط القيادة المتبع: سلطوي، بيروقراطي، ديمقراطي...<sup>3</sup>، فيعتبر المبادر إلى التغيير و المخطط له و المسئول عن تحديد و معرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة و ما هي ردود الأفعال تجاهه معرفته لنقاط الضعف في إدارته و الواجب تغييرها. يبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها و التي تمثل طريقه في الوصول إلى المستقبل<sup>4</sup>، كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة و المستخدمة كمدخلات للعملية التغييرية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ( مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 5، 2007، ص 219.

<sup>2</sup> فريد النجار4(مرجع سبق ذكره)، ص 61.

<sup>3</sup> فريد النجار4(المرجع السابق)، ص 60.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط(مرجع سبق ذكره)، ص 337.

يحتاج التغيير إلى قيادة و دعم من قبل الإدارة العليا فهي المسؤولة عن التخطيط و وضع الخطط البديلة فهي تقود عملية التغيير من خلال التسويق له، تطوير معايير أداء يتم التقييم على أساسها، الاستفادة من التجارب الناجحة للوحدات أو الفروع الأخرى. بالإضافة إلى أهمية الاستعانة باستشاري خارجي للتطوير التنظيمي و الذي يمثل الدور الحيادي و الموضوعي في إحداث العملية<sup>1</sup>.  
 إلا أن المستفيد الأول من إحداث التغيير الهادف إلى التنمية الاقتصادية هم الأفراد سواء كانوا سكان المجتمع أو عمال المؤسسات<sup>2</sup> من خلال التحسين في الأوضاع الاجتماعية أو الوظيفية في الأجلين الطويل و القصير بعد القضاء على سلبيات الوضع القائم و التحسين في السلوك و العلاقات و تعديل الهياكل التنظيمية.

### المطلب الثاني: التعريف بقيادة التغيير

إن المؤسسات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة و التكيف مع تعدد و تحول المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الإستراتيجية و خيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير<sup>3</sup>.

إن الشروع في العملية التغييرية يتوقف على القيادة الإدارية فالقائد التغييري هو المبادر لإحداثها و بالتالي هو مستعد لتحمل كل المخاطر التي تحملها لعملية فكلما كان التغيير شاملا كانت المخاطرة اكبر و نجاحه يتوقف على درجة تقبل الأفراد و دعمهم له.

تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد و تحديد الاتجاهات و الأهداف و دفع العمال لإحداث التغيير الايجابي و تحقيق الفعالية. بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات و تعمل الإدارة على تنفيذها، هذا يعني تلازم كل من الإدارة و القيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي(مرجع سبق ذكره) ، ص 345.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال حلف السكرانة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر (مرجع سبق ذكره)، ص 52.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي(مرجع سبق ذكره)، ص 82.

<sup>4</sup> عبد الوهاب سويسي(مرجع سبق ذكره) ، ص 75.

أما قيادة التغيير فهي مجموع المعارف الفنية، الطرق و التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة و الوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة<sup>1</sup>.

إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسئولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسات نحو النمو أما القائد التغييري فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير فالقيادة التغييرية تحتوي على المهام التالية<sup>2</sup>:

1-تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمن العناصر التالية: الثقافية، الإستراتيجية، الاقتصادية، التنظيمية، التقنية.

2-تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب.

3-إعداد رؤيا مشتركة و الإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة و الوسائل و الموارد اللازمة.

4-التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.

5-ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد و إدارة التحول إلى الوضع المرغوب أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع.

6-المتابعة و الرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها.

7-الإعلان عن النتائج المحققة و الفروقات مع ما هو متوقع لاستدراك النقائص.

### المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية للتغيير

وهي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المادية و البشرية من اجل إحداث التغيير استراتيجيا أي على مستوى رسالة المؤسسة أو طرح طرق جديدة للعمل لان هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائما لاستشراف المستقبل بناء على التحليل الدقيق للماضي<sup>3</sup>، بحيث تتمثل عناصر القيادة الإستراتيجية فيما يلي:

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

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل (القيادة الإدارية و إدارة الابتكار)، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان الأردن، ط 1، 2010، ص 194.

<sup>3</sup> فريد النجار4(مرجع سبق ذكره)، ص 89.

- Ø تحديد الرؤيا و الرسالة ;
- Ø التخيل و التفكير في أساليب جديدة للعمل ;
- Ø اختبار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء ;
- Ø إجراء التجارب ;
- Ø قياس نقاط القوة و نقاط الضعف ;
- Ø التطبيقات العملية للنتائج .

### المطلب الرابع: نماذج قيادة التغيير

يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد و توحيدها لتصب في هدف المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق و المشاركة في القرارات و دعم الديمقراطية. تتلخص نماذج قيادة التغيير في:

#### أولاً: التغيير من القمة إلى القاعدة

تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>. يدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية و التي تدعو قادة المؤسسات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة و إدخال تغييرا إدارية جديدة على نظام المؤسسة في شكل: إعادة الهيكلة الإدارية Restructuring، تحجيم المؤسسة Downsizing و التي تؤدي إلى تحسين الأداء.

#### ثانياً: التغيير من أسفل إلى أعلى

و هنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الأقسام الإدارية بدعم و تشجيع الأفراد العاملين بحيث يقوم على الإبداع و المبادرات الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية و العلاقات الاجتماعية و التي تقود إلى تحسين الأداء، يدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية<sup>2</sup> و التي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة و تطوير الموارد البشرية. بمشاركة في القرارات. بالإضافة إلى الدور المهم لمدير الإدارة الوسطى في الربط ما بين ممثلي التغيير أي الدعاة إليه و المكلفين بتنفيذه بالتوفيق ما بين رؤيا المؤسسة و المعارف التشغيلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص 351.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط (نفس المرجع و الصفحة سابقا).

<sup>3</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 423.



ثالثا: التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة و الذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد و المستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا و عرضها و توضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها و إبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها و الخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة.<sup>1</sup>

المبحث الخامس: مقاومة التغيير

المطلب الأول: وجهات النظر حول التغيير

مع أن الكثير من القادة الإداريين يعرفون آثار التغيير في التطور و التنمية و يضعون مخططات لتغيير الهياكل التنظيمية لتحقيق كفاءة أكثر إلا أنهم لا يطبقونه و يتخذون منه موقفا سلبيا و بدون وعي يقاومون فكرة التغيير مثلهم في ذلك مثل الشخص العادي فهم يعتبرونه حالة أزمة لما يحمله من مخاوف و مخاطر.

ومنهم من يؤمن بان التغيير يجب أن يحدث عندما تكون منافعه اكبر من تكلفته ولكن الواقع لا يبقى صحيحا في كافة الحالات و يقود إلى وجهتي نظر:

الأولى: أن التغيير يمكن أن يحدث تحت تأثير و نفوذ أصحاب المصلحة الذين يتوقعون منافع منه و المنافع و التكاليف ليست واضحة أو محددة في كل الحالات.

أما الثانية: أن التغيير ليس بعملية ديناميكية تحدث كلما كانت منافعه لعدد كبير من الناس تفوق تكلفته.

بعض الكتاب أمثال FINK وTADDEO يشرحون التغيير وفقا لأربع مراحل<sup>2</sup>:

-التهديد الذي يغمر الوضع القائم و يقود للخوف و التوتر ;

- التراجع و التهرب من الواقع و محاولة الإبقاء على الوضع ;

- إدراك و تقبل الواقع يمثل انخراط و مرارة ;

<sup>1</sup> فريد النجار4(مرجع سبق ذكره)، ص 91.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Op, Cit, p 426.

-إعادة تنظيم هياكل و تجارب جديدة و بالتالي التكيف مع الوضع.

" ففي دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد سنة 1975 لمناقشة مشكلات التغيير كانت محصلة الدراسة أن: الرغبة في التغيير يجب أن لا تكون مجرد تسلط على الفكر بل ينبغي أن تكون من فلسفة النمو التي تغذي مقدرة الإنسان و خياله لزيادة حيوية الأعمال"<sup>1</sup>.

و لا ريب في انه يمكن تحقيق نتائج أكثر جدية لو كانت النظرة إلى التغيير كتحد لا كتهديد، وهذا من شأنه المساعدة في تنفيذ التغيير لدى كل من يطلب منهم التعاون لإجرائه سواء كانوا عاملين أو متعاملين معه مما يولد الشعور بالثقة و الأمل بان يكون التغيير أكبر فائدة لمن يقوم به.

### المطلب الثاني: العوائق و المشاكل المرتبطة بالتغيير

إن العوائق المعتادة و المألوفة التي تواجه العملية التغييرية تشمل بالدرجة الأولى المدة الزمنية لان ضغوط النتائج في المدى القصير و الزمن غير الكافي لإحداث العملية يتزامن و يظهران خطرا واحدا يرافق التغيير.<sup>2</sup>

- تزامن التغييرات:

كل تغيير ينتج عنه زيادة أعباء العمل و القلق حول إيجاد حلول التأقلم مما يجعل الأفراد أمام عدة تغييرات متزامنة تقتضي التسيير بطريقة مستمرة و متلازمة.

- التغييرات المتضاعفة و المتناقضة في بعض الأحيان:

إن المؤسسة تعيش عددا متزايدا من المشاريع الإبداعية المستمرة استجابة للضغوط البيئية مما يجعلها في وضعية تهديد نتيجة لتضاعف التغييرات داخل المؤسسة من تبعثر القوى و ضعفها نتيجة لتناقص استجابة الأفراد غير القادرين على تقديم الاقتراحات الجديدة بشكل سريع.

- التغييرات السريعة و المتكررة

تجد المؤسسة نفسها أمام تغييرات كثيرة ناتجة عن التطور في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مما يدفعها للتعديل في هيكلها و طرق عملها و الذي يطرح التساؤل حول عمل الأفراد، فهي تواجه صعوبة مسايرة التغيير إما بالحاجة إلى الوقت أو عدم القدرة على تنفيذه.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبي (مرجع سبق ذكره)، ص 89.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Op, Cit, p 427.

- التطور نحو التغييرات التوسعية

إن التغييرات تتجه لتكون جذرية و عميقة فحسب hafsi: " عمق التغيير يتحدد بالتعديلات المطبقة و بالتالي إدراك الأفراد، عمل المنظمة و الأدوار المتقلدة" و في مثال ذلك عمليات الاكتساب و التكامل.

- التغيير معقد

يشمل التغيير ثلاث مجالات مختلفة ولكن مترابطة: الأفراد، الجماعات، التنظيم . فالأول يستدعي معرفة الجهود الواجب بذها للتحكم في الطرق الجديدة باعتبار تهديد فقدان الميزات أما الثاني فيأخذ في الاعتبار ردود الأفعال البيئية لمعرفة ما إذا كان التغيير مقبولا و توجيه السلوك نحو الاستجابة أما الثالث فيتعلق بتطور المؤسسة و أنظمتها . هذه الأبعاد الثلاثة تضي التعقيد على العملية ما يوضح المعدل المنخفض لنجاح تسيير التغيير<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: طبيعة المقاومة

يواجه القادة صعوبة إدارة و تنفيذ التغيير حتى و لو كان في صالح المؤسسة لان القيام بأي عملية للتغيير سوا فيما يخص الأفراد أو الأنظمة يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد لها و التعاون و المشاركة في إنجاحها، لذلك لا بد لقادة التغيير مراعاة مدى تأثير الأفراد بهذه العملية و ما هو رد فعلهم تجاهها. لان الأفراد لا يقبلون إلا التغييرات المبررة بناء على شرعيتها و المعرفة حسب Suchman بالقبول العام و الوحدة المشكلة داخل التنظيم الاجتماعي المكون من قيم و اعتقادات الأفراد<sup>2</sup>.

يمكن تعريف مقاومة التغيير بامتناع و رفض الأفراد الامتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم و وظائفهم<sup>3</sup> إذ يعتبر ذلك سلوكا طبيعيا يعود لعدم الاقتناع بفكرة التغيير. فيمكن للمقاومة أن تكون من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين، أو من خارجه يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المؤسسة و يستفيدون من خدماتها، سرية و عندها تكون أسباب المقاومة شخصية، علنية و عندها تكون المقاومة جماعية بعد الاتفاق على الامتناع و خلق أسباب للرفض في شكل إضرابات أو انخفاض معدل الإنتاج أو القيام بعمليات التخريب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 405.

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

<sup>3</sup> زيد منير عبوي(مرجع سبق ذكره)، ص 42.

<sup>4</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 407.

تعود مقاومة التغيير لجملة من الأسباب يمكن عرضها كالاتي<sup>1</sup>:

- الخوف من الجهول أي المخاطر التي يحملها المستقبل : كالاعتقاد بأنه سيترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- عدم إدراك نواحي القصور في الوضع الحالي و نواحي القوة و مزايا الوضع الجديد و الإحساس بعدم منطقية التغيير.
- تهديد المصالح الشخصية للأفراد كفقدان وظائفهم أو نفوذهم و سلطتهم أو المزايا التي يحصلون عليها.
- تغيير محتوى الوظيفة و القيام بأعباء وظيفية جديدة.
- التخوف من تلاشي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بسبب التغيير.
- التوقيت غير المناسب بتغير ظروف العمل و فترات الدوام.
- التغيير في المعتقدات و القيم السائدة و التعديل الثقافي.

و مقاومة التغيير لا تكون سلبية في جميع الأحوال فيمكن أن تكون ايجابية إذا كانت عوائده لا تغطي تكاليفه المادية و المعنوية و سلبية في حال ما إذا كانت نتائجه في صالح المؤسسة. تتمثل ايجابيات المقاومة في<sup>2</sup>:

- إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير و وسائله و آثاره بشكل أفضل.
- الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال و بالتالي نقل غير جيد للمعلومات.
- التحليل الدقيق للنتائج المباشرة و غير المباشرة المرتقبة من التغيير.
- الكشف عن الضغوطات في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أما عن العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير فهي كالتالي:

يمكن إجمال هذه العوامل في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- ١) فرض التغيير على الأفراد و الجماعات و هذا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم عكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بالتغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- ٢) التنظيم غير الرسمي و دوره المهم في تقوية المقاومة حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة و إبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر (مرجع سبق ذكره)، ص 210.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص 43.

<sup>3</sup> رضا السيد (مرجع سبق ذكره) ، ص 100، 101.

لأن تشكل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لان تأثير التغيير على الجماعات اكبر من تأثيره على الأفراد.

### المطلب الرابع: التغلب على مقاومة التغيير

بعد أن يتعرف قادة التغيير على أسباب المقاومة و يدرسونها فإنهم يستعملون بعض الأساليب للتخفيف أو إلغاء المقاومة و إقناع الأفراد بضرورة التغيير و الفوائد المرتقبة منه للمؤسسة و بالتالي للأفراد، أهم هذه الأساليب:

#### التثقيف و الاتصال

يمكن هذا الأسلوب من زيادة الرغبة لدى العاملين في إحداث التغيير بعد اقتناعهم بضرورته بحيث يأخذ عدة أشكال إما المناقشة الفردية، أو توزيع التقارير. يتم استخدام هذا الأسلوب في حال قصور المعلومات حول الهدف من التغيير و دواعيه و ما هي آثاره السلبية و الايجابية عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة و مقترحات حلها مع توضيح نتائج العملية التغييرية الايجابية و السلبية حتى يكسب المبادر إلى التغيير ثقة الأفراد<sup>1</sup>.

#### المشاركة و الإدماج

تتمثل في مشاركة الأفراد في عملية التغيير من بدايتها و ذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم و أن نجاحه يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود و الالتزام بكافة التعليمات لان غالبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم و يرغبون في المشاركة فيها<sup>2</sup>.

#### التسهيل و الدعم

تسهيل و دعم مراحل التغيير بإعلان خطواته و المسئول عن تنفيذها مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المؤسسة بتنظيم التدريبات اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة بالإضافة إلى تقديم التحفيز<sup>3</sup> و الدعم المادي و المعنوي لتنفيذ التغيير.

<sup>1</sup> حسن محمد احمد محمد مختار(مرجع سبق ذكره)، ص 302.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات(مرجع سبق ذكره)، ص 115.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي(مرجع سبق ذكره)، ص 343.

التفاوض و الاتفاق

يتم من خلال هذا الأسلوب لتفاوض و تبادل وجهات النظر ما بين دعاة التغيير و مقاوميه<sup>1</sup>.

الاستغلال و اختيار الأعضاء

باختيار احد العاملين للإشراف و المصادقة على عملية التغيير فهذا الأسلوب أكثر سرعة و اقل تكلفة إلا انه يسبب مشاكل في المدى البعيد بعد شعور العاملين بأنهم استغلوا<sup>2</sup>.

السلطة و الإكراه

حينها يتم إجبار العاملين على تنفيذ التغيير باستخدام التهديدات السرية و المعلنة كفقدان الوظائف أو الفصل بحيث تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما تكون الحاجة إلى التغيير ملحة و تقتضي تنفيذه بأكثر سرعة إلا انه يخلف آثارا سلبية تتمثل في استياء العاملين من قائد التغيير<sup>3</sup>.

اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير

و يتم اختيار هذا الوقت بناء على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة و التوافق بينها و بين المؤسسة و العاملين بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص 348.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص 44.

<sup>3</sup> حسن محمد احمد محمد مختار (مرجع سبق ذكره)، ص 303.

<sup>4</sup> علاء محمد سيد قنديل (مرجع سبق ذكره)، ص 193.

المبحث السادس: التغيير التنظيمي و المواضيع ذات الصلة به

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية و التغيير

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء، وطرق إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يلتف حولها أعضاء التنظيم.

من بين تعريف الثقافة التنظيمية أنها: " مجموعة الايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

يعرفها Edgard Schein بمجموع المسلمات الأساسية للأفراد و التي يدركونها من خلال التعلم و تجارب المشكلات التي سبقت مواجهتها حتى يتحقق التأقلم الخارجي و التكامل الداخلي ليعمل الجميع بطريقة مرضية<sup>1</sup>.. فحسب Schein تستجيب الثقافة التنظيمية لنوعين من المشاكل لضمان استمرارية المؤسسة :

- استجابة المؤسسة للمتطلبات البيئية و بالتالي استمرارية التنظيم
- إنشاء و استمرارية عاقات العمل الفعالة ما بين أعضاء المؤسسة

و بالتالي فان الثقافة التنظيمية تسمح بمواجهة عدم التأكد و التعقد البيئي و الاستجابة الفعالة لتكامل الأفراد.

ثانياً: إدارة الثقافات

إن قوة المؤسسات تقاس حالياً بدرجة التأثير في الأفراد لتغيير عاداتهم و سلوكهم فإدارة الثقافات تعني القدرة على التغيير في الثقافة حتى تتلائم و التغييرات البيئية ذلك لان الإدارة تحولت من :التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة إلى:التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة بالإضافة إلى تغيير الثقافة. إلا أن التغيير الثقافي يستلزم وقتاً طويلاً و يواجه مقاومة عنيفة و بالخصوص إذا كانت قوية و راسخة في أذهان العاملين لأنها تقود إلى التميز في الأداء و في بعض الأحيان إلى وضعيات سيئة على عكس الأنظمة الثقافية الداعمة للتغيير و التي تركز على التعديل في الاستراتيجيات و السياسات بما يخدم علاقة المؤسسة ببيئتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 121.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Op, Cit, p 71.

أما عن العوامل المساعدة على التغيير في الثقافة السائدة فتتمثل في العناصر التالية:

- وقوع الأزمات أو الإحساس بإمكانية حدوثها يعتبر محفزاً لإحداث التغيير باعتباره سبيلاً للخروج منها أو تجنب وقوعها.
- التغيير في القيادة و الذي يستدعي الاستغناء عن القيم السائدة و فرض قيم جديدة.
- التطورات التي تحصل في فترة حياة المؤسسة ففي المراحل الأولى من عمرها يكون التغيير الثقافي سهلاً مقارنة بمراحل النضج و التدهور.
- حجم المؤسسة ففي المؤسسات الصغيرة يكون التغيير أسهل من تلك الكبيرة و ذلك لسهولة الاتصال داخل التنظيم لتوضيح السباب التغيير.
- قوة الثقافة السائدة و تعددها فكلما كانت الثقافة قوية فان إمكانية تفكيكها و تغييرها تكون صعبة و تستدعي وقتاً طويلاً و كذلك تعدد الثقافات.

### المطلب الثاني : طرق التعديل الثقافي

حدد الباحث السوسولوجي Henri Janne سبع محددات لإجراء التعديل أو التغيير الثقافي<sup>1</sup> :

- اللغة:

تمثل اللغة حداً فاصلاً ما بين الأفراد أصحاب اللغات الأجنبية بالإضافة إلى طريقة الكلام و الفرق ما بين اللغة التقنية و اللغة المتداولة لان المستوى الثقافي للأمم يقاس باللغة التقنية.

إن الكلمات القديمة ناتجة عن تمثيلات، تطبيقات أو عادات لذلك عند القيام بالتغيير لا بد من تغيير مفردات الكلمات إلا في حال الرغبة في الاستمرار في نفس المفهوم و في مثال ذلك يستبدل مفهوم التقليد بالمقارنة المرجعية.

- التنشئة

يقول Piaget "الطفل لا يولد اجتماعياً و لكن يصبح اجتماعياً" بحيث تأخذ كل من الأسرة و المدرسة و التلفاز الحصة الأكبر في تنشئة الأطفال و لكن البيئة التقنية أي بيئة العمل تستدعي تكويننا واسعاً للأفراد لان مفتاح التنمية هو ثقافة المؤسسات أي الجزء الخفي من الجبل الجليدي الثقافي المركب من المعارف و القيم

<sup>1</sup> Jean Brilman, Idem.



المتراكمة في المؤسسات إذ تنفق المؤسسات المتطورة ما بين 3 إلى 10% من النفقات الاجتماعية لأجل التكوين.

- تكثيف الاتصالات

تستخدم هذه الطريقة لأجل فرض ضغط نفسي على الأفراد لتعديل سلوكهم باستخدام الحجج العاطفية فالاتصالات تحل هنا محل المعلومات.

- التنبؤ الإبداعي

إن كل أفراد التنظيم يتخوفون مما يحمله المستقبل ويتساءلون دوما عنه مما يفرض عليهم تغيير سلوكهم بالتوجه نحو وضع آفاق مستقبلية و تجارب أكثر منهجية لإزالة الستار عن المستقبل بحيث يتوقف ذلك على اعتقاد مجموعة كبيرة من الأفراد في أمر ما يكون حدوثه لا محال فيكون التنبؤ إبداعيا عندما تكون الظاهرة غير موجودة واقعا و إنما تنتج من التنبؤ.

- الضغط الاجتماعي و التوقع المعياري

يمثل الضغط الاجتماعي توقع رد الفعل من فرض مجموعة من المعايير التي تدفع الأفراد لتنفيذ أمر ما، ويكون الضغط الاجتماعي بوضع الأفراد للتعلم ضمن مجموعات مثلى و بإتباع نفس المبدأ وضع المجموعة ضمن مجموعة أكثر شمولية حتى تحول دون التخصص و العزلة لضمان التضامن و التكافل.

التوقعات المعيارية في المؤسسة يعبر عنها من خلال أنظمة المعلومات، مراقبة التسيير، أنظمة الاستكشاف و التعويضات و التي تسمح بانتقال التوقعات المعيارية في كل المنظمة، فالتأثير الأولي لمراقبة التسيير هو المقدره الثقافية فقبل أن تكون نظاما عدديا فهي نظام للقيم.

- الموضه:

إن ظاهرة الموضه معروفة جدا فيما يخص السلع الاستهلاكية و بالأخص الملابس النسائية فالموضه الإدارية تجد مصدرها من النتائج القياسية للمؤسسات المبدعة، فالطرق الإدارية المؤدية لتلك النتائج ما هي إلا مبادرات المديرين، الاستشاريين، الصحفيين و الزبائن تجاه مورديهم، إذ يجب تسجيل الموضه لإعطاء الأفراد الرغبة في تطبيق التغيير.

- النماذج الثقافية

توجد نماذج ثقافية ناجمة عن أنظمة القيم و التي أصبحت بمثابة رموز بحيث يمكن ذكر النماذج المركبة في شكل إنسان مثالي إذ توجد عدة مستويات للنماذج الثقافية و هي:

- \* النموذج الإنساني.
- \* نموذج الفرق.
- \* نماذج التنظيمات.
- \* نماذج الأمم.

إن تقليد هذه النماذج يؤكد أنها إحدى العمليات الهامة في التعديل الثقافي و لذلك تقوم المؤسسات الأمريكية بتعيين أبطال في مجالاتهم الذين لديهم سلوك مثالي من القيم مثل خدمة الزبون، المردودية، و الجودة فالمؤسسات الناجحة تقدم نماذج للمؤسسات الأخرى. و المستويات العليا يمكن أن تؤخذ أيضا كنماذج فلذلك يصبح الاقتداء مهما بمعنى أن يلتزم المدراء أولا بالسلوك الموافق للقيم التي يفضلونها.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير

تعرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أنها " مجموع الأجهزة و البرمجيات و وسائل الاتصال و إدارة قواعد البيانات و تكنولوجيا تشغيل المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات المحددة بالحواسب الآلية"<sup>1</sup>.

تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات Tic على السلوك الفردي و سلوك الجماعات في المؤسسات و المجتمعات بدرجات متفاوتة، حيث أصبحت جميع المعاملات الفردية و التجارية تتم بواسطة الانترنت عن طريق التجارة الالكترونية و المعاملات المالية الكترونيا كالدفع الالكتروني. إلا أن هناك نقص في الخبرة لهذه التعاملات بالإضافة إلى تكاليف إنشاء أنظمة المعلومات لذلك فإن التوسع في تطبيقات Tic تنجم عنه تغييرات عديدة في سلوك المؤسسات للتحويل نحو مجتمع المعلومات و بعد ذلك مجتمع المعرفة إذ يعتبر النمو المعرفي سواء كان سريعاً أو بطيئاً مصدراً رئيسياً للتغيير<sup>2</sup>. أما فيما يخص الاتصالات فتتبنى المؤسسة المحدثة للتغيير إستراتيجية الاتصال الإقناعي و التي تتميز بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> زيد منير عبيوي (مرجع سبق ذكره)، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي (المنهج و الاقتصاد المعرفي) دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 122.

- أن يكون القائم بالاتصال أو مصدر الرسالة متخصصا، صادقا، محبوبا من قبل الجمهور، يشغل مكانة تسمح له بالتأثير في الآخرين ;

- أن تكون الرسالة تحمل معنى وحيدا أي واضحة، ملخصة و مرتبة الأفكار ;

- أن يكون الجمهور المستقبل قابلا للاقتناع.

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تطوير التطبيقات العملية داخل المؤسسات من خلال: الاتصال، العمل الشبكي و تطوير العلاقات التجارية عميل/مورد بحيث عززت المرور من المعالجة اليدوية للمعلومات إلى المعالجة الآلية و التي تسمح بتخفيض تكاليف التبادل<sup>1</sup>، إذ تظهر أهميتها في تحفيز المؤسسات على الاستجابة السريعة لتغيير الموقع السوقي من اجل الاستمرارية و مواصلة النمو. أما أهميتها في إحداث التغيير فتعود للنقاط التالية<sup>2</sup>:

- تزايد نفوذ المعرفة و المعلومات في المجتمعات الصناعية و تزايد نفوذ العاملين بها ;

- تنمية و تطوير شبكات الاتصالات و المعالجة الدقيقة التي أدت لظهور أنظمة معلومات جديدة مبنية

على استخدام أجهزة الحاسوب و شبكات الاتصال المتقدمة ;

- التغييرات الحاصلة في الطلب على المعلومات و أساليب تشغيلها حتى أصبح ينظر إليها على أنها موردا

استراتيجيا .

أما فيما يخص دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إحداث التغيير يتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

1. التصميم بمساعدة الحاسب باستخدام برامج التصميم تتمكن المؤسسة من تحديد الأدوات و الطرق

المستخدمة في الرفع من الإنتاجية أو تخفيض نسبة المنتجات المعيبة بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات لتحقيق الفعالية و الكفاءة.

2. الهندسة بمساعدة الحاسوب و ذلك بتحويل مدخلات البيانات إلى أشكال هندسية، مدرجات

تكرارية، نسب مئوية ممثلة بالدوائر أو منحنيات.

3. التصنيع بمساعدة الحاسب أي استعمال الحواسيب في أتمة عمليات الإنتاج.

4. التخطيط باستعمال الحاسب عن طريق التنبؤ بناء على مدخلات البيانات لتحديد النتائج المحتمل

بلوغها.

<sup>1</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p 392.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف(مرجع سبق ذكره)، ص 196.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص 71.

5. هندسة النظم بمساعدة الحاسب وهي عبارة عن استعمال حزم البرمجيات لإتمام العديد من أنشطة نظم المعلومات من خلال تطوير البرمجيات.
6. التصنيع المتكامل بمساعدة الحاسب وهو عبارة عن نظام تصنيع يراقب الآلات أوتوماتيكياً بهدف إيجاد نظام تصنيع تام.

### المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في إحداث التغيير

إن كل ما يحيط بالمؤسسة من تغييرات اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، سياسية و ثقافية له تأثير على إدارة الموارد البشرية مما يقتضي من إدارة المؤسسة تقدير هذا التأثير في أساليب إدارة الموارد البشرية فهي ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي. إذ يتمثل الدور الرئيسي للموارد البشرية في:

- نجاح العملية التغييرية وذلك من خلال المشاركة الفعالة للأفراد القادرين على إدارة و قيادة العملية التغييرية بفعالية.
- الرغبة في تحقيق الذات و التطوير و بلوغ الأهداف المخططة و الناتجة من القيم المتفق عليها داخل المؤسسة.
- الكفاءة و الاستعداد للتعلم و الانضمام إلى المجموعة للعمل بروح فريق يتمتع بالقدرة على الإدارة الذاتية.

يمكن للانعكاسات التنظيمية للتغيير أن تؤثر في تغيير ادوار الموارد البشرية بتغير هيكل الوظائف و أنظمة الرقابة و التعويضات، كما يمكن للتغييرات التكنولوجية أن تقود إلى التخلي عن بعض الوظائف و بالتالي استبدال الآلة مكان الإنسان مما ينشئ لدى المؤسسة بعض التداخلات الآلية الإنسانية<sup>1</sup>.

تعتبر أهم فلسفة تؤثر على إدارة الموارد البشرية هي إدارة الجودة الشاملة إذ تتطلب موارد بشرية مؤهلة و مدربة على القيام بالتغييرات و التحسينات المستمرة لتحصل المؤسسة على المكانة المناسبة و لتزيد من أرباحها و حصتها السوقية و بالتالي قدرتها على المنافسة. إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية بتغيير سلوكيات الأفراد و أساليب تأدية الأدوار داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف (مرجع سبق ذكره)، ص 200.

المطلب الخامس: عوامل نجاح التغيير في المؤسسات

إن نجاح العملية التغييرية يتوقف على مجموعة من العوامل<sup>1</sup>:

- تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير و عدم مقاومته.
- دعم الإدارة العليا لجهود التغيير.
- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتغيير.
- إشراك العاملين في التغيير منذ التنبؤ به حتى إحداثه.
- اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.
- وجود نظام معلومات يسمح بالتقصي و توفير المعلومات التي تمكن من تشخيص وضعية المؤسسة و نتائج التغيير لتقدير مدى فاعلية الخطط الموظفة.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر(مرجع سبق ذكره) ، ص 41.

## خلاصة الفصل

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير نستنتج بان العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهدا متواصلا يبني على العلم و التجربة العملية للتعامل مع الظروف المختلفة، و أن للمعرفة و القدرات القيادية للمدير الدور الرئيس في التعامل مع التغييرات المحيطة و ما تحمله من تحديات و آثار و ذلك باستخدام الأساليب و الطرق العلمية لضمان بقاء و استمرار المؤسسات عامة كانت أو خاصة لما أصبح التغيير ضرورة حتمية في حياة المؤسسات.