

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دروس في إدارة التغيير

لطلبة السنة أولى ماستر إدارة الأعمال (فرع علوم التسيير)

الدكتورة وداد بورصاص

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

السنة الجامعية 2023/2022

المقدمة

أفرزت التطورات العالمية الأخيرة العديد من التوجهات، حيث أبرزت واقعا جديدا، وأدخلت مفاهيم، وتقنيات حديثة مست كافة المؤسسات، مما فرض على هذه الأخيرة أن تتسم بملامح، ورؤى تتوافق مع طبيعة الاقتصاد العالمي المعاصر، القائم على الديناميكية، المعرفة، التقنية والانفتاح الاقتصادي. وقد انبثق عن هذا الواقع العديد من المفاهيم الحديثة على غرار إدارة التغيير التنظيمي والتي جاءت لترتقي بالمؤسسة إلى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها. من خلال اتخاذ خطوات مدروسة من اجل إحداث تغييرات مستهدفة على مستواها تعمل على تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذه المطبوعة "دروس في إدارة التغيير التنظيمي" سنتناول المحتوى الذي صادقت عليه اللجنة الوطنية لبرامج ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، أين جاءت محتويات هذه المطبوعة معتمدة على برنامج الوحدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال والمتمثلة في مادة إدارة التغيير التنظيمي. هذه المادة التي تعتبر أحد أهم مواد التخصص بالنسبة للطالب، وهي تكمل بقية المواد التي يتم تناولها في هذا التخصص.

وتسعى مادة إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق أهداف تعليمية من خلال مضمون نستعرضه لاحقا. كما تتطلب منه اكتساب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة التعليم في هذا التخصص.

الأهداف التعليمية:

يهدف المقياس إلى تلقين الطالب المفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي، وتنمية قدرته على قيادة التغيير التنظيمي داخل المنظمات.

المعارف السابقة:

اقتصاد المؤسسة، تسيير المؤسسة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة في حياة المنظمات باختلاف أنواعها ومكوناتها وأهدافها، وهي من الحقائق التي لا جدال فيها ولا يمكن لأي منظمة تفاعليها، بحكم المتغيرات البيئية الغير المستقرة وذات الديناميكية السريعة والتي يصعب التنبؤ بها، لذا فان المنظمات التي لا تتكيف مع هذه المتغيرات هي مهددة بالفشل والزوال، والمنظمات الناجحة هي التي تتخذ خطوات مدروسة من اجل إحداث تغييرات مستهدفة على مستواها تعمل على تحقيق أهدافها وأهداف كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي الاحاطة بمختلف جوانبه.

1. مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي فرضت نفسها، وما عاد لأي مؤسسة الإمكانية في أن تتفادى هذا الواقع، لذا يجب عليها الإلمام بهذا الموضوع من مختلف جوانبه.

1.1 مفهوم التغيير:

تعددت التعاريف التي تناولت التغيير بصفة عامة حيث يرى البعض أن "التغيير هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه أمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها"¹ في حين يشير آخرون إلى أن " التغيير هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل"²، ويرى البعض الآخر أن " التغيير هو التحول من وضع معين إلى وضع مغاير عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل او النوعية أو الحالة"³.

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان، 2006، ص:93.

² المرجع السابق، ص:93.

³ المرجع السابق، ص:93.

وعليه يمكن القول أن التغيير هو عملية حتمية تدفع إلى الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية أخرى أكثر ايجابية، وتتدخل من المغير، وتعتمد عملية الإنتقال هذه على تحليل الماضي لمعرفة ما يجب الوصول إليه.

2.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

اختلفت التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي ، وذلك باختلاف الرؤى ووجهات النظر، إلى أنه يمكن القول أنه يمكن تناول مصطلح التغيير التنظيمي من عدة زوايا وعدة منظورات، وهي تصب في مجملها في ثلاث أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية لمفهوم التغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي عملية هادفة: حيث يرى الباحثون أن "التغيير التنظيمي هو عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة، ومثل هذا التعديل قد يتطرق إلى أي قطاع تنظيمي، إلا أنه في الغالب يتركز حول خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وإجراءات العمل وأشكال العلاقات التنظيمية الداخلية".¹ إذن فالتغيير التنظيمي عملية هادفة وموجهة، فهي لا تتم بشكل عشوائي وإنما تكون عن دراسة مسبقة، وعن تخطيط مسبق، وهذا ما يؤكد عليه دارسون آخرون فيقولون أن "التغيير التنظيمي هو نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، من أجل مواجهة بعض التغيير التنظيميات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدراتها على حل المشاكل، وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير التنظيمي المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معاً، مما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الذي حدث"²

- التغيير التنظيمي يستهدف التطوير: فالتغيير الذي تحتاجه المؤسسة هو التغيير الموجه نحو التحسين والتعديل والتطوير، وهذا ما يؤكد عليه الباحثين حيث يرون أن " التغيير التنظيمي

¹ جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 47.

² عمر وصفي العقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان، 2007، ص: 356.

هو عبارة عن تغيير أو تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير في التكنولوجيا أو تغيير في إجراءات عمل محددة، أو تغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع الشركة¹ وفي نفس السياق يقول أحد الباحثين أن " التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".² فالغيير التنظيمي هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل والتغيير التنظيمي هنا قد يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يشمل المنظمة ككل أو بعضا من أجزائها، وقد يكون سريعا أو تدريجيا.³

التغيير التنظيمي هو أمر حتمي ناتج عن قوى دافعة: حيث يرى الباحثون أن " التغيير التنظيمي هو عبارة عن تفاعلات ظاهرة أو باطنية تحدث بشكل عشوائي أو مخطط وهو مرتبط بقوى التغيير التنظيمي الخارجية وسياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية ثقافية أو اجتماعية وكذا بقوى التغيير التنظيمي الداخلية المتمثلة في وكلاء التغيير التنظيمي داخل المؤسسة للحفاظ عليها أو ضمان بقائها في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر".⁴ ويؤكد كيرت لوين أن " التغيير التنظيمي هو توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن هذه المجموعات قوى دافعة

¹ احمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 22

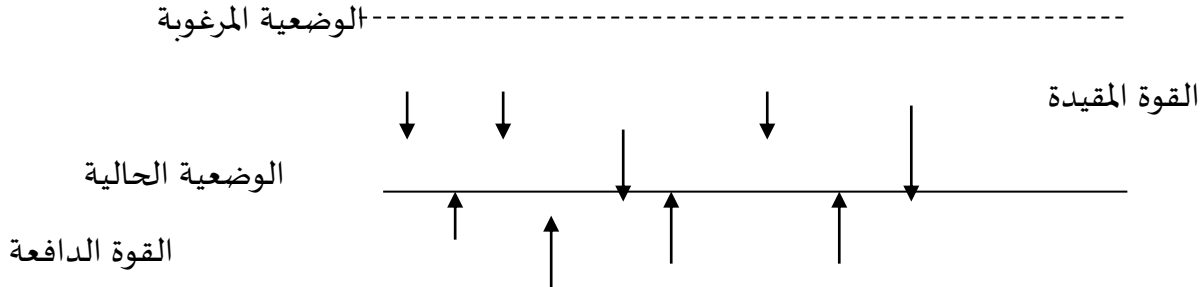
² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

³ محمد العزازي واحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2004، ص: 246.

⁴ Raynal serge , le management par projet: Approche stratégique du changement, ED organisation,2002,p: 262

في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من توازن يطلق عليها الحالة الراهنة"¹

الشكل رقم (01): نموذج القوى عند كيرت لوين



Source: Frederique Alexandre-Bailly, comportement humain –management, pearson education, France, 2006, p :267

التغيير التنظيمي قد يكون جزئياً أو شاملاً: "فالتغيير التنظيمي هو تعديل مخطط أو غير مخطط في هيكل المنظمة أو في التقنية التي تستخدمها أو العمالة التي توظفها"² وهو قد يشمل جزء أو كل المنظمة "فالتغيير التنظيمي يقصد به أي تبديل يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها"³ ، "فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر"⁴.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 10.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 819.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 547.

⁴ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، الأردن، 1994، ص: 321.

• التغيير التنظيمي يحتاج إلى تغيير في سلوكيات ومهارات الأفراد: " فالتغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.¹ فهو " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار".²

مما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي بالمؤسسة هو عملية حتمية تهدف إلى تحسين، تعديل أو تطوير المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حتى تزيد المؤسسة من قدرتها على تحقيق أهدافها المقرونة بأهداف العاملين بها، ويطال هذا التغيير التنظيمي جزء أو كل المؤسسة، لتنتقل من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود، وقد يشمل هذا التغيير التنظيمي كل من: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات، التكنولوجيا المستخدمة، ...

كما يمكن الإشارة إلى أن هناك فرق بين التغيير والتغيير التنظيمي، فالتغيير هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، أما التغيير التنظيمي هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.³

أن العديد من الدارسين يجمعون بين التغيير التنظيمي والتطوير في تعريفين متماثلين، إلا أن البعض الآخر لديهم رؤية أخرى تقول أن التغيير التنظيمي هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير التنظيمي المخطط أما الثاني هو التغيير التنظيمي العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال

¹ الصباغ وزهير نعيم، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 1981، 01، ص: 71.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص: 255.

³ رشيد مولاي خثير ونزيهة فندي، دور المعرفة الضمنية في كفاءات العنصر البشري في تغيير منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أبريل 2008.

وأنماط النوع الأول: التغيير التنظيمي المخطط، وهو الذي سنركز عليه بالدراسة، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير التنظيمي بطريقة مخططة¹، كما أن التغيير التنظيمي ما هو إلا وسيلة أو أداة تستعملها المؤسسة بهدف الحصول على التطوير، وبالتالي فالتغيير التنظيمي المخطط يمثل المادة الأساسية لجميع أنشطة التطوير التنظيمي، ولا يمكن إحداث التطوير بلا تغيير في الفكر والممارسة. فالتطوير هو ببساطة جهود منظمة تديرها الإدارة بقصد زيادة فاعلية المنظمة وضمان صحتها من خلال التغيير التنظيمي المخطط في العناصر والعمليات الأساسية للمنظمة. وهو في حقيقة الأمر عملية تجديد ذاتي للمنظمة لتظل محافظة على حيويتها وقدرتها على التفاعل الايجابي مع المتغيرات البيئية المحيطة.

إذن، إذا نظرنا إلى التغيير التنظيمي كفعل مجرد يقع خارج إطار حقل التطوير فسوف تتوقع أهداف التغيير التنظيمي في شيء نطلق عليه البقاء، أما إذا تناولنا التغيير التنظيمي ضمن حقل وفلسفة التطوير التنظيمي فسنجده يرتبط بمسألة ابعده من مجرد البقاء، سوف يرتبط بالتقدم نحو الأحسن والأفضل.

ومما يلاحظ على الكثير من عمليات التغيير التنظيمي التي تنجز بعيدا عن إطار التطوير التنظيمي أن مصيرها الفشل أو الإخفاق في العديد من الجوانب، وتستمد هذه النتيجة مقوماتها من مصادر عديدة منها مثلا أن منفذي التغيير التنظيمي ينفذون العملية بعيدا عن النهج التطويري، أو أن التغيير التنظيمي هو أساسا مفروض على المنظمة من الخارج. وفي هذه الحالة نقول أن التغيير التنظيمي ولد ميتا.

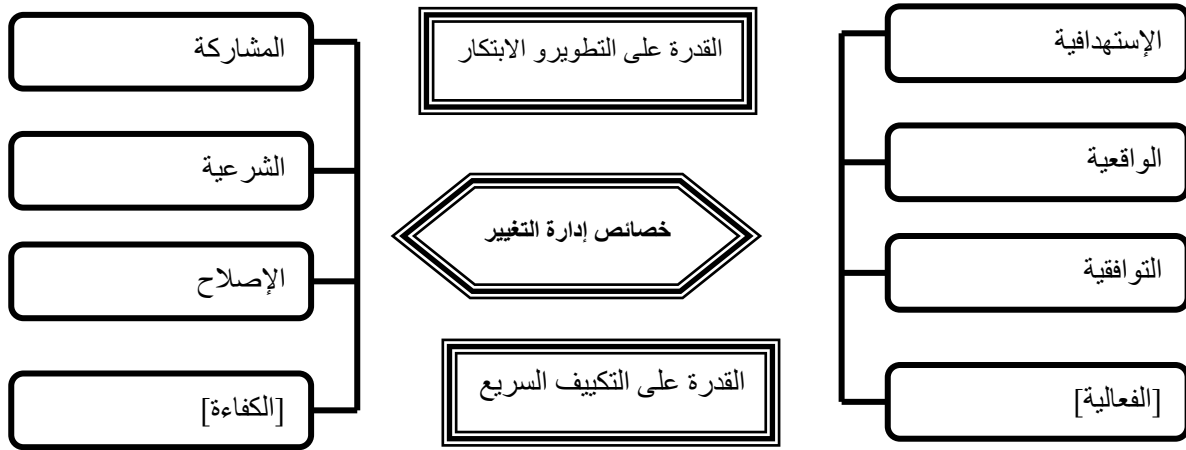
2. خصائص التغيير التنظيمي وعناصره

1.2. خصائص التغيير التنظيمي

تتميز إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص، التي يجب التعرف عليها، والتي يمكن إيجازها في الشكل رقم (2):

¹ مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 331.

الشكل رقم (02): خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: أحمد الخضير، إدارة التغيير، دارالرضا للنشر، دمشق، 2003، ص: 18

وبالتالي فإن خصائص التغيير التنظيمي تتمثل في:¹

- الإستهدافية: بمعنى أن التغيير التنظيمي حركة تفاعل موجهة لا تحدث عشوائياً، بل تتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة.
- الواقعية: بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالوقائع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.
- التوافقية: تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفعالية: يتعين إن تكون إدارة التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير التنظيمي والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابياً، من خلال المشاركة الواعية للقوى

¹ أحمد الخضير، إدارة التغيير، دارالرضا للنشر، دمشق، 2003، ص: 22، 19.

- صاحبة المصلحة في التغيير التنظيمي مع قادة التغيير التنظيمي، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير التنظيمي وضمان صيرورته وفق المعايير المحددة.
- الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير التنظيمي المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير التنظيمي وعدم تعارض إدارة التغيير التنظيمي مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- الإصلاح: هذا يعني أن نجاح إدارة التغيير التنظيمي مرتبطا بإصلاح العيوب والإختلالات الموجودة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة .
- الكفاءة: بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير التنظيمي، حيث يجب إن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- إن نجاح إدارة التغيير التنظيمي مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة، كما هناك من يضيف خاصيتين عمليتين لهذه الخصائص، وهما:
- القدرة على التطوير والابتكار: بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الإداري، أي أن تتوافق وتتكيف معها، تسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، كذلك تقود وتصنع الأحداث بذاتها.

2.2 عناصر عملية التغيير التنظيمي

يهدف تسهيل التعامل مع عملية إدارة التغيير التنظيمي على القائمين بهذه العملية إدراك

مختلف عناصرها، وهي حسب الدارسين تتكون من ستة عناصر¹:

¹ Dimitri Welss ,Ressources humaines ,troisième édition, Edition d organisation,paris,2005,p: 648.

- موضوع التغيير التنظيمي: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير التنظيمي.
- المغير: والذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير التنظيمي.
- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير التنظيمي، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها، فلهذه سلوكيات إيجابية حيال التغيير التنظيمي وانطباعات إيجابية نحوه.
- المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً بعد، أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.
- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير التنظيمي، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير التنظيمي ومؤيدوهم لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.
- من خلال التعرف على مختلف عناصر التغيير التنظيمي وتحديد هؤلاء العناصر، تعمل الإدارة على التعامل مع هذه الفئات باهتمام شديد بحيث تقلل من ضرر المقاومين والملتكنين، في مقابل إبراز دور المساندين ودعمهم.

3. أهمية التغيير التنظيمي

تكمُن أهمية التغيير التنظيمي في العديد من العناصر والتي يمكن أن نميز فيها بين:

1.3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال قيامها بعملية التغيير

التنظيمي وهنا تظهر أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة ونذكر من هذه العناصر ما يلي:¹

¹ المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 1993، ص: 55.

- محاولة التكيف ومجارات التغييرات المتسارعة للبيئة الخارجية حتى تزيد من قدرتها على البقاء والاستمرارية وكذا النمو والتوسع.
- اعتماد المؤسسة أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب القديمة والكلاسيكية.
- اعتماد المؤسسة النظام العضوي أو الحيوي المبني على اللامركزية وسريان الاتصال في مختلف الاتجاهات، ومبدأ المشاركة بدلا من النظام الميكانيكي الجامد.
- جلب التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة وإدخالها بطريقة سليمة وذلك من خلال إجراء مختلف التعديلات اللازمة سواء كانت في النظم الداخلية أو في مهارات وسلوكيات الأفراد.
- 5- سيادة روح الفريق وجودة الحيات العمل.
- 6- إدخال تحسينات وتعديلات على طرق وإجراءات العمل بشكل يخفض من الوقت المطلوب لأداء الأعمال.
- الحصول على منتجات ذات مستوى عالي من الجودة وبأقل التكاليف.
- اعتماد مبدأ الجودة الشاملة في العمل .
- الحصول على مختلف المعلومات عن مختلف عمليات المنظمة والتي تساعد في حل المشاكل.
- حفز الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

2.3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد:

مثلا يحقق التغيير التنظيمي أهدافا للمؤسسة فهو كذلك يحقق أهدافا للأفراد العاملين بها نذكر منها:¹

- تشجيع الأفراد على الإدلاء بمشاكلهم وتشخيصها والعمل على حفزهم لتقبل عملية التغيير التنظيمي.
- تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.

¹ محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62.

- تمكين الأفراد من إثبات أنفسهم والعمل على استغلال مهاراتهم الاستغلال الأمثل، وبالتالي الرفع من مهاراتهم وخبراتهم .
- تعويد الأفراد على الصراحة، حتى لا يعملوا على إخفاء المعلومات.
- شعور الأفراد بالدفيء الاجتماعي، من خلال تقوية الروابط والعلاقات بينهم.
- القضاء على الصراعات الممكن حدوثها بين الأفراد، من خلا المواجهة الصريحة.

4. أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين العديد من أنواع التغيير التنظيمي وذلك باعتماد معايير مختلفة.

1.4. حسب مدى سرعة إجراء التغيير التنظيمي:

وهنا نميز بين ثلاثة أنواع من التغيير التنظيمي:¹

التغيير التنظيمي المتدرج: ويتم هذا النوع من التغيير التنظيمي تدريجيا فيبدأ بالتغيير التنظيميات البسيطة، والتي عادة تحضا بالقبول ومن ثم تطبيق التغيير التنظيميات الأكثر تعقيدا والتي تواجه صعوبة في تقبلها من طرف الأفراد.

التغيير التنظيمي التدريجي (المرحلي): يعتمد هذا النوع من التغيير التنظيمي على تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية، والعمل على تحقيقها على مراحل متتالية بحيث نستفيد في كل مرحلة من النتائج المحصل عليها في المرحلة التي سبقتها، إلى أن يتحقق الهدف النهائي للتغيير وذلك خلال الفترة المحددة والمخطط لها.

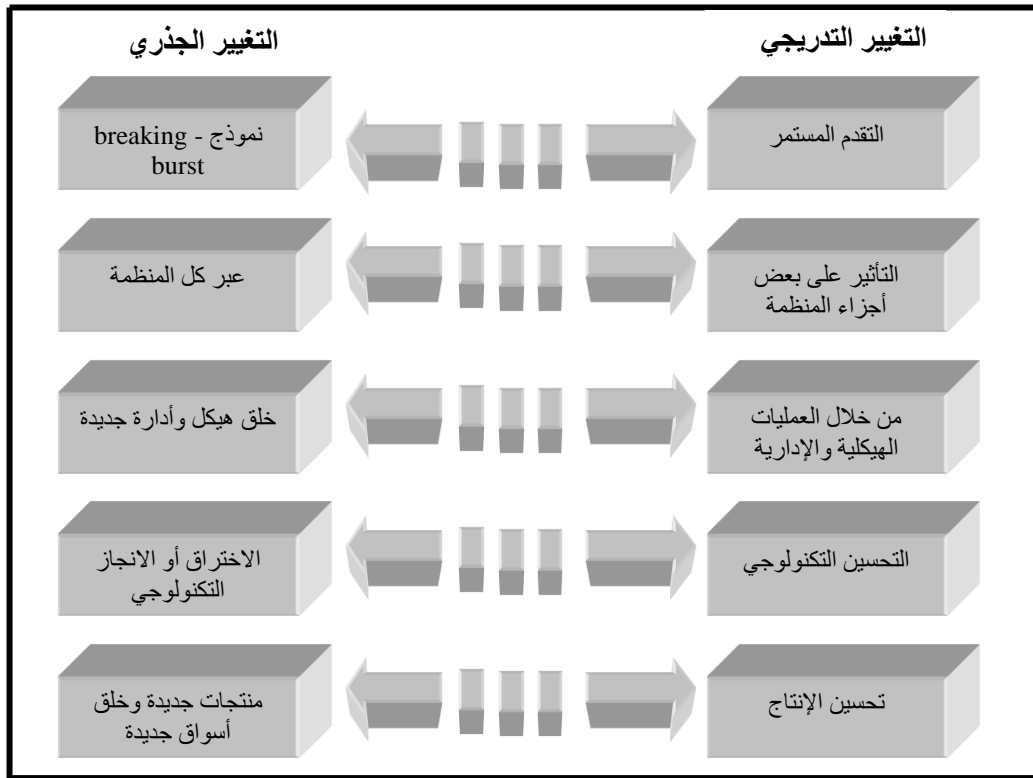
التغيير التنظيمي الجذري: تعتمد هنا المؤسسة في تحقيق هدفها المرجو من التغيير التنظيمي، من خلال التعامل مع جميع العناصر والنظم التي تحويها المؤسسة دفعة واحدة. ومن أمثلة ذلك:

- إعادة الهندسة: تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى

تحسينات كبيرة في الأداء.¹

¹ محمد العزازي واحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

الشكل رقم (03):التغير الجذري مقابل التغيير التنظيمي التدريجي



Source: Daft R L, Organization Theory And Design, South - western College, U S A ,2001,p: 354

2.4. حسب التلقائية والعشوائية:

و نميز بين:²

التغيير التنظيمي التلقائي (غير المخطط): يحدث هذا التغيير التنظيمي بفعل التطور والنمو الطبيعي للمؤسسة، واضطرارها إلى التعامل مع المتغيرات البيئية الغير ثابتة، وهو مبني على أساس رد الفعل. التغيير التنظيمي المخطط: يعرفه "Skibbines" على انه: الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ويعرفه "Bennis" على أنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق من خلال هذين

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 461.
² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة 02، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 370.

التعريفين يمكن القول أن إرادة الإنسان تتدخل في هذا النوع من التغيير التنظيمي من اجل إعداد المؤسسة لمواجهة التغيير التنظيميات الممكنة الحدوث في البيئة.

3.4. حسب شمولية التغيير التنظيمي

يمكن أن نميز بين:¹

التغيير التنظيمي الجزئي: يقتصر التغيير التنظيمي هنا على احد مجالات التغيير التنظيمي دون أن يمس البقية، كإحداث التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي فقط.

التغيير التنظيمي الشامل: يشمل التغيير التنظيمي هنا جميع المجالات والجوانب لدى المؤسسة، ويؤخذ على التغيير التنظيمي الجزئي انه يحدث حالة من عدم التوازن في عناصر المؤسسة حيث يكون جزء منها متطور في حين يعاني الجزء الآخر من التخلف، فيحد هذا من فاعلية التغيير التنظيمي.

4.4. حسب موضوع التغيير التنظيمي

و نميز بين:²

التغيير التنظيمي المادي: والذي يتمثل في التغيير التنظيمي الهيكلي والتغيير التنظيمي التكنولوجي.

التغيير التنظيمي المعنوي: يتمثل بالأخص في الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، أساليب العمل، ... وينصح الدارسون بان يصحب كل تغيير مادي تغييرا معنويا حتى نحقق فاعلية أكبر في التغيير التنظيمي.

5.4. حسب الأسباب

نميز بين ثلاثة أنواع رئيسية:³

¹ محمد براق ومريزق عدمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة قالم، 28 و29 افريل 2008.

² المرجع السابق.

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة، ص: 259.

*تغيير استجابة لضغوط خارجية: تفرض البيئة الخارجية مجموعة من الضغوطات ما يؤدي إلى حتمية التغيير التنظيمي، فليس بإمكان المؤسسة الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد، وهناك في المقابل المنافسون الذين يتميزون بالأساليب الإدارية والإمكانيات الحديثة المتطورة.

*تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: قد تواجه المؤسسة مشاكل داخلية ويتجلى هذا من خلال بعض المؤشرات كتدني الإنتاجية، تدني مستوى الأداء مما يدفعها إلى إحداث مجموعة من التغيير التنظيميات الداخلية بهدف حل هذه المشاكل.

*تغيير بهدف السيطرة على المحيط: تحدث هنا المؤسسة التغيير التنظيميات ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير التنظيمي فيه لصالحها.

6.4. حسب طريقة تنفيذ التغيير التنظيمي:

وهنا نفرق بين نوعين من التغيير التنظيمي:¹

*التغيير التنظيمي المفروض: يتم اعتماد القوة والإجبار في تنفيذ هذا النوع من التغيير التنظيميات، ما يخلق حالة من

الإحباط لدى العاملين، وقد تزول هذه التغيير التنظيميات بمجرد زوال من فرض التغيير التنظيمي.

*التغيير التنظيمي بالمشاركة: يشارك العمال في هذا النوع من التغيير التنظيميات سواء في عملية التخطيط أو التنفيذ لعملية التغيير التنظيمي ما يخلق حالة من القبول لدى هؤلاء من الأفراد.

7.4. حسب مدى التغيير التنظيمي

نميز هنا بين:²

*التغيير التنظيمي الاستراتيجي: يهتم هذا النوع من التغيير التنظيمي بالقضايا طويلة الأجل والتي تشتمل على رسالة المؤسسة وفلسفتها الخاصة بالنمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين

¹¹ محمد براق ومريزق عدمان، مرجع سبق ذكره.

² مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره.

واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة إلى جانب السياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

*التغيير التنظيمي الوظيفي: وهو يخص النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات، وهذه التغيير التنظيميات لها اثر مباشر وكبير على العمال أكثر من التغيير التنظيميات الإستراتيجية لذا يجب إعطاء اهتماما كبيرا بهذا النوع من التغيير التنظيميات.

8.4. حسب الشكل القانوني

نميز هنا بين العديد من الأنواع والتي تختلف باختلاف طبيعة المنظمة من الناحية القانونية فقد تكون المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية... وهذا ما يعني عدة أنواع من التغيير التنظيمي نذكر منها:

أ- التغيير التنظيمي في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص " الخصخصة": وهي أحد السياسات التي تهدف إلى الإصلاح الجذري اقتصاديا مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، والخصخصة تعني تحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص¹

ب- التغيير التنظيمي في شكل الملكية من القطاع الخاص الملكية الحكومة: سواء بالحراسة أو التأميم والحراسة نمط من أنماط التغيير التنظيمي القصري أو الاضطراري ويحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقا لقرار من المدعي الاشتراكي² أما التأميم فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة.

ج- التغيير التنظيمي في ملكية المنظمة من خلال الاندماج أو الاستحواذ: تدعو التغييرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة

¹ أنطوان الناشف، الخصخصة: مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2000، ص: 9.

² سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 397.

الشركة، وإيجاد صيغ من التعاون بين المؤسسات بدلا من التنافس، والتطاحن¹ لأجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموس²، فظهر ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الإستراتيجية شيوعا ما يسمى بـ: الاندماج والاستحواذ، وكلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه: " اتحاد مصالح بين منظمين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين منظمين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي، أو سيطرة كاملة أو جزئية، وكذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لا إرادي"³.

أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج اللاإرادي يطلق عليه أحيانا الاندماج العدواني خارج الخطوط التقليدية، ويحدث عندما تسيطر إدارة منظمة قوية وناجحة على مقدرات منظمة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها، والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 30.

² المرجع السابق، ص: 14.

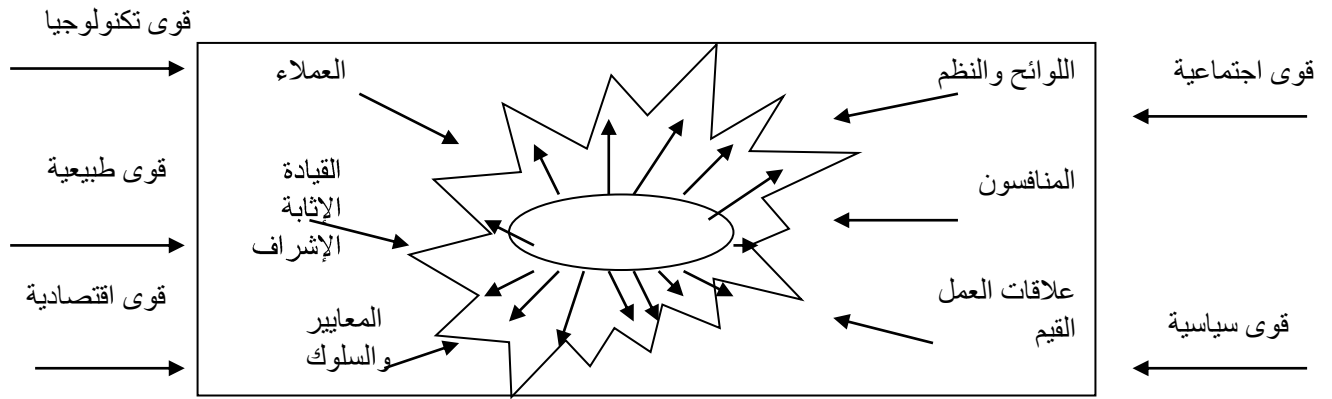
³ طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 5.

الفصل الثاني: القوى الدافعة والمقيدة للتغيير

1. القوى الدافعة للتغيير

أصبحت الحاجة إلى التغيير التنظيمي حاجة ملحة وحتمية، ومن أهم القوى التي سببت حتمية التغيير التنظيمي، مجموعة من العناصر التي يمكن أن تندرج سواء ضمن العوامل الخارجية أو العوامل الداخلية، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): القوى الخارجية والداخلية المؤثرة.



المصدر: السيد عليوة، إدارة التغيير التنظيمي ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 13.

1.1 العوامل الخارجية

من أهم العوامل الخارجية نذكر ما يلي:

1- التطور التكنولوجي:

عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورا هائلا في المجال التكنولوجي، وبالأخص مع سيطرة الكمبيوتر على كافة مجالات حياة الإنسان، وقد عرف هذا العصر بعصر تفجر المعلومات ويقصد به اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كافة مجالات النشاط الإنساني، ما جعل من نشاط المعلومات صناعة لها سوق كبير مثله مثل الأسواق الأخرى كالبترول أو الذهب، ... مع ملاحظة ارتفاع وتيرة الإنفاق على إنتاج المعلومات على المستوى العالمي وذلك في كل لحظة¹.

¹ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص: 29.

ويمكن إيجاز أهم ما يجسد التطور التكنولوجي في:

- الابتكار المتواصل: نحن اليوم نعيش في عالم تحكمه التكنولوجيا من كل جوانبه، لذا يعتبر الاختراع أهم بند للنجاح في هذا العالم، وللوصول إلى هذا البند يجب أن تتحلى بمهارة الابتكار، فبمجرد دخول منتج مبتكر وجديد إلى السوق تكون قد تقدمت بخطوات على منافسيك ما يدعوهم إلى إعادة النظر وإعادة الصياغة أو ترك المجال والتنحي جانبا، لهذا فلا مجال لأن تتباطأ وتيرة الابتكار سواء في الحاضر أو المستقبل، بل ستزداد هذه التيرة حدة مع الثورة الهائلة للتجارة الالكترونية، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى التغيير التنظيمي المتواصل.¹
- ثورة في مجال شبكات الاتصالات.
- تطور في مجال الكمبيوتر وتقنية المعلومات .
- تطور في مجال برامج وتطبيقات الكمبيوتر
- ظهور الأعمال والوظائف غير الورقية.
- ظهور الحكومة الالكترونية.
- براءات اختراع عديدة ومتسارعة ومتطورة.
- تطور في الفن الإنتاجي في الصناعة والخدمات .
- التصنيع المرن.
- مزيد من البحث والتطوير.
- تطور في النقل والمواصلات.
- تطور في أساليب البحث العلمي والتحليل.
- تطور سريع في العلوم والتخصصات العلمية.
- تقادم سريع في المهارات الفنية.

¹ مايكل كاي، التغيير المتواصل، ترجمة فواز زعرور، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص ص: 25-26.

- تغيير في شكل المهارات والتخصصات.

- تغيير في شكل القوى العاملة وتركيبها الفنية

- تغيير في شكل التدريب والتأهيل الفني.¹

2-التغيير التنظيمي في البيئة الاقتصادية

- انخفاض رقابة الدولة على الحياة الاقتصادية.

- اضطراب الأسواق المالية بشكل مستمر.

- المنافسة الاقتصادية الدولية: لا تقتصر المنافسة على وقت معين ومن ثم تزول وإنما هي

تحدث في كل وقت وبمجرد دخول منتج أفضل إلى السوق، بالأخص من ناحية الجودة ومن

ناحية السعر، ما يزيد في حصة سوق هذا ويخفض من حصة سوق ذلك، وخاصة مع دخول

الانترنت والتجارة الالكترونية وكذا انفتاح السوق ما يجعل من المنافسة عالمية وفي كافة

أقطاب العالم، وبهذا لم يعد التغيير التنظيمي حتميا ومفروضا فقط بل يجب أن يكون هذا

التغيير التنظيمي فعالا وعلى المؤسسة أن تنسجم معه إن أرادت أن تستمر في السوق²

- اندماج الشركات والبنوك.

- التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات.

- ظهور المشروعات الصغيرة كقوة اقتصادية

- حرية التجارة وحرية الأداء الاقتصادي.

- التدويل والعولمة.

- سقوط أسواق وصعود أخرى.

- تقادم وسقوط منتجات وظهور أخرى.

¹ احمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 58-59.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 785.

- سقوط شركات وصعود أخرى.
- الهجرة العالمية للعمالة.
- ظهور التكتلات الاقتصادية بين الدول .
- فقدان الاستقرار الاقتصادي.
- تضخم مستمر وارتفاع مقلق في الأسعار.
- سعي الدول إلى التنمية المستدامة.
- زيادة ديون الدول النامية والفقيرة
- ارتفاع أهمية قطاعات الخدمات.
- ترشيد في استخدام الموارد الطبيعية والخامات.

3- الأسباب الاجتماعية والسياسية والقانونية

ما يطغى على المجتمعات من اتجاهات ونزاعات سياسية واجتماعية يؤثر على الأفراد في المجتمع، وما كان سابقا يتحكم به النزعة الفردية أصبح اليوم ذو نزعة جماعية، ولذا نجد أن لهذه الاتجاهات الأثر الكبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وإطلاع المدراء على موضوعات الساعة السياسية والقانونية والاجتماعية والتي يمكن أن تؤثر في الأفراد، يساعده بقوة في تحقيق التغيير التنظيمي الفعال وخاص التنبؤ بالآثار التي يمكن أن تنجم عن إحداث التغيير التنظيميات.¹

ويمكن طرح أهم ما يجسد كل من البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية فيما يلي:

التغيير التنظيمي في البيئة السياسية والقانونية

- تغيير في الأنظمة السياسية لبعض الدول.
- تغير نحو مزيد من الديمقراطية في الحياة النيابية.
- ممارسات سياسية متقدمة.

¹¹ محمود بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

- فساد سياسي في كثير من الدول.
- تغيير في الحياة النيابية لبعض الدول.
- تنامي حركة حقوق الإنسان.
- الغرب يسيطر على السياسة العالمية.
- الإرهاب كظاهرة دولية.
- ظهور إرهاب الدولة.
- الصراع بين الحضارات، وبين الدول أيضا.
- تدخل رجال الأعمال في السياسة.
- صدور العديد من القوانين منها التي تحمي المنافسة، الملكية الفردية، البيئة، تراقب المؤسسات.

التغيير التنظيمي في البيئة الاجتماعية

- خروج المرأة العاملة
- زيادة كبيرة في تطلعات وطموحات العاملين.
- صغار السن يتطلعون إلى مكاسب سريعة وأكبر من مساهمتهم.
- زيادة حدة البطالة.
- تصادم بين طبقات المجتمع.
- تفكك الروابط الأسرية.
- تحلل الفنون وانحلالها .
- عدم وجود وقت يمنحه الآباء لأبنائهم.
- اهتمام متزايد بالحوافز المادية والمعنوية والمكاسب.

- زيادة الأمراض النفسية والاجتماعية.
- تحلل وتسيب أنظمة التعليم.
- عدم الرضا الدائمين العاملين عن أعمالهم.
- تخلف وانهايار القيم الإنسانية والاجتماعية.
- الصراع بين الحضارات.

2.1. العوامل الداخلية

هناك العديد من العوامل الداخلية التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير التنظيمي والتي يمكن تقسيمها إلى:¹

ضغوط نمو المؤسسة:

- ضغوط دورة حياة المنتج.
- ضغوط زيادة الحجم.
- ضغوط زيادة عمر المؤسسة.
- تغيير طبيعة وتركيبه الموارد البشرية.
- ضغوط قيم العاملين وثقافتهم.

الرغبة في تكامل المؤسسة

- الرغبة في التوازن بين تقسيم العمل بين الوحدات والتكامل بينها.
- الرغبة في التوازن بين الإدارة والعاملين.
- الرغبة في التوازن بين المركزية واللامركزية.
- الرغبة في التوازن بين الرسمية والمرونة.
- الرغبة في التنسيق والتعاون بين الإدارات.

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 64-68.

التغيير في الإدارة العليا:

- ضغوط رئيس تنفيذي جديد.
- فساد في مجلس الإدارة.
- صراعات سياسية في الإدارة العليا.
- الرغبة في حوكمة الشركة .
- استراتيجيات جديدة للمؤسسة مثل الاندماج أو التخصصية.
- الرغبة في ثقافة تنظيمية جديدة.

مؤشرات المشاكل الداخلية: هناك العديد من المؤشرات التي تذهب بنا إلى وجود مشاكل داخلية في المؤسسة، ما يعني سوء وضعيتها، لتدرك في الأخير حاجتها للتغيير.

ومن أهم هذه المؤشرات نذكر:

- انخفاض الإنتاجية.
- انخفاض أداء العاملين.
- كوارث كالانهيار والحريق.
- تدني حاد في سعر السهم.
- انهيار معدل العائد على الاستثمار.
- انخفاض حاد في الحصة السوقية.
- انخفاض ملموس في المبيعات.
- بيروقراطية حادة.
- تكاليف عالية.
- تسبب العاملين.

- تخريب.
- إضراب.
- ترك خدمة.
- غياب وتأخير.

2. القوى المقيدة للتغيير

هناك العديد من العوامل التي تقف أمام عملية التغيير التنظيمي كعائق يحول دون تحقيق أهداف هذه الأخيرة، ومن هذه العوائق نذكر:¹

- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث من المحتمل أن يرى البعض بأن أعباء عملية التغيير التنظيمي معظمها تقع على عاتق إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا ما يدفع بهم إلى الخوف مما قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير التنظيمي يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير التنظيمي من إقناع المنتقدين بأن عملية التغيير التنظيمي ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير التنظيمي.
- الشعور بالأمان أو بالخوف: تدفع التغيير التنظيميات الجديدة العاملين إلى الخوف نتيجة عدم ثقتهم في مهاراتهم من تلبية احتياجات هذه التغيير التنظيميات وهذا ما يؤدي إلى التخوف من فقدان المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي بالمقابل إذا تمكن قياديو المؤسسة من تلبية حاجيات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير التنظيمي وقيادة المؤسسة نحو التميز.

¹ زين الدين بن لوصيف وعبد الحق بن زايد، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أبريل 2008.

- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع.
- درجة الثقة مع قيادي التغيير التنظيمي في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير التنظيمي وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير التنظيمي، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثّر التوجهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعاد، غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير التنظيمي مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديينه مراعاة هذا البعد الخطير وإدراج المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

الفصل الثالث: قيادة التغيير التنظيمي

تعد إدارة التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، وذلك لما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الايجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، والعمل على اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، لذا سنحاول في هذا الفصل مناقشة بعض جوانب إدارة التغيير التنظيمي.

1. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

أما فيما يخص إدارة التغيير التنظيمي فقد ورد عدد من التعاريف التي تناقش مفهوم إدارة التغيير التنظيمي فتقول:

"تمثل إدارة التغيير التنظيمي في المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسة الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود."¹

"إدارة التغيير التنظيمي هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات السلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء."²

"إدارة التغيير التنظيمي هي عملية رصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغيير التنظيمي التي تتطلبها التنظيمية اللازمة لكي تتمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات،

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

² المرجع السابق، ص ص: 94-95.

وتحسين قدرات المنظمة على حل مشكلاتها، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهدافها، وأكثر استجابة لحاجات وتوقعات المنتفعين"¹

"إدارة التغيير التنظيمي تشير إلى كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة"²

يعرف ستيف سميث إدارة التغيير التنظيمي على أنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير التنظيمي المراد إحداثه".³

عرف Recordo (1995) إدارة التغيير التنظيمي على أنها "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية"⁴.

وقال آخرون "تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير التنظيمي بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير التنظيمي الفعال".⁵ كما يرى البعض أن إدارة التغيير التنظيمي "هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية المعيارية والنموذجية والتي تهيمن على التغيير التنظيمي واتجاهاته ومداه وزخمه"⁶

وضح Tussaux and Anderson أن "إدارة التغيير التنظيمي تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير التنظيمي تظهر

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، ط 01، دار الحامد، عمان، 2003، ص ص: 281-282

² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

³ الطاهر القلعي، مرجع سبق ذكره.

⁴ المرجع السابق

⁵ محمد سعيد سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 84.

⁶ محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، ط 02، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون تاريخ،

ص: 31.

الحاجة لإيجاد حل من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية"¹

أما البعض الآخر يرى أن إدارة التغيير التنظيمي هي: " محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوى على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير التنظيمي وتقر اتجاهه ومداه... " ²

وهناك من يقول "تتمثل إدارة التغيير التنظيمي في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير التنظيمي المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها: لماذا التغيير التنظيمي (Why) ؟ من يقوم بالتغيير التنظيمي (Who) ؟ متى يتم التغيير التنظيمي (When) ؟ كيف يتم التغيير التنظيمي (How) ؟ ما هي مجالات التغيير التنظيمي؟ ما هي الوسائل والأدوات التي تمكن من تأمين عملية التغيير التنظيمي ؟ فإدارة التغيير التنظيمي تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث."³

من خلال مختلف التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية رصد وتشخيص مختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من اجل تحديد التغيير التنظيميات الواجب إحداثها على مستوى المنظمة ومن ثم وضع خطة التغيير التنظيمي التي تتمثل في تبني معارف، تقنيات، سلوكيات، استراتيجيات...جديدة، مكان المعارف، التقنيات، السلوكيات، الاستراتيجيات...السابقة والحالية، والعمل على توفير المهارات السلوكية والإدارية اللازمة، من ثم

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، <http://faculty.ksu.edu.sa/salotaibi/DocLib>

² خالد بن سعد السجم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد 12، 1998، ص: 4.

³ الهادي بوقفلول، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: ضرورة تسيير التغيير ومتطلبات الحكمانية الجيدة، الملتقى الثاني لنادي الاقتصاد حول: رهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق والإصلاحات الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 27 أفريل 2005.

تنفيذ الخطة، وأخيرا مراقبة العملية والتأكد من مدى تحقيق التغيير التنظيمي المستهدف، والعمل على ترسيخ هذا الأخير.

2. مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي

تقع مسؤولية عملية التغيير التنظيمي إما على عاتق أشخاص من داخل المؤسسة أو أشخاص من مكاتب متخصصة من خارج المؤسسة، أو بالتعاون من هذين الأخيرين، وكلما كانت العلاقة جيدة بين متخذي القرار والجهة القائمة على عملية التغيير التنظيمي كلما زاد ذلك في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، ومنه يمكن إيجاز أهم الجهات التي يمكن أن تتدخل وتقوم بعملية التغيير التنظيمي في:

1.2. من داخل المؤسسة:

يمكن أن تسند عملية التغيير التنظيمي إلى أشخاص من داخل المؤسسة، وفي هذه هي تأخذ احد الأشكال التالية:¹

الإدارة العليا: يهيمن هنا المديرون على السلطة الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي في كافة مراحلها، فيعملوا على التعرف على المشاكل والإحاطة بها بالاعتماد على خبراتهم والاستدلال بالمعلومات التي تصلهم من خلال تقارير المرؤوسين، كما يعملون على التخطيط، التنظيم وإصدار القرارات، ويمكن ان يصحب قرار الإدارة العليا تفسيرات توضح ظروف التغيير التنظيمي بالإضافة إلى المزايا التي يمكن ان يحصل عليها المرؤوسين في حالة تطبيقهم للتغيير بشكل حسن والإجراءات التي ستطبق في حالة عدم تنفيذهم لقرار التغيير التنظيمي .

ونجد أن غالبية القرارات الصادرة من الإدارة العليا تأخذ احد أشكال التغيير التنظيمي التالية:

1. تغيير الأفراد: قصد إجراء تغييرات في مهارات العاملين وسلوكياتهم، ومن اجل حل بعض المشاكل تعتمد الإدارة العليا إلى إجراء تغييرات على مستوى الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل والانتداب .

¹ علي فلاح الزعبي وبلال خلف السكارنة، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي - متكامل)، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أفريل 2008.

2. تغيير الجماعات: فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي.

3. تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك التغيير التنظيميات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغيير التنظيميات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

نلاحظ أن هذه الطريقة في إحداث التغيير التنظيمي تتميز باتصال نازل فقط، من دون أن يبدي المرؤوسين رأيهم في التغيير التنظيمي المحدث، ما يجعل احتمال مقاومة المرؤوسين للتغيير واردا جدا.

- المشاركة: تتم عملية التغيير التنظيمي هنا باشتراك من كافة المستويات التنظيمية، على افتراض أنها ذات

كفاءة تسمح لها بإبداء الرأي، وأن هذا الرأي له الأثر الكبير على المؤسسة، وتأخذ المشاركة احد الشكليات التالية:

اختيار احد البدائل المقدمة من طرف الإدارة العليا: تقوم هنا الإدارة العليا بتشخيص المشاكل من خلال تحديدها وتحليلها، ووضع مختلف البدائل الممكنة لحل هذه المشاكل لتقدم فيما بعد لباقي المستويات التي تحدد البديل المناسب والمثالي لحل المشكلة.

حل المشاكل الجماعي: تقوم كافة المستويات بتحديد المشاكل ودراستها وتحليلها بالإضافة إلى وضع البدائل الممكنة لحل هذه المشاكل، وأخيرا اختيار البديل المناسب.

- التفويض: تفوض السلطة الخاصة بالتغيير التنظيمي إلى باقي المستويات لتقوم بعملية التغيير التنظيمي ويجب ان تتمتع هذه المستويات بالمهارات والكفاءة العالية في مهام التغيير التنظيمي، فتحدد المشكلة وتحدد مختلف البدائل وتعمل على اختيار أنجع هذه البدائل.

2.2. من خارج المؤسسة:

قد تلجأ المؤسسة إلى خبراء من خارج المؤسسة ليقوموا بعملية التغيير التنظيمي، وهم أشخاص غريبون عن المؤسسة إن أمكن القول، حيث ينظر إليهم على أنهم عمال جدد ولفترة محدودة، ويمكن الحصول على هؤلاء الخبراء من خلال: الجامعات (أساتذة في إدارة الأعمال، علم النفس، ...)، المكاتب الاستشارية الخاصة، المكاتب التدريبية ومعاهد الإدارة.

وعلى الأغلب يكون وكلاء التغيير التنظيمي من أساتذة الجامعات، أو مستشارين خاصين يمتلكون التدريب والخبرة في العلم السلوكي، وهكذا يتم التعاقد مع الأفراد من قبل المنظمة لكي يصبحوا مرتبطين بالمنظمة بعد أن يتم الاتفاق على شروط العلاقة، ويتصف وكلاء التغيير التنظيمي بدرجة عالية من التخصص التي تركز على سلوك الأفراد والمجموعات ضمن المنظمة.

وضمن هذا النوع من التدريب، فأن وكيل التدريب الخارجي سيمتلك المقدرة على تسهيل عملية التغيير التنظيمي¹.

مزايا اللجوء إلى خبراء من خارج المؤسسة:

- التمتع بالخبرة العالية والتخصص في مجال التغيير التنظيمي .
- عدم وجود علاقات تربطه بأفراد المؤسسة، ما يحرره من القيود ويسمح له بجمع كافة المعلومات اللازمة.
- الالتزام بالخلق المهنية، الحيادية والموضوعية، ما يسمح للخبير بتحديد المشاكل الفعلية، ووضع البدائل من دون أي تحيز.
- سهولة تقبل التغيير التنظيمي من قبل أفراد المؤسسة، وذلك لثقتهم بالخبير الخارجي.
- الرفع من كفاءة أفراد المؤسسة في تشخيص المشاكل ووضع البدائل الممكنة نو اختيار أنجعها.

¹ Ivancevich, Gibson, Organizational Behavior, Seventh Edition, U S A, 2000, p 448.

3.2. الجمع بين خبراء داخليين وخارجيين:

يتم هنا اعتماد خبراء داخليين من اجل القيام بعملية التغيير التنظيمي، إلى جانب الاستعانة بخبراء واستشاريين خارجيين، يطمح هذا الأسلوب إلى الاستفادة القصوة من مزايا كل من الأسلوبين السابقين، وبهذا فهو يتميز بالنجاعة الكبيرة.

و على فريق المسؤولين عن عملية التغيير التنظيمي أن يحتوي على أفراد ذو مهارات معينة وهي:

الجدول رقم (01): أنواع الأفراد في فريق العمل

المبتكر	- يقدم دائما أفكارا إبتكارية ورؤية مستقبلية جديدة . - يبحث دائما عن الأمور الجديدة وغير المألوفة . - يتحمل المخاطر، ويتحمس لتجربة أفكاره .
الملمهم	- قادر على تحفيز وتشجيع الأفراد . - يوجه الآخرين في العمل . - يتمتع بموهبة القيادة.
العملي	- واقعي . - تحليلي . - يحول الأمور إلى أشياء عملية .
التنفيذي	- يسعى دائما إلى النتائج . - منجز . - يجيد الجوانب التنفيذية .

المصدر: دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير التنظيمي ..أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 50

3. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها من اجل القيام بعملية

التغيير التنظيمي، ومن أهم هذه الإستراتيجيات نذكر:¹

1.3. الإستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم هذه الإستراتيجية على أن الفرد عقلاني وأن ما يحد

من فعالية التغيير التنظيمي هو جهل الفرد وعدم وعيه، وعليه يجب تلقيه العلوم المناسبة من

خلال

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85-88.

تصميم برامج تدريبية تسمح له بالتزود بالمعلومات، والعمل على تشجيع الدراسات والبحوث العلمية.

2.3. إستراتيجية التثقيف الموجهة: لا يقتصر التغيير التنظيمي على ما يملكه الفرد من معلومات ومن

مستوى فكري بل يتعدى ذلك إلى معتقدات هذا الفرد وتقاليدِه وانتماءاته بمعنى ثقافة الفرد، ما قد يدفع الفرد إلى رفض التغيير التنظيمي نتيجة لاصطدام هذا الأخير بهذه الثقافة، لذا على المؤسسة أن تعمل على توعية هؤلاء الأفراد وتثقيفهم من خلال عمليات التدريب لجعلهم عنصرا ايجابيا في التغيير التنظيمي وليس عنصرا سلبيا.

3.3. إستراتيجيات القوة القسرية: تقوم هذه الإستراتيجية على فرض عملية التغيير التنظيمي على

المعنيين من خلال القوة الشرعية وغير الشرعية، وتحارب المقاومة باستعمال العقوبات والجزاءات. قد تكون هذه الإستراتيجية ناجعة على المدى القصير في بعض الحالات الطارئة، إلا أنها تفقد هذه النجاعة على المدى الطويل، لأنها لا تحافظ على ولاء الفرد.

4.3. إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي: قد يكون الشعور بعدم الرضا موجودا في الأصل

وما على الإدارة إلا استثارة هذا الشعور من خلال التركيز على النقاط السلبية والمشاكل التي يعاني منها كل من المؤسسة والأفراد.

5.3. إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: تمثل الإدارة العليا المستوى الأعلى في

المؤسسة وهي المثل الأعلى بالنسبة لبقية المستويات التنظيمية، لذا فان لم تدعم الإدارة العليا عملية التغيير التنظيمي، وتبدي اهتمامها بالعملية سيخلق هذا نوعا من عدم الثقة لدى بقية المستويات، وتفشل عملية التغيير التنظيمي.

6.3. إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تمثل المشاركة في اتخاذ القرارات احد أهم

العوامل الدافعة إلى نجاح عملية التغيير التنظيمي، لما تخلقه من حفز لدى الأفراد المعنيين بالتغيير التنظيمي، كما أن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره نوي فهمون فحواه.

7.3. إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير التنظيمي: إن دمج المكافآت المادية والمعنوية والحوافز في عملية

التغيير التنظيمي يخلق الدافعية لدى الأفراد للعمل من اجل تحقيق التغيير التنظيمي المستهدف.

8.3. إستراتيجية التحليل الميداني: يسمح التحليل الميداني بالتعرف على أسباب مقاومة التغيير

التنظيمي، وبالرجوع إلى نموذج كيرت لوين لقوى التغيير التنظيمي نجد أن التحليل الميداني يمكننا من اكتشاف القوة الضاغطة، ليتم مجابهتها بقوة اخی تقابلها للوصول في الأخير إلى مستوى التغيير التنظيمي المستهدف.

4. مداخل إدارة التغيير التنظيم

يمكن لإدارة التغيير التنظيمي أن تأخذ أحد المداخل التالية:¹

1.4. التغيير التنظيمي من أعلى إلى أسفل: يأتي هذا التغيير التنظيمي بمبادرة من القيادة العليا

ويكون وفق خطوط السلطة الرسمية، حيث تهتم الإدارة بسياسات التغيير التنظيمي وخاصة منها الإستراتيجية، فتتخذ القرارات في هذا الشأن من دون تدخل بقية المستويات الإدارية، مما يمنح العملية سرعة وفعالية إلا أن هذه العملية قد تواجه مقاومة من باقي المستويات الإدارية، خاصة إذا لم تكن هذه الأخيرة مهيأة لتقبل هذا التغيير التنظيمي، ويهدف هذا التغيير التنظيمي العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة...

2.4. التغيير التنظيمي من أسفل إلى أعلى: يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين

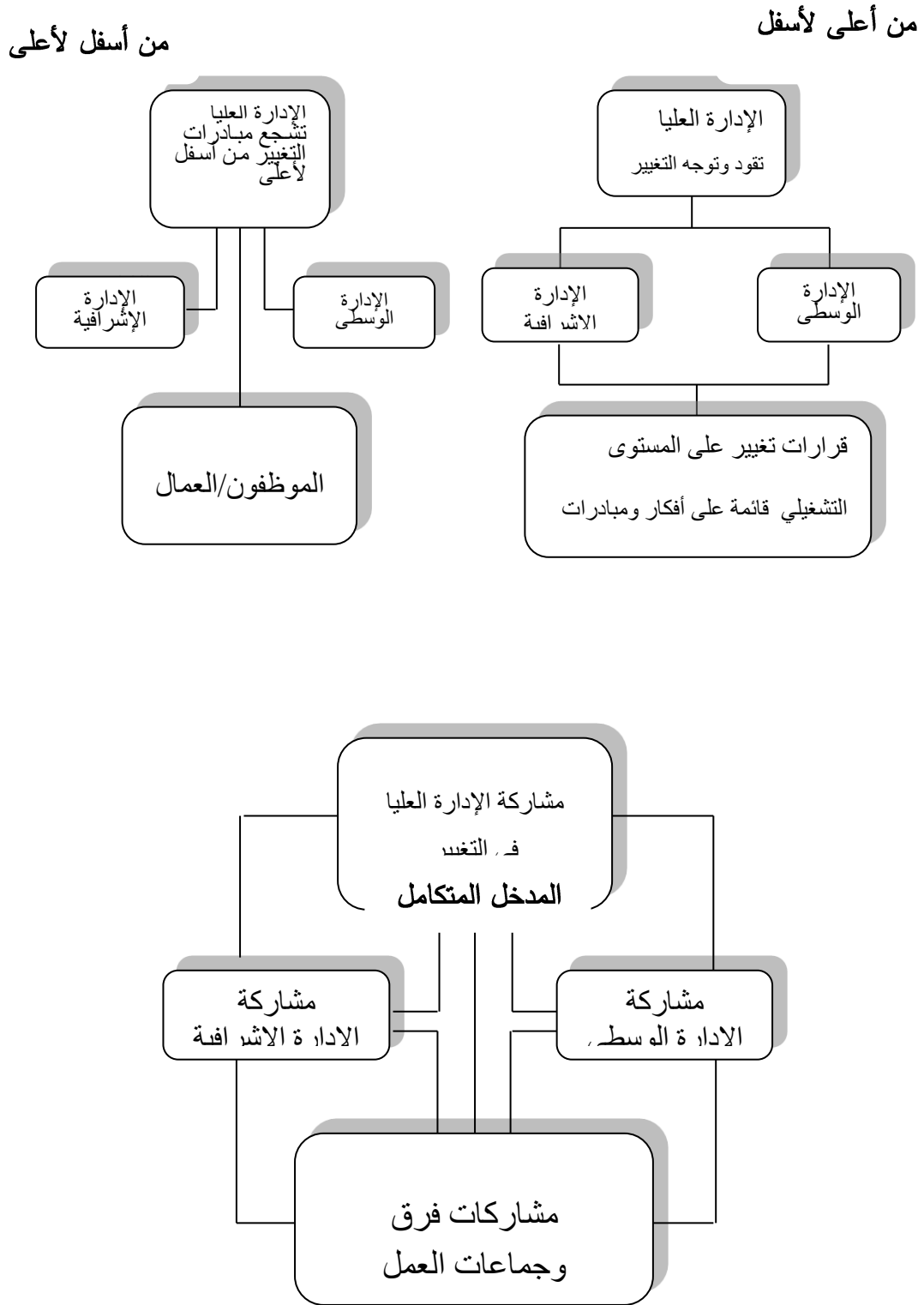
وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل...

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 405.

وقد تنشأ برامج التغيير التنظيمي من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي.

3.4. المدخل المتكامل: يتسم هذا المدخل بمشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيميات الواجب إحداثها، لذا يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات وملتابعة تنفيذ برامج التغيير التنظيمي، كما يمكن وضع نظام حوافز خاص من خلال منح مكافآت لأصحاب الأفكار والإبداعات في مجال التغيير التنظيمي، لذا يمكن القول أن كل فرد في المنظمة مسؤول عملية التغيير التنظيمي نظرا لمشاركته مما يقلل احتمال ظهور مقاومة إلا انه إن لم يطبق هذا .

الشكل رقم (05): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2005، ص: 404.

الفصل الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

اقترح الباحثون والدارسون العديد من النماذج التي تبين المراحل الأساسية الواجب المرور بها، حتى يتحقق التغيير التنظيمي الفعال، ومن أهم النماذج المعروفة نذكر:

1. نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

حظي نموذج كيرت لوين باهتمام كبير، كما انه اعتمد كأساس للعديد من النماذج التي أتت بعده، ويرى لوين أن التغيير التنظيمي يشمل ثلاثة مراحل متتالية تعتمد كل منها على النتائج والآثار التي تركتها المرحلة التي قبلها لنخلص في الأخير إلى تحقيق الأهداف المخططة. ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:¹

أولاً: إذابة أو إسالة الجليد

في هذه المرحلة يجب أولاً تحريض الفرد على إلغاء العادات والتقاليد والاتجاهات والممارسات والسلوكيات التي اعتاد عليها وأصبحت راسخة في ذهنه، والعمل على خلق جو من الصراحة، فيعيد الكل التفكير والنظر في الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، ليدرك الفرد أخيراً أن هذه الأخيرة أصبحت عديمة الجدوى مما خلق المشاكل في المؤسسة، وفي المقابل هناك من لديه أفكار جديدة يمكن أن تحسن الأمور، ويساعد في اقتناع الأفراد ملاحظتهم وإدراكهم مثلاً لانخفاض في الإنتاجية أو انخفاض في الأرباح، ...مما يخلق لديهم الحاجة وبالتالي الرغبة في التغيير التنظيمي، فمن الصعب أن يتقبل الفرد التغيير التنظيمي ويتعلم مهارات جديدة ما لم يقتنع بحتمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه ويعمل على استبعاد العادات والتقاليد والأفكار والممارسات الحالية لتحل محلها أفكار وممارسات جديدة .

تمثل هذه المرحلة مرحلة أساسية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي، وإغفال هذه الأخيرة قد يؤدي إلى فشل العملية ككل وعدم الحصول على النتائج المرغوبة، ويرى Flumer أن هذه المرحلة

¹ محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص: 243.

تهدف إلى خلق الدافعية والاستعداد لدى الفرد، فيعمل على استبعاد الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية فيخلق لديه نوع من الفراغ مما يسمح له بتعلم مهارات وفهم أفكار واستيعاب معارف جديدة. كما يرى Schein أن اعتراف الفرد وإدراكه بفشل الطرق والأساليب والممارسات الحالية وشعوره بعدم الرضا لهذا الوضع، يخلق لديه الاستعداد والدافعية لتقبل التغيير التنظيمي .

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مددعات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- 2- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغيير التنظيميات التي قد تحدث مستقبلا.
- 4- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلا: التأخير والغياب، فإن التغيير التنظيميات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلا تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

ثانيا: التغيير التنظيمي

تعتمد هذه المرحلة اعتمادا كبيرا على مدى نجاح عملية إذابة الجليد واستعداد النفسي للفرد لعملية التغيير التنظيمي، وفي هذه المرحلة يتم التنفيذ الفعلي لعملية التغيير التنظيمي حيث يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة ليتأقلم مع التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسة والذي قد يشمل الجانب التكنولوجي، الهيكلي، الأداء، ويؤكد Schein هنا على ضرورة توطيد

العلاقة بين الجهات المبادرة للتغيير وبين الأفراد، واقتناع الفرد بإيجابيات التغيير التنظيمي والمنافع التي ستنتج عنه .

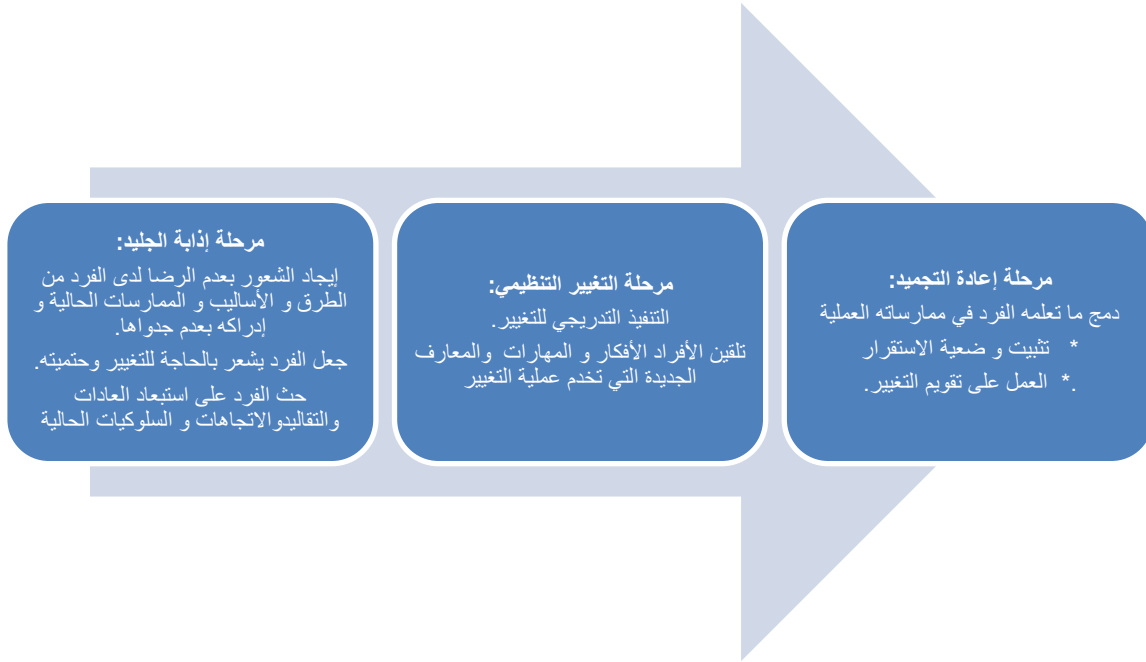
كما يشير Lewin إلى عدم تنفيذ عملية التغيير التنظيمي دفعة واحدة وخلال وقت قصير، ويجب أولاً أن يتأكد من استعداد الأفراد لعملية التغيير التنظيمي واقتناعهم بالحاجة إليها، ففي حالة القيام بتنفيذ التغيير التنظيمي من قبل انتهاء عملية إذابة الجليد يؤدي هذا إلى خلق مقاومة من طرف الأفراد ما يعيق عملية التغيير التنظيمي، كما يشير إلى أنه يصاحب عملية التغيير التنظيمي الإرباك والتشويش، ومزيج من القلق من عدم التأقلم مع التغيير التنظيميات المحدثة والأمل بتحسن الأوضاع.

ثالثاً: إعادة التجميد

في هذه المرحلة يعمل الفرد على دمج ما تعلمه من أفكار ومهارات ومعارف جديدة خلال مرحلة التغيير التنظيمي في الممارسات الفعلية في العمل، ويتم تثبيت هذه السلوكيات وذلك بعد الوصول إلى الوضعية المرغوبة لتصبح عادية وسهلة التطبيق، ويجب العمل على تعزيز هذا التغيير التنظيمي المرغوب فيه من خلال التدريب الإضافي، ...

كما أن عملية التقويم تعتبر ضرورية لإدراك المنافع والتكاليف المنجزة من عملية التغيير التنظيمي وإحداث التغيير التنظيميات البناءة والمكتملة لهذه الأخيرة، والعمل على اطلاع الأفراد على هذه البيانات.

الشكل رقم (06): مراحل التغيير التنظيمي عند كيرت لوين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على : محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر،

2000، ص: 243.

2. نموذج Ivancevich

في إطار عملية إدارة التغيير التنظيمي يشير Ivancevich وزملائه إلى ثمانية خطوات متتابعة يرى

أنها مفتاح نجاح عملية التغيير التنظيمي وهي:¹

1- قوى التغيير التنظيمي: وقد تطرقنا إلى قوى التغيير التنظيمي في الفصل الأول حيث ميزنا بين القوى الداخلية والخارجية.

2- الاعتراف بالحاجة إلى التغيير التنظيمي: يمكن لأي مؤسسة أن تدرك مدى حاجتها للتغيير ومدى تأثير كل من القوى الداخلية والخارجية عليها، من خلال الاطلاع على مختلف المؤشرات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، التي توفرها التقارير والإحصائيات والتي تصل من مختلف المصادر، مثل البيانات المالية والميزانيات، انخفاض الأرباح، انخفاض معدلات الأداء، هبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين، كل هذا يقودها إلى حتمية التغيير التنظيمي .

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-75.

3-تشخيص المشكلة: بمعنى تعريف المشكلة ومعرفة حدودها، وهذه المهمة من الصعوبة بما كان، لذا نحتاج هنا إلى الخبرة وسرعة البديهة وحسن التقدير من أجل التحديد الدقيق للمشكلة، من ثم توضع الأهداف، ويوجه على ضوءها مسار التغيير التنظيمي .

يمكن للمؤسسة اللجوء إلى وسطاء تغيير سواء من داخل المؤسسة او خارجها لأداء هذه المهمة، كما يتم اتخاذ القرار فيما يخص مشاركة الأفراد في عملية التغيير التنظيمي.

4-تطوير بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير التنظيمي: يقوم مسؤولو التغيير التنظيمي بتحديد المستويات والمجالات التي من الواجب أن تخضع لعملية التغيير التنظيمي: تغييرات تقنية، تغيير الأفراد، تغيير البناء التنظيمي، ومختلف هذه الاستراتيجيات هي مكملة لبعضها البعض .

5-تقرير المحددات/الظروف المقيدة: تخضع عملية تحديد إستراتيجية التغيير التنظيمي إلى نتائج تشخيص المشكلة كما تخضع إلى مجموعة من المحددات الداخلية الآنية: مثل المناخ السائد، التنظيم الرسمي، ثقافة المؤسسة، ...

6-مقاومة التغيير التنظيمي: على مسؤولي التغيير التنظيمي الإحاطة بمقاومة التغيير التنظيمي من خلال اكتشاف مسبباتها والعمل على معالجتها .

7-تنفيذ التغيير التنظيمي ومتابعته: في هذه المرحلة يركز مسؤولو التغيير التنظيمي على عنصرين أساسيين وهما النطاق والتوقيت، فأما التوقيت فيجب وعرفة الوقت المناسب لإحداث التغيير التنظيمي ويفضل تنفيذه في فترات ركود العمل بحيث لا يتعارض مع الأعمال اليومية للمؤسسة، ومع ذلك إن كان التغيير التنظيمي مفروضا وحتميا فيجب الإسراع في تنفيذه .

أما نطاق التغيير التنظيمي فيعني حجم التغيير التنظيمي الواجب إحداثه وهو يعتمد على إستراتيجية التغيير التنظيمي فقد يشمل المؤسسة بأكملها أو جزءا منها كما قد يتم دفعة واحدة أو على التدرج. إلى جانب عملية تنفيذ التغيير التنظيمي يجب العمل على توفير المعلومات التي تساعد في التغذية الراجعة.

3. نموذج بيكهارد وهاريس 1987

يقترح كل من بيكهارد وهاريس نموذجا يقوم على تحفيز التغيير التنظيمي والذي يمثل في المعادلة

التالية:¹

$$\text{التغيير التنظيمي} = \text{أ} \times \text{ب} \times \text{ج} < \text{د}$$

حيث:

أ: تمثل عدم الرضا بالحالة المستقرة.

ب: تمثل المستقبل المرغوب فيه.

ج: تمثل مسار معين.

د: تمثل تكاليف التغيير التنظيمي.

من خلال هذه المعادلة يمكن القول أن بيكهارد وهاريس يروا أن التغيير التنظيمي يبدأ عندما يقتنع الأفراد بسوء الوضعية الحالية وأن هناك طريقة لتحسين هذه الأوضاع وفق مسار معين كما أن النتائج المترتبة عن هذا التغيير التنظيمي ستكون جيدة وفوائدها أكبر من تكاليف التغيير التنظيمي المتحملة، لذا يجب إقناع الأفراد بأن المؤسسة تعاني من العديد من المشاكل من خلال مختلف المؤشرات والتقارير، وأن هناك في المقابل حلول يمكن اللجوء إليها من خلال التغيير التنظيمي ومن خلال وسائل معينة للحصول على وضعية أفضل .

يركز بيكهارد وهاريس على المستقبل أكثر منه على الحاضر، باعتبار أن ذلك يساعد الأفراد ويسهم في شعورهم بالتفاؤل بدلا التشاؤم، تخيل دورهم في الوضعية المستقبلية كما يطمئنهم ويبعدهم عن حالة الشك، كما يعمل على إبعاد اهتماماتهم بالمشاكل وتركيزهم على تفعيل التنظيم.

4. نموذج ليبث وواطسن وويستلي

عمد كل من ليبث وواطسن وويستلي إلى تطوير نموذج كيرت لوين حيث تم إدخال بعض

¹ ألان ويليامز وسالي وودورد، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص ص: 377-378

الإضافات لتصبح مراحل التغيير التنظيمي تتمثل في:¹

1- إثبات الحاجة للتغيير .

2-الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير التنظيمي .

3-العمل على إدخال التغيير التنظيمي عن طريق التشخيص ودراسة البدائل .

4-تثبيت التغيير التنظيمي.

5-إنهاء العلاقة التعاقدية.

نلاحظ أن ليبث وواطسن وويستلي قد ركزوا على بناء العلاقة التعاقدية بين كل من القائمين على

التغيير التنظيمي والمعنيين بالتغيير التنظيمي، حتى تتم عملية تشخيص المشاكل وتحديد التغيير

التنظيميات اللازمة وتنفيذها بشكل فعال.

5. نموذج المسار الحرج لبيير 1990

اهتم بيير وآخرون بالتغيير التنظيمي على مستوى الوحدة من خلال ضبط المهمة على مستوى

الوحدة وذلك كما يلي:²

1. تهيئة الالتزام بالتغيير التنظيمي عن طريق التحليل المشترك للمشاكل .

2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة .

3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.

4. نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة، فلا تفرض الخلافات

واجعل كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد.

5. تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهيكل الرسمية .

6. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

التنظيمي.

6. نموذج كوتر

يرى كوتر أن التغيير التنظيمي الناجح يعتمد على نجاح ثمانية خطوات هي:¹

إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير التنظيمي: ويكون ذلك من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات المحتملة.

إيجاد تحالف موجه للتغيير: من خلال تكوين فريق عمل متماسك يعمل على توجيه التغيير التنظيمي.

تطوير رؤية إستراتيجية: يجب أن يتمتع قائد التغيير التنظيمي بالرؤية الثاقبة لتوجيه التغيير التنظيمي في إطار إستراتيجية المؤسسة.

إيصال رؤية التغيير التنظيمي: يجب توضيح الرؤية للمعنيين بالتغيير التنظيمي.

تمكين العمل والقاعدة العريضة: لتحقيق التغيير التنظيمي الفعال يجب إزالة مختلف المعوقات التي يمكن أن تقف أمام عملية التغيير التنظيمي.

تحقيق مكاسب /انجاز على المدى القصير: من اجل حفز الأفراد يجب أن يكون لعملية التغيير التنظيمي نتائج ملموسة وذلك على المدى القصير.

تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير التنظيمي: تستعمل المكاسب المحصلة في الحصول على مكاسب إضافية وتفعيل أكبر لعملية التغيير التنظيمي.

ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحافظ على السلوكيات الجديدة والتي ساهمت في نجاح عملية التغيير التنظيمي لتصبح ثقافة سائدة داخل المؤسسة.

7. نموذج هليكال وسلوكوم

يشمل نموذج هليكال وسلوكوم ثمانية مراحل لعملية التغيير التنظيمي هي:²

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 76-77.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

- معرفة مصادر التغيير التنظيمي: وذلك بالرجوع إلى القوى الداخلية والخارجية.
- تقدير الحاجة للتغيير.
- تقدير مشكلات المؤسسة.
- تشخيص مشكلات المؤسسة.
- التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- وضع استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
- متابعة الخطو ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

8. نموذج بيتر:

يشير بيتر إلى أن التغيير التنظيمي يتضمن العناصر الأساسية التالية:²

المهام: وتتضمن كل ما يتعلق بتصميم أو أدوات التصميم تحديد الوجيهات والوظائف، تكوين فرق العمل.

التكنولوجيا: وتضم كل ما يتعلق بالمعدات، نظم وأساليب الإنتاج.

الهيكل: يتعلق التغيير التنظيمي هنا بالصلاحيات والمسؤوليات، نظم تدفق العمل، الإجراءات، المركزية واللامركزية...

الأفراد: ويتعلق التغيير التنظيمي هنا بالاتجاهات والمهارات والسلوكيات... التي تخص أفراد المؤسسة.

مختلف مجالات التغيير التنظيمي السابقة ليست مستقلة عن بعضها البعض ولا تنفذ كل

واحدة منها بمعزل عن الأخرى، بل هناك تأثير وتأثير بين مختلف مجالات التغيير التنظيمي فمثلا لا

يمكن إحداث تغيير تكنولوجي دون أن يصاحبه تغيير في الأفراد، إلا إن درجة التأثير تختلف باختلاف

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

مجال التغيير التنظيمي، وسنتطرق إلى مختلف هذه المجالات بتفصيل أكثر في الفصل الثاني من هذا الفصل.

9. نموذج لورنس ولورش

يرى كل من لورنس ولورش أن عملية التغيير التنظيمي تمر بأربعة مراحل متتابعة وهي:¹

- 1-التشخيص: تتم في هذه المرحلة دراسة النتائج الحالية ومقارنتها بالنتائج المطلوبة.
- 2-التخطيط: وضع خطط للتغييرات المطلوبة.
- 3-التنفيذ: ترجمة الخطط على أرض الواقع وتحويلها إلى سوكن فعلي.
- 4-التقييم: مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة سابقا وتحديد الانحرافات وأسبابها.

10. نموذج كرينر Grenier

يرى هذا المفكر أن التغيير التنظيمي يمر بستة مراحل رئيسية هي:²

- 1- الضغط والإثارة: تعمل القوى الداخلية والخارجية على الضغط أفراد المنظمة خاصة الإدارة العليا، مما يولد الشعور بالحاجة للتغيير.
- 2-التدخل وإعادة التقييم: يمكن أن تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالاستعانة بوسيط خارجي من أجل تقييم حاجات المنظمة، وإعادة توجيه تفكير الإدارة الواعي.
- 3-التشخيص والاعتراف: يقوم وسيط التغيير التنظيمي بمساعدة المنظمة في جميع المستويات، بالبحث عن مواطن ومسببات المشكلات بصورة سلمية.
- 4-الاحترام والالتزام: وهنا توجه الجهود والطاقات نحو تطوير حلول فعالة لحل المشكلات، واستخدام أسلوب المشاركة للحصول على التزام من قبل الأفراد لتنفيذ الحلول.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 379.

² قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 166-167.

5- التجربة والبحث: يتم اختيار الواقع لتقرير فائدة الحل قبل إدخال تغييرات واسعة، مع التأكيد على استخدام منهج المشاركة.

6- التغيير التنظيمي والقبول: في هذه المرحلة نلاحظ تحسن في الأداء ما يعني نجاح عملية التغيير التنظيمي، والذي يرافقه دعم مختلف المستويات والتي بدورها تدعم وتؤثر إيجاباً على عملية التغيير التنظيمي، والذي يتحقق خاصة إذا قامت المنظمة بمكافأة أصحاب الجهود المبذولة في إطار نجاح عملية التغيير التنظيمي.

11. نموذج كاست ورونزويك

يعتمد هذا النموذج على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلاً. ويتضمن النموذج ما يلي:¹

1. الإحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير.
2. تحديد الفجوة بين المرغوب والمتحقق فعلاً من الأهداف.
3. تقييم البدائل المتاحة للتغيير.
4. تنفيذ التغيير التنظيمي.
5. متابعة وتقييم النتائج.

12. نموذج **ADKAR** : اقترحه HIATT Jeff الذي يعتبر أن نجاح تغيير التنظيمات مرتبط فقط

بقدرته كل فرد على التحول والانتقال للوضع الجديد بنجاح، ويركز على خمس خطوات

1. A : اختصاراً لكلمة Awareness أي الوعي للحاجة إلى التغيير التنظيمي: إدراك لماذا يحتاج الموظفون إلى مثل هذا التغيير التنظيمي هو الخطوة الأولى للنجاح، فإيضاح الحاجة إلى التغيير التنظيمي وشرحها أمر ضروري لقبوله.

¹ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 380.

2. D اختصاراً لكلمة Desire أي الرغبة بالمشاركة في التغيير التنظيمي ودعمه: فهم الموظفين لآثار التغيير التنظيمي على عملهم وحياتهم هو الخطوة الثانية بعد توعيتهم بالحاجة إلى التغيير التنظيمي، فمباشرةً بعد اكتساب الوعي الأولي سيسأل كل شخص نفسه عن الظروف المواتية التي ستنشأ بالنسبة لي في هذا التغيير التنظيمي، وفي نموذج إدارة التغيير التنظيمي هذا يجب على المؤسسة تقديم إجابة عن هذا السؤال.
3. K اختصاراً لكلمة Knowledge أي المعرفة بشأن كيفية التغيير التنظيمي: العامل الثالث في نموذج تقييم استعداد الموظفين للتغيير هو المعرفة، إذ عليه أن يعرف ما هو متوقع منه بالضبط في فترة التغيير التنظيمي وماذا يجب أن يفعل وكيف يجب أن يعمل عندما تنتهي عملية إحداث التغيير التنظيمي.
4. A اختصاراً لكلمة Ability أي القدرة أثناء التغيير التنظيمي وبعده: لا يكفي معرفة وفهم كيفية القيام بالعمل أثناء التغيير التنظيمي وبعده، بل يجب أن يتأكد الموظفون بأنه سيتم تزويدهم بالتدريب اللازم لاكتساب المهارات والقدرات المناسبة للتغيير.
5. R اختصاراً لكلمة Reinforcement أي التعزيز بهدف الحفاظ على التغيير التنظيمي: يجب التبرير للموظفين وطمأننتهم بأن التغيير التنظيمي المتعلقه بعمليات المنظمة ومواردها وإجراءاتها وتقنياتها كافية للحفاظ على الظروف الجديدة بعد حدوث التغيير التنظيمي، حيث أن تحمل المسؤولية والمساءلة والموارد المالية ودورة إعطاء الملاحظات باستمرار وإعطاء المكافآت والتقدير هي من بين العوامل الأساسية لهذا المكون.

13. نموذج كايزن:

مفهوم استراتيجية الكايزن:

الكايزن "Kaizen": إستراتيجية يابانية، هدفها التغيير نحو الأفضل، وتتألف خطة الكايزن "Kaizen" من كلمتين يابانيتين: • كاي "Kai"، وتعني: التغيير، • زن "zen"، وتعني: للأفضل¹، فالكايزن منهجية يابانية لتحسين الأداء، وهي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة²، حيث يركز مفهوم الكايزن على أن كل عمل يُنقذ يُمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحوي على هدرٍ ما؛ سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل

¹ وداد سعدي، الكايزن... ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية. مجلة دراسات سياسية، 05(01)، 2021، ص: 235.

² رمزي علوان، و فارس طلوش دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة - نموذجاً. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 07(02)، 2020، ص: 446.

من هذا الهدر ولو بنسبٍ قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعميل المستفيد من نتائجها.¹ إذاً التغيير باستخدام الكايزن "Kaizen"- يُعد فكرة للتخلص من الهدر "waste" في العمليات. وحسب الكايزن فعندما تضيف تحسناً صغيراً كل يوم ستحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، حيث تكون التحسينات مستمرة في الأمكنة والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدات الاقتصادية أو المنظمات الإدارية التي تحتاج إلى تغييرات"²

خصائص أسلوب كايزن: يتسم التحسين المستمر بالعديد من الخصائص يتمثل أهمها فيما يلي:³

- يتم التقدم بخطوات صغيرة ومنخفضة؛
- الاطار الزمني مستمر وتزايدي؛
- التغيير متواصل وتدرجي؛
- المدخل أساسه جهود الفرد والجماعة؛
- يهتم أسلوب العمل بالمحافظة على ما أنجز وتحسين ما يمكن تحسينه؛
- متطلبات العمل هي استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه؛
- من حيث الأثر الذي يحدثه التغيير طويل الأمد غير مفاجئ.

خطوات تطبيق منهج الكايزن: لتطبيق منهج الكايزن يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمسة

المعروفة ب"5S"، وقد اشتق هذا المصطلح Seiton, Seiri, Seiso, Seiketsu, Shitsuke اليابانية للكلمات

الأولى الحروف من The five S's ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

¹ و داد سعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

² Rosak, J, *Quality Of Life Improvement In KAIZEN Aspect.* (éd. 01). QP, 2019, p :158.

³ و داد سعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

⁴ شريفة عوض الكسر، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهه نظر الهيئة الادارية دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء 6. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 01(05)، 2017، ص:63.

- التصنيف: وهو التخلص من الأشياء التي يحتاجها الموظف وذلك بعد التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.
 - الترتيب: وهي خطوة تتضمن قاعدة 30 ثانية التي تشير إلى أن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى ترتيب وإيجاد حلول تخزين وترتيب مبتكرة وبذلك تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن الأشياء.
 - النظافة: تعرف الكايزن النظافة بان تكون نظافة المكان كمتعارينظر إليه الآخرون.
 - المعايرة: وتتم من خلال وضع العلامات واللوحات الارشادية والتحذيرية وبذلك يتم وضع معايير لبقاء الأشياء منظمة، مرتبة ونظيفة، سواء على الصعيد الشخصي او البيئي.
 - الالتزام: وهو ان يتم بشكل يومي ودور القيام بالعمل الصحيح كمنهج.
- مبادئ كايزن: من مبادئ الكايزن نذكر:¹**
- يجب أن لا يمر يوم واحد دون إجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان في المنظمة،
 - لا يوجد شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.
 - بدلا من الانتقاد الذي يوجه للفرد، يجب اقتراح التحسينات .أي نشاط للادارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن .توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
 - الجودة أولا وليس الربح أولا فالمنظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين.
 - بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العالم على الاعتراف بوجود مشكلات وأن يقترح حلولاً مناسبة لها.

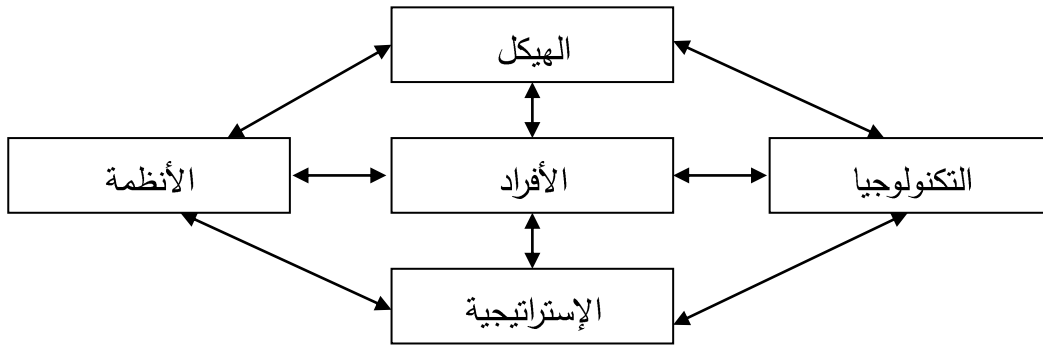
¹ نادية عبد الخالق ، و رمضان بكر، مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة، 43، 2016.

- مبدأ منع حدوث مشكلات من خال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء، أو أنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الأكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العالم بالتقصير والسعي من أجل معالجته
- التوقف لحل المشكلات
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.
- نموذج النجمة، نموذج حل لمشكلات.....

الفصل الخامس: مجالات التغيير التنظيمي

تباينت آراء الباحثين واختلفت في تحديد مجالات التغيير التنظيمي داخل المنظمة، إلا إننا سنحاول إدراج مختلف التغيير التنظيميات الممكنة ضمن خمس مجالات كبرى متداخلة والتي يمكن تمثيلها في الشكل رقم 07:

الشكل رقم (07): الأجزاء المتداخلة للتغيير.



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 545.

1. التغيير التنظيمي في الإستراتيجية

تعتمد المنظمات وفي سبيل تحقيق التوافق والتكيف مع المتغيرات البيئية إلى إجراء تغييرات على مستوى رسالتها، تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للتغيرات التي قد تهيئ فرصاً تتطلب إضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، وبالتالي تتغير تبعاً لذلك الأهداف المتفرعة عن رسالة المنظمة والمترجمة لها، ومن ثم الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف، ونتيجة للتغيير في الإستراتيجية قد يؤدي ذلك إلى التغيير التنظيمي في بعض أو كل مجالات التغيير التنظيمي الأخرى بالمؤسسة.

ويهدف تعديل أو تطوير المنتجات الجديدة:

- الاقتراب من الزبون .

- فهم حاجات الزبون ورغباته .

- القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات بشكل

أفضل مقارنة بالمنافسين .

الأسباب الأساسية لقيام الشركات بتطوير منتجاتها:

- الشركات الحديثة في سوق المنافسة تجد نفسها مضطرة لوضع خطط وبرامج واضحة في مجال

التطوير حفاظاً على مركزها وحصتها السوقية.

- متابعة هذه الشركات باستمرار للتغيير في حاجات وطلبات الزبائن والاستجابة السريعة لها.

- تجنب المساءلة القانونية من خلال استخدام مواد جديدة أكثر أماناً وقبولاً.

- وضع برامج تطوير المنتجات (برامج البحث والتطوير استجابة للتطور التكنولوجي السريع الذي

أدى إلى قصر دورة حياة المنتجات).

- انتقال السوق من سوق العرض أو الإنتاج إلى سوق الطلب أو الزبون أصبح الاتجاه إلى تحسين أو

تنوع المنتجات ذلك أن الأصل في الإنتاج ليس ملء المخازن بل وجود طلب عليه في السوق.

- إيجاد أسواق جديدة غير مخدمة أو أسواق لاحتمالات التطور لما هو جديد في الإنتاج والسوق.

2. التغيير التنظيمي في التكنولوجية

لم يعد بإمكان المنظمات العيش على الهامش من دون الاطلاع على التطورات الهائلة الحادثة في

التكنولوجيا، ما فرض عليها إحداث تغييرات هامة على مستوى المنظمة لمواكبة هذه التحولات

والمحافظة على بقائها، وللإحاطة بهذه التغييرات التنظيمية ورد في هذا الصدد مجموعة من التعريف

تتناول التغيير التنظيمية التكنولوجية المحدثة داخل المنظمة نذكر منها:

" التغيير التنظيمي في التكنولوجيا تتمثل في تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة

إلى سلع وخدمات."¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 379.

"التغيير التنظيمي التكنولوجية هي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، أن هذه التغييرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتتضمن التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات وانسيابية العمل".¹

"تمثل التغيير التنظيمي التكنولوجية في تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج و/أو التسويق و/أو خفض التكلفة و/أو زيادة الإنتاجية...، ويظهر التغيير التنظيمي التكنولوجي في عدة مجالات مثل الآلات والمعدات، تغيير مراحل وعمليات الإنتاج، تغيير تتابع العمل، تغيير في نظم المعلومات،..."²

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن التغيير التنظيمي التكنولوجية تشمل كل من: تبني معارف وأساليب إنتاج سلع وخدمات جديدة، إدخال تقنيات ومعدات جديدة بغية جعل الإنتاج أكثر كفاءة وقدرة على إشباع حاجات الزبائن .

مستويات التغيير التنظيمي التكنولوجي

وتتضمن التغيير التنظيمي التكنولوجية احد المستويات التالية:³

1. تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية ؛
2. تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حاليا ؛
3. إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة؛
4. اكتشاف تكنولوجيا جديدة.

ويمكن للتغييرات التكنولوجية أن تأخذ بعدين رئيسيين هما:⁴

❖ الحوسبة:

¹ عباس حسين الحميري وأكرم محسن الياسري، تحديد اثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي -بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء 2006.
² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 479.
³ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، عمان، 2007، ص: 104.
⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 565-575.

وتتمثل في الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات (نظام

المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم دعم المديرين، ...)

❖ الآلية أو الأتمتة:

وتشير إلى استخدام الآلات في العمل، والتي تعتمد بشكل كبير في وقتنا الحالي.

يمكن الجمع بين الحوسبة والآلية في إحداث التغيير التنظيمي التكنولوجي وهذا ما يدعى

بالتصنيع المتكامل بالحاسبات والتي يمكن أن تأخذ احد الوجوه التالية:

التصميم بمساعدة الحاسبات: يقوم مهندسي التصميم بالمنظمة بإدخال البيانات الخاصة

بالتصورات المبدئية لنماذج تصميم المنتجات في الحاسب الآلي، ومن ثم يتم مراجعتها وضبط

الخطوط والاتجاهات للوصول إلى نقاط الضعف والعمل على معالجتها .

التصنيع بمساعدة الحاسبات: حيث تتحكم هنا الحاسبات بالآلات ليتم التصنيع وفق البيانات

الخاصة بمواصفات التصميمات والمخزنة في قاعدة البيانات والتي تم وضعها سلفاً، مع توفير التغذية

العكسية للنظام الرقابي.

تخطيط العمليات بمساعدة الحاسبات: ويتم ذلك من خلال نظم خاصة تحدد أفضل تتابع ممكن

لخطوات التنفيذ.

تخطيط الموارد التصنيعية بالحاسبات: وهو نظام مبني على الحاسبات الآلية، يقوم بالتجميع

المتكامل للبيانات، من مختلف أقسام المنظمة، ثم معالجتها إلكترونياً داخل الحاسب، لأغراض

تخطيط ومراقبة الإنتاج والمخزون .

الرقابة الرقمية بالحاسبات: وهي نظم تستخدم الحاسبات الآلية في تخزين التعليمات الخاصة

بالآلات القائمة بالعمليات الإنتاجية، لمراقبة والتحكم في أي تغييرات تحدث في حركة تلك الآلات،

مما يتيح الكشف عن أي أعطال يمكن أن تهدد انتظام العمليات الإنتاجية للمنظمة.

تطبيقات الإنسان الآلي: وهي احد معالم ما يعرف بالذكاء الاصطناعي وهو أحد مجالات تقنيات المعلومات التي تستهدف تطوير الحاسبات الآلية لتحاكي القدرات البشرية.

ويمثل الإنسان الآلي الآلات التي تدار بواسطة الحاسبات الآلية والمبرمجة لأداء مهام متعددة.

أسباب إحداث التغيير التنظيمي التكنولوجي

أما عن الأسباب ودواعي إحداث التغيير التنظيميات التكنولوجية نذكر: ¹ الرفع من الطاقة ومواجهة

الطلب المتوقع على منتجات المنظمة .

1. تخفيض تكاليف الإنتاج.

2. الرفع من جودة المنتج.

3. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز خدمات ما بعد البيع.

4. اكتساب ميزة تنافسية من خلال المرونة العالية في أداء العمل ما يحقق رضا الزبائن.

5. انخفاض كفاءة المعدات بسبب الإهلاك مع عدم وجود معدات احتياطية إلى جانب قلة

اليد العاملة الماهرة.

مقاييس التغيير التنظيمي التكنولوجي:

من اجل معرفة متى يجب إحداث التغيير التنظيمي التكنولوجي ومدى الحاجة إليه، يجب

العمل على تقويم تكنولوجيا المنظمة وإدراك درجة تدهورها وذلك يتم من خلال التقييم المستمر

لتكنولوجيا المنظمة مقارنة مع الحدود المتقدمة للتكنولوجيا SOTA ومع التكنولوجيا المستخدمة من

طرف

المنافسين والتي تكون وثيقة الصلة بمنتجات وعمليات المنظمة.

¹ غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

ويتم هذا التقويم من خلال حساب مختلف المؤشرات الخاصة بالتكلفة، جودة المنتج، مرونة التصنيع، تسليم المنتجات، وذلك خلال عدة فترات زمنية من اجل تشخيص الحالة، ويمكن توضيحها كالتالي:¹

مؤشر تدهور التكلفة: يحسب هذا المؤشر من خلال مقارنة تكلفة التكنولوجيا الموجودة في المنظمة مع تكلفة الحالة الراهنة للتكنولوجيا أي:

معدل تكلفة الوحدة للتكنولوجيا المنظمة

$$\text{مؤشر تدهور التكلفة} = \frac{\text{معدل تكلفة الوحدة للتكنولوجيا المنظمة}}{\text{معدل تكلفة الوحدة للحالة الراهنة للتكنولوجيا}} \times 100\%$$

معدل تكلفة الوحدة للحالة الراهنة للتكنولوجيا

يتم حساب هذا المؤشر على فترات زمنية لمعرفة حالة تكنولوجيا المنظمة، ويمكن القول ان المؤشر إذا زاد على 100% ما يعني أن تكلفة الوحدة لتكنولوجيا المنافسين اقل من تكلفة الوحدة لتكنولوجيا المنظمة ما يفقدها الميزة التنافسية في السوق.

مؤشر تدهور الجودة: لحساب هذا المؤشر يجب الاعتماد على متغيرات تشير إلى جودة المنتج مثل نسبة العمل المعاد أو المرفوض للمنتج المصنع، مع العلم بان جودة المنتج تتعلق بشكل كبير بتكنولوجيا المنظمة، من ثم يمكن القول:

نسبة العمل المعاد أو المرفوض للمنتجات المصنعة

$$\text{مؤشر تدهور الجودة} = \frac{\text{نسبة العمل المعاد أو المرفوض للمنتجات المصنعة}}{\text{نسبة العمل المعاد أو المرفوض للصنع لتكنولوجيا SOTA}} \times 100\%$$

نسبة العمل المعاد أو المرفوض للصنع لتكنولوجيا SOTA

مؤشر تدهور المرونة: تشير المرونة إلى مدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لحاجيات الزبائن، وتعد التكنولوجيا من أهم العوامل التي توفر درجة كبيرة من المرونة.

¹ المرجع السابق، ص ص: 110-114.

ويمكن حساب مؤشر تدهور المرونة من خلال العديد من المقاييس نذكر منها: وقت التحول وهو الوقت الذي، وقت الدورة وحجم الدفعة، ...

وقت التحول للتكنولوجيا المنصوبة

$$\text{مؤشر تدهور المرونة} = \frac{\text{وقت التحول لـ SOTA}}{\text{وقت التحول لـ SOTA}} \times 100\%$$

وقت التحول لـ SOTA

مؤشر تدهور التسليم: ويتعلق هذا المؤشر بكفاءة نظم وأجهزة التسليم في المنظمة.

3. التغيير التنظيمي الهيكلي

يعتبر المجال الهيكلي أكثر المجالات تعرضاً للتغيير، وذلك لأنه كلما حدثت تغييرات في المجالات الأخرى التكنولوجية أو السلوكية أو الوظيفية يتبعها غالباً تغييرات هيكلية.

وقد ورد عدد من التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي الهيكلي أو البنيوي نذكر منها:

"التغيير التنظيمي الهيكلي هو تعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة."¹

"يتمثل تغيير الهيكل التنظيمي في إحداث بعض التغيير التنظيميات كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة."²

"قد يأتي تغيير الهيكل التنظيمي نتيجة لتغيير إستراتيجية المؤسسة و/أو التكنولوجيا و/أو وظائف وأماكن العمال..."³

¹ فريد كورتل وعميروش بوشلاغم، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)،

المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أفريل 2008.

² محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص: 312

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 479.

"يأتي التغيير التنظيمي الهيكلي كاستجابة للتغيير الذي يحدث سواء في الإستراتيجية من خلال تقسيم مناطق المبيعات وأقسام التصنيع , والتغيير التنظيمي في المنتجات أو العمليات المستقبلية , وهذا يتطلب تغير في النمط الإداري".¹

"التغيير التنظيمي الهيكلي هو تلك التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية".²

مما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي الهيكلي هو تعديل في علاقات السلطة والمسؤولية أو في أسلوب المركزية وفي تصميم وإعادة تصميم الوظائف ما ينتج عنه حذف أو إضافة أو دمج بعض الوحدات، وقد يحدث نتيجة لتغييرات: إستراتيجية، تكنولوجية أو وظيفية أو سلوكية، ويهدف التغيير التنظيمي الهيكلي إلى الرفع من الأداء.

ومنه يمكن القول أن التغيير التنظيمي الهيكلي قد يطال أحد المستويات الموضحة في الجدول 2:

الجدول رقم (02): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

الملاح	مضمونها
التخصص في العمل	درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة.
سلسلة الأوامر	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة، ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة.
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين.
المركزية	درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة.
الرسمية	درجة تقييد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين به، ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة.
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

¹ سعيد يس عامر، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة، دون مكان، 1996، ص: 205.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 564.

4. تغيير الأفراد

يعتبر مجال تغيير الأفراد مجالاً مهماً، لأن هذا الأخير يعتمد على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة، لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد، فمثلاً إذا تم تغيير التكنولوجيا فيجب أن يكون هناك تغيير في مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد أولاً.

وقد ورد عدد من التعاريف التي تتناول تغيير الأفراد فتقول:

"تغيير الأفراد هو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم."¹

"تغيير الأفراد هو الأصعب؛ ويركز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب، ويوظفها في صالح المنظمة؛ كتغيير المهارات الخاصة بالقوى العاملة رغبة في زيادة وتحسين أدائهم، .."²

لذا يعتبر التغيير التنظيمي في السلوكات واتجاهات الأفراد من أهم التغيير التنظيميات التي تستوجب التجنيد كل طاقتها لإحداث التغيير التنظيمي الذي يتعرض إلى المقاومة من طرف الأفراد الذين لا يحبون التغيير التنظيمي، لما قد يحمله من تهديد³

أما عن الاتجاهات فيمكن تعريفها على أنها "ميل أو استعداد ذهني وعصبي ونفسي إيجابي أو سلبي، تنظمه خبرات الفرد وتجاربه، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الأشخاص والأشياء أو المواقف أو الموضوعات"⁴

¹ علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، دون تاريخ، ص: 122.
² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 479.
³ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 205
⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 67

العوامل التي تسهل من تغيير الاتجاه:

ضعف الاتجاه وعدم رسوخه .

عدم وضوح اتجاه الفرد أساسا نحو موضوع الاتجاه.

عدم وجود مؤثرات مضادة.

وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.

العوامل التي تصعب تغيير الاتجاه:

قوة الاتجاه القديم ورسوخه.

زيادة درجة وضوح معالم اتجاه الفرد.

التركيز في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد وليس على الجماعة.

الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.

إدراك الاتجاه الجديد كتهديد للذات والمكانة.

محاولة فرض الاتجاه الجديد جبرا رغم إرادة الفرد.

طرق تغيير الاتجاهات:

من اجل تغيير اتجاهات الأفراد يمكن للمنظمة الاستعانة ببعض الطرق منها:¹

◆ تغيير الإطار المرجعي: يتأثر الفرد بالإطار المرجعي، الذي يتضمن المعايير والقيم والمدرجات لذا

فان تغيير الاتجاهات يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

◆ تغيير الجماعة المرجعية: إذا غير الفرد الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها أو انتهى إلى جماعة

جديدة ذات اتجاهات مختلفة فانه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة.

◆ التغيير التنظيمي في موضوع الاتجاه: إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه وإدراك الفرد

ذلك فان اتجاهه نحو الموضوع يتغير.

¹ المرجع السابق، ص ص: 74-75.

◆ الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه: إن الاتصال بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بان يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغيير اتجاه الفرد نحوه، وفي معظم الأحوال يكون تغيير الاتجاه نتيجة الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه إلى أفضل إذا تكشفت جوانب ايجابية، إلا انه في بعض الأحيان يتضح أن تغيير الاتجاه إلى أسوأ إذا كانت الجوانب التي تتكشف نتيجة الاتصال المباشر سيئة.

◆ تغيير الموقف: تتأثر اتجاهات الأفراد والجماعات بالمواقف الاجتماعية فالرئيس إذا أصبح مديرا تتغير اتجاهاته، كذلك تتأثر باختلاف المستويات الإدارية.

◆ التغيير التنظيمي القسري في السلوك: إذا حدث تغيير قسري في السلوك نتيجة لظروف اضطرارية فان ذلك يصاحبه عادة تغيير مصاحب في الاتجاهات إما ايجابي او سلبي، خاصة مع الاستمرار على نفس السلوك لفترة طويلة.

◆ أما تغيير المهارات والسلوكيات فيتم عن طريق التدريب:

يتلقى العامل العديد من البرامج التدريبية خلال حياته العملية بالمنظمة، وربما يفرض هذا التطور السريع في المعرفة وفي أساليب العمل الذي أحدثه التقدم العلمي والتكنولوجي المعاصر، ومن هنا تبرز أهمية التدريب للعاملين حتى يواكبوا التغيير التنظيميات المتسارعة.

ويعرف التدريب على أنه: "عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء العمل"¹

كما يعرفه البعض على انه: "عملية إكساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات والمعارف الموجود لديه، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وقدرة اكبر على العمل والتعامل في مجال العلاقات الإنسانية الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة"¹

¹ حربي وآخرون، المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان المجلد 10، العدد 01، 1982، ص: 73.

وبالتالي فإن الحاجة إلى التدريب تظهر جلية عند إجراء أي تغيير، بما في ذلك التدريب العملي عند إدخال آلات أو آليات عمل جديدة، والتدريب على حل المشكلات التي تظهر في الفترة الانتقالية أو حتى بعدها.²

ويفضل عند إدخال خطوط إنتاج أو آلات جديدة، العمل على تركيبها والتدريب عليها في الموقع لأن نقل العامل أو الموظف إلى بيئة أخرى قد يجعله غير قادر على استيعاب كل ما يلزم له، بل انه عندما يكون على ارض غير أرضه لابد أن يعتري أداؤه بعض الحرج.

إن التدريب أمر مهم وضروري في فترات التغيير التنظيمي ولكن يجب أن نجيب على كل الأسئلة المتعلقة به من؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ ولماذا؟ على أن تأتي الإجابات ضمن مشاركة فاعلة وحسب توجهات المتدربين بصفتهم الغاية التي صممت عملية التدريب كلها لأجلهم أصلا ولا ننسى أن التدريب في حد ذاته نوع من التغيير التنظيمي لابد أن تصاحبه أعراض جانبية قد تؤدي به كليا.³

5. التغيير التنظيمي في العمليات

والمقصود بالعمليات هي "مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي".⁴

ومن اجل التعرف أكثر على مفهوم التغيير التنظيمي في العمليات سنورد مجموعة من التعاريف:

يعرفها مايكل هامر (Michel Hammer) بأنها: " عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم

العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامية للأداء

مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".⁵

¹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص: 108.

² بشير شريف، ثقافة إدارة التغيير: دليل عملي للأفراد، ط01، دار رؤى للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 101.

³ المرجع السابق، ص: 103-104.

⁴ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط01، دار وائل للنشر، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2004، ص: 102.

⁵ - JEAN BRILMAN 'Les meilleurs pratiques de management, 3^{ème} édition, édition d'Organisation 'Paris, 2001,P 364.

ويعرف كل من دافينبورت وشورت إعادة تصميم عملية التشغيل بأنها " تحليل وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل وبين المنظمات "¹

ويعرفها كل من موررو وهازيل بأنها " دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة "²

ويعرفها كلاين بأنها " إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية "³

ويعرفها باركر بأنها " تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة ".⁴

وقد عرفها الدكتور موسى اللوزي " بأنه ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث

أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في أداء خلال فترة زمنية قصيرة."⁵

أسباب التغيير التنظيمي في العمليات

1- الرغبة في تخفيض التكلفة.

2- ضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والشركات العالمية والمنظمات الخدمية.

3- تدني مستوى رضا العملاء.

أهداف التغيير التنظيمي في العمليات

¹ عطا الله وراد خليل، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 افريل 2008.

² المرجع السابق.

³ المرجع السابق

⁴ Ascari A, Rock M Dutta, Reengineering and organisational change: lessons from a comparative analysis of company experience, European Management Journal, Vol. 13 No.1,1995, pp.1-30.

⁵ عطا الله وراد خليل، مرجع سبق ذكره.

تهدف عملية التغيير التنظيمي في العمليات إلى: ¹

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
4. الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

¹ المرجع السابق

الفصل السادس: مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي من أكثر المشاكل التي تصادفها المنظمة خلال قيامها بعملية التغيير التنظيمي إذ أن رفض الأفراد لعملية التغيير التنظيمي هو أمر طبيعي نتيجة لتخوف الأفراد من المجهول واعتيادهم على الوضع الحالي حتى ولو كان خاطئاً ويبقى على المنظمة تفادي سلبيات هذه المقاومة.

1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

للتعرف أكثر على مقاومة التغيير التنظيمي سنورد مجموعة من التعاريف:

تعني مقاومة التغيير التنظيمي "ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹ في حين يرى دارسون آخرون أن "مقاومة التغيير التنظيمي هي استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"² يقول داريل كونر (Daryl conner): "إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغيير التنظيميات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة"³ ويعرفها البعض فيقول "هي أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير" في حين يرى البعض أنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو متصور" وهناك من يقول أنها "تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التغيير التنظيمي وبشدة لخشيته الانتقال إلى أوضاع أخرى"

¹ عاصم الأعرجي، نظريات التطور والتنمية الإدارية، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1988، ص: 121.
² عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول الأداء لمتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08 و09 مارس 2005.
³ طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص: 33.

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن القول أن مقاومة التغيير التنظيمي هو سلوك الامتناع عن التغيير التنظيمي الناتج عن رغبة الأفراد في الحفاظ على الوضع الحالي نتيجة لشعورهم بان هذا التغيير التنظيمي يحمل أثارا سلبية عليهم.

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

يقاوم الفرد التغيير التنظيمي نتيجة لعدد من الأسباب التي على قادة التغيير التنظيمي إدراكها من اجل تفاديها أو معالجتها، ونذكر من هذه الأسباب:¹

1.2. أسباب تنظيمية:

- غموض الأمور الفنية والإجرائية لعملية التغيير التنظيمي .
- افتقار المنظمة للموارد اللازمة للتغيير.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية ويفسح المجال واسعا أمام التفسيرات المتضاربة.
- عندما تكون أهداف التغيير التنظيمي غير واضحة.
- عندما يكون التغيير التنظيمي سريعاً جداً في مقابل عدم قدرة الأفراد على تقبله، أو أن يتم في وقت غير مناسب نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله مما يفاجئ الأفراد فتكون المقاومة هي رد الفعل الأول.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير التنظيمي غير المشتركين فيه.

2.2. أسباب اقتصادية

يعتقد بعض الأفراد أن التغيير التنظيمي سيهدد مصالحهم الشخصية، فقد يتم الاستغناء عن

بعض

¹ احمد سالم العامري ومحمد فوزان ناصر، ، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد37، العدد 03، 1997، ص ص: 353-385.

الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، كما يعتقدون أن هذا التغيير التنظيمي قد يؤثر على رواتبهم، حقوقهم وامتيازاتهم الحالية، أو ينقلهم إلى مكان عمل آخر فيرفضون التغيير التنظيمي.

3.2. أسباب اجتماعية

اتجاهات الأفراد والجماعات، فالتغيير التنظيمي يؤدي إلى نقل بعض الأفراد أو ترقيةهم وهذا يضعف جانب العلاقات الاجتماعية والصدقات والجماعات غير الرسمية عند بعض الأفراد.

4.2. أسباب فكرية ثقافية

المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري لدى بعض الأفراد العاملين، حيث نلاحظ تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير، فمن يأخذ قرار التغيير التنظيمي يُقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير التنظيمي.

5.2. أسباب نفسية

انعدام الأمن، وذلك لان التغيير التنظيمي معناه ظروف غير معروفة النتائج، مما يؤدي إلى

الخوف من المجهول.

هناك أشخاص آخريين يرفضون التغيير التنظيمي لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها أي أنهم يرون التغيير التنظيمي في هذه الحالة تهديدا لهم. فهو في رأيهم يحملهم أعباء وضغوط عمل كبيرة.

عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي وبالتالي عدم الشعور بالحاجة للتغيير.

5.2. أسباب موضوعية:

- عندما يكون إقناع الآخريين بالتغيير التنظيمي يعتمد على أسباب شخصية.
- تدخل المصالح الشخصية وغلبة العادات والقيم التقليدية الذاتية الضيقة.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.

- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير التنظيمي.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير التنظيمي سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي.

3. أنواع مقاومة التغيير التنظيمي وطرق التعبير عنها

تظهر مقاومة التغيير التنظيمي في عدة أشكال نذكر منها:

1.3. المقاومة النشطة (العلنية)

يظهر هذا النوع من المقاومة عندما يدرك الفرد أن التغيير التنظيمي ضار بمصالح المؤسسة، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير التنظيمي علنا.¹ وتبرز المقاومة النشطة إلى السطح في شكل اضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.² ونلاحظ أن المقاوم النشط عند عقد الاجتماعات من أجل فهم أسباب المقاومة يستخدم الإشارات للتعبير عن اعتراضاته بقوة.³

2.3. المقاومة السلبية (المستترة)

ويظهر هذا النوع من المقاومة نتيجة لضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، وعندما يدرك المقاوم أن التغيير التنظيمي يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه، فتكون المقاومة مستترة. وتبرز هذه المقاومة في شكل تأخيرات وتأجيلات، التناسي أو الانسحاب، الإحجام عن المساهمة وحضور الاجتماعات، تعمد حجب المعلومات، التمارض، العمل على تأخير الرسائل وإعاقتها كما يبدو أنهم يحاولون عرقلة التغيير التنظيمي عند التحدث عنه .

¹ ميلود تومي ونادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة خدمات المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أفريل 2008.

² محمد يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 114

³ ناشرون، التغيير لمجابهة المتغيرات، ط 01، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، ص: 52.

ويظهر المقاوم السلبي في الاجتماعات التي تهدف إلى إيجاد حلول للمقاومة، بحيث يجلس مائلا إلى الخلف عاقدا ذراعيه واضعا حواجز أمام التغيير التنظيمي.

وتظهر مقاومة التغيير التنظيمي سواء العلنية أو المستترة في الحين أو قد تكون مؤجلة، بمعنى أن المنظمة قد تنصدم بواقع المقاومة بشكل واضح عند إحداثها التغيير التنظيمي الثاني، أما عند إحداثها التغيير التنظيمي الثالث فستواجه مقاومة عنيفة وقوية قد تتضمن التوقف عن العمل أو تقديم الشكاوي إلى جهات قانونية قصد توقيف هذا التغيير التنظيمي.

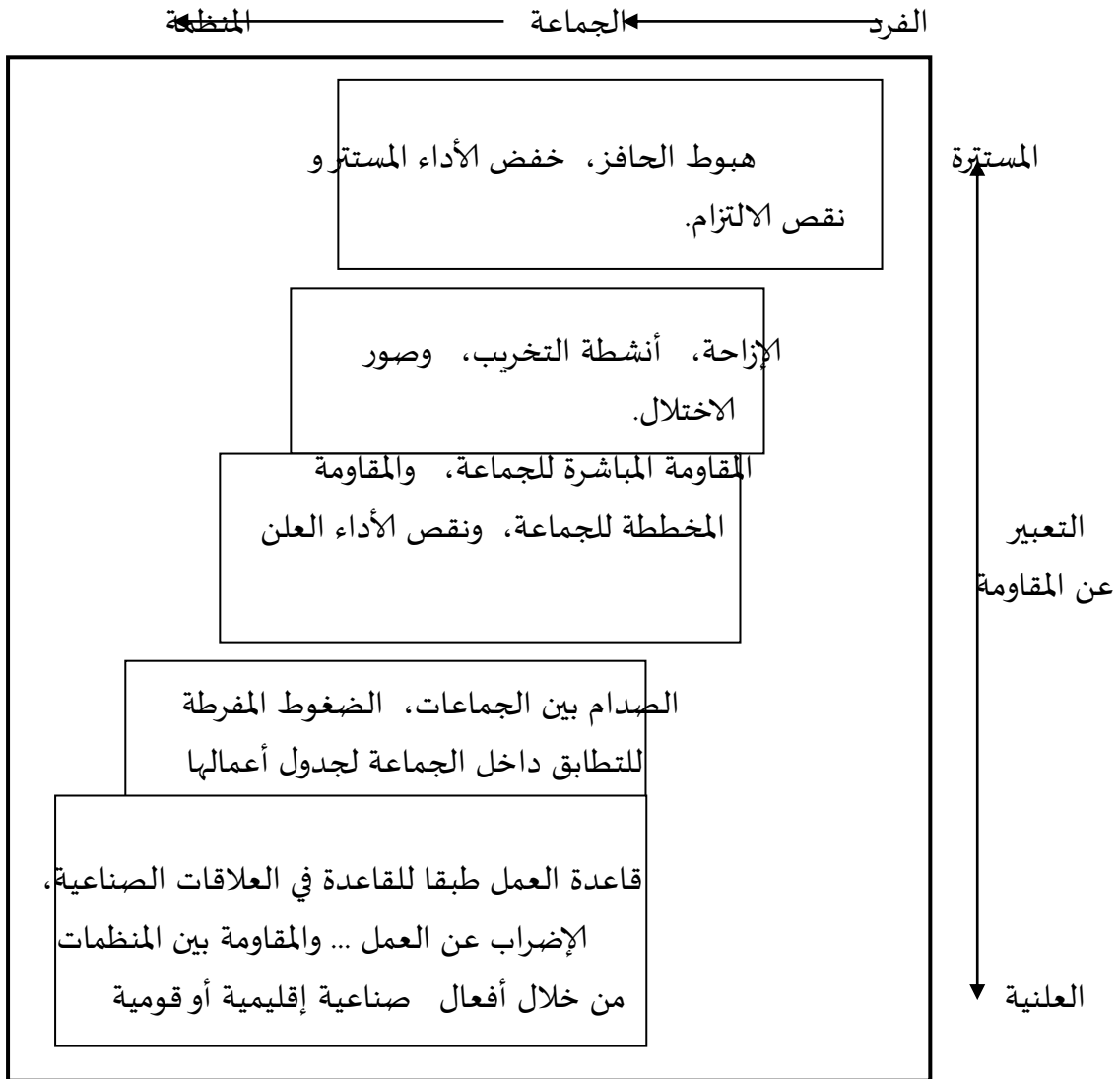
4. طرق التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي

- الاستهتار والتكاسل وعدم الاهتمام بأي تغييرات قد تحدث في المنظمة.
- كثرة الشكاوي والتذمر.
- البحث عن أي جماعة من جماعات العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير التنظيمي، مما يعطيه الشعور بالحماية ويعطيه فرصة اكبر لإبداء معارضته ومشاعره من خلالها.
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية.
- ضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير التنظيمي.
- انتشار الإشاعات.
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- ارتفاع معدل دوران العمالة.
- ارتفاع نسبة الغياب بدون أسباب معقولة، وكذا ارتفاع وتيرة التأخرات.
- انخفاض معدل الإنتاجية.
- زيادة صراعات الأفراد ضد زملائهم ورؤسائهم.
- يوجه بعض الأفراد العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس له علاقة بالتغيير.

- يصر الفرد على أن التغيير التنظيمي ليس عادلا.
- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير.
- يحاول الفرد التأثير على الآخرين بإقناعهم بان البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير التنظيمي.
- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل

الشكل رقم (08): التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة

توزيع المقاومة



المصدر: كنج نيجل واندرسون نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار

المريخ، الرياض، 2004، ص: 111.

الجدول رقم (03): السلوكيات المتوقعة للفرد تجاه التغيير التنظيمي

المتغير التنظيمي المقترح	مدى الاستجابة له
1. يرى أن التغيير التنظيمي ضار وهدام.	1. يقاوم علنا ودون خوف.
2. يرى أن التغيير التنظيمي قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه.	2. يقاوم سرا.
3. يدرك أن التغيير التنظيمي غير واضح النتائج بالنسبة له.	3. احتمالية قبوله أو إجازته بحذر.
4. يدرك أن التغيير التنظيمي مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.	4. مشاركة في إحداثه ونجاحه.

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 113

5. أنماط المقاومين

من اجل مواجهة سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي، على قادة التغيير التنظيمي معرفة أنماط المقاومين الممكن مواجهتهم، حتى يمكن معرفة كيفية الحد من خطر هؤلاء.

يمكن أن نميز بين خمسة عشر نمطا للمقاومين وهم:¹

(2) المتجارب: يدعي هذا المقاوم أن له تجربة وخبرة طويلة في مجال التغيير التنظيمي، ما يمكنه

الحكم على فشل هذا التغيير التنظيمي بحكم هذه التجربة.

(3) المتسائل: يعمل المتسائل على توجيه عدد كبير من الأسئلة بطريقة ملتوية خبيثة، يركز فيها

على الأسئلة التي تتناول أموراً هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغيير التنظيمي.

¹ علي الحمادي، مقاومة المقاومة: 30 طريقة لزيادة التغيير وترويض المقاومة، <http://www.aldawah.net/dawah/maharat/m3.doc>، اطلع عليه يوم: 2021-11-11.

- (4) المتسلق: يقوم هذا المقاوم بالتسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار, ويعمل على كسب ثقتهم من خلال إقامة علاقات اجتماعية متميزة, ليعمل فيم بعد على استغلال هذه الثقة في مقومته وإقناعهم بعدم جدوى هذا التغيير التنظيمي.
- (5) المُعَمِّم: وهو الذي يعمل على تعميم حادثة فردية, ليجعل الأخطاء الصغيرة والقليلة أخطاء كبيرة وكثيرة ويعمل على إقناع الكل بعدم صلاحية التغيير التنظيمي.
- (6) الثرثار: وهو الذي يكثر الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث.
- (7) الملتقط: يقوم الملتقط بترصد قادة التغيير التنظيمي عند الحديث ليلتقط أي عبارات تخدم مقاومته ويستدل بها بان التغيير التنظيمي فاشل وغير ناجح وبدليل ما قاله المغيرين.
- (8) المركب: يعمل على تركيب جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد, ليستعملها في إثبات فشل عملية التغيير التنظيمي.
- (9) المسوّف: وهو من أخطر أنواع المقاومين إن لم يكن أخطرهم, وهو الذي ربما يمدح المشروع التغيير التنظيمي, ويثني على صاحبه, ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن, أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.
- (10) الثعلب: أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال, ويتأمر بخبث ودهاء, وبتلون مع كل حال, ويتعامل بوجوه عدة, ويظهر غير ما يبطن.
- (11) المشاجر: وهو الذي يقاوم العملية التغيير التنظيمية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك
- (12) المنسحب: وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغيير التنظيمي, مما يسبب توتراً لدى الآخرين, أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب.
- (13) الذاتي: وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته, ولا يريد إلا ما يخدم مصلحته الشخصية, ومن ثم فقبوله للفكرة التغيير التنظيمية أو رفضه لها يعتمد أولاً وأخيراً على مدى تحقيقها لمصالحه, ليس إلا.

14) العقب: وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغيير التنظيمية , ويشوه صورته عند الجميع , وذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير التنظيمي هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير التنظيمي نفسه.

15) المساوم: وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير التنظيمي ويخرجه عن جوهره.

16) التأمري: وهو صاحب النفسية التأمرية التي لا تنظر إلا بمنظار التأمري , فيظن أن الآخرين يتأمرون عليه في مشاريعهم التغيير التنظيمية , لذا فهو يتأمر عليهم كما (يظن أنهم) يتأمرون عليه .

6. ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية معالجتها

يمكن لمقاومة التغيير التنظيمي أن تحمل في بعض الأحيان في طياتها بعضا من الايجابيات كما تحمل بعضا من السلبيات نذكر من هذه الايجابيات والسلبيات ما يلي:

1.6. ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

- جعل القائمين على التغيير التنظيمي أكثر دقة واستعداداً وتهيئة له من خلال إعادة فحص مقترحاتهم؛
- توضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير التنظيمي للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق؛
- جعل القائمين على التغيير التنظيمي أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير التنظيمي على العاملين على المدى القريب والبعيد؛
- توفر للعاملين متنفساً للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير التنظيمي حتى يتفهموه بصورة أفضل؛
- تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير التنظيمي فيه؛

- كما تساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير التنظيمي وأسبابه وأهدافه.¹

2.6 سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

- من أهم السلبيات التي تنجر عن مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:²
- تشكيك القيادات في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي .
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب
- على هذه المقاومة.
- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- انخفاض الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.
- خسارة المنظمة التي تتعرض لمقاومة التغيير التنظيمي بانشغالها بمعالجة هذه المقاومة واحتوائها، او التخلص منها.
- ازدياد معدلات التسرب ودوران العمالة وتدني مستوياتها على مستوى المنظمة.
- تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية نفسية سلبية فردية وجماعية فتدشأ الصراعات وتعدد الجماعات الغير الرسمية في المنظمة.
- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة.
- تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خصوصا في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم.

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة 03، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 362.

² صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مذكرة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008، ص ص: 31-33.

- فشل التغيير التنظيمي برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر او على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها.
- الجمود: فمقاومة التغيير التنظيمي تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاورة التطور والتجديد، والتمسك بالوضع القائم، وإفشال خطط التغيير التنظيمي الآنية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها.
- اللامبالاة والسلبية: وهنا يتفشى في المنظمة السلبية واللامبالاة نتيجة سيطرة النزعة الإجرائية التقليدية على الكيان الإداري، بحيث تكون محاربة الأفكار والرؤى الجديدة والحديثة، مما يتسبب في عدم الاهتمام وغياب التعاون، ودعم المقاومين وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية .
- التخلف: وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المنظمة عن مجارات مثيلاتها على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والحركة والتطور والإبداع.
- التدهور: مما يؤدي إلى تدني مستويات الإنتاج.
- التحلل والتفكك: وهنا تصل المنظمة إلى مراحل خطيرة من مراحل الانحدار قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المنظمة واهترائها.
- الاختفاء والتلاشي: قد تؤدي حالة التدهور التي آلت إليها المنظمة إلى الزوال نهائيا .
- ويمكن الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال جملة من التغيير التنظيميات، التي يمكن توضيحها في الجدول رقم (4)

الجدول رقم (04): أساليب علاج مقاومة التغيير التنظيمي

العيوب	المزايا	المواقف	أسلوب مقاومة التغيير التنظيمي
يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير التنظيمي	عدم توفر معلومات دقيقة	التعليم والتبليغ
تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير التنظيمي	التزام المشاركين بما قرروه	حالة المقاومة الشديدة	المشاركة
يتطلب وقت كبير ويكلف باهظا	تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف	إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	التسهيل والدعم
طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض	طريقة سهلة نسبيا	التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة	التفاوض والاتفاق
حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل	حل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المنافرة والاستقطاب
يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة "عدم القدرة على ممارسة السلطة"	سريع	ممارسة السلطة	الترهيب الصريح والضمي

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 54.

7. استراتيجيات التقليل من المقاومة

تحتاج عملية التغيير التنظيمي إلى التركيز على المورد البشري ليكون عنصرا فاعلا فيها لا عائقا،

ولأجل هذا يجب العمل على تهيئته من كافة النواحي من أجل التقليل من المقاومة، وليكون مستعدا

سواء من حيث المهارات التي سيحتاجها أو الاستعداد النفسي لتقبل عملية التغيير التنظيمي.

1.7. التواصل مع الموارد البشرية

يعتبر الاتصال من أهم العوامل الفعال في تهيئة المورد البشري لعملية التغيير التنظيمي، فقد ذكرنا سابقاً أن الخوف من المجهول من أهم العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، لذا فالإتصال يعمل على توضيح الرؤية أمام الموارد البشرية ليعرفوا ما لهم وما عليهم من هذه العملية. يمكن لقادة التغيير التنظيمي الاستعانة بوسائل عدة من أجل التواصل مع الأفراد المعنيين بعملية التغيير التنظيمي ومن هذه الوسائل نذكر:¹

- المناقشات والحوارات الشخصية.
- المذكرات.
- التقارير.
- العروض الجماعية.
- المؤتمرات.
- التدريب.

ليحقق الاتصال الأهداف المرجوة منه على قادة التغيير التنظيمي احترام مجموعة من النقاط، نذكر منها:

- مناقشة النتائج المحتملة للتغييرات المستهدفة مع العاملين الذين سوف يتأثرون بها.
- يجب أن تتسم المناقشة التي تتم بين المسؤولين عن عملية التغيير التنظيمي والعاملين المعنيين بهذه العملية بالصرحة والوضوح والأمانة.

على المناقشة أن تتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:²

لماذا يجب على المنظمة أن تقوم بعملية التغيير التنظيمي؟

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص: 225.

² J.F den Hertog , Christian Mari ,gestion du changement et ressources humaines,rapport final,projet conçu par eurofer et son comitè desaffaires sociales et menè à bien avec le concours de la commission.

أين سيتم إحداث التغيير التنظيمي؟ متى وكيف سيتم إحداث التغيير التنظيمي؟ وبمشاركة من؟

- توفير القدر الكافي من المعلومات لكل عامل عن الآثار التي يمكن أن تطاله من هذا التغيير التنظيمي،¹ ويتم ذلك بالأخص من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تراود غالبية العمال والتي تسبب لهم قلقا وعدم طمأنينة من الوضع الذي سوف تؤول إليه المنظمة، ومن أهم هذه الأسئلة:²

هل سوف افقد وظيفتي؟

هل من الممكن أن تتقدم مهارتي؟

هل يمكنني تحقيق مهامي الوظيفية بكفاءة في ظل النظام الجديد؟

هل سوف يتأثر راتبي ونوعية الحوافز التي احصل عليها الآن؟

هل سوف يتأثر وظيفتي او مكانتي او صلاحياتي الوظيفية؟

هل سوف تمتد ساعات العمل هل سوف تتغير علاقات العمل او المجموعات التي انتمي إليها

حاليا؟

- يجب أن تتصف الأهداف النهائية لعملية التغيير التنظيمي بالوضوح.
- يجب أن تكون عملية الاتصال عملية مستمرة ولا تنحصر فقط في فترة زمنية معينة.
- تنوير العمال بان التغيير التنظيمي في صالح المنظمة والعمال في آن واحد.³
- تجنب الكذب والوعود الخيالية، لان العامل عند اكتشافه لهذا يفقد ولاءه وثقته بالمنظمة.

2.7. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

تسعى عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالدرجة الأولى إلى تحقيق التوافق والتطابق بين

¹ محمد العزازي واحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

³ J.F den Hertog , Christian Mari ,opcit.

- الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى، ومن هنا فان هذه العملية تسمح بـ¹
- تحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير التنظيمي من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
 - لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار.
- يمكن القول أن لعملية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي أهمية كبرى سواء بالنسبة للفرد او بالنسبة للمنظمة وتكمن هذه الأهمية في بعض العناصر نذكر منها:²
- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: حيث تحقق للأفراد النمو والرضا ويحقق للمنظمة الرفع في الإنتاجية والربح.
 - تخفيف القيود على حركة العمال: يسمح التخطيط وتنمية المسار الوظيفي بحركات الترقية، وفتح المجال أمام قدرات الأفراد بالظهور.
 - التقليل من تقادم العمالة: وذلك من خلال تدريب ونقل وحتى الاستغناء عن العمال، من أجل تجديد مهاراتهم والرفع من دافعيتهم للعمل، والاحتفاظ بالعمالة ذات المهارة والدافعية.
 - تقليل تكلفة العمالة: من خلال الفوائد المذكورة سابقاً يمكن لنشاطات التخطيط وتنمية المسار الوظيفي من تحقيق عائد وذلك من خلال الرفع في الإنتاجية والأرباح يفوق الأعباء التي تحملتها خلال هذه العملية.

3.7. العمل بروح الفريق

نعني بالعمل بروح الفريق تكوين فرق عمل، والتي توفر العديد من المزايا للمورد البشري في ظل

عملية التغيير التنظيمي من هذه المزايا نذكر:¹

¹ محمد براق ومريزق عدمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة قالم، 28 و29 أفريل 2008.

² احمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 427-428.

1. تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
 2. تزيد إحساس العاملين بالهوية.
 3. تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي .
 4. تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
 5. تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
 6. تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
 7. تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.
 8. تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلولاً مبتكرة لها.
 9. تحسن مستوى ونوعية القرارات.
 10. تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
 11. تحسن مستوى مهارات الأعضاء.
- و الفريق الجيد المتميز يتسم بمجموعة من الخصائص نذكر منها:²
1. الفريق المتميز هو الفريق العضوي، فلكل عضو دور، للتكامل في الأخير مختلف الأدوار.
 2. يعتمد مبدأ المشاركة بين مختلف أعضائه.
 3. يدار ذاتياً.
 4. مستقل عن المنظمة في اتخاذ القرارات.
 5. تابع للمنظمة في تحديد أهدافه واختيار قيادته وأعضائه، بحيث يكون مرتبطاً بفلسفة المنظمة وخطتها للنمو.

¹ عطية حسين افنديه، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص: 45-46.

² المرجع السابق، ص: 52.

4.7. بناء القيادة الرائدة

من اجل تعزيز دور المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي ليكون عنصرا فاعلا فيها يجب وضع آلية مناسبة وفعالة لبناء القيادة الواعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبران خطوة أساسية نحو التغيير التنظيمي، ولا بد من تعزيز القيادة والقدرة على بناء الثقة بين العاملين والشعور بالانتماء وتعزيز مفهوم الكل شريك فضلاً عن تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم، لهذا على القيادة الإدارية أن تتمتع بمجموعة من الصفات حتى تقوم بهذا الدور، ومن هذه الصفات نجد:

1. القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: على القيادة الإدارية أن تقوم بتحديد أهداف واضحة من خلال التحليل والمقارنة، لتكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها

استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة. فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.

2. القدرة على الحركة والمبادرة والابتكار: يجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير التنظيمي، فالقائد الناجح هو القائد الذي يستطيع أن يكون مبدعا وخلاقا ومبتكرا ويأخذ في اعتباره البيئة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والإقليمي والدولي¹

3. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغيير التنظيميات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

¹ كوثر الابجي، إستراتيجية التغيير واختيار القيادة بين الفكر المعاصر والنموذج الإسلامي – دراسة مقارنة، المؤتمر العلمي الدولي حول ادارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 افريل 2008.

4. القدرة على إحداث التغيير التنظيمي: يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير التنظيمي.

5. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

6. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم

تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

8. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير التنظيمي يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير التنظيمي نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

5.7. المشاركة

إن العمل على إدماج العاملين في خطة التغيير التنظيمي وفي عملية تطبيقه وجعلهم شركاء في صنع القرار والإجراءات يرفع من حماسهم واندفاعهم للعمل، ويتم ذلك من خلال سؤال كل شخص عن رأيه في الأسلوب الأفضل لأداء العمل المقترح، لذلك فإن تدني المشاركة يؤدي إلى تدني الالتزام

بعملية التغيير التنظيمي وتعثرها، والذنب هنا ذنب صانع القرار، أما الأسلوب التعاوني يؤدي إلى زيادة نسبة المشاركة، وبالتالي زيادة درجة الالتزام ببرنامج التغيير التنظيمي .

إن الإدارة المشاركة تعمل على إشراك العاملين في تحديد أساليب الوصول إلى الهدف، وفي كيفية التجاوب مع المستجدات الطارئة أيضا، ويكون ذلك من خلال تشكيل مجموعات الجودة، والمهمات الخاصة، ومجموعات استطلاع الرأي وأنظمة الاقتراحات، ومجموعات العصف الذهني،...و على قائد التغيير التنظيمي مراعاة بعض الأمور:¹

➤ إن الهدف هو الوصول إلى آراء صادقة، صريحة وموضوعية، مما يتطلب: إعطاء هامش من الأمان للمشاركين حتى يقول الواحد منهم كل ما لديه، إن أي شيء يقال من منابر هذه المجموعات لا يشكل خطرا من أي نوع، بل تكمن الخطورة في الأمور التي لا تقال.

➤ إن الوقت عامل مهم، ومن اجل عدم إضاعته ينبغي اطلاع المشاركين على جدول الأعمال الأولى قبل فترة مناسبة من اجل التحفيز، وينبغي أن يكون وقت الجلسات محددًا (من-إلى)، وأن لا يستأثر (اسود) اللجان بوقت الاجتماع كله، بل إعطاء فرص مناسبة للجميع، والإصرار على تنوع الآراء.

➤ -إن المدير-والرئيس- يصبحان مجرد أعضاء عاديين، حيث يطرح كل شخص مشاكله طالبا النصيح والبحث عن الحلول، وكلما كانت المراتب العليا أكثر انفتاحا وجرأة في بسط مشاكلها على مائدة الاجتماع، كلما تشجعت المراتب الأدنى على الإدلاء بدلائها وطرح ما لديها. ويتبع ذلك أن لا ينشغل المدير بطرح الأحكام، وتوجيه الانتقادات او اللوم، او السخرية، بل عليه أن يشجع الجميع ويتعاطف معهم، ويأخذ بيد من لا يستطيع رفع يده لتقديم مداخلته.

¹ بشير شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115-118.

إن قائد التغيير التنظيمي هنا مهم جدا، فان فاقد الشيء لا يعطيه، وإذا كان يعتبر الأمر كله مجرد عمل شكلي، فان العملية كلها ستفشل، ولا ينبغي متابعة هذا العمل لدواعي الإلزام الوظيفي، بل بدافع الالتزام المهني، لذلك تأكد من عدم القيام بهذا العمل في الأوقات التالية:

- عندما يكون هدفك التملص من تحمل النقد، وإشراك الآخرين كي لا يكون الذنب ذنبك وحدك في النهاية.

- عندما تكون (مقتنعا) بأنك تعرف ما يريد الآخرون، وأنهم يعرفون ماذا تريد وان ليس هناك جديد.

- عندما تكون (مقتنعا) انك (الرئيس)، وان من المفروض أن تأمرهم فينفذون الأمر.

- عندما تكون (مقتنعا) أن لديك الكثير من الأمور الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية من مثل عقد الاجتماعات واللقاءات؟ او أن من المفروض أن تشغل هؤلاء لا أن تشغل بهم.

- عندما تكون (مقتنعا) أن هؤلاء محترفون ولا ينقصهم شيء، ولو كان لديهم أي شيء مفيد، فإنهم لن يتوانوا عن إخباري به.

- عندما يكون لديك جدول زمني/ موعد تسليم بضاعة مثلا / او عقد إنتاج محدد المدة، وأنت واقع تحت ضغط الموعد، ويملؤك إحساس بان حرج جدا، ولا يتحمل أي خطأ.

إن أية حالة من الحالات السابقة تجعل اجتماعات المجموعات والجلسات المشتركة لصنع القرار عملا غير منتج على صعيد إدارة عملية التغيير التنظيمي.

ومن المهم أن ندرك أن الأهداف المرحلية تتعرض خلال فترات التغيير التنظيمي إلى عدد من التعديلات

او التغيير التنظيميات، بشكل سريع، لا يمكن صانع القرار من الإفاضة في شرح الأسباب، او ترسيخ

القناعات نوا الدوران في حلقات مفرغة من التقييم وإعادة التقييم، ولكن الأهداف كلما كانت

محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتطبيق، ومرتبطة بأجال وجداول زمنية محددة، كلما سهل

التعامل معها جماعي .

الفصل السابع: تقييم التغيير التنظيمي والعمل على ترسيخه

بعد تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، على المسؤول عن هذه العملية تقييمه ومعرفة مدى تحقيقه للتغيير المستهدف، كما يعمل على ترسيخه وجعله جزءاً من حياة المنظمة.

1. أثر التغيير التنظيمي على الموارد البشرية

يتأثر المورد البشري بعملية التغيير التنظيمي المحدثه في المنظمة، فيكون للبعض ردود أفعال إيجابية أما البعض الآخر فتكون له ردود أفعال سلبية، كما أن لعملية التغيير التنظيمي الأثر في تعديل خلفيات الموارد البشرية.

1.1 ردود فعل الموارد البشرية تجاه عملية التغيير التنظيمي

ميز الباحث جارلس بيشوب بين أربعة أنواع من فئات الموارد البشرية عند مواجهتها لموجة التغيير التنظيمي وهي:¹

الفئة أ: وهم الذين لهم القدرة على قيادة التطوير وتسويقه وتلبية مستلزماته. وهم القادمون الجدد وبعض المخضرمين ممن يتوقون للتغيير ويعشقون بطبعهم كل جديد ويتقبلون الأفكار ومستعدون لأخطاره ويتطلعون لقيادة المهمة ويتعاملون مع نتائجها الايجابية والسلبية على حد سواء مع مواصلة البحث، وهؤلاء هم المجددون وذوو الفكر الاستبقائي والتنافسي المتطلعون للتمييز والتفوق وهم الذين يطرحون التغيير التنظيمي ويتقدمون الصفوف لتنفيذه.

الفئة ب: وهم الذين يتقبلون الأفكار الجديدة لكنهم غير مستعدين وغير قادرين على مناقشتها ولا يتحمسون لقيادتها ولا يخاطرون من اجلها، فهم مسالمون ويسهل إقناعهم وكسب تأييدهم ويمكن ضمان التزامهم في تنفيذ ما يعهد لهم القيام به.

¹ عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض 16-17 جانفي 2008.

الفئة ج: وهؤلاء يمثلون الأغلبية الصامتة من العاملين ممن يعملون بلا ضجيج ولا يستعجلون في اتخاذ المواقف بل ينتظرون المزيد من المعلومات والحقائق والنتائج التي تقنعهم. وهم رغم خشيتهم من المبادرات الجديدة فلم يستعدوا للتكيف البطيء مع تباين قدراتهم في تحقيق ذلك.

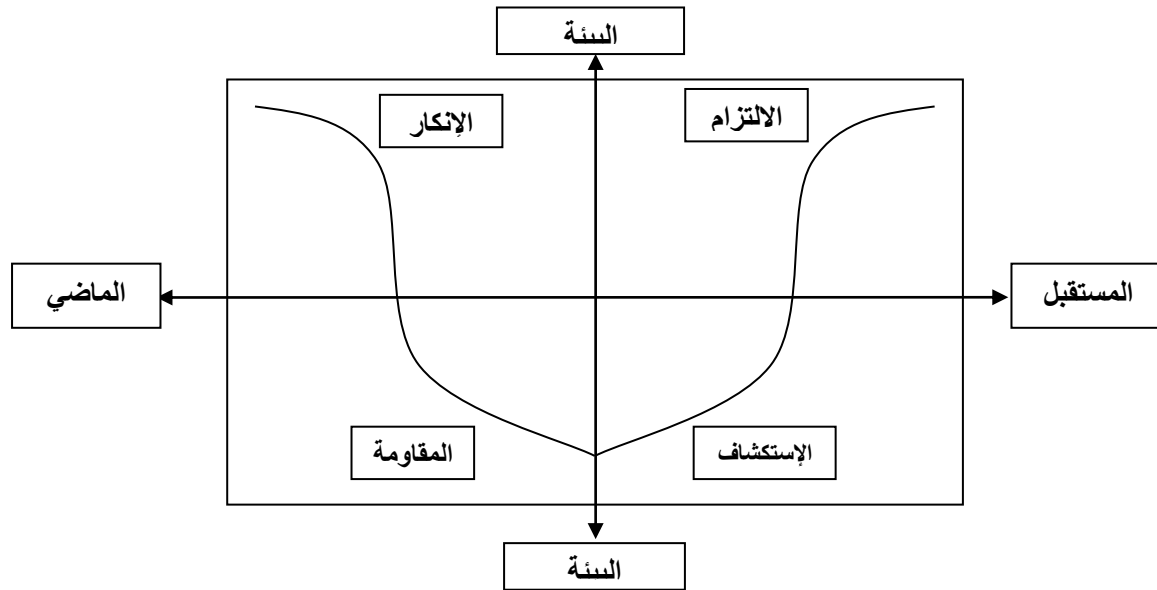
الفئة د: وأفراد هذه الفئة هم الذين يميلون للرفض والمعاندة ومن ثم المقاومة لكل جديد أو لكل تحول إما بفطرتهم كما يظن البعض، أو لرؤيتهم التشاؤمية وبحكم خبراتهم وتجاربهم الشخصية السابقة، أو لقناعتهم بأنه ليس بالإمكان أفضل مما كان. لذلك تراهم يحرصون على بقاء الحال على ما هي عليه رغم ما فيها من بعض النقص والقصور بدلا من ركوب موجة التغيير التنظيمي المجهولة النتائج.

وعليه على إدارة الموارد البشرية التمييز بين تلك الفئات حتى يمكنها تحديد الطريقة الصحيحة للتعامل معهم.

وعلى العموم يرى الدارسون أن المورد البشري يمر بمجموعة من المراحل كردود فعل تجاه عملية

التغيير التنظيمي المحدثة وهذه المراحل يمكن إدراجها في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (09): تصرف الأفراد أثناء مراحل التغيير التنظيمي



¹ علي فلاح الزعبي وبلال خلف السكارنة، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي - متكامل)، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 افريل 2008.

المصدر: دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير التنظيمي ..أدوات تحويل الأفكار إلي نتائج، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 89.

وعليه وحسب هذا النموذج فان الأفراد يمرون بأربعة مراحل متتالية هي: الإنكار ثم المقاومة ثم الاستكشاف فالالتزام، ويمكن دراسة وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل وفقا للمظاهر والأعراض التي تتميز بها فنجد:¹

مرحلة الإنكار: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من التصرفات الملحوظة كالانسحاب والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير التنظيمي، والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير التنظيمي، وهي محاولة للحماية من الوقوع في دائرة الارتباك.

مرحلة المقاومة: يظهر على الأفراد في هذه المرحلة الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

مرحلة الاستكشاف: يلاحظ فيها مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا أنها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير التنظيمي وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهر الحماس للمرحلة القادمة .

مرحلة الالتزام: يلاحظ خلالها مظاهر مثل بناء فريق العمل وتحديد الأهداف والرضاء عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة، وتبني المواقف الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير التنظيمي .

و تعتبر عملية تشخيص هذه المرحلة وتحديد عملية مهمة جدا حتى يسهل التعامل مع مختلف هذه الأعراض فنجد في:

● مرحلة الإنكار:

¹ مفتاح صالح وبشاري عبد الرحمن، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 افريل 2008.

- يواجه الأفراد بالمعلومات والحقائق، مع التركيز على الإطار العام وتجنب تفاصيل التغيير التنظيمي الذي

سيتم تطبيقه.

- شرح ما سيحدث واقتراح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير التنظيمي.
- إتاحة الوقت الكافي للأفراد مع الحرص على عقد اللقاءات لتوضيح وتبسيط الأمور.

● وفي مرحلة المقاومة:

- الإنصات الجيد للأفراد وتقبل تصرفاتهم
- تشجيعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- التأكيد على ضرورة حدوث التغيير التنظيمي وعلى ضرورة تقبله.

● وفي مرحلة الإستكشاف:

- تحديد والتركيز على الأولويات التي يمكن إنجازها.
- تقديم الدعم اللازم للأفراد.
- مراقبة مدى تقدم العمل.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل
- تشجيع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار.

● وفي مرحلة الإلتزام:

- إشراك الأفراد في وضع أهداف طويلة الأجل.
- التركيز على المتميزين وبناء فرق العمل.

مكافأة المستجيب

2.1. دور التغيير التنظيمي في تعديل خلفيات الموارد البشرية

على التغيير التنظيمي المحدث أن يؤثر في الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً بحيث تعدل في خلفياتهم، وتعتمد إلى: تغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والقدرات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:¹

- تطوير أفكار المدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد .
 - تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
 - تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
 - تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية .
- ويجب التركيز في عملية التدريب على:
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.
 - استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب.
 - خلق نظام دعم الكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتهم.

3.1. أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات. فالتعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتصلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها لحل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية

¹ حسين، إدارة التغيير والموارد البشرية، ورقة مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16-18 ديسمبر 2003.

والتي تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى . وتبرز أهميته في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية وخلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة، بالإضافة إلى ذلك اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التغيير والتطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي نتيجة التطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية. أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وعملية التغيير هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي أصول معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها، فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار وأراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم وتطويرهم. أما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل فعال، كونها تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، ومن ثم تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير.¹

2. أساليب قياس فعالية التغيير التنظيمي

من أجل معرفة مدى فعالية عملية التغيير التنظيمي المحدثة، يمكن للإدارة الاستعانة بمجموعة من الأساليب والاستدلالات بمجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها معرفة مدى فعالية عملية التغيير التنظيمي.

¹ صبري مقيم، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، مجلة الباحث، العدد 20 (01)، 2020، ص:644.

من الأساليب المستعملة في معرفة مدى نجاح عملية التغيير التنظيمي ما يلي:¹

1. قوائم الاستقصاء: التي توزع على العاملين لمعرفة آرائهم حول خصائص التغيير التنظيمي وأنشطته، وميولاتهم النفسية خاصة مدى رضاهم عن العمل، وذلك بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات حول ما يجري في عملية التغيير التنظيمي ليتم تحليلها والاستفادة من النتائج المحصلة في الأخير.

2. المقابلات: والتي تتم في العادة في شكل طرح أسئلة محددة سلفا والموجهة إلى المدراء والعاملين، ويكون محتواها في المجمل حول الهياكل التنظيمية، درجة مناسبة الإجراءات والقواعد والأنظمة، ودرجة مناسبة التكنولوجيا للعمل والعمال، وصفات العمل والعلاقة بين الإدارة والنقابة، يعاب على هذا الأسلوب: صعوبته واستغراقه لوقت طويل، واحتياجه إلى باحثين مدربين، صعوبة تسجيل الإجابات.

3. الملاحظة: وهي مورد هام للمعلومات ولكن يجب أولا التحديد المسبق ل:

- السلوك الواجب ملاحظته، نوعه، وطول المدة التي يستغرقها، وتكراره.
- ما يجب ملاحظته في السلوك الكلامي للعاملين من حيث درجة ارتفاع الصوت، والتكرار، ومخارج الكلمات.
- ما يجب ملاحظته من لغة الجسد من إيماءات، وإشارات، ووضع الجسم، وانحنائه، والنظر بالعين.

يعاب على هذا الأسلوب صعوبة تسجيل الملاحظات.

4. فحص سجلات المنظمة: من أهم هذه السجلات:

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 373-375.

- سجلات الموارد البشرية: التي تحوي معلومات حول الحضور، الغياب، التمارض، ترك الخدمة.
- سجلات الجودة: تحوي معلومات حول نسب الهالك، المردودات، المعيب، الشكاوي.
- خطط المنظمة: توضح الإستراتيجية، خطط التنفيذ الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- الحسابات الختامية: تحوي معلومات حول المبيعات، الأرباح والتوزيعات.

تعتبر المعلومات المحصلة من السجلات معلومات موضوعية يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

5. قوائم المراجعة الإدارية: وهي قوائم تحوي الصفات التي يجب ان تتوافر في عملية التغيير التنظيمي، توزع هذه القوائم ليتم جمعها فيما بعد من اجل التحليل.

6. العائد والتكلفة: يتم المقارنة هنا بين العائد من عملية التغيير التنظيمي وما تم إنفاقه من تكاليف ليتم التوصل، هل لهذا التغيير التنظيمي مردود أم لا.

من اجل تحليل المعلومات المحصل عليها من خلال مختلف الأساليب السالفة الذكر يجب حساب عدد من المؤشرات التي يمكن أن تشير إلى حالة المنظمة في ظل عملية التغيير التنظيمي، ومن هذه المؤشرات ما يلي:¹

1. الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير التنظيمي: لإدراك مدى استجابة

الأفراد لعملية التغيير التنظيمي،

هناك عدد من المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها منها:

- مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير التنظيمي .
- مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التغيير التنظيمي.

¹ فريد كورتل وعميروش بوشلاغم، مرجع سبق ذكره.

- درجة الالتزام بنتائج التغيير التنظيمي.

2. الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة: وتقاس هذه الاتجاهات من خلال:

- مستوى الرضا الوظيفي.

- مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.

- مستوى الولاء للمنظمة.

3. السلوك الوظيفي: ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:

- معدلات الغياب.

- معدلات دوران العمل.

- معدلات الحوادث.

- مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

- مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

4. الأداء والإنتاجية: يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية

التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو

جماعة العمل، وذلك بمقارنتها مع مؤشرات الأداء والإنتاجية التي سبقت عملية التغيير التنظيمي. و

بمقارنة وحدات المنظمة بعضها ببعض. وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية أو التجارية

الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة

غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة

إستراتيجية التغيير التنظيمي، هذا بالإضافة إلى ما يلي:

• الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.

• روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة.

• حماس الأفراد لبرامج التغيير التنظيمي وإقناعهم بأنه يحقق مصالحهم.

3. ترسيخ عملية التغيير التنظيمي

نعني بعملية الترسخ تغلغل قيم التغيير التنظيمي في جذور المنظمة، وان يبقى كجزء من

ضميرها وضمير أفرادها وان يتم جعل التغيير التنظيمي جزءا من حياة المنظمة وحياة العاملين فيها.¹

وتتم عملية الترسخ من خلال جملة من العمليات نذكر منها:²

التطبيع الاجتماعي:

ونعني بالتطبيع الاجتماعي قبول العاملين لأفكار التدخل وبناء وتبادل مشاعر ومعايير التغيير

التنظيمي، وحتى ننجح في عملية التطبيع يجب التقيد بالشروط التالية:

الاستمرارية في عملية التطبيع.

بدا التطبيع من أول لحظة للتدخل وحتى نهايته.

معايشة عملية التغيير التنظيمي بكافة مراحلها.

تأهيل وتدريب العاملين الجدد على أفكار التغيير التنظيمي.

بناء التعهدات:

بعدها يفهم العاملون جميع نواحي التغيير التنظيمي ويتقبلونه كما يتقبلون طريقة التدخل نصل

هنا إلى بناء التعهدات من طرف العاملين والتي تكون في شكل:

إعلان نية العاملين لمناصرة جهود التغيير التنظيمي.

يتم الإعلان بشكل صريح يعبر فيه بحرية عن الرأي.

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 394.

² المرجع السابق، ص: 398-400.

يتم الإعلان علينا وأمام الآخرين.

ومن أجل حث العاملين على التعبير بحرية تامة يمكن للمنظمات تنظيم لقاءات ومناقشات وحوارات تدخل ضمن مناصرة عملية التغيير التنظيمي.

توزيع الحوافز:

تعد عملية توزيع الحوافز بمختلف أشكالها المادية والمعنوية عاملاً مهماً في الرفع من حماسة الأفراد لعملية التغيير التنظيمي وجعلها من المسلمات في المنظمة، ويجب أن تتميز الحوافز بما يلي:

أن تثير الدافع الداخلي للعاملين.

أن تشبع الحاجيات التي يشعر بها العاملين.

أن تكون عادلة حسب الجهد المبذول من طرف العاملين.

أن تكون فورية حتى يربطها الفرد بالسلوك المناسب.

أن تكون قوية بحيث تؤثر في العاملين.

نقل التجربة:

نعني بذلك تحويل أفكار التغيير التنظيمي ونقلها من قسم إلى قسم آخر أو من وحدة إلى أخرى، وذلك من خلال عقد الاجتماعات وتوفير مختلف المعلومات عن عملية التغيير التنظيمي، ما هي مميزاتها وما هي العوائق التي يمكن أن يصادفها، بالإضافة إلى توضيح مختلف المراحل التي يجب المرور بها.

الإحساس بنبض التنفيذ:

تساعد عملية إشراك العاملين في بعض الجوانب التنفيذية على ترسيخ تجربة التغيير التنظيمي لدى العاملين، ومن أهم هذه الجوانب:

قياس انجازات التغيير التنظيمي.

مقارنة انجازات التغيير التنظيمي بمعايير خطة التغيير التنظيمي.

تحليل الانحرافات.

المشاركة في اجتماعات ولقاءات التغذية العكسية.

تصحيح مسار التطبيق.

المراجع

أولا: الكتب

1- باللغة العربية

- 1 إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 2 افنديه عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 3 الأعرجي عاصم، نظريات التطور والتنمية الإدارية، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1988.
- 4 الحمزاوي محمد كمال خليل، اقتصاديات الائتمان المصرفي، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون تاريخ.
- 5 الخضير أحمد، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.
- 6 السلمي علي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، دون تاريخ.
- 7 السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون تاريخ.
- 8 السويدان طارق، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- 9 الشماع خليل محمد حسن وكاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، ط 02، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 10 الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 11 العزاوي محمد وإدريس احمد، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2004.
- 12 القاضي فؤاد، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مركز وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 1991.

- 13 الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005.
- 14 المؤمن قيس وآخرون، التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 15 المحمدي الماضي محمد، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000 .
- 16 المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 01، دار الفكر، الأردن، 1994.
- 17 الناشف أنطوان، الخصخصة: مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2000 .
- 18 النجار فريد، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ط 01، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 19 النمران العطيات محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان، 2006.
- 20 بوخمخيم عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
- 21 جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وعلي بسيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، دون تاريخ.
- 22 حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة 03، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 23 حريم حسين، إدارة المنظمات، الطبعة 01، دار الحامد، عمان، 2003.
- 24 حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة، 2001 .
- 25 حماد طارق عبد العال، إندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2002.

- 26 سالي ووداورد ألان ويليامز، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 27 سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 28 سلطان محمد سعيد، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 .
- 29 شريف بشير، ثقافة إدارة التغيير: دليل عملي للأفراد، ط1، دار رؤى للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 30 طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 31 عامر سعيد يس، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة، 1996 .
- 32 عامر سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
- 33 عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 34 عليوة السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 01، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 35 غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، عمان، 2007.
- 36 كاي مايكل، التغيير المتواصل، ترجمة زعرور فواز، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
- 37 كنج نيغل واندرسون نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 38 ماهر احمد، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 39 محمد مرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- 40 مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، دارقبا للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 41 مكاوي حسن عماد، تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط 02، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997 .
- 42 ناشرون، التغيير لمجابهة المتغيرات، ط 01، مكتبة لبنان، بيروت، 2001.

II - باللغات الأجنبية:

- 43 Gibson Ivancevich ,Organizational Behavior, Seventh Edition, U S A, 2000 .
- 44 JEAN BRILMAN ،Les meilleurs pratiques de management, 3^{ème} edition, édition d'Organisation .Paris ،2001.
- 45 Rosak, J, *Quality Of Life Improvement In KAIZEN Aspect.* (éd. 01). QP, 2019.
- 46 serge Raynal , le management par projet Approche stratégique du changement, ED organisation,Paris,2002.
- U S A,2001.
- 47 Welss Dimitri ,Ressources humaines,Edition d organisation,paris,troisième édition,2005.

ثانيا: الملتقيات والمؤتمرات

I -باللغة العربية

- 48 الابجي كوثر، إستراتيجية التغيير واختيار القيادة بين الفكر المعاصر والنموذج الإسلامي – دراسة مقارنة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-21 افريل 2008.

- 49 الزعبي علي فلاح والسكارنة بلال خلف، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي - متكامل)، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أبريل 2008.
- 50 الكبيسي عامر خضير حميد، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض 16-17 جانفي 2008.
- 51 براق محمد وعدمان مريزق، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة قلمة، 28 و29 أبريل 2008.
- 52 بن لوصيف زين الدين وبن زايد عبد الحق، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أبريل 2008.
- 53 بوقلقول الهادي، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: ضرورة تسيير التغيير ومتطلبات الحكمانية الجيدة، الملتقى الثاني لنادي الاقتصاد حول: رهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق والإصلاحات الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 27 أبريل 2005.
- 54 تومي ميلود وخريف نادية، تأثير إدارة التغيير على جودة خدمات المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أبريل 2008.
- 55 حسين، إدارة التغيير والموارد البشرية، ورقة مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16-18 ديسمبر 2003.

56 خليل عطا الله و راد، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-21 افريل 2008.

57 كورتل فريد وبوشلاغم عميروش، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-21 افريل 2008.

58 مخلوفي عبد السلام وبلعربي عبد الكريم، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول الأداء متميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005.

59 مفتاح صالح و بشاري عبد الرحمن، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-21 افريل 2008.

60 مولاي خثير رشيد وفندي نزيهة، دور المعرفة الضمنية في كفاءات العنصر البشري في تغيير منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-21 أفريل 2008.

II - باللغات الأجنبية:

61 den Hertog J.F, Christian Mari ,gestion du changement et ressources hummaines,rapport final,projet conçu par eurofer et son comitè desaffaires sociaux et menées à bien avec le concours de la commission

ثالثا: المواقع

62 <http://www.aldawah.net>

رابعاً: المذكرات

62. الفائز صالح بن سليمان، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع

مقاومته، مذكرة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

خامساً: المجلات

I - باللغة العربية

63. حربي وآخرون، المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة

العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المجلد 10، العدد 1982، 01.

64. الحميري عباس حسين، أكرم محسن الياسري، تحديد اثر القوة والإبداع في إحداث التغيير

التنظيمي: بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 4، العدد 13، 2006.

65. رمزي علوان، وفارس طلوش، دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء

الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة - نموذجاً - مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،

07(02)، 2020.

66. السجم خالد بن سعد، إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد 12، 1998.

67. شريفة عوض الكسر، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات

الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء 6. مجله

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 01(05)، 2017.

68. الصباغ، زهير نعيم، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، دون مكان،

العدد 01، 1981.

69. صبري مقيم، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق

الجزائري، مجلة الباحث، العدد 20 (01)، 2020.

70. العامري احمد سالم، ناصر محمد فوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية

بالمملكة

العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، دون مكان، المجلد 37 العدد 03، 1997.

71. نادية عبد الخالق ، ورمضان بكر، مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 43، 2016.
72. وداد سعدي، الكايزن...ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية. *مجلة دراسات سياسية*، 05(01)، 2021.

II - باللغات الأجنبية:

73. Ascari A, Dutta Rock M, Reengineering and organisational change: lessons from a comparative analysis of company experience, *European Management Journal*, Vol. 13 No.1,1995.

فهرس المحتويات

1.....	المقدمة.....
2.....	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي.....
2.....	1. مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي
2.....	1.1. مفهوم التغيير:
3.....	2.1. مفهوم التغيير التنظيمي:
7.....	2. خصائص التغيير التنظيمي وعناصر ه
7.....	1.2. خصائص التغيير التنظيمي
9.....	2.2. عناصر عملية التغيير التنظيمي
10.....	3. أهمية التغيير التنظيمي
10.....	1.3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:
11.....	2.3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد:
12.....	4. أنواع التغيير التنظيمي
12.....	1.4. حسب مدى سرعة إجراء التغيير التنظيمي:
13.....	2.4. حسب التلقائية والعشوائية:
14.....	3.4. حسب شمولية التغيير التنظيمي
14.....	4.4. حسب موضوع التغيير التنظيمي
14.....	5.4. حسب الأسباب
15.....	6.4. حسب طريقة تنفيذ التغيير التنظيمي:
15.....	7.4. حسب مدى التغيير التنظيمي
16.....	8.4. حسب الشكل القانوني
18.....	الفصل الثاني: القوى الدافعة والمقيدة للتغيير.....
18.....	1. القوى الدافعة للتغيير
18.....	1.1. العوامل الخارجية
23.....	2.1. العوامل الداخلية

- 25.....2. القوى المقيدة للتغيير
- 27.....الفصل الثالث: قيادة التغيير التنظيمي
- 27.....1. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
- 30.....2. مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي
- 30.....1.2. من داخل المؤسسة:
- 32.....2.2. من خارج المؤسسة:
- 33.....3.2. الجمع بين خبراء داخليين وخارجيين:
- 33.....3.3. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
- 33.....1.3. الإستراتيجية العقلانية التجريبية:
- 34.....2.3. إستراتيجية التثقيف الموجهة
- 34.....3.3. إستراتيجيات القوة القسرية
- 34.....4.3. إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي
- 34.....5.3. إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير:
- 34.....6.3. إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها
- 35.....7.3. إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير التنظيمي
- 35.....8.3. إستراتيجية التحليل الميداني:
- 35.....4. مداخل إدارة التغيير التنظيمي
- 35.....1.4. التغيير التنظيمي من أعلى إلى أسفل:
- 35.....2.4. التغيير التنظيمي من أسفل إلى أعلى:
- 36.....3.4. المدخل المتكامل:
- 38.....الفصل الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي
- 38.....1. نموذج كيرت لوين Kurt Lewin
- 41.....2. نموذج Ivancevich
- 43.....3. نموذج بيكهارد وهاريس 1987
- 43.....4. نموذج ليبث وواطسن وويستلي
- 44.....5. نموذج المسار الحرج لبيير 1990

- 45 6. نموذج كوتر
- 45..... 7. نموذج هليكال وسلوكوم
- 46..... 8. نموذج بيتر :
- 47 9. نموذج لورنس ولورش
- 47..... 10. نموذج كرينر Grenier
- 48..... 11. نموذج كاست ورونزويك
- 48..... 12. نموذج ADKAR :
- 49..... 13. نموذج كايزن :
- 53..... الفصل الخامس: مجالات التغيير التنظيمي
- 53..... 1. التغيير التنظيمي في الإستراتيجية
- 54..... 2. التغيير التنظيمي في التكنولوجيا
- 59..... 3. التغيير التنظيمي الهيكلي
- 61..... 4. تغيير الأفراد
- 64..... 5. التغيير التنظيمي في العمليات
- 67..... الفصل السادس: مقاومة التغيير
- 67 1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
- 68..... 2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- 68..... 1.2. أسباب تنظيمية:
- 68..... 2.2. أسباب اقتصادية
- 69..... 3.2. أسباب اجتماعية
- 69..... 4.2. أسباب فكرية ثقافية
- 69..... 5.2. أسباب نفسية
- 69..... 5.2. أسباب موضوعية:
- 70..... 3. أنواع مقاومة التغيير التنظيمي وطرق التعبير عنه ا
- 70..... 1.3. المقاومة النشطة (العلنية)
- 70..... 2.3. المقاومة السلبية (المستترة)

- 71..... 4. طرق التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي
- 73 5. أنماط المقاومين
- 75..... 6. إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية معالجتها
- 75..... 1.6. إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
- 76..... 2.6. سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي :
- 78..... 7. استراتيجيات التقليل من المقاومة
- 79..... 1.7. التواصل مع الموارد البشرية
- 80..... 2.7. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
- 81..... 3.7. العمل بروح الفريق
- 83..... 4.7. بناء القيادة الرائدة
- 84..... 5.7. المشاركة
- 87..... الفصل السابع: تقييم التغيير التنظيمي والعمل على ترسيخه.....
- 87..... 1. أثر التغيير التنظيمي على الموارد البشرية
- 87..... 1.1. ردود فعل الموارد البشرية تجاه عملية التغيير التنظيمي
- 91..... 2.1. دور التغيير التنظيميات في تعديل خلفيات الموارد البشرية
- 91..... 3.1. أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي:
- 92..... 2. أساليب قياس فعالية التغيير التنظيمي
- 96..... 3. ترسيخ عملية التغيير التنظيمي
- 99..... المراجع
- 107..... فهرس المحتويات