



إدارة التغيير

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر
تخصص إدارة أعمال

إعداد:

الدكتورة مهديد فاطمة الزهراء

أستاذة باحثة بقسم علوم التسيير

الصفحة	محتوى المطبوعة
6	قائمة الجداول
7	قائمة الاشكال
9-8	مقدمة
10	المحور الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي
11	تمهيد
11	أولا- مفهوم التغيير التنظيمي
13	ثانيا- أهداف التغيير التنظيمي
14	ثالثا- أهمية التغيير التنظيمي
15	رابعا- خصائص التغيير التنظيمي
17	أسئلة حول المحاضرة
18	المحور الثاني: استراتيجيات وأنواع التغيير التنظيمي
19	تمهيد
19	أولا- مجالات التغيير التنظيمي
23	ثانيا- أنواع التغيير التنظيمي
24	ثالثا- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير
15	رابعا- استراتيجيات التغيير التنظيمي

27	أسئلة حول المحاضرة
28	المحور الثالث: مفهوم ومراحل إدارة التغيير
29	تمهيد
29	أولاً-تعريف إدارة التغيير
30	ثانياً-العناصر الأساسية لإدارة التغيير
31	ثالثاً-مراحل إدارة التغيير
35	أسئلة حول المحاضرة
36	المحور الرابع: نماذج إدارة التغيير
37	تمهيد
37	أولاً-نموذج Kurt Lewin
42	ثانياً-نموذج John Kotter
44	ثالثاً-نموذج Edgar Huse
46	رابعاً-نموذج IVANCEVICH
48	خامساً-نموذج Harvey and Brown
50	أسئلة حول المحاضرة
51	المحور الخامس: قيادة التغيير
52	تمهيد

52	أولا-تعريف قيادة التغيير وسماتها
53	ثانيا-خصائص وأبعاد قيادة التغيير
55	ثالثا-مراحل قيادة التغيير بنجاح
58	أسئلة حول المحاضرة
59	المحور السادس: مقاومة التغيير
60	تمهيد
60	أولا-مفهوم مقاومة التغيير
61	ثانيا-أسباب مقاومة التغيير
64	ثالثا-أشكال وانواع مقاومة التغيير
66	رابعا-أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
68	أسئلة حول المحاضرة
70	المحور السابع: تغيير الثقافة التنظيمية
71	تمهيد
71	أولا-تعريف الثقافة التنظيمية
72	ثانيا-مكونات الثقافة التنظيمية
73	ثالثا-أدوات تغيير الثقافة التنظيمية
76	رابعا-مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

78	أسئلة حول المحاضرة
79	المحور الثامن: التعلم التنظيمي والتغيير
80	تمهيد
80	أولا-تعريف التعلم التنظيمي
81	ثانيا-أهمية وخصائص التعلم التنظيمي
83	ثالثا-أنماط التعلم التنظيمي
84	رابعا-علاقة التعلم التنظيمي بالتغيير
86	أسئلة حول المحاضرة
87	المحور التاسع: حالات عملية للتغيير التنظيمي
88	تمهيد
88	أولا-شركة زيروكس الامريكية (Xerox)
81	ثانيا-مصنع المنتجات الالكترونية
82	ثالثا-قصة جبل الجليد يذوب
96	أسئلة حول المحاضرة
97	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التغيير والتغير	13
02	نقاط التغيير الممكنة في الهيكل التنظيمي	21
03	المصادر الفردية لمقاومة التغيير	63
04	السلوكيات الإدارية المطلوبة في وحدة RBG	89
05	تحليل موقف التغيير لمصنع المنتجات الالكترونية	92

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تصنيفات التغيير التنظيمي	24
02	العناصر الستة لإدارة التغيير	31
03	مراحل إدارة التغيير	34
04	قوى حقل التغيير	39
05	التوازن بالمنظمة بعد عملية التغيير	41
06	نموذج التغيير Lewin	41
07	خطوات احداث التغيير Kotter	44
08	نموذج التغيير Huse	46
09	نموذج IVANCEVICH	48
10	مراحل قيادة التغيير	58
11	المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	73
12	عملية التغيير الثقافي	76
13	مستويات التعلم التنظيمي	82

مقدمة:

زاد اهتمام المنظمات في الفترة الأخيرة بما يعرف بإدارة التغيير، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة ومظاهر العولمة، وحدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي لمواكبة النجاح والتقدم، إذ لا مكان في السوق إلا للمنظمات التي تقوم بالتكيف السريع والتحسين المستمر، إذ تعتبر إدارة التغيير من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاهي قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري وأضحى لها مكانتها المرموقة ضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وهي بمثابة فلسفة تسيير حديثة أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات مرضي مختلف الأطراف وفي نفس الوقت تبرز الآليات التي يجب اتباعها كي تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة في ظل المنافسة الشرسة.

وفي هذا الإطار تهدف هذه المطبوعة إلى تسليط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي بشكله الشامل، وعلى إدارة التغيير كممارسة إدارية حديثة يجب أن تتبناها منظمات الأعمال، لتحقيق حالة من النجاح والتفوق والانتشار والتي تؤدي بالضرورة إلى تعزيز قدراتها التنافسية وحصد الحصة السوقية المنشودة والاستمرار بقوة للبقاء، ولكي نبرز أهمية الموضوع نحاول الوقوف عند تجربة NOKIA أو بالأحرى نستخلص العبر من تلك الشركة، فخلال المؤتمر الصحفي للإعلان عن NOKIA التي تم شراؤها من قبل MICROSOFT، أنهى الرئيس التنفيذي لنوكيا كلمته قائلاً: "نحن لم نعمل أي شيء خاطئ، لكن بطريقة ما، خسرننا"، وبمقولته هذه بكى كل فريق الإدارة بمن فيهم هو نفسه، فقد كانت NOKIA شركة محترمة، حيث أنها لم تفعل شيئاً خطأ في أعمالها ولكن العالم تغير بسرعة كبيرة، غاب عنهم التعلّم، وغاب عنهم التغيير، وبالتالي فإنها فقدت فرصة ثمينة كانت في متناول اليد لتصبح شركة عملاقة، ليس فقط فاتتهم فرصة لكسب المال الوفير، ولكنهم فقدوا أيضاً فرصتهم في البقاء على قيد الحياة،¹ وعند الوقوف عند هذه القصة يتضح لنا جلياً أن هناك رسالة واضحة جداً وعبرة قيمة يمكن أن تستفيد منها المنظمات وهي: إذا كنت لا تتغير أو تتغير بوتيرة بطيئة، سيتم استبعادك من المنافسة والتي أصبحت شرسة على جميع المستويات.

¹ www.janoubia.com/2016/02/08



ولكي تتحقق الاستفادة فقد تم تقديم المواضيع بلغة بسيطة، وتم الاعتماد على عرض المعلومات على الدلائل والأشكال والجداول التوضيحية، كما تم التقييد بالجوانب الشكلية والمنهجية المتعارف عليها من حيث التوثيق باستخدام الهوامش وقائمة الأشكال، والمحافظة على التسلسل والترابط بين المحاور وأجزائها. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الكتاب إلى الفصول التالية:

بالنسبة للمضمون: فقد بوب هذا العمل في سبعة محاور متسلسلة ومتراطة فكريا، وتم الاستدلال بأمثلة وحالات واقعية لتثبيت المعارف للطلاب.



المحور الأول:

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الأهداف التعليمية

- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي؛
- التمييز بين التغيير والتغير؛
- التعرف على خصائص وأهمية التغيير.

المحور الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين تتحرك البيئة الخارجية بسرعة في اتجاه معاكس، وإحداث التغيير التنظيمي لابد للمنظمة من مواكبة مستجدات البيئة للحصول على سلوك إيجابي، ولتحقيق برامج وأهداف التغيير يجب تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير وضمان انخراطه في جهود المنظمة لكسب رضاه وولائه في تنفيذ التغيير، بالإضافة إلى استخدام مختلف الأساليب الضرورية لتدعيم عملية التغيير وإنجاحه للتأقلم مع بيئة المنظمة من اجل البقاء، الاستمرار والنمو.

أولاً- مفهوم التغيير التنظيمي:

1. تعريف التغيير التنظيمي: تعددت تعاريف التغيير وتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين لعملية التغيير وعموما سوف نتطرق للتعاريف التالية للتغيير.

يعرف التغيير بأنه: "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع الى اخر ويتضمن ذلك أي تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".¹

وهو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث التطوير أو التحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم.²

كذلك يعرف بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة".³

يعرف بأنه " ميزة مهمة بالنسبة للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا على البيئة إذ يجب أن تغير سياساتها واجراءاتها وحتى أعضائها في بعض الاحيان، للبقاء والاستمرار".⁴

¹ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص16.

² - معتر سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والتطبيقية)، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 23.

³ خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص31.

⁴ Bernard Turgeon et Dominique Lamaute, le management (dimension pratique), Chenelière Education, 2^{eme} édition, canada, 2006, p24.

ويعرف التغيير أيضا بأنه: "القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطور بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع يتميز بالاستمرارية".¹

ومما سبق من التعريفات المقدمة للتغيير التنظيمي نلاحظ انها كلها تشترك على أنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.²

وفي الأخير يمكن اعتماد التعريف التالي للتغيير التنظيمي والذي يشترك مع العديد من التعاريف السابقة، إذ يعرفه على أنه تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتساعد على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة.³

2. الفرق بين التغير والتغيير التنظيمي:

ينبغي التمييز بين مصطلحي التغيير والتغير؛ فالأول يطلق على العملية التي تتم بتدخل الانسان وتوجيهه وتخطيطه من أجل التحول نحو الاحسن المنشود، فهو كل تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على شيء مخطط له ومنتوقعة نتائجه ويكون بفعل شخص ما، أما "التغير" هو ذلك التحول الذي يحدث في مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته، ويكون مفروض نتيجة التغير في البيئة الخارجية.

إذ يصف البعض التغيير بأنه عملية مخططة وهادفة، بينما يوصف التغير بأنه فعل تلقائي أو عشوائي أو لا إرادي، وتصبح العلاقة بين التغيير والتغير كالعلاقة بين التنمية التي يقترب معناها من التغيير، ومصطلح النمو الذي كثيرا ما يقترب معناها من التغير فنمو الانسان وبقية الكائنات الحية يحدث بيولوجيا وفطريا، بينما تنميتهم تستلزم التدخل ووضع الخطط والبرامج لتحقيق الاهداف.⁴ إذن التغيير هو رد فعل او استجابة للتغير.

ويمكن تلخيص طبيعة الاختلاف بين التغيير والتغير في الجدول التالي:

¹ زين يونس وبوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، جامعة حمدي لخضر، الوادي، الجزائر، 2016، ص 185.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 352.

³ إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 82.

⁴ عامر خيضر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2007، ص 6 انظر

الموقع: <http://repository.nauss.edu.sa/handle>

الجدول رقم 1: الفرق بين التغيير والتغير

التغير	التغيير
تلقائي	مخطط
يصعب التنبؤ به	يسهل التنبؤ به
بطيء في رد الفعل	له برنامج زمني
يؤدي إلى رد فعل	يقوم على المبادرات

المصدر: سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2018/2017، ص38

ثانيا-أهداف التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهداف محددة ومخططة يمكن توضيحها فيما يلي:

1. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة؛
2. تطوير إجراءات العمل اللازمة في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها¹؛
3. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
4. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بيم مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة؛
5. تشجيع الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
6. تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
7. الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
8. تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من اساليب الادارة التقليدية؛
9. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها².

¹ ماهر عدنان إبراهيم، دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة (المصرف التجاري السوري)، مجلة جامعة البحث الافتراضية السورية، مجلد 39، العدد 9، سوريا، 2017، ص 115.

² سيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص21

ثالثاً-أهمية التغيير:

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل، ويمكن حصر أهمية التغيير فيما يلي:¹

1. الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل.

2. الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينبغي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

3. الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

4. الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5. الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.
- معرفة مجالات القوة وتأكيدھا.

¹ محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2003، ص 24

رابعاً- خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الامام بها ومعرفتها والاحاطة بها وهي كالتالي:¹

1. الاستهدافية: إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة، واهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجاليا أو عشوائيا بدون توجيه، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وغاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.
2. الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم ذلك ضمن مواردها وإمكاناتها، وظروفها التي تمر بها.
3. التوافقية: من الضروري أن يكون هناك انسجام وتوافق بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، وعملية التغيير المنوي القيام بها، وان يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير.
4. الفاعلية: أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، وبالتالي فإن إدارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة.
5. المشاركة: إن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. الشرعية: يتعين تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير، ذلك من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وخصوصا عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، حتى يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد.
7. الإصلاح: لمعنى انها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. الرشد: يجب ان تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية بحث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إداري وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.
9. القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه.

¹ ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015، ص 182-183



10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تحاول أن تتوافق وتتكيف مع الأحداث، وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها، وهذا ما يجعل التغيير يهتم اهتماما قويا على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.

أسئلة حول المحاضرة:

- ما مفهوم التغيير التنظيمي؟
- هناك فرق جوهري بين مفهومي التغير والتغيير التنظيمي وضح ذلك؟
- ما هي أهمية التغيير التنظيمي للأفراد العاملين وللمنظمة؟
- فيما تكمن الخصائص الضرورية التي يجب توفرها في عملية التغيير التنظيمي؟

المحور الثاني:

استراتيجيات وأنواع التغيير التنظيمي

الأهداف التعليمية

- التعرف على المجالات الممكنة لإحداث التغيير التنظيمي؛
- التمييز بين مختلف أنواع التغيير التنظيمي؛
- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لإحداث التغيير.

المحور الثاني: استراتيجيات وأنواع التغيير التنظيمي

تمهيد:

أصبح التغيير أمراً هاماً وواسع الانتشار تتبناه معظم المنظمات من أجل المحافظة على استمراريتهما في ظل المتغيرات البيئية التي تواجهها، إذ يعتبر من التوجهات الحديثة في الإدارة، ويعتبر من أهم التحديات التي تواجه القائمين على تنفيذها يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يكون إلا من خلال تتبع سليم وكفؤ لعملية التغيير بإتباع مجموعة من الاستراتيجيات التي تتوافق مع نوع التغيير المراد إحداثه.

أولاً-مجالات التغيير التنظيمي:

تنتج عملية التغيير كمحصلة لاستجابة المنظمات لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية حرصاً منها في ضمان الاستمرار والبقاء، وتبقى المهمة الصعبة في التغيير هي التحديد بدقة ما الذي تسعى المنظمات إلى تغييره أو بمعنى تحديد المجالات التي يستهدفها إحداث التغيير التنظيمي، وهناك عدة دراسات قدمت عدة تصنيفات لتلك المجالات، ولكن التصنيف الأكثر استعمالاً هو ما سنتناوله فيما يلي:

1- المجال الوظيفي:

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحى إلى تغيير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة،¹ حيث يمس التغيير التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف، فقد تتحول المؤسسة من نشاط إلى نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة أي من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، كأن تضيف نشاطات أخرى إلى نشاطها الرئيسي، ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو استراتيجية إحدى وظائفها، بما يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة.²

ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها:³

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص257

² برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2015/2016، ص30

³ سماتي حاتم، مرجع سابق، ص52، 53

- فلسفة المنظمة: يقصد بها ما تنطوي عليه المنظمة من قيم عامة وخصوصيات، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لرسالتها واهدافها أو بشكل مستقل.
- رسالة المنظمة: وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص بها، وكل الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة.
- أهداف المنظمة: وهي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة من انشاء المنظمة في حدا ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف.
- استراتيجية المنظمة: عند تأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة، فإن الأهداف هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة.

2- المجال الهيكلي:

هو التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة والذي من خلاله تتحدد الوحدات التنظيمية والادارية التي تُشكل المؤسسة وتحدد سلطاتها ومسؤولياتها ومهامها وعلاقتها فيما بينها، وهذا في إطار درجة معينة من الرسمية والمركزية، فقد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي من مركزي إلى لامركزي بفعل سرعة تغير بيئتها الخارجية أو بفعل كبر حجمها، بما يؤدي إلى زيادة بيروقراطيتها وعدم قدرتها على الاستجابة لمغيرات بيئتها الداخلية أو الخارجية، فتقوم بإعادة النظر في عدد وطبيعة الأقسام والمصالح والإدارات سواء بالحذف أو الاستحداث أو الدمج، أو تقوم بالتوسع في تفويض السلطة وتقليص درجة الرسمية لإعطاء المؤسسة مزيدا من المرونة التنظيمية التي تمكنها من ضمان رد الفعل والاستجابة بنفس درجة التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها.

كما قد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي فتنقل من هيكل وظيفي إلى هيكل متعدد الأقسام إذا ما انتقلت من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، ومن هيكل متعدد الأقسام إلى هيكل مصفوفي إذا ما قررت انتاج عدد محدود من المنتجات تكون بينها استعمالات مشتركة، أو تقرر التحول نحو الهيكل الشبكي إذا ما قررت اخرجة عدد أكبر من وظائفها ونشاطاتها والاعتماد على تكنولوجيايات الاعلام والاتصال للقيام بعملياتها.

إن التغيير في الهيكل قد يتضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بما يحمله من تغيير في توزيع السلطات والمسؤوليات وآليات التنسيق وقنوات الاتصال وطرق تأدية الأعمال وكذلك إلغاء أو استحداث وحدات إدارية أو تنظيمية.¹

والجدول التالي يوضح أهم نقاط التغيير التي يمكن ان يمسه التغيير الهيكلي.

الجدول رقم 2: نقاط التغيير الممكنة في الهيكل التنظيمي

مضامينها	النقاط
درجة تقييم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها العمال	التخصص في العمل
التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة	سلطة الاوامر
عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين	تفويض السلطة
مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات	المركزية
مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين	الرسمية
عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف اداري واحد	نطاق الاشراف

المصدر: عطية مصطفى كامل ابو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث. مصر، 2003، ص 177

وعموما هناك العديد من المجالات التي يمكن أن يمسه التغيير للمنظمة، حيث يمكن أن يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به.

3- المجال التكنولوجي:

ويعد التغيير في مجال التكنولوجيا استجابة لمتغيرات اجتماعية فنية سوقية تنافسية أو مجتمعية مثل التقليل من تلوث البيئة، وقد يكون التغيير التكنولوجي مرتبطا بتغير الرسالة وطبيعة النشاط، أو تغيير الأهداف مثل أهداف فنية أو تسويقية وأهداف متعلقة بالتكاليف، كذلك يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية،²

¹ برباش توفيق، مرجع سابق، ص 31، 32

² غسان اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 30

يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء، والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

ولا يقتصر التغيير التكنولوجي على تغيير تكنولوجيا الإنتاج فقط، بل يمتد إلى تكنولوجيا المنظمة بأكملها، سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، المالية... وتشمل التغييرات التكنولوجية: تكنولوجيا المعلومات، المكاتب الآلية، الاتصالات الإلكترونية، المنتجات والعمليات الجديدة، التصميم والصناعة بواسطة الحاسوب، والمجموعات الإلكترونية (المكننة).¹

4- المجال البشري (الأفراد):

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم ولقد أشار باحثون آخرون على أن التغيير في الموارد البشرية قد يكون من خلال ثلاثة جوانب مهمة وهي:

- المهارات والأداء: وذلك من خلال الطرق التالية:

- الإحلال: وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.

- التحديث التدريجي للموظفين: وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المترشحين مع اجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.

- التكوين: وذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم مهارات جديدة،

• الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية " التنمية

الإدارية"، إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه اتجاهات ومستويات إدراكية وسلوكيات

الأفراد من اختلاف وصعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها.

• الثقافة التنظيمية: إن تغيير القيم والعادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي

الخاص، لذلك فإنه يجب عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها وبأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين

يحظون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة.²

¹ بوطرفة صورية، التغيير التكنولوجي وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة العربي التبسي، 2018، ص 220

² سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 51، 52

ثانيا-أنواع التغيير التنظيمي:

يمس التغيير المطلوب عدة مجالات متنوعة حسب الوضع الذي تريد تغييره المنظمة، ويمكن تقسيم أنواع التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وفيما يلي عرض لأهم أنواع التغيير التنظيمي:

1- حسب معيار التخطيط: التغيير المخطط والتغيير غير المخطط

التغيير المخطط هو اجراء اداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقا لتبرير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من اجرائه من جهة أخرى، أما التغيير غير المخطط (العشوائي) هو التغيير الذي يقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية، مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.¹ ويكون التغيير العشوائي ناتج بفعل أزمة ولم تكن متوقعة ولا مخطط لها، وليس هنالك استعداد لمواجهةها، مما وجد على المنظمات احداث التغيير للخروج من الازمة أو لمواكبة التغيير المفروض عليها.

2- حسب معيار الشمول: التغيير الشامل والتغيير الجزئي

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا فإننا نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة 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.²

3- حسب معيار السرعة: التغيير السريع والتغيير التدريجي

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي دف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات، وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد، وتلعب الظروف دورا مهما في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.³

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 108-109

² زيد منير عوي، ادارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2006، ص28

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص10

4- حسب معيار موضوع التغيير: التغيير المادي والتغيير المعنوي

في حال اتخاذ موضوع التغيير كأساس يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل الهيكل والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي 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 يعد شكليا وسطحيا وغير فعال.¹

والشكل الموالي يلخص التصنيفات السابقة وفقا لعدة معايير:

الشكل رقم 1: تصنيفات التغيير التنظيمي



المصدر: 2021/1/5 إدارة التغيير-التنظيمي /www.new-educ.com/

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة تصنيفات أشار إليها العديد من الباحثين، وتم اختيار هذا التصنيف لاعتباره المشترك والأشمل من بين ما تم تناوله من قبل الباحثين، ويوجد تصنيف آخر لم يتم ذكره لأنه يدرج ضمن مجالات التغيير التنظيمي التي تم ذكرها في العنصر السابق، فمن حيث المستوى يتم تصنيف التغيير التنظيمي إلى:

- 1- التغيير الاستراتيجي: ويعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل، ويمس رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها وقيمها وفلسفتها عن النمو والجودة والابتكار والتقنيات المستخدمة.
- 2- التغيير الوظيفي: ويرتبط بالنظم الجديدة والاجراءات والهيكل والتقنيات التي لها تأثير مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع في المنظمة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 123

ثالثا-العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير نذكر منها:¹

- 1- أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث انها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بالتحديد 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.
- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- الفرص المتوافرة والقيود: لكي يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير يتطلب ذلك بجانب معرفة الموارد المتاحة، التقييم الدقيق للفرص المتاحة والقيود والمحددات مما يستوجب التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، العاملين فيها، خبير أو وسيط التغيير والاستراتيجية ذاتها.

رابعا-استراتيجيات التغيير التنظيمي:

من اهم العوامل التي تؤثر على في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي ضرورة التغيير واهميته، أهداف التغيير، الجهة المستهدفة من التغيير، بالإضافة إلى الامكانيات المتاحة والقوى المعارضة للتغيير، وانطلاقا من العوامل السابقة يتم اختيار الاستراتيجية الانسب للتغيير والتي اجمع عليها الكثير من الباحثين:

1- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تقوم هذه الاستراتيجية على أن الفرد يقاد في افعاله بالأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، لذلك فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته واتجاهاته وقيمه، وحيث أن كثير من عوائق العمل والانتاج تعود أصلا لمثل تلك الانماط السلوكية، لذا يتم تحديد ما يجب تغييره بالتعاون مع خبير التطوير،² وبالتالي من خلال هذه الاستراتيجية نحاول مخاطبة العقل واقناع الافراد على تقبل وتنفيذ التغيير المنشود، وهذا لأهميته وامتناعهم عن التغيير سيهدد مصالحهم ومصالح

¹ حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص302-303

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط5، 2009، ص9-10

المنظمة، فبالثقيف والتوعية ستتضح أمور كانت مهمة لدى الافراد الراضين للتغيير، ويتم التخلص من المخاوف احداث التغيير، ومن اهم الاساليب المستخدمة في ذلك نجد التدريب، الاجتماعات والحوارات.

2- استراتيجية العقلانية الميدانية:

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير، هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.¹ ويتم عقد لقاءات دورية بالإضافة البرامج التدريبية تركز بشكل رئيس على تزويد الموظفين بالمعلومات عن عملية التغيير بافتراض أن الاختيار الرشيد للموظفين الأكثر كفاءة سيقود الى نجاح عملية التغيير.

3- استراتيجية القوة القسرية:

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في إحداث التغيير، حيث يفرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.² وعادة ما تلجأ المنظمات لاتباع هذه الاستراتيجية عندما يكون التغيير ضروريا وسريعا، وبالتالي لا يكون لديها الوقت لاتباع احدى الاستراتيجيتين السابقتين.

لقد حاول العديد من الباحثين والكتاب في مجال التغيير التنظيمي، وضع الاستراتيجيات السابقة لكي تتوافق مع الظروف والحالات التي كيفت معها، حيث لا توجد استراتيجية مثلى أو أحسن من الأخرى في احداث التغيير لان طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، وبالتالي يتبين أن التخطيط الجيد في اختيار استراتيجية التغيير يعتبر احدى العوامل الضرورية لنجاح عملية التغيير.

¹ ربي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 233

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 32

أسئلة حول المحاضرة:

- ما هي أهم المجالات التي يمكن ان نحدث فيها التغيير التنظيمي؟
- هناك فرق جوهري بين مجالات التغيير التنظيمي وأنواعه، وضح ذلك؟
- تم تصنيف أنواع التغيير التنظيمي بناء على عدة معايير، اذكرها مع توضيح أهم أنواع التغيير التنظيمي التي اتفق عليها الباحثين في هذا المجال؟
- فيما تكمن استراتيجيات التغيير التنظيمي، وما شروط اختيار الاستراتيجية المثلى لإحداث التغيير؟



المحور الثالث:

مفهوم ومراحل إدارة التغيير

الأهداف التعليمية

- التعرف على مفهوم إدارة التغيير؛
- التمييز بين مختلف القوى الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي؛
- التعرف على أهم مراحل إدارة التغيير.

المحور الثالث: مفهوم ومراحل إدارة التغيير

تمهيد:

تعتبر ادارة التغيير من المفاهيم الادارية الحديثة التي زاد الاهتمام بها مؤخرا، خاصة في ظل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، إذ أصبح التغيير ضرورة حتمية وليس امرا اختياريا، وهذا ما تثبته مقولة هيراقليطس: الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر، فإذا ارادت المنظمة المحافظة على مكانتها في سوق المنافسة وجب عليها احداث التغيير الذي يضمن لها ذلك، وحبذا لو كان هذا التغيير مخططا له ومدروس افضل من أن يكون مفروض من البيئة الخارجية وعشوائي حيث سيكون غير مخطط وفجائي لا تستطيع المنظمة إدارته، ومن هنا تبرز أهمية إدارة هذا التغيير الذي سيمر بمراحل علمية ومدروسة لضمان نجاحه وفعاليتها.

أولا-تعريف إدارة التغيير:

هو مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او ادارة المؤسسة، من خلال واضحة المعالم، كما إن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.

ويعرفه رونبسون Robonson على انه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الامور بصورة مستقرة.¹

كما يعرفها وارن بينس warren Bennis بانها "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".

ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها الجهاز الذي يحرك الادارة والمؤسسة لمواجهة الاوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفاعلية، لإحداث التغيير لخدمة الاهداف المنشودة.²

من التعريفات السابقة يتضح لنا أن مفهوم إدارة التغيير يهتم بنقل المنظمة من الوضع الراهن الحالي إلى وضع مستقبلي المنشود، من خلال اتباع منهجية علمية ابتداء من التخطيط الجيد للتغيير وتخصيص الموارد اللازمة لذلك بما فيها قائد التغيير، والعمل على تنفيذه ومتابعته باتباع استراتيجيات معينة تسمح بتحقيق التغيير الايجابي.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 15

² ربي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 36

ثانيا-العناصر الأساسية لإدارة التغيير:

تتطلب عملية إدارة التغيير تخطيطا مسبقا ومدروسا في إطار عملية ادارية متسلسلة ومتكاملة من تنظيم ورقابة وتوجيه وتقييم، ولتنجح عملية إدارة التغيير يجب أن تركز على مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها، حيث يوضح الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي أن أي عملية تغييرية لها ستة عناصر أو مكونات أو أبعاد رئيسية ويسمها سداسي التغيير أو الميمات الستة وهي:

1-موضوع التغيير: وهو العنصر الذي سوف يتم تغييره، ويتناول جوانب عديدة مثل: قواعد التغيير ومستلزماته ومستوياته وخطواته.

2-المغير: يعتمد التغيير التنظيمي على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير وتشرف عليها، بحيث قد يكون المدير العام أو مديرا فرعيا أو مدير الموارد البشرية أو إطار سامي بشرط أن يتمتع بدعم السلطات العليا بالمنظمة.¹

3-المؤيد: وهو الذي يؤيد العملية التغييرية، ويمكن أن يمارسها أو يسهم في المطالبة بها.

4-المحايد: وهو الذي لا يشكل رأياً أو لا يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.

5-المقاوم: وهو الذي يرفض العملية التغييرية، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6-مقاومة المقاومة: ونعني بها الممارسات والانشطة التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها والقضاء عليها.²

¹ سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 49.

² محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص100

الشكل رقم 2: العناصر الستة لإدارة التغيير



المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا-مراحل إدارة التغيير:

بما أن عملية إدارة التغيير تهدف إلى نقل وتحول المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن منه، وذلك بتوفير العديد من الموارد والمنهجيات والاستراتيجيات، لذا يستوجب أن تكون هذه العملية منظمة بطريقة ممنهجة ومخططة بأسلوب مدروس مع حشد القوى البشرية التي تؤيد هذه العملية مع الأخذ بعين الاعتبار كل القوى والعناصر الستة المكونة والتي تقود في إنجاح عملية إدارة التغيير.

وتضم عملية إدارة التغيير مجموعة متكاملة من المراحل المتسلسلة وتطبيقها بطريقة سليمة ومدروسة يضمن تحقيق التغيير الايجابي والتطوير التنظيمي، ويجمع العديد من الباحثين وقادة التغيير في المنظمات على أن إدارة التغيير تمر بمراحل منهجية ولكن يختلفون في تحديد خطواتها، وهذا استنادا على نماذج فكرية -سيتم تفصيلها في المحور الموالي-والتي اجتهدت في رسم مراحل إدارة التغيير حتى وان اختلفوا في العدد والخطوات ولكن اشتركت في فحواها ومكوناتها، ومن خلال هذا العنصر نحاول ان نلخص أهم مراحل إدارة التغيير التي اتفق عليها الباحثون في النقاط التالية:

1- تشخيص الوضع الحالي وتحديد الحاجة إلى التغيير:

يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه وجميع العاملين، لما لذلك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته، وتنشأ الحاجة للتغيير عادة من الشعور بعدم الاتزان الداخلي او مع المنافسين أو قياسا بمتطلبات البيئة الخارجية وضغوطها، وتركز هذه المرحلة على

جمع المعلومات التي توظف في تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة.¹ وبالتالي في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتشخيص المشكلة التي قد تعاني منها (قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا...) والتي على أساسها يتم تحديد الحاجة إلى التغيير واكتشاف فرص التطوير ومواجهة المشكلات، وفي بعض الاحيان قد تكون نتائج التشخيص في هذه المرحلة لا تستدعي القيام بعملية التغيير وبالتالي لا داعي للانتقال إلى المراحل الأخرى.

2- تخطيط برامج التغيير:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المنظمة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات، أي الجوانب التي تحتاج المنظمة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومتابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب في المنظمة، وتشمل هذه المرحلة أيضاً عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية كل برنامج،² كما ينتج عن هذه المرحلة تحديد فريق التغيير وقائده الذي يتم اختياره حسب طبيعة وأهمية التغيير

3- مرحلة تنفيذ التغيير:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير ومتابعتها ورصدها والرقابة عليها، واستقبال التغذية العكسية عن ردود فعل العاملين على الوضع الجديد، وتحديد مدى فاعلية برامج التغيير، ومن الأهمية في هذه المرحلة ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الاجراء اللازم وفقاً لذلك،³ وتجدر الإشارة أنه يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحياناً أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير.⁴ ولا يعني احداث التغيير يعني نجاحه بل يجب العمل على الاستمرار فيه ومحاولة تثبيته، وهذا ما نوضحه في المرحلة المتوالية.

¹ شريفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2015/2016، ص 162-163

² شريفي مسعودة، المرجع نفسه، ص 80

³ ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 168

⁴ شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 81

4- مرحلة تثبيت التغيير:

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم، وتساعد نظم الرقابة وتقييم الاداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التي تحملها خطة التغيير، وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها وينعكس هذا على الأداء، ويحدث في هذه الفترة التعلم والتكيف للتغيرات الجديدة وتطبيق الطرق الجديدة وترك الاساليب والنظم القديمة، يأخذ التعلم والتعود على التغيير على ممارسة النظم أو الطرق أو الاساليب الجديدة وقتاً يختلف حسب استعداد الفرد، عنصر الوقت، وتكاليف التعلم،¹ ويجب التركيز على ترسيخ التغيير ضمن ثقافة المنظمة للتقليل من مقاومة التغيير والتخفيض من تكاليف التغيير.

5- تقييم ومتابعة التغيير:

لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضاً بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما حقق فعلاً واستخراج الانحرافات واجراء التعديلات اللازمة.²

أحياناً قد لا يكون سبب فشل التغيير هو الأفكار أو الحلول غير المجدية التي تقدمها الإداري أو الاستشاري وإنما القصور في توفير مستلزمات إحداث التغيير من موارد واتجاهات مساندة للتغيير وأهدافه، وربما يتحقق التغيير وتبدأ فوائده بالظهور إلا أنه سرعان ما تعود المنظمة إلى نقطة توازنها السابقة وذلك لأن الإدارة لم تقم بصيانة التغيير والمحافظة عليه،³

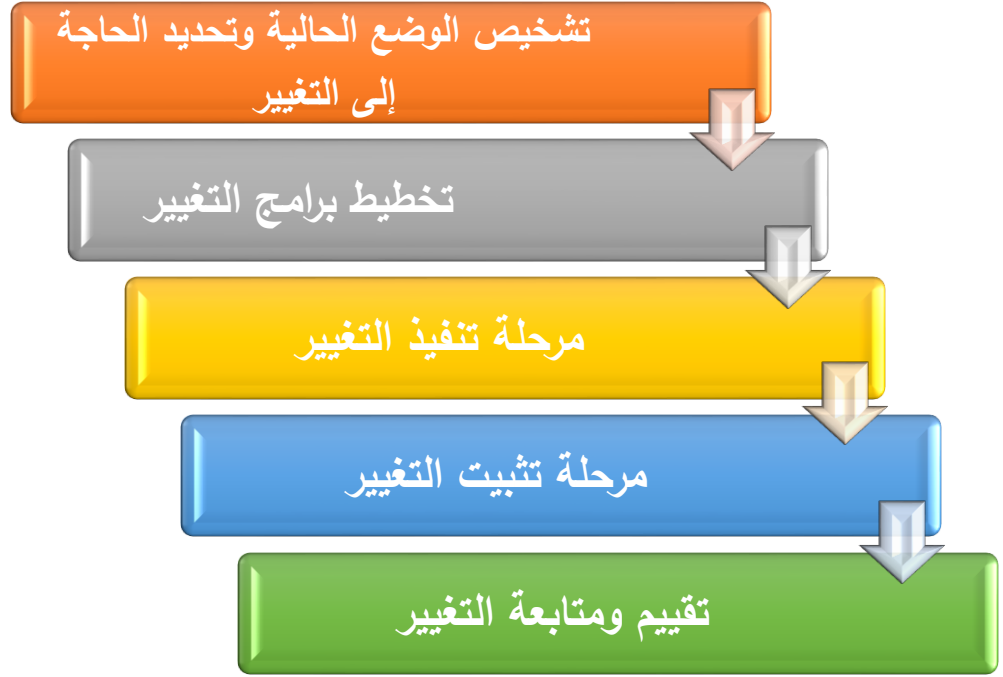
وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نلخص مراحل إدارة التغيير التنظيمي في الشكل الموالي:

¹ ، مرجع سابق، ص 111-112

² شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 82

³ حامد سوادى عطية، تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1983، ص 13

الشكل رقم 3: مراحل إدارة التغيير



المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من المعلومات السابقة

الشكل أعلاه يضم مراحل إدارة التغيير، التي تبدأ بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بتقييم عملية التغيير، المرحلة الاولى تضم قوى التغيير والاعتراف بالحاجة للتغيير، ثم التخطيط وتنفيذ التغيير وتليه مرحلة تثبيته ولا ننسى أهم مرحلة وهي تقييم التغيير والتعرف على الفجوات التي ممكن أن تحدث بين التغيير المخطط والمنفذ.



أسئلة حول المحاضرة:

- ما ذا نقصد بإدارة التغيير وما الهدف منها؟
- تحتاج عملية إدارة التغيير لمجموعة من المكونات والعناصر الأساسية، اذكرها؟
- تتميز إدارة التغيير بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة تعكس خصوصية العملية، أذكر تلك المراحل، وحسب رأيك ما هي المرحلة التي يركز عليها نجاح التغيير؟

المحور الرابع:

نماذج إدارة التغيير

الأهداف التعليمية

- التعرف على ما قدمته نماذج إدارة التغيير من اثار و اضافة متكاملة؛
- التمييز بين مختلف النماذج الفكرية التي اهتمت بإدارة التغيير؛
- التعرف على مراحل ونماذج إدارة التغيير.

المحور الرابع: نماذج إدارة التغيير

تمهيد:

إن تعدد نماذج إدارة التغيير مرتبط بتعدد مداخل ومدارس الفكر الإداري الذي شهد تطورات تاريخية أفرزت العديد من النماذج التي حاولت تقديم تفسيرات علمية للكشف عن أسرار نجاح وفاعلية المنظمات على اختلافها، وركزت النظريات الحديثة على البعد الإنساني والسلوك التنظيمي، لما له أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير التنظيمي ودورها في امتصاص مقاومته، لذا ينبغي على قائد التغيير أن يختار النموذج الملائم لحالة التغيير المنشودة، ومن خلال هذا العنصر سوف نعرض أهم النماذج التي برزت في حقل إدارة التغيير، وتجدر الإشارة إلى أنها كلها متشابهة متكاملة أين ركزت على وضع خطوط عريضة لمراحل إحداث التغيير، وإزالة الغموض على بعض الأمور التي تواجه قائد التغيير.

أولاً- نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):

يعتبر كيرت لوين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج إدارة التغيير التنظيمي لهذا فإن نموذجه الثلاثي يعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نموذجاً لإحداث التغيير ولقي هذا النموذج اهتماماً كبيراً، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة،¹ القوى الأولى هي قوى التغيير (Driving force) الدافعة لعملية التغيير، والثانية هي قوى المقاومة (Restraining force) وهي المعارضة لعملية التغيير، فإذا استطاعت المنظمة تحقيق التغيير بنجاح تكون قد وصلت لمرحلة الاستقرار والتعادل بين القوى السابقة المتعاكسة.

ويعتبر نموذج كيرت لوين من أهم النماذج التي حددت مراحل لإدارة التغيير تميزت بالبساطة والوضوح وسهولة التنفيذ، وحسب النموذج لإحداث التغيير يجب أن يمر بثلاث مراحل متسلسلة ومتكاملة انفصلها فيما يلي:

1- مرحلة الاذابة (unfreezing):

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، وتكون الاذابة للقيم القديمة والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة،²

¹ سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 62

² مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017.

قسنطينة، ص 406

خلال هذه المرحلة تسعى قيادة المنظمة إلى التحرر من الممارسات الحالية الموروثة من الماضي التي لم تعد مبررة ومن الافتراضات والأساطير الشائعة في أجواء العمل بتهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير إلى تقبل التغيير بعد إشعارهم بأهميته، فهذه مرحلة خلق الحاجة للتغيير والإحساس بأهميته وتشخيص واستبعاد القديم وامتصاص المعارضة واحتوائها.¹

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:²

- أ. منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، بمعنى الأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد أحيانا إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.
- ب. إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- ت. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- ث. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب، والأكل في أماكن العمل مثلا، والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يتم ادخال التغيير المطلوب واحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف، وبالتالي من السلوكيات القديمة إلى السلوكيات الجديدة، ولابد الحذر من التسرع في الاقدام وتغيير الامور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة من قبل الافراد العاملين لعملية تغيير الوضع الحالي.³

إن هذه المرحلة بالإضافة إلى أنها تتضمن تغييرا في الجوانب السلوكية والثقافية، فإنها في وقتنا الحالي يمكن أن تشمل تبني طرق عمل جديدة، أو إعادة تنظيم عمل الأفراد والجماعات، أو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بإضافة أو إلغاء وحدات إدارية أو مستويات تنظيمية، أو حتى إدخال تكنولوجيات جديدة، وتشير العديد من الكتابات على لسان Lewin إلى عدم التسرع في تطبيق التغييرات التي تنوي الإدارة إحداثها، قبل التأكد من نجاح

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 11

² مارس هناء، مرجع سابق، ص 206-207

³ ربي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 194

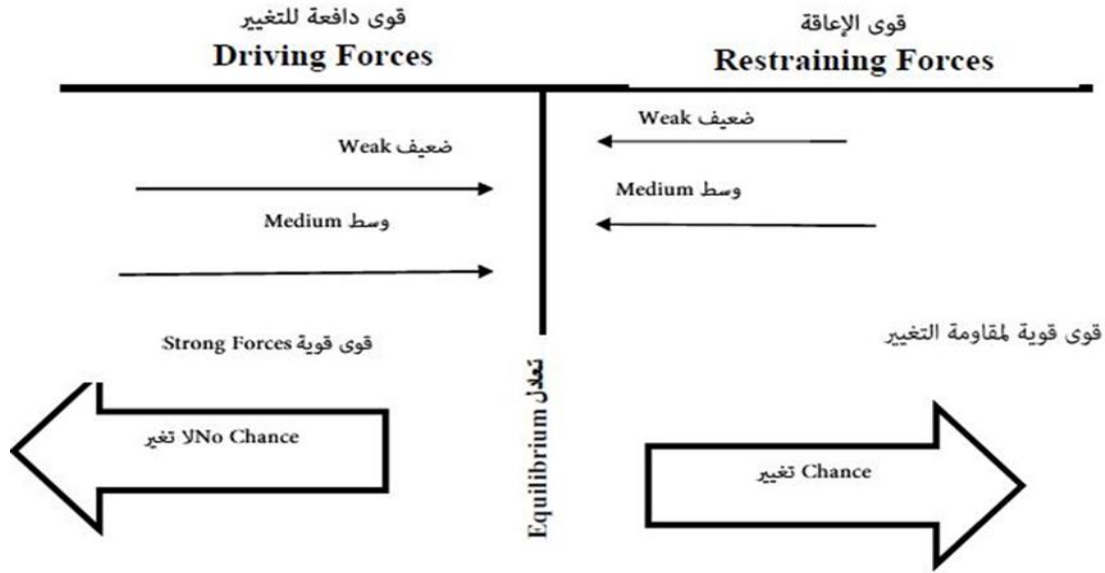
المرحلة الأولى، وهذا خشية رفض ومقاومة الأفراد لما تطالبهم به وهم لا يزالوا يتبنون المدركات والمعارف والسلوكيات السابقة.¹

وهذه المرحلة هي الخطوة الأصعب الأعدق بسبب ما يرافقها من تداخل الجديد مع القديم ومن تمسك البعض بما اعتادوا عليه، لذلك تتطلب هذا المرحلة الملاحظة والمتابعة والعناية الدقيقة وتوظيف المعرفة السيكولوجية والاجتماعية سواء في الإقناع أو في التدريب على السلوكيات أو عمل استخدام التقنيات وطرائق الاتصال الجديدة.²

3- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing):

خلال هذه المرحلة يتمكن الأفراد من اكتساب اتجاهات وقيم وسلوكيات جديدة تسير وتستجيب لمتطلبات مشروع التغيير، غير أنه لا يمكن التأكد من نجاح التغيير كما يشير إلى ذلك العديد من الكتاب على لسان Lewin إلا بعدما تصبح السلوكيات وطرق العمل الجديدة هي الطبيعية والمعتادة، ويصبح اعتمادها من قبل الأفراد عفويا وتلقائيا وكأنها هي الأصلية.

شكل رقم 4: قوى حقل التغيير



المصدر: محمد سرحان المخلافي، القيادة الفعالة وإدارة التغيير في المنظمات، مكتبة المتني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017

¹ برياش توفيق، مرجع سابق، ص 182

² عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 11

إن ما ينتظر تحقيقه في مرحلة إعادة الجليد refreezing هو دفع العمال إلى التخلي عما ألفوه وتعلم وتبني قيم وسلوكيات جديدة، وبعدها تصبح هذه الأخيرة واقعا معاشا، يتعين على الإدارة تثبيت عملية التغيير وتدعيم السلوكيات الحالية وتشجيع الأفراد العاملين على المحافظة عليها والالتزام بها كونها المسؤولة عن النتائج الإيجابية المحققة، وعدم التفكير في الرجوع إلى ما كان معتمدا قبل إحداث التغيير.¹

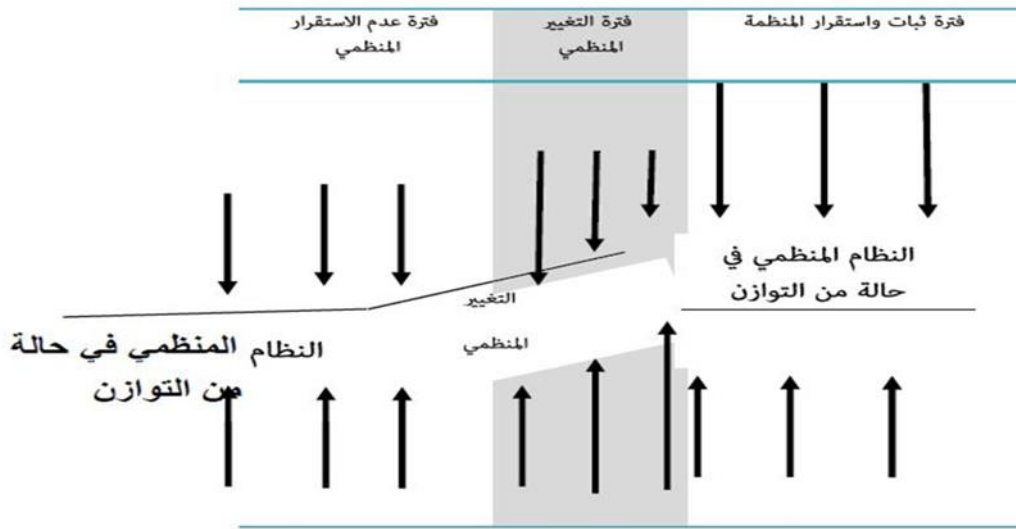
ويرى "أحمد ماهر" أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:²

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة 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.
- 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.

¹ برباش توفيق، مرجع سابق، ص 183

² مارس هناء، مرجع سابق، ص 409

الشكل رقم 5: أحداث التوازن بالمنظمة بعد التغيير



شكل تآرجح المنظمة بين الاستقرار وعدم التعادل بسبب التغيير

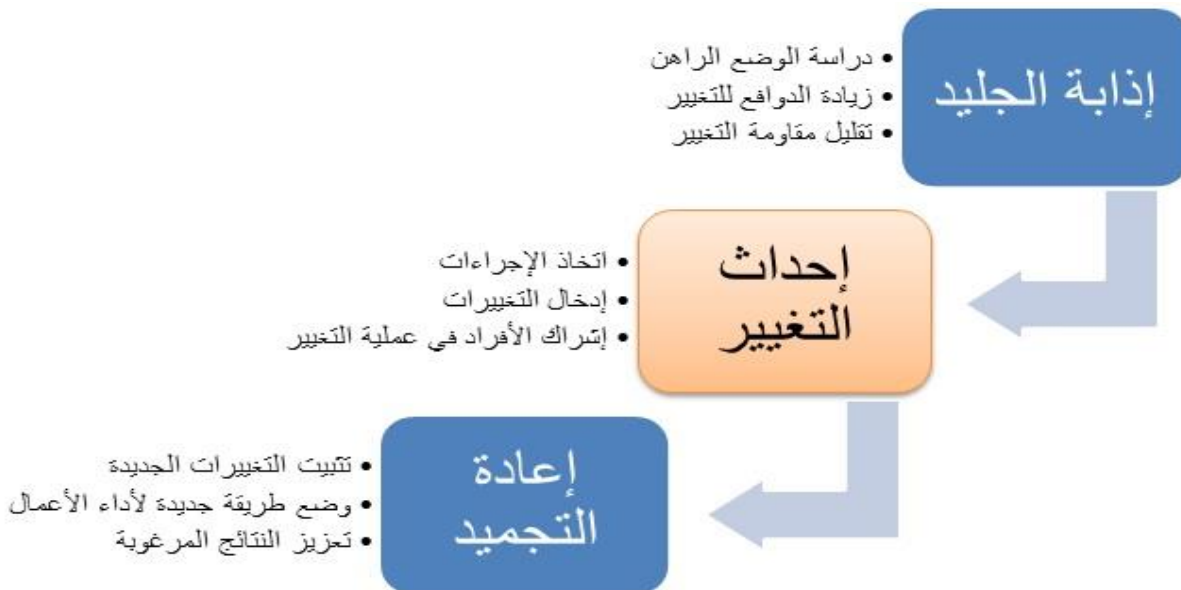
(Owens, 1995, p. 232)

في (المخلافي، ٢٠١٠، ٢٠١٧)

المصدر: محمد سرحان المخلافي، القيادة الفعالة وإدارة التغيير في المنظمات، مكتبة المتنبى للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017

ويمكن تلخيص مراحل إدارة التغيير حسب نموذج كيرت لوين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 6: نموذج Lewin للتغيير



المصدر: هيفاء علي، ترجمة لكتاب مبادئ الإدارة، www.academy.hsoub.com

ثانيا- نموذج جون كوتر (John Kotter):

يعتبر John Kotter الأستاذ بجامعة هارفارد منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، من بين أشهر الباحثين في مجال التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة من خلال ما نشره في هذا المجال من كتب عديدة ومقالات كثيرة خاصة في دورية هارفارد للأعمال، وضمن الكتابات التي قدمها Kotter في مجال التغيير كتابه المشهور المعنون "قيادة التغيير المنشور أول مرة في العام 1992، والذي وقف من خلاله على أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل جهود التغيير وعدم تحقيقها للأهداف المسطرة، ثم ركز على الخطوات أو المراحل التي ينبغي إتباعها لضمان نجاح التغيير، والتي حدد عددها في ثمانية تبدأ بخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بتثبيته في الثقافة التنظيمية.¹

حسب جون كوتر يمر إحداث التغيير عبر ثلاث مراحل تشمل ثماني خطوات يمكن أن نوضحها كالآتي:²

1- 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، من خلال زيادة الطاقة والدافعية الخاصة بالشعور بأهمية التغيير لدى العاملين، ولإنجاز 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 تصوراتهم.

• تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادهم: يتم في هذه الخطوة اختيار القادة الذين سيتولون قيادة مشروع التغيير ومتحمسين له.

• 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 المستقبل 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 الواضح بحيث يمكننا من وضع أدوات التقييم الملائمة لقياس تلك الممارسات المنصوص عليها في الرؤية وتبع مسارها عبر عملية التغيير.

¹ برياش توفيق، مرجع سابق، ص 185

² بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، نقلا عن: دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 8-11.

2- التمكن والإحاطة بكل جوانب المؤسسة: تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين ينخرطون في التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الموجهة للتغيير، وتمر هذه المرحلة ثلاث 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.

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

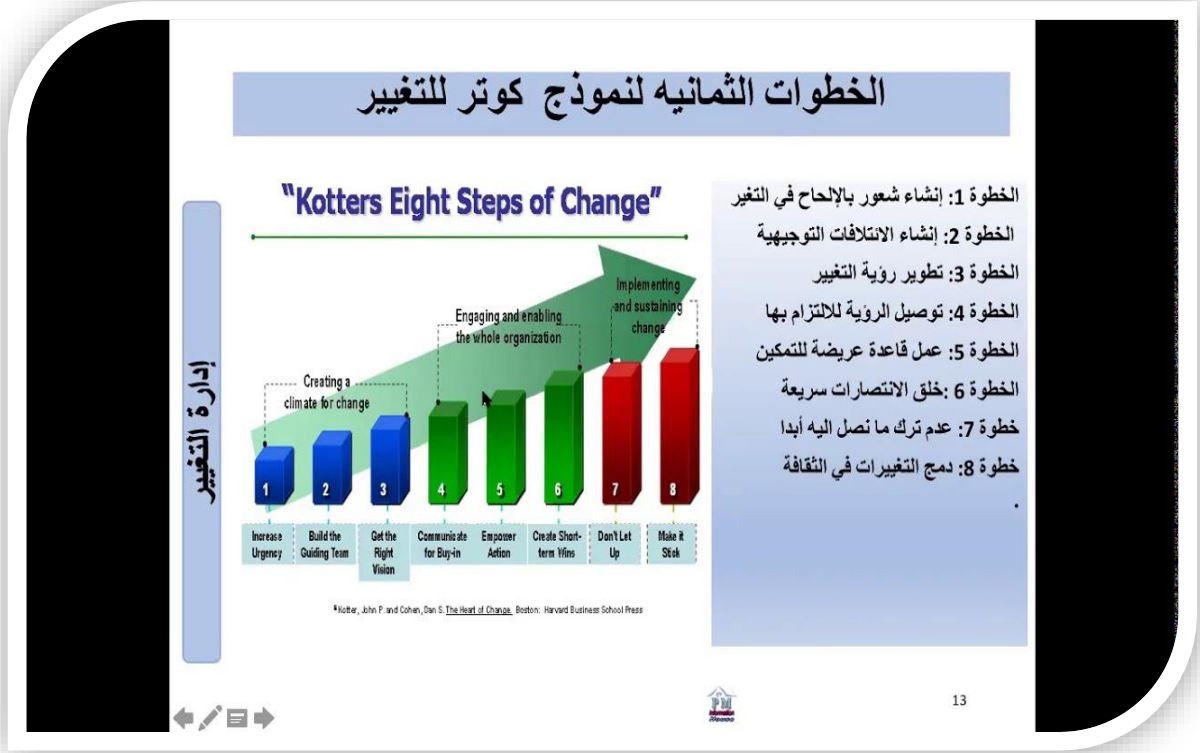
•تحقيق مكاسب قصيرة المدى: يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من جهود لها قيمة وفي وقت محدد، وذلك لإظهار أن ثمة تقدماً يحدث في مسيرة التغيير سوف يؤتي ثماره.

3- تنفيذ التغيير ومساندته (ترسيخ ثقافة التغيير): تؤكد 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 الخطوتين الأخيرتين 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 انتصار نهائي قبل أن تكتمل المهمة تماماً ويتم تنفيذ كل ما ورد في الرؤية.

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

الشكل رقم 7: خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر



المصدر: أكرم النجار، محاضرات التغيير وعلاقته بالمنظمات، 2021/1/3، www.youtube.com

ثالثا-نموذج Edgar Huse

قدم (Edgar Huse) في عام 1980 نموذجا يتكون من سبعة مراحل لإدارة التغيير، ملخصا فيها رأيه في هذا الجانب وهو نموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه كيرت لوين، وفيما يلي تفصيل في تلك المراحل¹:

1- مرحلة الاستكشاف:

يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار (خبير) إدارة التغيير الخارجي بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتتعرف المنظمة على المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، وقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

2- مرحلة الدخول:

يقترّب مسؤولي المنظمة والمستشار معًا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

¹ نيجل كنج ونيل اندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 262.

3- مرحلة التشخيص:

يقوم المستشار، مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجيات التدخل المخطط.

4- مرحلة التخطيط:

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

5- مرحلة خطة العمل:

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

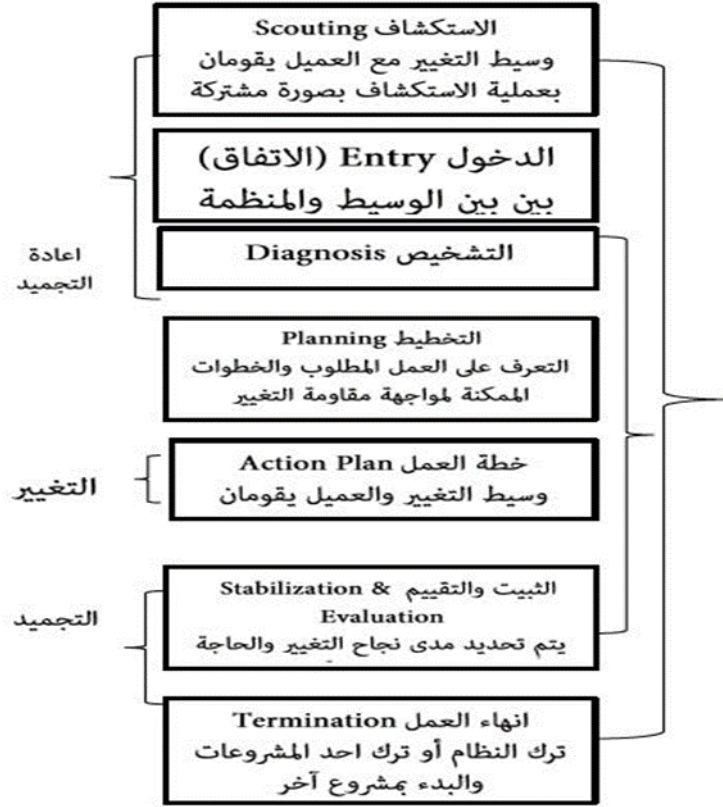
6- مرحلة التثبيت والتقييم:

إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج Huse، وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

7- مرحلة إنهاء العمل:

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فأحدي قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

الشكل رقم 8: نموذج التغيير ل: Edgar Huse



نموذج Huse

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، ٢٠٠٤، ص ٢٦١

رابعاً- نموذج IVANCEVICH:

يعتبر افانوفيتش Ivancevich وزملاءه (2002) أن ادارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي:¹

1- قوة التغيير:

وهي مسببات التغيير الداخلية والخارجية.

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير:

¹ سلى سيد احمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2008، نقلا عن:

حريم حسين، إدارة المنظمات منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 285-288

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

3- تشخيص المشكلة:

يهدف التشخيص الى تعريف المشكلة، قبل تبني أي اجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة واضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، وفي النهاية فان مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة يجب على الادارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:

تقوم الادارة و/ أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات) والاستراتيجيات الثلاث السابقة مكتملة لبعضها البعض ومتراصة، وذلك على النحو التالي:

- استراتيجيات تغيير بناء النظام: يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف ونوع علاقات السلطات ... الخ.
- استراتيجيات تغيير الناس: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية الموظفين ومعارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفريق، وتدريب الحساسة.
- استراتيجية التغيير التقني: ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

5- تعريف المحددات (الظروف المقيدة):

يتوقف اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الادارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الادارة بتنفيذ التغيير بدون الاخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.

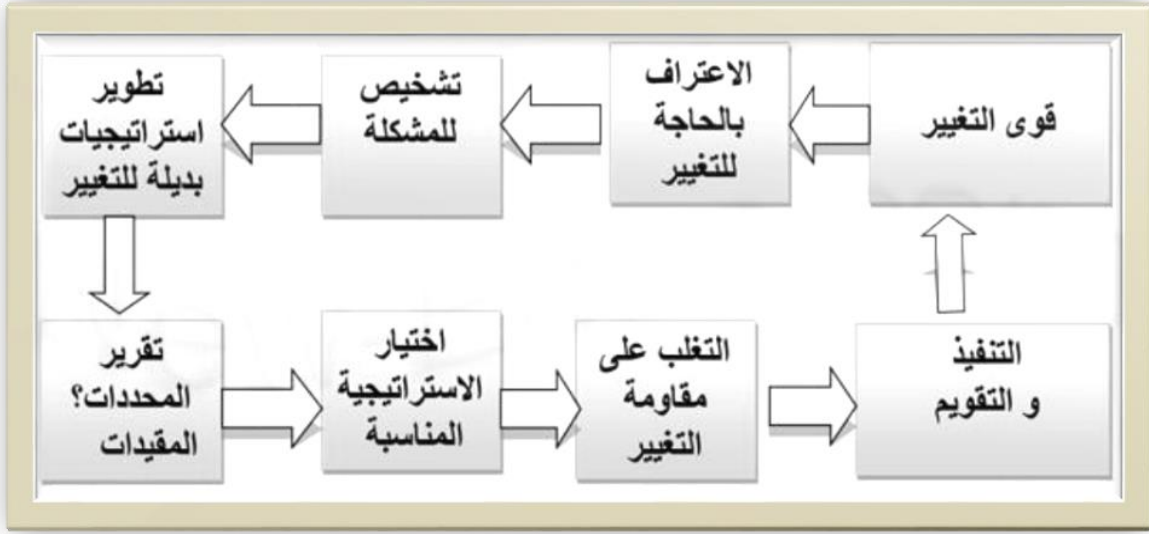
6- مقاومة التغيير:

على الادارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته:

قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، من إدارة لأخرى، أما المتابعة فتهدف الى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن إن تسبب بعض المشاكل.

شكل رقم 9: نموذج IVANCEVICH في ادارة التغيير



المصدر: 2021/1/5 إدارة التغيير-التنظيمي www.new-educ.com

خامسا- نموذج Harvey and Brown:

قدم Harvey and Brown نموذجا للتغيير سنة 2001، يعتمد على متغيرين أساسيين: درجة التغيير، وأثر التغيير على الثقافة، فإذا تراوحت درجة التغيير بين تغيير طفيف أو كبير، واعتبرنا أن أثر التغيير على الثقافة يمكن أن يكون طفيفا أو كبيرا، فإنه يمكن أن تنتج عن هذين المتغيرين أربع حالات تغيير ممكنة ذات حجم مقاومة نسبي في حال رسم المتغيرين على محورين متعامدين¹:

- 1- درجة تغيير طفيفة مع تأثير الثقافة بشكل طفيف تكون مقاومة التغيير فيها متدنية واحتمالية نجاح التغيير عالية.
- 2- درجة تغيير كبيرة مع تأثير الثقافة بشكل كبير تكون مقاومة التغيير فيها عالية واحتمالية نجاح التغيير متدنية.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 210-211

3- درجة تغيير طفيفة مع تأثير الثقافة بشكل كبير تكون مقاومة التغيير فيها متوسطة واحتمالية نجاح التغيير متوسط أيضا.

4- درجة تغيير كبيرة مع تأثير الثقافة بشكل طفيف تكون مقاومة التغيير فيها متوسطة إلى عالية واحتمالية نجاح التغيير متوسط.

كما أجمع الباحثين Harvey & Brown على وجود مدخلين رئيسيين لتطبيق برامج التغيير اعتمادا على الظروف السائدة، وهذه المدخل هي: ¹

- المدخل المتدرج Incremental Approach ويشير إلى التغيير السريع والفوري

- المدخل التحويلي في التغيير Transformative change ويشير إلى التغيير السريع

ويرى Harvey & Brown أن مهارات قائد أو خبير التغيير يجب أن تتضمن مهارات في القيادة، وإدارة المشاريع، والاتصال، وحل المشاكل، وبناء العلاقات، وتطوير الفرق والأفراد.

كما يجب على قادة أو مستشاري التغيير أن يمارسوا مجموعة من الأدوار التي تهدف إلى تحقيق الفاعلية ورفع معنويات العاملين مثل دور المثبت الذي يسعى إلى تحقيق استمرارية المنظمة والتفكير بتوجيهات الإدارة، ودور المشجع الذي يسعى إلى تحقيق رضا العاملين، ودور المحلل الذي يقوم بمجموعة من الوظائف والمسؤوليات كحل المشاكل، وتحسين الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وتحسين مستوى الكفاءة، ودور المقنع الذي يركز على بعدي الفاعلية والروح المعنوية للعاملين، ودور المرشد الذي من شأنه تحسين أقصى درجات الفاعلية والرضا الوظيفي، ومساعدة المنظمة في التركيز على القضايا الحرجة.²

في الأخير نستطيع القول أن نماذج إدارة التغيير اختلفت وتنوعت حسب المفكرين وطبيعة تخصصهم ووجهات نظرهم البحثية، ومن خلال العرض السابق حاولنا ان نعرض عينة من تلك النماذج ولعل أهمها هو نموذج كيرت لوين الذي بسط عملية احداث التغيير في ثلاث مراحل، والذي يعتبر بحثه انطلاقة لبقية النماذج التي حاولت ان تقدم إضافات تخدم قادة التغيير وتساعدتهم في رسم طريق واضح لإنجاح التغيير، وتبقى الأبحاث تتواصل في هذا الحقل نظرا لحدثة الموضوع وأهميته الاستراتيجية لبقاء واستمرارية المنظمات.

¹ علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20 و21 أكتوبر 2009، جامعة سطيف، الجزائر، ص14

² رقية البدارين، فريد محمد القواسمة، دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013، نقلا عن:

أسئلة حول المحاضرة:

- ما هي اهم توجهات نماذج إدارة التغيير؟
- يرتكز نموذج كيرت لوين على نوعين من القوى لإحداث التغيير، اذكرها؟
- قدم جون كوتر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة تعكس نجاح عملية التغيير، أذكر تلك المراحل، وحسب رأيه ما هي المرحلة التي يرتكز عليها نجاح التغيير؟
- اذكر اوجه الشبه بين النماذج الخمسة التي تم التطرق إليها في المحور أعلاه؟

المحور الخامس: قيادة التغيير

الأهداف التعليمية

- التعرف على مفهوم القيادة وأهميته بالنسبة للمنظمة؛
- إبراز أهم الخصائص والسمات التي يجب أن يمتلكها قائد التغيير؛
- معرفة كيفية قيادة التغيير بنجاح.
- التعرف على نموذج قيادة التغيير حسب جون كوتر

المحور الخامس: قيادة التغيير

تمهيد:

القيادة هي فن التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وكما عرفنا سابقا تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية حساسة تحتاج لتخطيط جيد من حيث تحديد الموارد، ومن بين تلك الموارد نجد الموارد البشرية التي يرأسها قائد التغيير، الذي يتم اختياره بعناية لما يتوافق مع طبيعة واهداف التغيير، ومن خلال هذا العنصر نحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم لتوضيحه وذكر أهم الخصائص والعوامل التي تساعد على قيادة التغيير بنجاح.

أولا: مفهوم قيادة التغيير

قبل أن نتعرف على مفهوم قيادة التغيير يجب المرور أولا على تعريف القيادة كمصطلح.

1- تعريف القيادة:

هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها ما يلي:

تعرف القيادة بأنها نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين.¹

وتعرف أيضا "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين".²

أما T. Pfifiner & R. Presthus فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنية لهم"³

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص14.

نقلا عن:

Catherine PASCANO, Le Statut juridique de managers, Thèse Doctorat. Paris, 1964, p3

²عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة، 2001، ص45

³صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص241

ويمكن اعتماد التعريف الذي يشترك مع التعريفات السابقة من حيث البساطة والوضوح، الذي يشير إلى أن مصطلح القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين إلى انجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وتحقيق هدف مرغوب.¹

2- تعريف قيادة التغيير:

قيادة التغيير تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وهي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل. ويمثل قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاج للتغيير وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة ويجب على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير ويدعم العملية التغييرية بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي.²

وتتعلق قيادة التغيير بنشر وجه جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر Harper ويرى لتحقيقها، وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.³

وتتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير (Change Agent) تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتحفيز العاملين على التغيير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار، إذن فوكيل التغيير هو الشخص المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة.⁴

ثانيا-صفات وأبعاد قيادة التغيير:

إن مجهودات التغيير الفعال من اجل احداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، فيتم اختيار هؤلاء القادة بناء على انجازاتهم وقدرتهم على احداث التغيير ولا ننسى قدرته على التأثير على العاملين التي يستمددها من ثقتهم به.

¹ D. Catwright & A. Zander. Groupe Dynamics, Research & Theory, N.Y. Harper and Row Publisher, 1958, p565

² هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، ورقة بحثية بالمؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أيام 10-12 ديسمبر 2012، المملكة العربية السعودية، ص 421

³ محمودي قادة مختار، استراتيجيات التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص 108

⁴ ربي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 269

1- خصائص وسمات قائد التغيير:

يتميز قائد التغيير بنفس صفات القائد بكل منظمة اضافة إلى مجموعة من الصفات التي يجب أن يتميز بها قادة التغيير والتي تساعد على انجاح عملية التغيير:¹

- المبادرة: فيجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة لكي تضمن للمؤسسة التنافس، السبق والتميز؛
 - تحمل المخاطرة: فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لأبد من تحمل قائد التغيير للمخاطر المترتبة عليها؛
 - الالتزام والحماس في دعوة، وحث الآخرين على القبول بالتغيير؛
 - الإرادة الجادة والمعرفة العلمية بعمليات وقضايا التغيير في المؤسسة والاطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير؛
 - امتلاك القدرة على المبادرة، والإبداع والابتكار، والارتقاء بقدرات المؤسسة؛
 - وجود الرسالة أو التصور، والتي تعبر عن تفاصيل الرؤية، وتوزيع المسؤوليات وكيفية تنفيذها؛
 - العمل التعاوني تسوده الأجواء الإيجابية التواصلية التي تغمرها الثقة، التفاهم والوضوح والقدرة على التواصل الجيد وهي عملية مهمة جدا لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب.
- ومن خلال الخصائص السابقة يتضح لنا ثلاث مجموعات صفات بارزة لقائد التغيير:
- القائد المتصل: وهو الذي يقوم بالاتصال بالعاملين ومحاولة اقناعهم بالتغيير،
 - القائد القدوة: يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره لإحداث التغيير،
 - القائد المبادر: يقوم بتكوين رؤية مستقبلية للتغيير المتوقع ورسم خطة العمل اللازم لذلك.

2- أبعاد قيادة التغيير:

يشير Bass Avolio 1994 إلى الأبعاد التالية التي يمكن من خلالها ممارسة القادة لعمليات التغيير:²

- الجاذبية والتأثير المثالي: حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

¹ محمودي قادة مختار، مرجع سابق، ص 113-114

² بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2014، ص340

- الحفز الالهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء.

ثالثا-مراحل قيادة التغيير:

إن التحدي الأساسي والصعب الذي يواجه المنظمات في اجراء التغيير هو اكتشاف أو تكوين قادة يتسمون بالقوة والكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التغيير، وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات التي اثبتت أن المنظمات حتى وان قامت بتغييرات جذرية وإعادة هندسة لعملياتها وغيرها من المبادرات فإن أغلبها باء بالفشل في تحقيق التغيير بنجاح أو المحافظة عليه، ويرجع السبب في ذلك هو عدم امتلاك المنظمات لقادة تغيير يتمتعون بالقدرة على قيادة التغيير بنجاح.

ومن بين تلك الدراسات تبرز دراسة جون كوتر الذي لقد أثبت خبرته ومعرفته في التغيير الناجح والقيادة مرارا وتكرارا. وحدد نموذجا من ثماني خطوات والذي يعتبر أفضل طريق لضمان النجاح في المؤسسات. ثم بناء الآلية الجديدة حول نموذج الخطوات الثمانية التي طرحها كوتر في كتابه: قلب التغيير،¹ وتجدر الإشارة هنا أن خطوات التغيير الثمانية التي أشار إليها كوتر تتشابه وتتداخل مع خطوات ومراحل قيادة التغيير الناجح حسبه، وبالتالي نحاول تلخيص هاته الأخيرة في النقاط التالية بناء على ما قدمه كوتر في هذا المجال:²

¹ خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي-شعاع-، العدد 5، مصر، مارس 2003، ص 1

² من اعداد الاستاذة انطلاقا من المرجعين التاليين:

-Jhon P. Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, United States of America, 1996

-Jhon P. Kotter, Holger Rathgeber, Our Iceberg is Melting ; vhanging and succeeding Under Any Condition, ST.Martin S Press, United States of America, 2006

1- تنمية الشعور بالحاجة للتغيير:

لكي يحدث التغيير يجب تحريك الدافع والشعور لذلك، ويعتمد كوتر على آلية أنظر ثم أشعر ثم غير: تعمل هذه الآلية بمثابة وقود للتغيير لأنها تدفع إلى الفعل والانجاز بتبصير الموظفين وجلاء الحقائق التي تشعل عواطفهم نحو التغيير، وهذه المرحلة هي انطلاقة حقيقة تحتاج لجهود وطاقات مضاعفة من قبل القائد لكي يستطيع تنمي شعور الحاجة للتغيير لدى الافراد داخل المنظمة.

2- تكوين فريق قائد للتغيير:

يحتاج هذا الفريق الاحساس بضرورة السرعة في الانجاز، فعندما تتوفر السرعة فسيتطلب الكل أن ينظم للفريق الرائد او ينال رضاه، ولتحقيق الاهداف المرجوة يجب تكوين فريق متكامل يكون رائدا لعملية التغيير. ويمكن أن يتكون تحالف فريق التغيير من مزيج يضم كل طبقات الادارات بالمنظمة، إذ ليس بالضرورة أن يكون اعضاء الفريق من الادارات العليا، لان هؤلاء الافراد هم من يمتلكون الخبرة ولديهم المكانة الاجتماعية والتخصص المطلوب الذي يتماشى مع موضوع التغيير.

3- وضع رؤية واستراتيجية التغيير:

وضح كيف سيكون المستقبل مختلفا عن الماضي، وكيف يمكن تجسيده ويصبح حقيقة، ويتم ترجمة ذلك في رؤية واضحة تساعد فريق التكوين على فهم التغيير ومحاولة وضع استراتيجية لتنفيذها.

4- التواصل مع الاخرين:

التأكد من أن أكبر قدر ممكن من الافراد يفهمون ويتقبلون الرؤية والاستراتيجية، وهذا من خلال التواصل لإيصالها للجميع والتحدث عنها في كل وقت، والحرص على أن يكون القائد قدوة للبقية ليحفزهم على تقبل التغيير واحداثه.

5- تفويض السلطات:

العمل على إزالة أكبر قدر ممكن من المعوقات حتى يستطيع فريق التغيير تحقيق الرؤية التي يريدونها وتحويلها إلى حقيقة، ومن بين العوائق نجد مقاومة التغيير التي تحاول منع حدوث التغيير وهنا يبرز دور القيادة في محاولة امتصاصها من خلال الحوار وتوضيح الرؤية، وإزالة الغموض وغيرها من الأساليب، بالإضافة إلى تفويض بعض الصلاحيات للأفراد كتحفيز يساهم في تنفيذ التغيير.

6- تحقيق نجاحات قصيرة الاجل:

النجاحات تكون مرئية وواضحة في أقرب وقت ممكن لكي تحفز الافراد على الاكمال في التغيير وبداية ظهور نتائجه، لهذا نجد قادة التغيير يعملون بجد للحصول على نتائج مرضية قصيرة الاجل يستطيعون بها تحفيز الافراد على اكمال عملية التغيير.

7- عدم التباطء:

الضغط أكثر وأسرع بعد تحقيق النجاحات الأولى، والحسم فيما يتعلق بمسألة إحداث تغيير بعد التغيير حتى تتحقق الرؤية بالكامل، فالنجاحات قصيرة الاجل يمكن ان تساهم في توليد شعور الغرور مما يستدعي التوقف عن التغيير والاكتفاء بما تم تحقيقه، لذا يجب على قادة التغيير المضي قدما وبوتيرة متسارعة كي لا يتركوا الفرصة للغرور كي يتغلب على الافراد، والتغيير الحقيقي هو الذي يحتاج وقتا طويلا فعلا.

8- خلق ثقافة جديدة:

التمسك بالطرق الجديدة للتصرف، والتأكد من نجاحها حتى تصبح قوية بما يكفي لتصبح جديدة بأن تحل محل التقاليد القديمة، إن تحقيق التغيير يعتبر خطوة البداية فقط فالأصعب هو ترسيخ ذلك التغيير في ثقافة المنظمة كي يصبح ضمن سلوكيات وقيم وعادات الافراد العاملين، وهذا كي تختصر المنظمة الوقت وتوفر الجهد والتكلفة في احداث تغيير مماثل، لأنها ستجده مرسخا في ثقافتها ولا يلق مقاومة تذكر، لهذا يركز كوتر أكثر على هذه الخطوة ويولمها أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير واستمرار نتائجه.

وانطلاقا مما سبق نحاول تلخيص مراحل قيادة التغيير جون كوتر حسب كتابه قلب التغيير، وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: مراحل قيادة التغيير



المصدر: سيف أبا الخيل، مراحل قيادة التغيير، www.twitter.com/sayafabalkhai. 1/1/2021



أسئلة حول المحاضرة:

- ما المقصود بقيادة التغيير؟
- ما الفرق بين إدارة التغيير وقيادته حسب ما تم التعرف عليه سابقا، لخصها في جدول؟
- قائد التغيير يتصف بمجموعة من الخصائص والسمات أذكرها؟
- ما هي أهم أبعاد قيادة التغيير التي يعتمد عليها قائد التغيير؟
- قدم جون كوتر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة تعكس شروط نجاح قيادة التغيير، أذكر تلك المراحل، وحسب رأيك ما هي المرحلة التي يركز عليها نجاح التغيير؟



المحور السادس:

مقاومة التغيير

الأهداف التعليمية

- التعرف على مفهوم مقاومة التغيير؛
- إبراز أهم الأسباب المؤدية لوجود هاته المقاومة؛
- معرفة كيفية امتصاص مقاومة التغيير؛
- التعرف على المقاومة الإيجابية وما تأثيرها على عملية التغيير.

المحور السادس: مقاومة التغيير

تمهيد:

في كثير من الاحيان يتعارض التغيير مع ميولات وتوقعات بعض الافراد الذين يخافون من المجهول أو يركزون فقط على بعض مصالحهم الشخصية وهذا أمر طبيعي، ولذا تعتبر المصلحة الشخصية المنبع الرئيسي لمقاومة التغيير، وهذا الأمر لا يمكن تجاهله من طرف المنظمة التي عليها مراعاته اثناء التغيير واخذه في الحسبان، بأن يكون التغيير مرفوقا بنظرة توازنية تحقق التغيير وتقلل من مقاومته مع تحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

أولا-تعريف مقاومة التغيير:

" من يقول التغيير يقول مقاومة التغيير" هذا ما عنونت به جريدة العمال مقالها حول التغيير، بحيث ان ردود فعل الرأي العام التقليدية حول التغيير التنظيمي تستند أساسا على مقاومة التغيير، لذلك فهي تعتبر مفهوم مركزي وأساسي في التغيير التنظيمي، ويعود هذا المصطلح "مقاومة التغيير" للكاتبين Coch et French الذين نشروا مقالا سنة 1948 في مجلة "العلاقات الإنسانية" كان بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير" وطرحا سؤالين مهمين ومحوريين: لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة؟ وما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة؟، بحيث أوضحا أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش والحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة وتأثيرها على المؤسسة، لتأتي فيما بعد العديد من الكتابات والدراسات حول مقاومة التغيير التنظيمي،¹ إذ هناك العديد من التعريفات ولكنها تتفق في الكثير من النقاط سنذكر بعضها في التالي:

تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له، بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. كما أن مقاومة التغيير تأخذ شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير.²

ويعرف أيضا بأنه: "سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها". أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ عمل ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.³

¹ سامتي حاتم، مرجع سابق، ص72، نقلا عن:

Bareil, Céline. La Résistance Au Changement : Synthèse et Critique Des écrits. Montréal : Centre D'études en Transformation, Canada, 2004, p2

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص41.

³ الكبسي، مرجع سابق، ص24

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع.¹

انطلاقاً من التعاريف سابقة الذكر يتبين لنا أن مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي لعملية التغيير، وهذا من مبدأ أن التغيير هو محاولة الانتقال من الوضع الراهن الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل منه، وبالتالي مقاومة التغيير تظهر كقوة رافضة للتغيير لأنها تخاف من المجهول الموجود المستقبلي فيمكن إن يكون إيجابياً أو سلبياً بصفته مجرد توقعات غير مؤكدة.

ثانياً-أسباب مقاومة التغيير:

تختلف أسباب مقاومة التغيير لاختلاف العوامل المؤثرة فيها، وفيما يلي أهمها:

1- أسباب على مستوى الفرد:

بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل، والأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، ويمكن ارجاع اسباب ومصادر مقاومة التغيير لثلاث مصادر رئيسية: منطقي او عقلائي، عاطفي، واجتماعي.

وتنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وهذا يتضمن الوقت والتكاليف، اما المقاومة العاطفية فتنبع من شعور واتجاهات الافراد او المجموعات نحو التغيير نفسه، او القائمين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب اجتماعية كالمحافظة على العلاقات الاجتماعية القائمة او الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ويمكن إن تنبع المقاومة على مجموعة المصادر السابقة مجتمعة.²

ويمكن تلخيص مصادر السابقة والاسباب الفردية لمقاومة التغيير في الجدول التالي:

¹ ميسم فوزي مطير العزام، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية، دار الكتاب الثقافي، المملكة العربية السعودية، بدون سنة، ص 45.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط5، 2009، ص13. (بتصرف)

جدول رقم 3: المصادر الفردية لمقاومة التغيير

المصدر الاجتماعي	المصدر العاطفي	المصدر العقلاني
- الرغبة في الابقاء على العلاقات القائمة.	- الخوف من المجهول.	- التكاليف المرتفعة للتغيير.
- الحاجة إلى علاقات انسانية مستقرة.	- الرغبة في الابقاء على الوضع القائم.	- طول المدة الزمنية.
- الولاء والتضامن الاجتماعي.	- انعدام الثقة في القائمين على التغيير.	- ما قد ينتج من بطالة.
- عدم التوافق مع القيم الاجتماعية.	- عدم الرغبة في التغيير.	- فقدان بعض التخصصات.

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط5، 2009، ص14. (بتصرف)

وعلى العموم يمكن تلخيص مقاومة التغيير الفردية سببها الخوف من الخسارة والتي تتمثل في فقدان الأمن الوظيفي فالفرد لا يملك السيطرة على مستقبله ولا موقعه في المنظمة مما يترجم إلى الخوف من المجهول، أو عدم الاستعداد لتحمل مخاطر مواجهته، أو الخوف من الفشل في التكيف معه وعدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير، والشعور بعدم الانتماء لمجموعة محددة.¹

2- أسباب على مستوى الجماعة:

تقاوم مجموعات العمل غير الرسمية التغيير عند الاحساس بأنه يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحي الإشباع التي يجدها هؤلاء الأعضاء في الجماعة، وفي هذا الإطار من المفاهيم التي (concept of the psychological contract) يعتبر مفهوم العقد النفسي تساعد في توضيح لماذا يظهر الافراد احيانا وكأنهم يقاومون التغيير بالرغم من انهم ربما يكونون موافقين على اهدافه هذا العقد هو عبارة عن الجزء غير مكتوب في العلاقة بين الموظف وصاحب العمل وهو يحمل توقعات كل طرف تجاه الآخر من غير التصريح بها وهو موجود على كافة المستويات الاداري.²

بالإضافة لما سبق يمكن اضافة الاسباب التالية التي تولد رد فعل رافض للتغيير وهي الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.

¹ سنيتيا سكوت ونيس جيف، ترجمة بشير البرغوثي، إدارة التغيير في العمل، دار المعرفة للتنمية البشرية، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 52

² سلى سيد احمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص84.

3- أسباب على مستوى المنظمة:

ومن خلال البحث في أدبيات التغيير، تبين لنا أن هناك كذلك مجموعة من الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور في توليد مقاومة التغيير وتحول دون إحداثه، أوجزناها في النقاط التالية:¹

- البيروقراطية والاستقرار: بحيث تصبح الإجراءات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة ذات قيمة عالية لدى أعضائها بناء على وظائفهم وليس بناء على ما يقومون به من عمل؛
- بيئة المؤسسة: حيث تكون الخيارات أمام المؤسسات الرسمية محدودة ومحددة سلفا من خلال النظام الرسمي؛
- الثقافة التنظيمية: ومن أمثلتها التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير إطلاقا، أو تحث على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء، أو تلك التي تضع قيودا على قدرة المدير على تقديم المكافآت أو العقاب في إطار قواعد وأنظمة الخدمة المدنية.
- البناء التنظيمي المقنن: وعادة ما تكون بنية التنظيم وإجراءات العمل في المؤسسات الرسمية مقننة.

إن الأسباب التي ذكرناها قد يكون لها تأثيرا فرديا على الأفراد، كل على حسب طبيعته، لكن ما يجب إدراكه هنا أن مقاومة التغيير لا تكون دائما بصفة فردية، بل قد تكون أحيانا جماعية وحينئذ تشكل خطورة أكبر لأنها في هذه الحالة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية، فذلك سيؤدي حتما إلى فشل مشروع التغيير في المؤسسة، وظهور انقسامات داخلية فيها، مما قد يهدد نجاح عملية التغيير.

ثالثا- أشكال وأنواع مقاومة التغيير:

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال بناء على طبيعة التغيير والجهة المستهدفة، حيث يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، سرية أو علنية، ومؤجلة والفورية، كل منها له خصائصه وهو ما سنعرفه في النقاط الموالية:

1- المقاومة الصريحة والسرية:

تتمثل المقاومة الصريحة في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير، وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتدمير، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك، فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة، وبالتالي امكان مواجهتها.

¹ محمودي قادة المختار، مرجع سابق، ص 120

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية (الخفية) التي تكون أصعب في تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل في العداء الخفي لأفكار التغيير الجديد، والسعي إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التغيير عن المقاومة الضمنية أو الخفية في عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتثبيط دافعية الآخرين.¹

2- المقاومة الايجابية والسلبية:

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الايجابي، والتي تتمثل عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة، وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها، وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الافراد تغييرا ايجابيا تتطلبه مصلحة العمل، أما ايجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة.

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الايجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير او السلبى أو حتى نفيها، وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمرا سلبيا أو سيئا، بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد ايجابية تساعد في إدارة عملية التغيير،² وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الادارية غير المخططة، ومن ايجابيات مقاومة التغيير:³

- تنبه وتلفت النظر إلى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح.
- تسهم في إجراء التصحيح والمراجعة لسد الثغرات قبل وقوعها.
- تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة.
- تشجع الإدارات على البحث عن طرق أفضل لإحداث التغيير.
- تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.

¹ معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص 139

² ربي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 327.

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 29.

- وقد تلتقي آراء المؤيدين والمعارضين على حلول أفضل، تجنب المنظمة العديد من الآثار السلبية والأخطاء التي كان يمكن وقوعها ولو لم تكن هناك مقاومة للتغيير.

3- المقاومة الفورية والمقاومة المؤجلة:

يمكن أن تأخذ المقاومة إحدى الصورتين: مباشرة (فورية) بعد الإعلان عن التغيير الذي تهدف المنظمة إلى القيام به، فنجد أن العاملين يظهرون فوراً معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ في العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول في إضراب عن العمل، أما الصورة الثانية، فتتمثل في أن المقاومة مكن أن تؤجل لفترة زمنية معينة، ثم سرعان ما تنفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولاسيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغيرات سابقة ما يزيد من شدتها، فالمقاومة المؤجلة تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها، فالتغيير ربما يؤدي في بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، أو لا يظهر شيئاً على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر لأسابيع وشهور وأحياناً سنوات بشكل يصعب من مهمة القائمين على التغيير في مواجهته بصورة مرضية.¹

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير ما هي إلا رد فعل طبيعي من الافراد يرجع لعدة أسباب تم ذكرها سابقاً، ولهذا وجب على قوى التغيير الاهتمام بهذا الجانب والعمل على امتصاص المقاومة قدر المستطاع لأنه بذلك تضمن ازاحة العوائق أمام انجاح عملية التغيير.

رابعا-أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

بعد أن تقوم قوى التغيير من تشخيص أسباب حدوث المقاومة المواجهة لعملية التغيير، يتوجب عليها التعامل معها بإحدى الطرق التي تتناسب معها، مع العلم أن هناك عوامل تتداخل في تحديد تلك الطرق مثل سرعة التغيير ودرجة الالحاق في احداثه، تكلفته، ودرجة المقاومة إن كانت قوية أو ضعيفة، وفيما يلي تلخيص لاهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتقليل منها:

1- المشاركة:

من الصعب أن يقاوم العامل قرا را كان قد شارك في صياغته، فبإشراك الافراد في التخطيط للتغيير أو تنفيذه يجعلهم أكثر تفهما لأسباب التغيير، وسيساهمون في برامج التغيير والالتزام بها، وبالرغم أن سلبيات هذه الاستراتيجية أنها تأخذ وقت طويلاً إلا إن نتائجها داعمة للتغيير وممتصة للمقاومة، ويمكن الاستدلال بقول الكاتب: "الناس الذين يجلسون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً"²،

¹ معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص138-139

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص99.

فمشاركة الافراد في التغيير تجعلهم أكثر فهما وإدراكا لطرقه واهدافه ونتائجه، ومن اساليبه اقامة حلقات نقاش وجماعات التفكير والبحث.

2- الاكراه والاجبار:

في بعض المواقف قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار في تخفيض درجة المقاومة وفرض التغيير المطلوب، وقد يكون أسلوب الإكراه أسلوب صريحا مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل، أو قد يكون ضمنا مثل إسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز، أو تخطيه في الترقية تحت أسباب أخرى غير عدم قبوله للتغيير، وينبغي أن تدرك الإدارة أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المنظمة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوبا على وجه السرعة.

3- التعليم والاتصال:

يشترط في نظام الاتصال أن كون قاد را على نقل المعلومات بين أطراف وأقطاب التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية، فنقص المعلومات أو تشويها سيبعث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهو ما سيقود إلى تباين وجهات النظر واختلاف تفسير النتائج، لذلك لابد من إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير¹.

إضافة إلى استخدام استراتيجية التوعية والتثقيف حول موضوع التغيير وازالة اللبس والغموض لدى الافراد وبالتالي إنقاص من المقاومة التي تكون احدى اسبابها عدم فهم اهداف عملية التغيير، وتتم هذه العملية من خلال اللقاءات والاجتماعات والمحاضرات.

4- التسهيل والدعم:

تقديم يد العون والمساعدة للجهات التي ستواجه صعوبات أو مواقف تستلزم التكيف ومواجهة التحديات المرافقة للتغيير، وتمكينهم من فرص بديلة² يتم اخضاع تلك الجهات للتدريبات المطلوبة، اعطائهم فترة راحة بعد التغيير، منحهم حوافز تنسيهم تعب التغيير، وتتميز هذه الاستراتيجية بتكلفتها الكبيرة وفترة الطويلة.

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 3، 2012-2013، ص58

² عامر خضير الكبسي، مرجع سابق، ص31

5- التفاوض والاتفاق:

يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحدثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة¹ من إيجابيات هذه الطريقة أنها سهلة وفعالة لتجنب المقاومة ولكن في نفس الوقت تكلفتها مرتفعة.

6- الاستغلال واختيار الاعضاء:

بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ تشعر العاملون أنه تم استغلالهم².

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 75.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 44-45.



أسئلة حول المحاضرة:

- ما المقصود بمقاومة التغيير؟
- أذكر مختلف الأسباب المولدة لمقاومة التغيير؟
- تختلف أشكال مقاومة التغيير باختلاف العوامل المؤثرة فيها، أذكرها؟
- في بعض الأحيان تكون مقاومة التغيير ظاهرة إيجابية وليست سلبية كما هو معروف، وضح متى وكيف؟
- من شروط نجاح التغيير هو التشخيص الجيد للمقاومة، ومن ثم العمل امتصاصها بإحدى الاستراتيجيات المتاحة، أذكر تلك الاستراتيجيات، مع إبراز أهم سلبياتها وإيجابياتها؟

المحور الثامن:

تغيير الثقافة التنظيمية

الأهداف التعليمية

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية؛
- ابراز اهم المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية؛
- معرفة كيفية تغيير الثقافة التنظيمية؛
- التعرف على أهم مراحل التغيير الثقافي.

المحور السابع: تغيير الثقافة التنظيمية

تمهيد:

"إن الثقافة قابلة للاستقرار والتعديل والتغيير والتطوير لكن يرجع ذلك إلى كيفية إدارتها"¹ هذا ما قاله (Schein) عن الثقافة في أحد مؤلفاته، وانطلاقاً من ذلك يتبين بأن ثقافة المنظمة تملك خصائص ثابتة نسبياً ولكنها تتغير وتتطور مع الوقت نتيجة التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا ما يجعل متخذي القرار يأخذون في حساباتهم القيم التنظيمية والأنظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الاستراتيجية للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

أولاً-تعريف الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها، حيث تأثر هذا المفهوم بالعديد من التطورات وهذا ما سمح بتعدد التعاريف التي ظهرت في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهمها:

يعرفها بيتر وواترمان (Peter&Waterman) بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.²

كما يعرف شاين (EH.Schein) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقيها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب.³

أما جوبتا (Gupta) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.⁴

¹ Constance Deroche : « Organizational Culture : Management Centrim and Conceptual Imperialism, The Hurwood Academic Publishers Imprint, India, 2001, P 41

² Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England, Gower Publishing Co, 1989, p2

³ E. Schein, Leadership & Organization culture, San Francisco, jossey bas, 1985, p35.

⁴ Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Management 'Social Dimention, Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000, P79.

ثانيا-مكونات الثقافة التنظيمية:

تشمل مكونات الثقافة التنظيمية المظاهر والمؤثرات التي تتعلق بالبيئة المادية للمنظمة والبيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس، وتتحدد هذه العناصر بمجموعة من المحتويات التي لا بد من المدير أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين، وفيما يلي عرض لأهم هذه المكونات:

1- القيم التنظيمية:

القيم هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة فهي التي توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير¹، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعايشونها ويعبرون عنها²، ومن هذه القيم: المساواة بين العمال، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.

2- المعتقدات التنظيمية:

إن المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة، ويسعون لتطبيقها لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لها داخل المنظمة³.

3- التوقعات التنظيمية:

هي مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك من خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة⁴.

4- الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإلتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت⁵.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992، ص14.

² مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلة 16، الكويت، 1994، ص156

³ المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995، ص 400.

⁴ مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 192.

⁵ John L. Schermerhorn et autres, Op Cit, p564

5- الرموز:

هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة المنظمة معينة، وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة ومن أمثلة ذلك: طريقة تصميم المكاتب، تعليق شارة على زي الأفراد.¹

6- الأساطير والقصص:

الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة²، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفبركة.³

7- الأبطال:

يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة⁴، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة.

8- الطقوس:

هي تقليد معين أو طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة وقواعدها وأهدافها وهذا لتعزيز قيم المنظمة وقوتها، مثل: تكريم الأشخاص المبدعين أو الملتزمين وتوزيع المعونات.

9- اللغة:

عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعمالين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها⁵، وتستخدم المنظمة لغة خاصة وبها مسميات ما لتعريف العاملین بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها مثل: استخدام مسمى كلمة Hypo في شركة مايكروسوفت للتعبير عن ⁶.A High Potential a employee

¹ Mobiliser les ressources humaines, p110, (www.Journaldunet.com)

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 170.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005، ص 416.

⁴ Geert, Hofstede & All, Measuring, Organizational Culture, Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century, Administrative Science Quarterly 35, 1995, P 292

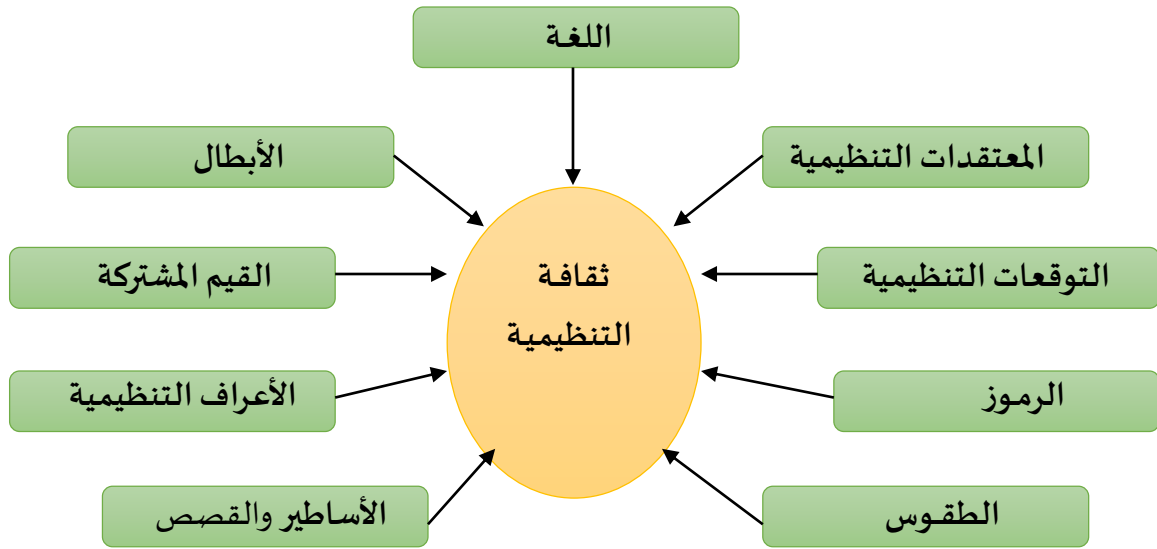
⁵ ماجده العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 339

⁶ Robbins, Organizational Behavior, 8thEd, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice- Hill, 1998, P613.

ويمكن الإشارة إلى أن هناك تصنيفات للعناصر السابقة الذكر من قبل بعض المؤلفين حيث يقسمونها إلى مجموعتين: مكونات رسمية وتضم الطقوس والمراسيم والاحتفالات والسياسات والإجراءات، أما المكونات غير الرسمية فتضم القصص والأساطير والرموز واللغة والذكريات.

وانطلاقاً من العرض السابق يمكن أن نلخص المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً- أدوات تغيير الثقافة التنظيمية

على أي منظمة عندما تقوم بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالي بثقافة جديدة ما يسمح بقبول التغيير من قبل أفراد المنظمة، ومن بين الآليات المتاحة في هذا المجال نجد:

1- اللغة والاتصال:

يجب على القادة والمسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات والمصطلحات القديمة بأخرى جديدة، وتبرز أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، فالإتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير.¹

¹ Véronique Baptiste, Le statut de l'auto évaluation dans la démarche de changement, Thèse doctorat, université Jean Moulin, Lyon 3, 2003, P166.

2- التعليم والتكوين:

تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن وجه، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الفرد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد.¹

3- الرؤية والتوقع المعياري:

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك التي يتميز مدراءها وقاداتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون نقل تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة فهم يستطيعون نقل التوقعات إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهتها وتفادي الخسائر المحتملة،² لذا يتضح جليا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق تغيير الثقافة السائدة للتكيف مع التغيرات الخارجية.

4- الموضوعة:

يمكن استخدام هذه الظاهرة بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق التعديلات والتغيرات بداخل المنظمة، ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضوعة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة مثل شركة Toyota التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد.³

5- النماذج:

إن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، إذ نجد مثلا أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج، لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة، لأن الأفراد يقتنعوا أو قبلوا هذه القيم ما إن يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها.⁴

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 1، جوان 2007، ص 62.

² المرجع نفسه، ص 63.

³ Jean Brihan, Les meilleurs Pratiques des Management, édition d'Organisation, Paris, 3^{ème} éd, 2001, P66.

⁴ زين الدين بروش، مرجع سابق، ص 63.

رابعاً-مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

لضمان تحقيق تغيير للثقافة التنظيمية على الإدارة المرور عبر خطوات عملية تساعد على تجسيد ذلك التغيير بفعالية وحزم، نختصر هذه الخطوات في المراحل التالية:¹

1- تحليل الثقافة الحالية وتحديد مستويات الثقافة المرغوبة

يتم ذلك بوضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، وتحديد المكونات الأساسية لهذه الثقافة التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير، متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين، الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين وأيضاً الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ التغيير الثقافي.

2- تحديد الفجوة الثقافية

يتم ذلك من خلال المقارنة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ويتم تحديد حجم الفجوة، هذا لكي تدرس المنظمة إمكانياتها الخاصة ومدى تطابقها مع حجم الفجوة، فكلما كانت هذه الفجوة الثقافية ضيقة ومحدودة سهلت عملية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.

3- وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي نجد استراتيجية الاختيار والتعيين، استراتيجية التدريب، واستراتيجية المكافآت والحوافز.

4- تنفيذ خطط التغيير الثقافي

تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة باتخاذ إجراءات تكفل تبني السلوك التنظيمي وإتباع جدول زمني للتنفيذ ليساعد على تحقيق التغيير.

5- تقييم التغيير الثقافي

قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب
- معدلات دوران العمل
- معدلات خفض الحوادث
- معدلات خفض التكاليف
- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق: بتحسين خدمة العميل، بتحسين عملية الاتصالات وتحسين تعزيز فرق العمل.

¹ مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على عملية صنع القرار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على تحديد أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

6- المتابعة المستمرة

الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل، ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار، ويجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن الشركة مستويات النجاح المقبولة.

الشكل رقم 12: عملية التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005. ص 172.

إن هذه المراحل الستة تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية والمرونة والقدرة على العمل في بيئة مضطربة، ولا ننسى أن من أهم مقومات نجاح التغيير الثقافي هو تحقيق التكامل والاندماج الداخلي علاوة على التكيف الخارجي.

أسئلة حول المحاضرة:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
- أذكر مختلف مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية؟
- تختلف الأدوات المستخدمة في التغيير الثقافي، أذكرها؟
- اشرح بالتفصيل مراحل إحداث التغيير بالثقافة التنظيمية؟

المحور الثامن:

التعلم التنظيمي والتغيير

الأهداف التعليمية

- التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي؛
- إبراز أهم خصائص وأهمية التعلم التنظيمي؛
- معرفة أنماط التعلم التنظيمي؛
- التعرف على علاقة التآثر والتأثير بين التعلم والتغيير التنظيمي.

المحور الثامن: التعلم التنظيمي والتغيير

تمهيد:

تعتبر عملية التعلم التنظيمي من أبرز الممارسات الادارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لمواكبة التغيرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية، وتختلف مستويات التعلم من الفرد إلى الجماعة إلى المنظمة ككل، وتعتمد فعالية هذه العملية على مدى نجاح التعلم على المستويات الثلاث السابقة.

أولاً-تعريف التعلم التنظيمي:

قبل التطرق إلى تعريف التعلم التنظيمي، نحاول قبلها التعرف على مفهوم التعلم، إذ يقول الشرقاوي ليس من السهل تعريف مفهوم التعلم، والسبب في ذلك استحالة ملاحظة عملية التعلم ذاتها بشكل مباشر، ولا يمكن الاشارة إليها كوحدة منفصلة أو دراستها كوحدة منعزلة، والشئ الوحيد الذي يمكن دراسته في الواقع هو السلوك، والسلوك يعتمد على عمليات أخرى غير عملية التعلم.

وعليه يعرف التعلم على أنه: عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر، ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة كما يظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي.¹

والتعلم هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب او الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.²

أما التعلم التنظيمي فقد تعددت وتنوعت تعاريفه باختلاف الدراسات التي تناولته، حيث يعرفه المفكر (John.R. Schermer) التعلم التنظيمي على انه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات بما يمكن الشركة وأعضائها من التكيف والتأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة.

وعرفه (هيجان، 1998) على أنه: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام.³

¹ محمد الأزهر بالقاسي، عبد الحميد معوش، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار الخلدونية، الجزائر، 2019، ص20

² مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، 2008، ص46.

³ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص16

وتعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، حيث يرى أرجريس (Argyris 1997) أن التعلم التنظيمي هو عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء، أو أنها الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات.¹

ومما تقدم يتبين لنا أن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم ومعالجة المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى التعلم المشترك على المستويات الثلاث السابقة.

ثانياً- أهمية وخصائص التعلم التنظيمي:

1- أهمية التعلم التنظيمي:

يركز بيدلر وآخرون (Pedler et. al 1996) على الفوائد التي تعود على المنظمة جراء التعلم التنظيمي بما

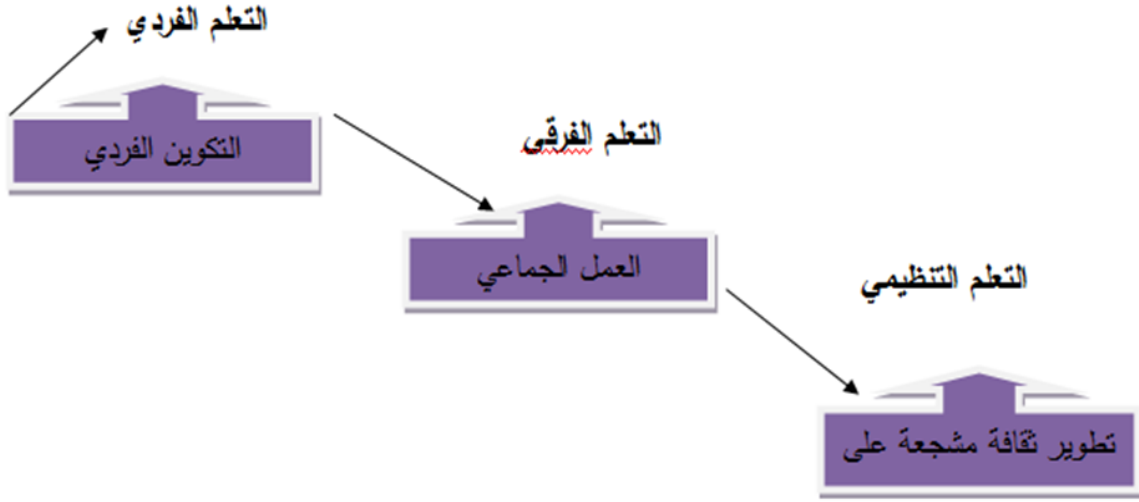
يلي:²

- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
- يؤدي إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.
- يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.
- كما أنه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.
- ويساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 48

² فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق، ص 25-26

الشكل (02): مستويات التعلم التنظيمي



Source :J-P Hefer et al, Management : Stratégie et Organisation, Librairie ; 4^{ème} édition ;
Septembre 2002, p399

2- خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بأنه تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الافراد وقيمهم ولكنه ينصب على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد، وفي العمليات الخاصة بالقرارات الجماعية التي تتم وفقا للأغلبية تتكون لدينا هذه الأطر المرجعية التي تخدم كأساس للتغيرات المطلوبة والتي بالإمكان الوصول إليها من قبل جميع العاملين، وقد استنتج عددا من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها:¹

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الافراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 49-51

- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

ثالثا-أنماط التعلم التنظيمي:

قام (Srgagris and Schon) بتصنيف التعلم التنظيمي لثلاثة أنماط رئيسية باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي:

1- **التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها، وهذا النمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكفائتها، ولا يتطلب بتغيير السياسات المرسومة والاهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة. وهذا النمط من التعلم سمي بعدة مسميات من قبل المفكرين منها: مستوى التعلم الأدنى (Fid and Lyles) والتعلم التكيفي (Senge 1990) التعلم غير الاستراتيجي (Mason 1985) وغيرهم. وجميعها تصب في نفس المفهوم بالمعنى والشرح نفسه وتنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.¹

2- **التعلم ثنائي الحلقة:** يحدث هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير والتساؤل في الانظمة والسياسات والاساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشكلات، ويعتبر هذا النوع هاما لحياة المنظمة الساعية الى الابداع وتشجيع مناخ التأمل بين العاملين، فهو يقلل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور هام في هذا المجال، نظرا لتفاعلهم المستمر مع الاحداث.

وهكذا يمكن القول إن هذا النموذج يبني على المناقشة الهادفة إلى ايجاد قيادة جماعية واهداف مشتركة مع ترسيخ فكرة التأثير المتبادل وتشجيع الاتصالات المتبادلة واختبار الافتراضات والمعتقدات بصورة علنية، ومتى وصلت المنظمة على هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة.²

3- **حلقة التعلم الثلاثي (مضاعف):** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الاحادي والثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة أنها متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم، من بينها تقييم الأداء، ومن هنا يتضح أن التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة يهتمان، لماذا وكيف نغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات، في حين أن التعلم

¹ علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012، ص52

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص57.

أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.¹

رابعاً- علاقة التعلم التنظيمي بالتغيير:

يفسر التغيير على أنه تعلم، ويحول التهديد إلى فرصة ويشرك المنظمة وأعضاؤها في عملية التكيف مع الظروف الجديدة. لكن هذا يتطلب التحول تصميمًا دقيقًا ومراقبة نقدية في الممارسة، وعملية تقييم مستمرة مقابل هدف تشارك فيه الغالبية العظمى على نطاق واسع من المشاركين في العملية.

تحتاج القوى العاملة بأكملها إلى المشاركة في تحديد متطلبات التغيير وكذلك التعلم وتنفيذ التغييرات. هذا أمر لا مفر منه إذا كانت المنظمة ترغب في مواكبة التغيرات البيئية، فالعلاقة بين التعلم والتغيير التنظيمي علاقة تبادلية، إذ أن التعلم التنظيمي يعتبر إحدى المتطلبات والمكونات الأساسية للتغيير التنظيمي، وفي المقابل نجد أن التغيير يعتبر إحدى محفزات تحقيق التعلم التنظيمي.²

تتعامل المنظمات اليوم مع مناخ عام يسوده التغيير السريع والديناميكية التنافسية العالمية، مما يكتسب أهمية استراتيجية كونه مورد ضروري للمنافسة والتي تركز على متطلبات الزبون، فالتعلم التنظيمي تعيد المنظمة من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهيكلها واستراتيجياتها واجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكيفية تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية، وذلك من خلال مجموعة من العمليات منها: تمكين العاملين، استثمار التجارب والخبرات السابقة، التدريب، وإدارة واستخدام التقنيات الالكترونية بشكل فعال.³

وفيما يلي بعض الأنشطة الرئيسية لضمان التعلم التنظيمي الذي يساعد على تحقيق تغيير ايجابي:⁴

- 1- تحديد بوضوح المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي يجب أن يتحلى بها الافراد ليتمكنوا من النجاح في تنفيذ رؤية التغيير.
- 2- زيارة منظمات أخرى تم فيها تطبيق تلك المهارات والمعارف والقدرات الجديدة والاستفادة من تجربتهم.
- 3- التعرف على طبيعة المهارات التي يمتلكها الافراد الذين سوف يقومون بالتغيير، وماهية التدريب الذي يحتاجونه لكي يحققوا النجاح في التغيير المطلوب.

¹ علة مراد، مرجع سابق، ص53.

² Behzad. Shahrabi. The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in State Enterprises : A Customer-Oriented Approach, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, vol 3(12), 2012, P2546.

³ أفنان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في احداث عملية التغيير، العدد 17، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2010، ص195.

⁴ دان كوهين، اسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني، ترجمة معتر سيد عبد الله، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص189-190

4- اختبار كيف يمكن للمهارات الجديدة أن تؤدي دورها في سياق عمل استكشافي.

5- اعداد برنامج تدريبي للعاملين في المنظمة لتنمية تلك المهارات مع مراعاة ما يلي:

- الوقت المناسب: التدريب لا يجب أن يكون فقط لمجرد مساعدة الافراد على البدء في اداء ادوارهم الجديدة في عملية التغيير، بل يجب أن يساعدهم أيضا على الاستمرار في ذلك الأداء والتقدم به بشكل متواز لمسار عملية التغيير، وحل ما يواجههم من مشكلات عبر هذا المسار.

- المهارات الفعالة: لا يجب الاكتفاء بمجرد التدريب على المهارات التقنية في حد ذاتها، بل من الضروري التدريب على المهارات الاجتماعية جنبا إلى جنب مع المهارات التقنية وتوظيفها بالشكل المطلوب من أجل إحداث التغيير والتحول المرتقب، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يشتمل هذا البرنامج التدريبي على مهارات قيادة التغيير وإدارته لكي يتقبلوا البيئة الجديدة بعد التغيير، ويؤدوا عملهم فيها بأفضل صورة ممكنة.

- الاسلوب الصحيح: أحسن اسلوب هو الاكتساب من خلال الممارسة الفعلية على أرض الواقع، وذلك على أساس التعامل الحي مع المواقف والاشخاص، ولا يجب أبدا الاكتفاء بالمحاضرات والدروس النظرية، فهذا وحده لا يؤدي إلى اكتساب المهارات وانمائها.

وتتم إدارة عملية التعلم من خلال خمسة أنشطة رئيسية: تجربة أساليب جديدة والتعلم من الخبرات التنظيمية والتعلم من الأساليب الجديدة المستخدمة في المنظمات الأخرى، والنقل الفعال للمعرفة في المنظمة. ويرتبط قدرة المنظمة بالتعلم التنظيمي بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطا أساسيا لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية.

أسئلة حول المحاضرة:

- ما المقصود بالتعلم التنظيمي؟
- أذكر أهم الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي؟
- تختلف أنماط التعلم التنظيمي باختلاف توجهات المفكرين، أذكر تلك الأنماط؟
- فيما تكمن أهمية التعلم التنظيمي، وما هي فوائده بالنسبة للمنظمة؟
- لخص في سطور العلاقة التي تربط بين متغيري التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي؟

المحور التاسع:

حالات عملية للتغيير التنظيمي

الأهداف التعليمية

- التعرف على نماذج وحالات لإدارة التغيير التنظيمي الناجح في بعض المنظمات؛
- إبراز أهم مراحل وعوامل نجاح التغيير التنظيمي؛
- التفصيل في المراحل الثمانية لجون كوتر من خلال عرض ملخص لكتابه جبلنا الجليدي يذوب؛

المحور التاسع: حالات عملية للتغيير التنظيمي

تمهيد:

من الناحية النظرية هناك العديد من الفوائد المتولدة عن تبني منهج إدارة التغيير اعتماد على التطبيق الناجح للاستراتيجيات الحديثة للتغيير، خاصة مدخلي: إدارة الجودة الشاملة وإعادة البناء التنظيمي في المؤسسات، والتي يصعب إحصاؤها؛ غير أننا من خلال هذا المحور سنعتمد على تجارب واقعية وفوائد ملموسة –لا مستهدفة-حققتها بعض المؤسسات التي اعتمدت هذين المدخلين في التغيير لتحسين الإنتاجية، الجودة، والمركز التنافسي.

أولا-شركة زيروكس الامريكية(Xerox):

1- التعريف بالشركة:

حياة الشركات مثل حياة الإنسان تتعرض لمراحل نمو ونجاح ومراحل إخفاق وفشل ... وحدها فقط الشركات القوية التي بنيت على أسس متينة تستطيع أن تكمل المسيرة وتنهض من عثرتها بحثاً عن مرحلة أخرى للنجاح وارض جديدة للنمو، وشركة زيروكس من الشركات العالمية القليلة التي ساهمت في صنع التكنولوجيا التي تستفيد منها البشرية لأن ليس فقط بالتطوير والإضافة ولكن بالاختراع والإبداع فهي التي اخترعت آلات النسخ وطابعات الليزر وتكنولوجيا التوصيل الشبكي " الايثرنت " وعشرات الاختراعات التي وصلت الآن 50 ألف اختراع.¹

شركة زيروكس (Xerox Corporation) هي شركة أمريكية عالمية متخصصة في مجال إدارة المستندات، والتي تصنع وتبيع عدد من طابعات الألوان والأبيض-أسود، والأنظمة متعددة الوظائف، وآلات التصوير الضوئي، بالإضافة إلى خدمات استشارية ذات علاقة. تم انشائها أفريل 1906.²

2- تجربة زيروكس مع التغيير:

كما هو معروف فإن سرعة التغيير في عالم الأعمال اليوم يعني أنه من أجل البقاء ذات صلة، يجب على الشركات وموظفيها أن يكون في الجزء العلوي من لعبتهم،³ ففي سنة 1981 شهدت الشركة إعادة تنظيم في جميع الوحدات التنظيمية التابعة لها، ومن بين تلك الوحدات التي احتاجت للتطوير هي مجموعة إنتاج آلات التصوير RBG، وقد رأت الإدارة العليا للشركة أنه نتيجة لتغير ظروف هذه الشركة وبعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

¹ www.aitnews.com 2/1/2021

² www.wikipedia.org 2/1/2021

³ www.brandonhall.com 2/1/2021

لها، استلزم أن تكون الإدارة في هذه الشركة أكثر مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، وأن تكون ذات اتصال أكبر معهم وتشجيعهم على تقديم أفكار ابتكارية جديدة، وبذلك تحقق هدف التغيير في تغيير نمط الإدارة من إدارة تهتم بالعمليات الفنية والانتاجية إلى إدارة أكثر اهتماماً بالعاملين.

ولقد أوكل تنفيذ هذا الهدف إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة، وقد قامت هذه الإدارة بدراسة مبدئية لأنماط الإدارة الحالية المستخدمة، وبالإستعانة بأحد الاستشاريين السلوكيين في هذا المجال بتقديم منهج لتغيير الأنماط الإدارية الحالية في المنظمة، وبني هذا المنهج على نموذج لوين للتغيير، حيث تم تغيير الأنماط الإدارية بإتباع المراحل التالية:¹

- مرحلة تحديد السلوكيات الإدارية المرغوبة وقياسها: تم الاعتماد في تحديد هذه السلوكيات المرغوبة بسؤال الإدارة العليا عما ترغب فيه من سلوكيات، وسؤال العاملين في شكل مجموعات كيف يرغبون أن يداروا، وتم سؤال المستشارين الخارجيين عن الأنماط السلوكية المرغوبة حتى تحصل على مديرين ذات أنماط إدارية مهتمة بالعاملين، وبعد هذه الدراسة تم حصر السلوكيات المرغوبة في 44 سلوك، والتي من المرغوب أن تتوافر لدى المديرين في وحدة RBG، ووزعت هذه الاسئلة على المجموعات التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: السلوكيات الإدارية المطلوبة في وحدة RBG

السلوكيات المرغوبة من الإدارة				
التعامل مع العاملين	إدارة المهمة (المدير الفعال)	الاتصالات	تطوير الافراد	القيادة
يضم 8 أسئلة	يضم 8 اسئلة	الاتصالات عند المدير الفعال (4أسئلة)	يضم 4 أسئلة	النمط القيادي الموقفي (سؤالين)
		تبادل المعلومات عند المدير الفعال (4 أسئلة)		إدارة التغيير (3 أسئلة)
		الدعم الشخصي (سؤالين)		التفويض (4أسئلة)
				اتخاذ القرارات (5 أسئلة)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص

ص146-149

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص143، نقلا عن:

حامد أحمد رمضان، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، القاهرة، مصر، 1993

ولقد استخدمت هذه السلوكيات 44 الموافق عليها من الادارة والعاملين في تصميم قائمة أسئلة موجهة للعاملين لسؤالهم عن ادراكهم لها، وعلى جميع العاملين ارسال اجاباتهم إلى وكالة مستقلة خارجية للحصول على نتائج وقوائم الاسئلة لكل مدير.

- حصول المديرين على نتائج الاستقصاء: تقوم الوكالة المستقلة بإرسال نتائج الاستقصاء إلى المديرين أنفسهم وليس لرؤسائهم، ويتم في هذه المرحلة قياس مدى توافر هذه السلوكيات لدى العاملين وذلك بسؤال رؤوسهم وإعطاء نتائج اجابات المرؤوسين عن هذه السلوكيات إلى رؤسائهم المباشرين لمعرفة جوانب الضعف والقوة في سلوكياتهم.

- تقييم النتائج والقيام بالتغيير: يقوم كل مدير بقراءة النتائج لمعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في سلوكياته، ومعرفة الدرجة التي حصل عليها في كل سلوك من 44 سلوك مقارن بمستوى الدرجات في المتوسط بالنسبة لجميع المديرين، ثم يقوم المدير بنفسه بتحليل هذه النتائج وتحديد السلوكيات التي يجب تغييرها وتطويرها من خلال دورات تدريبية مثلا، وبعدها يقوم المدير بتنفيذ تلك السلوكيات في إدارة قسمه الذي يعمل فيه.

- تقييم عملية التغيير: يستقصى العاملين باستخدام قائمة الاسئلة السابق تصميمها، ويطلب منهم إعطاء درجات على سلوكيات رؤسائهم بعد أن قاموا بتغيير أنماط سلوكهم، ويمكن قياس السلوكيات بعد عام من ادخال التغيير ومقارنة نتائجه بالنتائج التي تم الحصول عليها قبل إدخال التغيير.

ولقد استمر برنامج التغيير في شركة Xerox بوحدة RBG لمدة 3 سنوات بدأت عام 1982 حتى نهاية 1984، ومن نتائج استخدام هذه الاستراتيجية في تغيير سلوكيات المديرين، وجد أن سلوكياتهم تحسنت بشكل ملحوظ في نهاية هذه الفترة، فزادت متوسط درجاتهم من 3.1 إلى 3.5 درجة (مقياس ليكارت الخماسي) وهو يعتبر تحسن معقول وجوهري إحصائيا.¹

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 143-150

ثانيا-مصنع المنتجات الالكترونية:

في أحد اقسام التجميع في مصنع المنتجات الالكترونية بالولايات المتحدة الامريكية كان أحد المهندسين يقوم بالبحث والتطوير لمنتج جديد تقوم الشركة بإنتاجه وكان المهندس يشرف على العاملة المختصة ويتبادل الراي معها فيما يتعلق بعملية التطوير، وكثيرا ما كان يبدي اقتراحات عن تطوير المنتج ويسأل العاملة رأيها في إن تطبق الاقتراح وتبدي رأيها في التعديل، وكذلك كانت هي ايضا تبدي اقتراحاتها عن تطوير المنتج، وكانت هذه الاقتراحات محل تقدير واهتمام المهندس المشرف.

وقد اعترض العمل مشكلة في تجميع أحد المنتجات فاقترح المهندس للتغلب على هذه المشكلة إن ينظف جزء منه بمحلول كيميائي قبل تركيبه في المنتج النهائي، وطلب من العاملة أن تحاول ذلك على خمسين قطعة وتلاحظ ما يحدث وأيدت العاملة وجهة نظره في أن الاقتراح قابل وجدير بالتطبيق ووعت بموافاة المهندس بالنتيجة، وحدث في ذات القسم أن طلبت الادارة العليا من مهندس آخر على درجة عالية من الكفاية الفنية أن يبدي رأيه في إدخال التغيير على المنتج الجديد، وكان رأيه أن يستبدل جزء من المنتج بقطعة أخرى جديدة للتغلب على المشكلة، وأعد لذلك القطعة المطلوبة وأشار إلى ذات العاملة، ولم يكن تربطه بها أي علاقة سابقة، بأنه يريد أن تحاول تجميع بعض الوحدات المنتجة باستخدام القطعة الجديدة التي قدمها إليها وقد حاولت العاملة تركيب هذا الجزء في المنتج، ولكن لوحظ أنها لم تعر ذلك كل عنايتها واهتمامها، وعند اختبار المنتج تبين أنه لم يحرز درجة الجودة المطلوبة، ومن ثم أفادت العاملة المهندس الخبير بروح المنتصر بأن المنتج النهائي لم يقبل في الفحص، فطلب منها إعادة التجربة واستخدام جميع القطع الموجودة والتي أعدها، وقد لوحظ أن عملية التجميع كانت تجري بدون عناية أو اهتمام وكانت النتيجة عدم نجاح المنتج النهائي، وانتهى الامر وأفادت العمالة المهندس القديم-برضاء كامل- بأن اقتراح المهندس الخبير لم ينجح لأنه لم يكن عمليا.

ففي الوضع الأول يلاحظ أنه يوجد احترام متبادل بين المهندس والعاملة وأن هناك مشاركة في تبادل الادوار حول التغيير المطلوب، وأن المهندس الأول فوضها في تجربة الفكرة التي اقترحها بعد المناقشة والتفاهم معها وبعد الاقناع المشترك بين المهندس والعاملة بهذا التغيير، كما أن اشتراك العاملة في التغيير أشعرها بأن التغيير هذا خاص بها ويهمها نجاحه، كما أن المهندس الأول اعترف بخبرتها وقدرتها في العمل ولذلك لم يفرض عليها حل معين، في حين أن المهندس الخبير في الوضع الثاني الذي تعتبر فكرته في التغيير فنيا وعلميا معقولة ولكنها فشلت في التطبيق وذلك بسبب سوء إدخال عملية التغيير، حيث لم يشرك العاملة في التغيير، لم يحترم خبرتها وثقتها في نفسها، بل فرض عليها التغيير من جانب واحد، ولذلك لم تستجيب له ولم تعطي الاهتمام الكافي لنجاحه، بل أرادت أن تثبت للإدارة بأن الحال الأول هو الأفضل، ففي الوضع الأول كان يوجد التزام ورغبة في التغيير، في حين أن الوضع الثاني وجد مقاومة ورفض التغيير، ويمكن تحليل الموقف في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: تحليل موقف التغيير لمصنع المنتجات الالكترونية

الموقف/التغيير	الجانب الفني	الجانب الاجتماعي	النتائج
الموقف الأول	تركيب قطعة نظيفة قبل عملية التجميع	استمرارية علاقات العمل العادية للعاملة	-لا مقاومة -نتائج فنية مرضية -استعداد لإنجاح التغيير
الموقف الثاني	استخدام قطعة جديدة في عملية التجميع	تهديد علاقات العمل العادية للعاملة	-علامات ومظاهر المقاومة -نتائج فنية غير مرضية -عدم استعداد لإنجاح أي تغييرات مستقبلية.

المصدر: محمد الصيرفي، ادارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص152، 153

ومن خلال عرض الحالة الثانية للتغيير الخاصة بمصنع المنتجات الالكترونية، تتضح أن عملية مشاركة العاملين في عملية التغيير عملية أساسية، وهذه المشاركة تكون عند التخطيط للتغيير وعند تنفيذه وأن يشعر العاملين بأن لهم دور ملموس في احداث ذلك التغيير.¹

ثالثا- قصة جبل الجليد يذوب:

هذه المنهجية ابتكرها العالم الأمريكي الشهير د. جون كوتر الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وهي المعروفة بأنها أقوى كلية في العالم تدرس العلوم الإدارية وقد كتب كوتر عن التغيير ومبادئه وخطواته الثماني المتتابعات المعروفة في كتاب بعنوان (قيادة التغيير) سنة 1996، ولما وجد أن القراءة في مفاهيم الإدارة والقيادة قد تكون جافة بعض الشيء وخاصة لغير المتخصصين، قام بتأليف قصة سنة 2005 يقدم بين ثناياها ما يريد أن يقوله ولكن بطريقة شيقة وأسلوب القصص هذا هو الموضحة الآن بين كتاب الإدارة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 151-153

واليوم تم اختيار قصة بسطت مراحل جون كوتر في اطار التغيير، فعنوانها جبل الجليد يذوب Our iceberg is melting، وهي بنفس عنوان الكتاب الذي ألفه Jhon P. Kotter رفقة ، Holger Rathgeber سنة 2006، على المستوى السطحي يعتبر هذا الكتاب رائعا كحكاية رمزية بسيطة وسهلة القراءة والفهم، لكن الجبال الجليدية هنا استخدمت استخداما رمزيا، ومن خلال هذا الكتاب سوف نتمكن من اكتشاف كيفية استخدام نفس الخطوات الثماني ويستمتعون بالمزيد من النجاح في اوقات التغيير هذه، حيث يتحدث الكتاب عن مجموعة من طيور البطريق تعيش فوق أحد جبال الثلج بالقارة القطبية، مرت بعملية تغيير وضحت فيها ببساطة ووضوح خطوات كوتر الثمانية للتغيير¹:

1- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة:

بينما تحيا جميع البطاريق هانئة لا يعكر صفوها شيء، كان أحد البطاريق يتمتع بالفضول وحب الاستكشاف، فلاحظ ما لم تلاحظه بقية البطاريق من أن الجبل الذي يعيشون عليه به بعض الشقوق، بل أن جزءا منه بالفعل قد ذاب وتكونت بحيرة صغيرة من الثلج الذائب، واستنتج من ذلك أن الجبل قد أصبح هشاً ومهدداً بالانهيار. صاح (فريد) منذرا قومه من البطاريق ولكن لما كان يفتقد المنصب والسلطة والمكانة في قومه، لم يلتفت إليه أحد. لم يتسرب اليأس إلى قلب فريد ولم يفت في عضده فشل محاولات سابقة لإنذار القوم قام بها بطارقة من قبله، فقام من فوره إلى (أليس) وهو أحد أعضاء مجلس قيادة قبيلة البطارقة، المعروف بجديته وحزمه، واصطحبه إلى مكان الشقوق وأراها له بنفسه.

2- إقامة تحالف لقيادة التغيير:

وبينما انتاب الفزع أليس، هرع إلى زملائه في مجلس القيادة الذين سخروا من كلامه، فخطر بباله علي الفور إحضار فريد ليقوم بنفسه بشرح الموضوع وخطورته، مستعينا بنماذج توضح لمجلس القيادة وجهة نظره، لكن عضواً آخر بمجلس القيادة اسمه No No لما رأي ميل زملاءه إلى تصديق فريد وأليس قام بمهاجمتهما وتسفيه آراءهما، وحين طرح عضو آخر تكوين لجنة لدراسة الموضوع مما يجعل الفكرة تخرج من مرحلة الطوارئ الهامة إلى مرحلة الأمور العادية غير المستعجلة، اقترح أليس على الفور دعوة الجمعية العمومية بكاملها لعرض الأمر عليها، واستعان بإقناعهم بمشاهدة تجربة أجرتها فتاة بطريقية يقال لها (بودي) قامت بملاً زجاجة بالماء وتركها للرياح الثلجية بعض الوقت، فلما وصل الماء لدرجة تحوله إلى ثلج حدثت فرقة وشقوقاً في الزجاج، عندئذ انهارت مقاومة المقاومين بما فهم مستر Nono ودعت الجمعية العمومية للاجتماع، وأصبح واضحاً تكون فريق يدعو للتغيير مكون من فريد وأليس وبودي.

¹ جون كوتر، هلجر راتجيبير، جبلنا الجليدي يذوب، مكتبة جرير للترجمة العربية والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009

3- وضع رؤية واستراتيجية التغيير:

حدثت مناقشات مطولة في هذا الاجتماع، كلها دارت حول إجراءات محدودة لإصلاح الشقوق، لكن فريد وأليس وبودي والبروفيسور (وهو معلم ذو شخصية تحليلية انضم لفريق التغيير حديثا) قاموا بتقديم اقتراح لتغيير الوجهة وتعديل الأهداف، انه انتقال القبيلة بكاملها إلى مكان آخر تتوافر فيه شروطهم ولا يتعارض مع مبادئهم، ليواصلوا حياتهم فيه ولا تتعرض فيه القبيلة للأخطار، وحاز هذا الاقتراح في النهاية على موافقة أكثر من نصف المجتمعين بقليل، رغم المحاولات المستميتة من مستر No No وجماعته.

4- العمل على توصيل الرؤية لكافة الافراد:

ومن أجل إقناع القبيلة بصحة الرؤية التي يبشر بها فريق التغيير وأنها قد تكون منقذا للبطارقة من ضرر بالغ محتمل، قام أعضاء الفريق بالانطلاق بين صفوف البطارقة ينشرون دعوتهم مستعينين بالملصقات والشعارات والأعلام.

5- تخويل الافراد السلطات وصلاحيات التحرك:

نتج عن الدعوة قيام الفريق باختيار مجموعة من البطارقة الشباب الأشداء وتكليفهم بالبحث عن المكان المناسب، وتمكينا لهؤلاء المستكشفين قام الفريق بإمدادهم بكل ما يلزم لهم من أداء مهمتهم سواء التدريب أو التمويل.

6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

ولما طال انتظار قبيلة البطارقة للمستكشفين منهم وحتى لا يتسرب الملل إليهم ولكيلا يدفعهم ذلك إلى الانضمام إلى مستر No no قام فريق التغيير بالإعداد لحفل كبير يقام ابتهاجا بعودة المستكشفين يحتوي على فقرات عديدة تشيد بمجهوداتهم وترفع من أزرهم وترسخ لرؤيتهم وترفع الروح المعنوية للبطاريق، وتحافظ علي روح الحماسة التي وصلوا إليها.

7- تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدما:

ولم يكتف الفريق بذلك، بل أنهم قاموا بتجهيز فريق آخر من المستكشفين ودفعه للعمل، وذلك لاكتشاف أماكن أخرى تصلح لأن تحيا القبيلة فوقها، وبذلك تحولت القبيلة إلى خلية نحل، كل فرد فيها يمتلكه الحلم وتملاً عليه وجدانه بازدهار القبيلة وتمتعها بالأمن والأمان، وأخيرا وجد المستكشفون المكان المناسب وانتقلت القبيلة إلى مرحلة جديدة وانجاز جديد في حياتها، وفي العام التالي انتقلوا إلى مكان آخر حدده المستكشفون من قبل، وتعددت الانجازات.

8- ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة:

ولما كان أليس قائد الفريق يشرف ببصيرة وبمجهودات لا تمل على أعضاء فريقه، فقد استطاع أن يحوز ثقة أفراد القبيلة فمكنوه من مواقع التأثير وصدارة المشهد، فأصبح أليس هو قائد البطاريق بعد تقاعد القائد السابق، وانتخب فريد عضوا بمجلس القيادة.

من الممكن أن يتم دعم هذا التفكير من خلال التعرف على بحث كوتر في التغيير الناجح، وفي الخطوات الثمانية له، ويمكن البحث أيضا في كل خطوة من خطواته الثماني في كيفية تحقيق البطاريق الماهرة لما حققوه خطوة بخطوة، ومن قم الاستدلال بالقصة واسقاطها على المؤسسة او على ما تخطط له.¹

¹ www.altanmiya.org 15/12/2020

أسئلة حول المحاضرة:

- أذكر أهم الخصائص التي تميزت بها الحالات العملية المعروضة سابقا؟
- حسب رأيك ما هي العوامل المشتركة في الحالات السابقة التي ساعدت في إدارة التغيير بنجاح؟
- لخص في سطور مراحل إدارة التغيير حسب قصة جبلنا الجليدي يذوب؟

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا-الكتب:

1. إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005.
3. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2014.
5. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
6. جون كوتر، هلجر رائجير، جبلنا الجليدي يذوب، مكتبة جرير للترجمة العربية والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. حامد أحمد رمضان، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، القاهرة، مصر، 1993.
8. حامد سوادى عطية، تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1983.
9. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.



11. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. دان كوهين، اسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني، ترجمة معتر سيد عبد الله، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
13. دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
14. ربي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015.
15. زيد منير عبوي، ادارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2006.
16. سنتيا سكوت ونيس جيف، ترجمة بشير البرغوثي، إدارة التغيير في العمل، دار المعرفة للتنمية البشرية، المملكة العربية السعودية، 2001.
17. سيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
18. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.
19. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
20. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992.
21. عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط5، 2009.
22. عطية مصطفى كامل ابو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث. مصر، 2003.
23. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
24. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة، 2001.
25. غسان اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومدخل تقنيات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

26. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
27. ماجده العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
28. محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2003.
29. محمد الأزهر بالقاسمي، عبد الحميد معوش، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار الخلدونية، الجزائر، 2019.
30. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
31. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
32. محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
33. محمد سرحان المخلافي، القيادة الفعالة وادارة التغيير في المنظمات، مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
35. المدهون، موسى توفيق، الجزائروي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995.
36. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والتطبيقية)، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
37. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، 2008.
38. ميسم فوزي مطير العزام، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية، دار الكتاب الثقافي، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

39. نيجل كنج ونيل اندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.

ثانيا-المجلات والدوريات:

1. أفنان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في احداث عملية التغيير، العدد 17، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2010.
2. بوطرفة صورية، التغيير التكنولوجي وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد3، العدد1، جامعة العربي التبسي، 2018.
3. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي-شعاع-، العدد 5، مصر، مارس 2003.
4. رقية البدارين، فريد محمد القواسمة، دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013.
5. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 1، جوان 2007.
6. زين يونس وبوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، جامعة حمدي لخضر، الوادي، الجزائر، 2016.
7. علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012.
8. مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017، قسنطينة.
9. ماهر عدنان إبراهيم، دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة (المصرف التجاري السوري)، مجلة جامعة البحث الافتراضية السورية، مجلد 39، العدد 9، سوريا، 2017.



10. مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، الكويت، 1994.
11. عامر خيضر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007. انظر الموقع: <http://repository.nauss.edu.sa/handle>

ثالثا-الاطروحات:

1. برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2016/2015.
2. بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
3. سلمى سيد احمد عبد الرحيم، تقييم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2008.
4. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2018/2017.
5. شريفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016/2015.
6. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر 3، 2013-2012.
7. محمودي قادة مختار، استراتيجيات التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

8. مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على عملية صنع القرار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016-2017.

رابعاً-المؤتمرات والملتقيات:

1. علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات

المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية،

يومي 20 و21 أكتوبر 2009، جامعة سطيف، الجزائر.

2. هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، ورقة بحثية

بالمؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أيام

10-12 ديسمبر 2012، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Bareil, Céline. La Résistance Au Changement : Synthèse et Critique Des écrits. Montréal : Centre D'études en Transformation, Canada, 2004.
2. Behzad. Shahrabi. The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in State Entreprises: A Customer-Oriented Approach, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, vol 3(12), 2012.
3. Bernard Turgeon et Dominique Lamaute, la management (dimension pratique), Chenelière Education, 2 éducation, canada,2006.
4. Catherine PASCANO, Le Statut juridique de managers, Thèse Doctorat. Paris, 1964.
5. Constance Deroche: « Organizational Culture: Management Centrism and Conceptual Imperialism, The Hurwood Academic Publishers Imprint, India, 2001.
6. D. Catwright & A. Zander. Groupe Dynamics, Research & Theory, N.Y. Harper and Row Publisher, 1958.



Des Organisations.

7. E. Schein, Leadership & Organization culture, San Francisco, jossey bas, 1985,
8. Geert, Hofstede & All, Measuring, Organizational Culture, Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century, Administrative Science Quarterly, 1995.
9. Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Management 'Social Dimention, Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000..
10. Harvey, D.& Brown D, An Experiential Approach to Organization Development, Sixth Edition, Prentice Hall.2001
11. J.P. Hefer et al, Management strategie et organization, Librairie, 4eme edition, Septembre, 2002.
12. Jean Brihan, Les meilleurs Pratiques des Management, édition d'Organisation, Paris, 3ème éd, 2001.
13. Jhon P. Kotter, Holger Rathgeber, Our Iceberg is Melting ; vhangng and succeeding Under Any Condition, ST.Martin S Press, United States of America , 2006.
14. Jhon P. Kotter, Leading Change, Harvard Businees School Press, Boston, United States of America, 1996.
15. John.R. Schermerhorn ,Organizational Behavior, America University of Phoenix, 7eme ed, 2002,
16. Mobiliser les ressources humaines, (www.Journaldunet.com)
17. Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England, Gower Publishing Co, 1989.
18. R.Brennemann .S.Sépari: Economie d'Entreprise, Ed: Dunod, paris, 2001.
19. Robbins, Organizational Behavior, 8thEd, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice- Hill, 1998.
20. Véronique Baptiste, Le statut de l'auto évaluation dans la démarche de changement, Thèse doctorat, université Jean Moulin, Lyon 3, 2003.



المواقع الالكترونية:

1. www.janoubia.com
2. www.altanmiya.org
3. www.aitnews.com
4. www.wikipedia.org
5. www.brandonhall.com
6. www.youtube.com
7. www.twitter.com
8. www.new-educ.com
9. www.academy.hsoub.com