

# الفصل الثالث

## إدارة التغيير

تمهيد

- 1 ✓ : تحديد مـاهية إدارة التغيير
- 2 ✓ : التغيير التنظيمي وعلم الاجتماع
- 3 ✓ : أهمية وتنظيم إدارة التغيير
- 4 ✓ : أنماط و مداخل التغيير
- 5 ✓ : مـراحل عملية إدارة التغيير
- 6 ✓ : مقاومة التغيير ، الأسباب و أساليب المواجهة

**تمهيد :**

مع أن الثبات يعتبر عامل استقرار، و التغيير عامل عدم استقرار، مما يوحي بأن التغيير ظاهرة استثنائية، إلا أن التغيير في واقع الأمر هو قانون الحياة وليس الثبات. وإذا كان هذا الكلام يبرز أهمية التغيير كسنة من سنن الحياة فإن أهميته في المنظمات مستمدة من هذه الأهمية. ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها التغيير فإن علم الاجتماع عني بدراسته و تحليله و لقد حاول الباحث في هذا الفصل أن يسلط الضوء على ماهية إدارة التغيير وأن يبرز وجه العلاقة بين كل من التغيير التنظيمي و علم الاجتماع كمدخل يلج من خلاله ليبرز أهمية التغيير، و أهمية إدارة التغيير في حياة المنظمات، كما أن هذا الفصل لم يغفل الإشارة إلى أنماط التغيير و مداخله، و مراحل عملية إدارة التغيير ليُختم في الأخير بالحديث عن مقاومة التغيير وعن أساليب مواجهتها.

**1- تحديد ماهية إدارة التغيير:**

يطلق على إدارة التغيير باللغة الإنجليزية *Management of Change* و يقابلها في اللغة الفرنسية *La conduite du changement* و إن كان أحيانا يطلق عليها كذلك بالفرنسية *Accompagnement du changement*<sup>1</sup> و يتكون مصطلح " إدارة التغيير " من شقين الإدارة و التغيير الذي يقتضي ضرورة الإشارة لمدلول كل منهما قبل تسليط الضوء على المفهوم المركب إدارة التغيير.

**1.1- الإدارة :**

لقد أورد الكتاب و الباحثون العديد من التعريفات للإدارة، و لقد تباينت هذه التعريفات وفقا للتباين في و جهات نظرهم و تخصصاتهم، و كلمة إدارة في آداب اللغة العربية ترجمة لكلمة Management و أحيانا أخرى لكلمة Administration و يلاحظ في التطبيق الأمريكي أن كلمة Administration معبرة عن الإدارة العليا و كلمة Management عن الإدارة التنفيذية في المستويات الوسطى و الدنيا، بينما التطبيق البريطاني و الأوربي بشكل عام يعد كلمة Administration معبرة عن الإدارة في المستويات الأدنى<sup>2</sup>.

وتسليط الضوء على هذا المفهوم يتطلب على الأقل إيراد أهم التعريفات التي تناولته و في هذا الصدد لفت انتباه الباحث تعريفان لاثنين من رواد علم الإدارة وردا في الموقع الإلكتروني ويكيبيديا\* هذان التعريفان لكل من: تايلور و فايول حيث نجد أن:

# تايلور Taylor يعرفها بأنها " القيام بتحديد ماهو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ماهو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق".

# أما فايول Fayol فيعرفها بأنها " تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل، و يخطط بناء عليه، و ينظم، و يصدر الأوامر، و ينسق و يراقب " .

نلاحظ أن هذين التعريفين، رغم ما بينها من اختلاف، حيث أن تايلور يركز على ما تقدمه الإدارة للعامل و فايول يركز على ما تمثله الإدارة للمدير إلا أنهما يلتقيان في إهمال كلاهما للجانب الإنساني .

<sup>1</sup> *CONDUITE DU CHANGEMENT*, consulté sur le site <http://www.commentcamarche.net/conduite-changement/conduite-changement.php3>, Le12/01/2008 à 17h30mn.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 2003، ص 12  
\* ويكيبيديا (Wikipedia) : موقع إلكتروني متعدد اللغات فيه أكثر من 250 لغة يهدف لإعداد موسوعة دقيقة و متكاملة و متنوعة و مفتوحة و محايدة و مجانية للجميع، بدأت النسخة العربية في يوليو 2003 و تتوفر الآن على 54355 مقالة. لمزيد من المعلومات أنظر، <http://ar.wikipedia.org>

# أما عبد الحميد عبد الفتاح المغربي فإنه يعرفها بقوله هي " مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فاعلية " <sup>1</sup>. نستشف من هذا التعريف أن الإدارة هي مجموع الأنشطة الإنسانية و الاجتماعية التي تسعى للإستفادة من الموارد المتاحة .

☆ بناءً على ما ورد من تعريفات سابقة و بحكم ورود هذه الدراسة في مجال علم الاجتماع ، ذلك العلم الذي يهتم في المقام الأول بالبعد الإنساني و الإجتماعي ، لذلك فإن أنسب مفهوم للإدارة يمكن تبنيه في هذه الدراسة هو الذي يركز على الموارد البشرية المرجو الاستفادة منها لتحقيق الأهداف التنظيمية و عليه يمكن القول بأن الإدارة هي

" مجموعة من الأنشطة الاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من موارد المؤسسة ، خاصة الموارد البشرية المتاحة، الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ، و فاعلية " .

## 2.1- التغيير :

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التغيير و لا يمكن تسليط الضوء على هذا المفهوم دون التطرق لبعض منها . و لكن قبل الخوض في سرد بعض تلك التعريفات فإنه من الضروري التمييز بين مصطلح التغيير وكل من مصطلحي التطوير و التغيير اللذين غالباً ما يبدو أن لهما دلالة قريبة من التغيير .

ففيما يتعلق بالفرق بين التغيير و التطوير فإن علي بن أحمد السبتي يرى أن الفرق بينهما كبير ، إذ يؤكد أن التطوير هو هدف نهائي لأي منظمة، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير مثله مثل إدارة الجودة الشاملة ، أو الهندرة عندما تستخدم كوسائل في المنظمات لإحداث التطوير الإداري المطلوب. و لذلك فإنه يصف ما يذهب إليه بعض الكتاب و الباحثين بالربط بينهما بحرف الواو بأنه غير صواب حيث أن الجمع بينهما يوحي بالمساواة بين التغيير و التطوير وكان التغيير مرادف للتطوير وذلك لوجود حرف العطف بينهما. وحرف الواو، كما قال علماء اللغة ، هو من الأحرف التي تشرك المعطوف مع المعطوف عليه مطلقاً أي لفظاً و معنى <sup>2</sup> .

أما فيما يتعلق بالفرق بين التغيير و التغيير ، فعامر خضير حميد الكبيسي يرى أن الأول يطلق على العملية الهادفة التي تتم بتدخل الإنسان و بتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن سواء أكانت على صعيد الأفراد ، أو على صعيد المنظمات ، أو المجتمعات. أما التغيير فيطلق على التباينات و الاختلافات التي تستجيب لها الجمادات و الكائنات الحية لعوامل فطرية و ذاتية خارجة عن إرادتها ، كتعرض الجمادات و الأشياء لعوامل طبيعية ، أو لسنن كونية ، و كل هذه التغييرات تحدث تلقائياً و عفوية دون أن يكون للإنسان أي تدخل فيها مع أنها تؤثر فيه <sup>3</sup> .

و فيما يخص التعريفات التي تناولت التغيير فإن الفكر الإداري يزخر بكم هائل منها ، و لقد إختار الباحث من بينها ما يلي :

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة - الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرين ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2006 ، ص 23

<sup>2</sup> د علي بن أحمد السبتي : إدارة التغيير و متطلبات التطوير التنظيمي، مجلة الرياض ، العدد 13486 ، 2005/05/27 ، موضوع مطلع عليه على الموقع <http://www.alriyadh.com> بتاريخ 2008/04/22 على الساعة 17 و 30 دقيقة.

\* يشبه البعض الفارق بين التغيير و التغيير بذلك الفارق بين مصطلحي النمو و التنمية . لكون النمو تغير فطري و بيولوجي و تراكمي بخلاف التنمية التي لا تحدث إلا بتدخل الإنسان و وضعه للخطط و البرامج الموجهة نحو حالة مقصودة يتم استحضارها و تحديد معالمها مسبقاً للوصول إلى ما هو أفضل .

<sup>3</sup> أ.د عامر خضير حميد الكبيسي : الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته ، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2007 ، ص 5

# تعريف دوغلاس ك. سميث للتغيير بقوله " هو ذلك التحول من حال إلى حال آخر سواء في الأهداف أو الأساليب أو الوظائف و العمليات بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة <sup>1</sup> . يلاحظ القارئ لتعريف دوغلاس أنه أرجع سبب التغيير للبيئة المحيطة مغفل بذلك أثر البيئة الداخلية للمؤسسة .

# أما عبد الباري درة فإنه يرى بأن التغيير هو: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>2</sup>

# كما عُرف التغيير بأنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات و مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية " <sup>3</sup> . نلاحظ أن هذا التعريف رغم تناوله لجانب مهم أهملته التعريفات السابقة ، و المتمثل في السلوك الإنساني ، و رغم عدم إغفاله للبيئة الداخلية التي أشار إليها إلى جانب البيئة الخارجية ، إلا أن الملاحظ أنه ركز فقط على أحد أنواع التغيير ، ألا و هو التغيير الجذري .

★ وفي ضوء التعريفات السابقة فإن الباحث و سعيًا منه لوضع مفهوم إجرائي للتغيير يتناسب و موضوع الدراسة ، دون أن يخرج عن الإطار العام الذي حددته التعريفات السابقة ، يرى أن " التغيير هو خطة يتم بموجبها التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل بهدف تكيف السلوك التنظيمي للعاملين ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية ، و الخارجية " .

## 2.1- إدارة التغيير :

و بعد التحديد الذي تم صياغته للعناصر المكونة لمصطلح إدارة التغيير، أي كل من الإدارة و التغيير ، فإن الباحث يرى أنه بالإمكان الآن عرض بعض التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم إدارة التغيير.

# يرى معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين أن إدارة التغيير هي " تلك الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب و منهج و فلسفة الإدارة في المنظمة ، و يتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي ، و تجربة السلوك الجديد ، و إعادة التكيف مع الموقف و السلوك الجديد ، و اعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي و ليست الشيء الجديد المفعل"<sup>4</sup> .

# في حين أن ستيف سمث فإنه يعرفها بأنها " عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"<sup>5</sup> .

إن هذا التعريف يبين كيف أن عملية إدارة التغيير هي عملية تدريجية ، أي أنها تمر بمراحل ، بداية من الواقع الحالي ، و صولا للمرحلة المرغوبة ، أو كما جاء في نص التعريف ، إلى الواقع المراد الوصول إليه ، و يتم إدارة التغيير بإتباع الأساليب العلمية لتعزيز التغيير.

# أما علي الحامدي فإنه نظر إلى إدارة التغيير من حيث أهميتها التي تتجلى في حرصها على تحقيق التغيير بكفاءة و فاعلية ، و بأقل ضرر ممكن على الأفراد و المؤسسة ، فعرفها قائلاً " بأنها

<sup>1</sup>دوغلاس ك سميث : إدارة تغيير الأفراد و الأداء ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، ايتراك للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 19.

<sup>2</sup> موسى اللوزي : التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 1999 ، ص 49.

<sup>3</sup>محمد بن يوسف النمران العطييات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين- دراسة نظرية و ميدانية بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بجدة ، قسم الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه منشورة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 . ، ص 53.

<sup>4</sup> حبيب الصخّاف: مرجع سابق ، ص 1.

<sup>5</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات : مرجع سابق ، ص 94.

استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة ، وأقصر وقت وأقل جهد " <sup>1</sup> و من التعاريف السابقة يرى الباحث أن إدارة التغيير هي " الاستعداد المسبق من قبل القائم بالتغيير في المؤسسة من خلال توفير المهارات الفنية ، و السلوكية ، و الإدارية لتنمية الموارد البشرية ، و تحفيزها حتى تكون قادرة على القيام بكفاءة و فعالية بالتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل أضرار ممكنة على الأفراد و المؤسسة ، و في أقصر وقت ، و أقل جهد و تكلفة " .

## 2- التغيير التنظيمي و علم الاجتماع :

لقد تزامن ظهور علم الاجتماع مع تغييرات تكنولوجية ، معرفية ، و فلسفية واقتصادية وسياسية واجتماعية هامة في أوروبا . تلك التغييرات التي جعلت الآباء الأوائل لعلم الاجتماع أمثال أوجست كونت ، وهربرت سبنسر و ماكس فيبر ، ودوركايم وغيرهم يولون التغيير أهمية بالغة في محاولة منهم للوصول إلى القوانين التي تحكمه . أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فقد أولى عناية خاصة من قبل علماء اجتماع التنظيم الذين عملوا على تحليل التنظيمات تحليلا سوسولوجيا يتناسب و الواقع الذي تتواجد فيه هذه التنظيمات ، و تعتبر ظاهرة التغيير التنظيمي من أكثر الظواهر التنظيمية التي أسالت الكثير من حبر الباحثين و الكتاب المتخصصين في دراسة المنظمات ، و في هذا العنصر سنتناول هذه الظاهرة في ظل كل من النظرية التنظيمية الوظيفية و النظرية التنظيمية الراديكالية .

### 1.2- التغيير التنظيمي في الاتجاه التنظيمي الوظيفي:

تؤكد الرؤية الوظيفية أن النسق ينطلق دائما من التوازن و التكامل لينتهي إلى التوازن و التكامل أيضا ، و المقصود بالتوازن هنا الاستقرار المتفاعل لترتيب متغيرات النسق ، و لذلك فإن الوجه الآخر لهذا الطراز من التفاعل هو التكامل نظرا لأن كل متغير يدعم بإسهامه المتغير الآخر و من هنا فإن معالجة التغيير حسب وجهة نظر الوظيفيين يجب أن تنطلق دائما من اعتبارات التوازن و التكامل و هذا ما يتضح بجلاء من قول *Merton* الذي أكد أن الاتجاه الوظيفي يجب أن يركز على دراسة ظواهر التغيير و عدم التوازن و عدم التكامل نظرا لأنها تعد ظواهر المجتمع الصناعي المعاصر <sup>2</sup> .

و المنتبع لمختلف الأبحاث ، و الدراسات الميدانية ، و النظريات حول المنظمات يلاحظ سيطرة باحثي و منطري الاتجاه الوظيفي ، و أي محاولة لتغطية ما زخر به هذا الاتجاه من أعمال ودراسات و نظريات حول التغيير التنظيمي سيكون عملا يشوبه كثير من النقص و اللامصداقية نظرا للثراء و التنوع في الأعمال التي أنجزت في ضوء هذا الاتجاه طيلة القرن العشرين بأكمله ، لذلك فإن هذه الدراسة سوف تحاول تسليط الضوء على أعمال بعض الكتاب و الباحثين في هذا المجال و التي تركت أثارا لا تزال ماثلة ليومنا هذا و يأتي على رأس هذه الأعمال ما قدمه

. T.Parsons

<sup>1</sup> علي الحمادي : التغيير الذكي ، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 26.

<sup>2</sup> محمد الجوهري و آخرون : التغيير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص ص 86-87 .

## 1.1.2- أعمال بارسونز T.Parsons \*

من أشهر الوظيفيين في علم الاجتماع و يعتبر مطور ما يعرف بالبنائية الوظيفية<sup>1</sup> (Le *structuro -fonctionnalisme*) ، و لقد " قدم إسهامه في نظرية التنظيم في مقالين شهيرين يعكسان بوضوح تبنيه للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات [...] فألقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على دراسة التنظيم " <sup>2</sup> ولقد أشار إلى أن هناك أربع متطلبات وظيفية (Pré-requis fonctionnels) ضرورية لكل منظمة ، هذه المتطلبات الأربع هي : <sup>3</sup>

1 / وظيفة التكيف (La fonction d'adaptation): تقوم وظيفة التكيف على الحصول من المحيط على مختلف الموارد (Les diverses ressources) التي يحتاجها النسق . و أن تعرض المنظمة للتبادل تلك المنتجات التي تصدر عنها ، و أن تحول تلك الموارد لجعلها في خدمتها .

2 / وظيفة الحصول على الأهداف (La fonction poursuite des buts) : يدخل في هذه الفئة كل الأعمال التي تعمل على تحديد أهداف النسق ، وعلى تحريك و تسيير الموارد و الطاقات من أجل تحقيق هذه الأهداف .

3 / وظيفة التكامل (La fonction d'intégration) : بُعد التكامل يساعد على استقرار النسق ، فهو ذلك البعد الذي يُوجد الأعمال التي تعمل على حماية النسق ضد التغييرات الفجائية (Changements brusques) و هو الذي يحافظ عليه في حالة من التضامن الداخلي الضروري لبقائه و لأدائه لوظائفه .

4 / وظيفة حفظ النمط (La fonction de maintenance): مجموعة من الأعمال التي تعمل على ضمان الدافعية الضرورية لدى العاملين ، فالمنظمة في حاجة إلى أن الطاقة الناجمة عن الدافعية يحافظ عليها على الأقل لحد معين . هذه الوظيفة تظهر كنوع من نسق قناة تعمل في نفس الوقت على تخزين الطاقة تحت شكل دافعية و ثم تنشرها .

إن هذه المتطلبات توحى لنا بالمظاهر التكاملية في التنظيم ، و هذا التأكيد هو الذي أدى إلى إغفال الصراع و التغيير في تحليلات بارسونز ، و أمام ما وجه إليه من نقد بسبب إغفاله للصراع و التغيير داخل الأنساق الاجتماعية ، أكد سنة 1961 أنه سوف يوجه اهتمامه لتأسيس نظرية عن التغيير في النسق الاجتماعي<sup>4</sup> . يقول السيد الحسيني في هذا الصدد أنه تمت معالجتهم ، أي الصراع و التغيير ، بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية ، و لهذا نجد بارسونز يميز بين نوعين من التحليل : الأول هو تحليل التوازن كما يتبدى في النسق ، و الثاني تحليل التغيير البنائي الذي يذهب أبعد من ذلك ، حيث يسعى لدراسة التغيير من خلال منظور التوازن . و في ضوء هذه التفرقة أوضح أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم : الأول خارجي ينتج عن الضغوط التي تمارسها البيئة على التنظيم . و الثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته و حينما ينشأ هذان النوعان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما و يتكيف معهما إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية ، و الواقع أن استجابة التنظيم لهذه الضغوط تعبر عما يطلق عليه بالتوازن الدينامي الذي يمثل حجر الزاوية في التحليل الوظيفي<sup>5</sup> .

\* تالكوت بارسونز (Talcoot Parsons) 1902 - 1979 درس علي يد كل من Hobhouse و Malinowski في كلية الاقتصاد بلندن ، تركزت أطروحته للدكتوراة حول طبيعة النظام الرأسمالي ، في سنة 1946 أصبح رئيساً لقسم العلاقات الاجتماعية بجامعة هارفارد ، و تحت قيادته تم تقديم إسهامات بارزة لعلم الاجتماع .

<sup>1</sup> Mucchielli, A ., Op. Cit. , P. 10.

<sup>2</sup> السيد محمد الحسيني : مرجع سابق، ص.75.

<sup>3</sup> Mucchielli, A ., Op. Cit. , p. 11.

<sup>4</sup> محمد الجوهري و آخرون : مرجع سابق ، ص. 89.

<sup>5</sup> السيد محمد الحسيني : مرجع سابق ، ص.80-81.

و بهذا فإن Parsons يعتقد بأن كل الأنساق لديها ميل طبيعي لصيانة حدودها و الحفاظ عليها من خلال " توازن متحرك " بيد أن هذا التوازن لا يمنع حدوث تغيير إجتماعي نتيجة لوجود عامل جديد يتعين على التنظيم أن يتكيف معه.

### 2.1.2- أعمال. Katz, D. & Kahn, R:

أسهم كل من Katz, و Kahn في تقديم فهما نظريا لظاهرة التغيير التنظيمي في مؤلفهما "The Social Psychology of Organisations" عند حديثهما عن المنظمات باعتبارها أنساقا مفتوحة ، و لقد أوضح السيد الحسيني أن هذا الإسهام يكشف عن تبني واضح للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم ، و على الأخص اتجاه بارسونز الذي سبق و أن أشرنا لجانب من أعماله في العنصر السابق ، كما أشار إلى أنه رغم تأثرهما بالاتجاه السيكلوجي في بعض دراساتها إلا أنهما تمكنا من تقديم إتجاه يختلف عن ذلك الإتجاه الضيق الذي تبناه بعض السيكلوجيين . و لقد أوضح كاتز و كان أن القيمة الحقيقية التي ينطوي عليها منظور النسق المفتوح الذي تبنيه ، يفسح المجال للكشف عن تأثير البناء على السلوك ، مما يتيح الفرصة لإيجاد تكامل مثمر بين المنظور الواسع الذي يتخذه علم الاجتماع ، و المنظور الضيق الذي يتبناه علم النفس<sup>1</sup>.

ولقد برر كل منهما سبب استعانتها بمنظور النسق المفتوح كونه يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار ، و الدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة الخارجية من سلع ، و خدمات، و أكدا أن هذا المنظور لا ينفى وجود الطاقة الداخلية الكامنة في التنظيم و المتمثلة في الدافعية الإنسانية ، التي بدونها لا يستطيع أي نسق اجتماعي أن يؤدي وظيفته بطريقة فعالة . و لقد قسما النسق لخمسة أنساق فرعية وهي :<sup>2</sup>

- 1/ الأنساق الفرعية الإنتاجية (التقنية) ووظيفتها الأساسية تتمثل في تحويل المواد الخام .
- 2/ الأنساق الفرعية المدعمة ، ووظيفتها الأساسية تتمثل في تدعيم العمليات المرتبطة بالمدخلات ، و المخرجات.

3/ الأنساق الفرعية للصيانة ، ووظيفتها جذب الأشخاص ، و العمل على تثبيتهم في مراكزهم

#### 4/ الأنساق الفرعية للتكيف ، و تهتم أساسا بالتغيير التنظيمي.

5/ الأنساق الفرعية الإدارية ، ووظيفتها إدارة كل الأنساق الفرعية الأخرى و التنسيق فيما بينها . و أمام تأكيدهما على تكامل الأجزاء المكونة للتنظيم حتى يستطيع أداء وظائفه من جهة ، و تأثير البيئة الخارجية من جهة أخرى ، فقد وجدا أنه لا مناص من تبني مفهوم التوازن الدينامي الذي جاء به Parsons ، و لذلك فإنهما يريان ضرورة تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية ، و هذا ما عبرا عنه من خلال أهمية وجود أنساق فرعية داخل النسق تعمل على تحقيق التكيف في إطار اهتمامها بالتغيير التنظيمي .

و كاتز و كان لم يهملوا العوامل الداخلية في إحداث التغيير التنظيمي ، و لكنهما بحكم تبنيهما لمنظور الأنساق المفتوحة يريان أن العوامل الخارجية هي التي لها التأثير البالغ و الحاسم ، و هذا ما يتضح من خلال ما ورد في مؤلفهما السالف الذكر إذ يؤكدان فيه أنه " رغم اعترافنا بإمكانية وجود قوى داخلية في التنظيم تسهم في إحداث التغيير ، إلا أن قضيتنا التي نوضحها هنا هي أن هذه القوى ليست العامل الهام في إحداث التغيير التنظيمي " <sup>3</sup> و يعتبر تقليلها من شأن العوامل الداخلية في إحداث التغيير التنظيمي رد فعل لاتجاه الأنساق المغلقة التي تنظر إلى الاضطرابات

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص. 102-103.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص ص. 50-51.

<sup>3</sup> السيد محمد الحسيني : مرجع سابق ، ص. 105.

الداخلية التي يعاني منها النسق نتيجة المؤثرات الخارجية و كأنها أخطاء تباينية ، و ينبغي أن تعالج كأخطاء ، كما أن اتجاه الأنساق المغلقة قد أهمل دور التغذية العكسية و عملية جمع المعلومات في تصحيح مسار المنظمة نتيجة التغييرات المختلفة الطارئة في المحيط الخارجي <sup>1</sup>.

## 2.2- التغيير التنظيمي في الاتجاه التنظيمي الراديكالي:

جاء الاتجاه التنظيمي الراديكالي كرد فعل للاتجاه التنظيمي- الوظيفي الذي سيطر باحثوه على مجال الدراسات التنظيمية ، و الاتجاه الراديكالي التنظيمي يقوم في الأساس على نقد للنماذج التنظيمية التي يقدمها الاتجاه الوظيفي ، و يرى مصطفى عشوي أن هذا الاتجاه لم يتمكن لحد الآن من تقديم نظريات علمية و نماذج تنظيمية <sup>2</sup>. ومع أن أصحاب الاتجاه الراديكالي يشتركون في نظرتهم للمنظمات على أساس اعتمادهم على المرجعية الماركسية إلا أن تحليلاتهم تتباين أحيانا نظرا للتطورات التي عرفها الاتجاه الماركسي في ظل تأثيره و تأثره بالاتجاه الوظيفي . و لا يمكن الحديث عن التغيير التنظيمي في ظل الاتجاه الراديكالي دون الحديث عن النظرة الماركسية له " فكتابات كارل ماركس\* من أهم الكتابات التي ساهمت في تحليل كثير من موضوعات و قضايا علم إجتماع التنظيم ، و تثرى عموما النظرية السوسيولوجية المعاصرة " <sup>3</sup> لذلك سنتناول التفسير الماركسي من خلال الإشارة ، و لو بشكل موجز لمساهمة *K.Marx* في هذا المجال و بما أن الإتجاه التنظيمي الراديكالي للتغيير التنظيمي لا يقوم فقط على القضايا الفكرية التي أثارها *Marx* في تحليله للتنظيمات البيروقراطية، و إنما يضاف لذلك تعديلات بعض المفكرين الذين تبناوا التفسير الماركسي في إطار تحليلاتهم النظرية و الأمبريقية . فإن الباحث رأى ضرورة الإشارة إلى بعض الأعمال التي تعبر عن تطور هذا الإتجاه فتعرض إلى جانب من أعمال *H. Marcuse* الذي يرى ضرورة العدول عن فكرة التغيير الجذري واستبدالها بالتغيير التدريجي و كذلك *K. Benson* الذي يرى أن التناقضات التي تنشأ داخل التنظيمات هي التي تحرك مشاعر المطالبة بتغيير النظام القائم.

### 1.2.2- التفسير الماركسي للتغيير التنظيمي :

يرى ماركس أن المجتمع يتأسس على أساس اقتصادي ينحصر في علاقات الإنتاج و أنماط الإنتاج السائدة في المرحلة التاريخية ، أي أن الاقتصاد هو الركيزة الأساسية التي يرتكز عليها المجتمع ، و أن هذا الأساس الاقتصادي هو الذي يشكل كل عناصر البناء الاجتماعي الأخرى و التي أطلق عليها ماركس عناصر البناء الفوقي كالقانون و الدولة و الأسرة و الثقافة <sup>4</sup>. و يرى أن البناء الفوقي (*SUPERSTRUCTURE*) من بين أهم العناصر المكونة له الدولة التي تعتبر سلاح تنظيمي تسيطر به الطبقة الحاكمة على جميع الطبقات الأخرى <sup>5</sup>. و يؤكد ماركس أن كل المجتمعات غير مستقرة و أنها تتغير باستمرار بسبب تغيير قوى و علاقات الإنتاج . و لقد كرس العديد من كتاباته لتحليل نمط الإنتاج الرأسمالي *The capitalist mode of production* و كذلك للتغييرات الحادثة فيه <sup>6</sup>. و إذا كان هذا النمط الإنتاجي وفقا لتحليله يتكون من طبقتين طبقة مالكة لوسائل الإنتاج تستغل طبقة لا تملك إلا قوة عملها تسمى البروليتاريا ، فإن هذا الوضع يؤدي

<sup>1</sup> مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص.90.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص.61.

\* كارل ماركس *Karl Marx* (1818-1883) مفكر ، و فيلسوف و عالم إجتماع ألماني ، أشتهر بنظرية الصراع و التغيير .

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان : النظرية في علم الاجتماع - النظرية الكلاسيكية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص.403.

<sup>4</sup> دلال ملحم استنبئية : التغيير الاجتماعي و الثقافي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2004 ، ص.145.

<sup>5</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص.400.

<sup>6</sup> Boguslaw . R., Vickers. R.G., *PROLOGUE TO SOCIOLOGY* , Santa Monica , California , Goodyear Publishing Company , 1977 , P.73.

إلى ما سماه ماركس بالصراع الذي هو تعبير عن مقاومة البروليتاريا للرأسماليين مما يؤدي إلى حصولهم على حقوقهم و إحداث التغيير الذي يكون في نهاية المطاف بإزالة الطبقة الرأسمالية الحاكمة وانتزاع الحكم منها لصالح الطبقة البروليتارية. و في هذا الإطار يقول زعيمي مراد " إن النغمة التي كان يتغنى بها كثير من الكتاب الاجتماعيين بأن المؤسسة تعيش حالة توازن و تناغم دائم بين مختلف العناصر الفاعلة في المؤسسة (العمال-الإدارة) إنطلاقاً من ذلك الإفتراض الذي مؤداه أن هناك مصالح مشتركة بين هذه الأطراف ، هذه النغمة لم تعد مستساغة و لا مقبولة الآن بعد أن كشفت الحياة اليومية للمؤسسات عن وجود صراعات عديدة و أساسية و إن عمليات التنظيم الإداري القائمة على النظريات الإدارية لم تفلح في القضاء على مظاهر مثل التظاهرات الإضرابات و المجابهة و المقاومة الجماعية لقرارات الإدارة " <sup>1</sup>.

و يرى الماركسيون المؤمنون بكل ما جاء به ماركس أنه يمكن أن يطبقوا مفهوم ماركس في المجتمع داخل المؤسسة ، ويرون أن هذا الصراع داخل المؤسسة يجب أن ينتهي عن طريق التغيير الجذري الذي سيمكن العمال من أن يسيروا المؤسسة بأنفسهم ، و القضاء على استغلال الإدارة لهم .

### 2.2.2- أعمال ماركيز H. Marcuse :

أكد هذا الباحث في دراسته الموسومة " الإنسان ذو البعد الواحد " ، " *One Man Dimentional* " على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم <sup>2</sup>. و مع أنه يقر بوجود سيطرة وهيمنة واستغلال على مستوى تنظيمات العمل ، وهو بذلك يتفق مع الطرح الماركسي، إلا أننا نجد من خلال مؤلفه المشار إليه أنفا يعارض تماما فكرة استخدام الطبقة العاملة من أجل إحداث التغيير الجذري بل إنه يؤمن بضرورة التغيير التدريجي . ذلك لأنه يرى أن الوضع الحالي قد حرم الإنسان الذي سماه الإنسان ذو البعد الواحد من الدعم و السند الأيديولوجي الذي يوجه أفعال و تصرفات الأفراد في المجتمع ، و لتجاوز هذا العجز اقترح هذا الباحث أشكالاً محدودة من النشاطات التي من شأنها أن تحفز الإنسان و تدفعه لإحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية على إعتبار أن ذلك يشكل خطوة تمهيدية للتغيير الاجتماعي التدريجي بالإضافة إلى ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقل قهراً <sup>3</sup>.

و مع أن ماركيز ينتقد فكرة التوازن الدينامي التي ينادي بها الوظيفيين إلا أنه لا يتفق مع ماركس حول قدرة العمال على التغيير الجذري مبرراً ذلك بفقدان العمال لوعيهم الثوري و بأنهم أصبحوا يملكون ما سماه بالوعي الزائف لوضعيتهم <sup>4</sup> *Une fausse conscience de leur état* بسبب تغير طبيعة العداة التاريخي الذي ظل قائماً بين البرجوازية و البروليتاريا خلال القرن التاسع عشر نظراً لقدرة النظام الرأسمالي على استيعاب الطبقة العاملة بحيث تمكنت هذه الأخيرة من رفع مستوى معيشتها <sup>5</sup>. و يرى أن هناك فئات أخرى في المجتمع

<sup>1</sup> مراد زعيمي : الضبط الاجتماعي و علاقة العامل بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبناءات الجاهزة الخفيفة بعين مليلة ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، معهد العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 1987 ، ص.58.

<sup>2</sup> يوسف سعدون : علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية - دراسة نظرية و ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة دكتوراة دولة منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2005 ، الفصل الثالث ، ص.11.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، الفصل الثالث ، ص. 11.

<sup>4</sup> Boutefnouchet , M . , *Introduction à La Sociologie - Les fondements* , Alger , Office des Publication Universitaires , 2004 , P.210 .

<sup>5</sup> يوسف سعدون : مرجع سابق ، الفصل الثالث ، ص. 12.

يمكن أن تقوم بهذا الدور، أي التغيير الجذري، مثل الطلبة\* و الفئات الاجتماعية الأكثر تهميشاً\*\*  
*Les catégories sociales les plus marginalisées* ، و بشكل أكثر عمومية البلدان  
 المضطهدة مثل الفيتنام في عصره .

رغم أن تحليلات Marcuse كانت جد ملائمة لفترة الستينيات من القرن العشرين إلا أن  
 بريقها قد خفت بعد وفاته ، سنة 1979 .

### 3.2.2- أعمال بنسون K. Benson<sup>1</sup>:

استند بنسون في إطار بحثه حول تغيير النظام القائم إلى مبادئ الأساسية يرى أنها هي التي  
 تفسر ظهور و تفكك نظم اجتماعية معينة فنشر مقال سنة 1981 في كتاب " دراسات أساسية في  
 علم إجتماع التنظيمات " حدد فيه ثلاثة مبادئ أساسية وهي: البناء الاجتماعي، التناقض،  
 والممارسة .

فرغم تأكيده على ما للبناء الاجتماعي من دور في المحافظة على التنظيم نظرا لما يتوفر عليه  
 البناء الاجتماعي من قوى اجتماعية إلا أن التناقضات التي يعتبرها سمة أساسية في الحياة  
 التنظيمية تولد مشاعر المطالبة بتغيير النظام القائم . كما أنها تساعد ، في حدود معينة على القيام  
 بمهام إعادة البناء في أي وقت من الأوقات خاصة في أوقات الأزمات، و هو يرى أن أهم مصدر  
 لهذه التناقضات داخل تنظيمات العمل هو ذلك التعارض بين جماعتين رئيسيتين هما : جماعة  
 الإدارة و جماعة المهنيين . و أن سبب هذا التعارض هو اعتماد الجماعة الأولى على سياسة  
 ممارسة الضبط المطلق ، أو ما يسمى بالعمل العقلاني ، في حين تسعى الجماعة الثانية إلى  
 التخلص من هذه القيود و مطالبتها المستمرة بالمزيد من الاستقلال الذاتي في أدائها لعملها داخل  
 التنظيمات .

## 3- أهمية وتنظيم إدارة التغيير :

### 1.3- أهمية إدارة التغيير :

لا يمكن أن نغفل في حديثنا على التغيير و كيفية إدارته الحديث عن أهميته في المنظمات ،  
 و أهمية الإدارة الناجحة له ، ولقد أبرز محسن أحمد الخضري في كتابه "إدارة التغيير- مدخل  
 اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق " أهمية التغيير من  
 خلال العناصر التالية<sup>2</sup> :

1.1.3- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة في  
 التجديد ، و الحيوية وإظهار روح الانتعاش، والمقترحات كما تختفي روح اللامبالاة، والسلبية،  
 والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2.1.3- تنمية القدرة على الابتكار: لا يمكن تصور وجود تقدم وتطور إن لم يكن هناك تغيير قائم  
 على وجود ابتكارات جديدة ، هذا مع الإشارة إلى أن التغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه ،  
 على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ، ويكون التعامل معه بالإيجاب ، ومنهم من  
 يتعامل بالمقاومة .

\* استشهد Marcuse بالدور الذي قام به طلبة جامعة Berkeley في سنة 1964 ضد الحرب في الفيتنام و ثورة الطلبة ، إن صح التعبير ، في ماي 1968  
 التي أطاحت بالرئيس الفرنسي Charles De Gaulle .

\*\* يقصد Marcuse بالفئات الاجتماعية الأكثر تهميشاً الأقليات ، و الزوج ، ...أنظر : عبد الله عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص. 451.

<sup>1</sup> يوسف سعدون : مرجع سابق ، الفصل الثالث ، ص.13-15.

<sup>2</sup> هدى سلمان الجهني : أهمية مدخل إدارة التغيير ، أطلع عليه على الموقع <http://www.almualem.net/maga/a1078.html> بتاريخ  
 2008/03/17 على الساعة 17 و 30 دقيقة. لمزيد من المعلومات حول ما جاء في هذا الموضوع أنظر: محسن احمد الخضري: إدارة التغيير- مدخل  
 اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق، دار الرضا للنشر ، 2003 ، ص. 28.

3.1.3 - إزكاء الرغبة في التغيير: يعمل التغيير على التحفيز ، وإزكاء الرغبات ، والدوافع نحو الارتقاء والتطوير ، وتحسين العمل ، وذلك من خلال الجوانب التالية :

أ- عمليات الإصلاح ، ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة .

4.1.3 - التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير من خلال التوافق مع التكنولوجيا، وعولمة التجارة ، ذلك أنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذه المتغيرات ، فالتجديد على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم ، والمبادئ الاقتصادية ، والاجتماعية الحديثة.

ولإدارة التغيير أهمية بالغة في المؤسسات و المنظمات فهي النواة والمحرك الأساسي الذي من غيره لا يمكن مواكبة التغيرات و التطورات على المستوى العالمي و عموما يمكن إيجاز أهمية إدارة التغيير في النقاط السبع التالية<sup>1</sup> :

1. فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
  2. تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
  4. زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
  5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
  6. زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات.
  7. بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.
- و يمكن أن نظيف لهذه النقاط السبع نقطة ثامنة تتمثل في :
8. وجود إدارة التغيير يعد بمثابة سياج أمان لعدم تحول رياح التغيير إلى عواصف يصعب مواجهتها في زخم التحولات المعاصرة<sup>2</sup> .

### 2.3- تنظيم إدارة التغيير:

إن عملية تنظيم التغيير تشير إلى من يقوم بالتغيير ، ومتى ، وكيف تتم ولقد ذهب **علي بن أحمد السبتي** إلى أن تنظيم التغيير قد تستفرد به الإدارة العليا نظير ما تملكه من سلطات وصلاحيات. فالإدارة العليا تخطط وتنظم عمليات التغيير والتطوير وتصدر من القرارات ما يضمن تنفيذ خطة التغيير. وتعتمد الإدارة العليا في قراراتها على ما توافر لديها من معلومات وتقارير ، وقد تعتمد على خبراتها الذاتية. وهذا التوجه يعد اتصالاً ذا اتجاه واحد أي من أعلى إلى الأسفل. وقد تفضل الإدارة العليا مشاركة كافة المستويات الإدارية والتنظيمية في عملية التغيير. وهذا الاتجاه يفترض أن العاملين في هذه المستويات ذوو كفاءات عالية ومتميزة ومؤهلون للمشاركة في إدارة دفعة التغيير، وأن مشاركتهم تقلل من تأثيرهم في تبئنة إنجاز عملية التغيير وتعتبر اعترافاً ضمناً بقوتهم وسلطانهم الذي لا يمكن إنكاره وتضمن تفاعلهم ودعمهم للتغيير. أما البديل الثالث والأخير

<sup>1</sup> - إدارة X إدارة : إدارة التغيير ، مطلع عليه على الموقع <http://www.geocities.com/edarahxedarah/p0.htm> بتاريخ 08/04/15 على الساعة 20 و 30 دقيقة .

<sup>2</sup> -هدى سلمان الجهني: أهمية مدخل إدارة التغيير ، أطلع عليه على الموقع <http://www.almuallem.net/maga/a1078.html> بتاريخ 2008/03/16 على الساعة 17 و 30 دقيقة أنظر: محسن احمد الخضري: إدارة التغيير ، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق، دار الرضا للنشر ، ط1، 2003، ص 28

الذي قد تفضله الإدارة العليا في إدارة التغيير فهو التفويض. وتلجأ الإدارة العليا إلى تفويض كافة المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير المطلوب وإحداث التطوير المناسب. وهذا يعني مسؤولية هذه المستويات عن تحديد مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ القرار المناسب حيالها.<sup>1</sup>

و فيما يلي سوف نحاول تناول هذه البدائل الثلاثة بشيء من التفصيل<sup>2</sup>

### 1.2.3 - الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقومون بالتعرف على المشاكل اليومية إما بالإعتماد على خبراتهم الذاتية ، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيههم وقد يصحب ذلك تفسيراً لظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تماشيهم مع هذا التغيير. وهذا التوجه يعد اتصالاً ذا اتجاه واحد أي من أعلى إلى الأسفل وتميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:-

- ◀ تغيير الأفراد: فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين ، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم ، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
- ◀ تغيير الجماعات: فمن خلال أنظمة الإتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض الجماعات بشكل ترغبه هي.
- ◀ تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك تغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

### 2.2.3- المشاركة :

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على إفتراض أن العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وأن لهم تأثير قوي على مصير الإدارة بالفقر الذي يعطيهم قوة وسلطان لا يمكن إنكاره . وتتم مشاركة العاملين في التغيير بأحد الشكلين الآتيين:

- ◀ إتخاذ القرار الجماعي.. وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل ، واختيار البديل الأنسب لها. وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.
- ◀ حل المشاكل الجماعية.. وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق ، وذلك لان العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل وأختيار أنسبها ، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة ، وجمع معلومات عنها ، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

<sup>1</sup> - د. علي بن أحمد السبتي : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، مجلة الرياض ، العدد 13486، الصادرة بتاريخ 2005/05/27 ، موضوع مطلع عليه على الموقع <http://www.alriyadh.com> بتاريخ 2008/04/22 على الساعة 17 و30 دقيقة.

<sup>2</sup> - إدارة Xإدارة : إدارة التغيير ، مطلع عليه على الموقع <http://www.geocities.com/edarahxedarah/p0.htm> بتاريخ 08/04/15 على الساعة 20 و30 دقيقة .

**3.2.3- التفويض:**

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير المناسبة . وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل ، وبدائل الحلول ، واختيار الحل المناسب ، وإتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم . ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتين:-

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

◀ تدريب الحساسية *Sensitivity Training* .. ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها و يتم التركيز أساساً على إكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين . ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال ، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل ،" و يعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة على المشاركين أثناء التدريب ، و كذا مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم " <sup>1</sup>.

وبصرف النظر عن وسيلة التغيير التي ستلجأ إليها المنظمة فإنه لا بد من تحديد المستهدفين بالتغيير ومتطلبات كل فئة. هل المستهدفون هم الأفراد ، أم الإدارات والأقسام (جماعات العمل) ، أم التنظيم بما يحتويه من أنظمة وإجراءات وهياكل؟ لأن هذه هي العناصر الأساسية التي تشكل المنظمة ويجب الاهتمام بها في عمليات التغيير.

**4- أنماط و مداخل التغيير:****1.4- أنماط التغيير التنظيمي:**

يتم تصنيف التغيير التنظيمي إلى عدة أنماط وفقاً للمعايير المتبناة عند التصنيف و بناء على المراجع التي اطلع عليها الباحث فإنه يمكن القول أن التغيير يصنف وفقاً للمعايير التالية :

**1.1.4- حسب الأسباب المؤدية لحدوثه:**

يذهب العديد من الباحثين و المؤلفين في هذا المجال إلى أنه يمكن تصنيف التغيير وفقاً للعوامل و الأسباب المؤدية لحدوثه إلى: تغيير ناتج عن الأسباب الخارجية و تغيير ناتج عن الأسباب الداخلية.

**1.1.1.4- التغيير الناتج عن الأسباب الداخلية :** يرى Ivancevich و زملاؤه أن القوى الداخلية للتغيير تعزى إلى العمليات و الناس.

<sup>1</sup> جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص. 304.

وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات ، و الاتصالات ، و العلاقات بين الأفراد . أما القوى و المسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعلومات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي و غيرها<sup>1</sup> أما سعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب فإنهما يريان أن العوامل الداخلية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ الأهداف الجديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، و الإمكانيات و الوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

✓ رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها.

✓ عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات ، و التحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

✓ تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب ، و القيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

في حين أن كل من Kinicki , Kreitner فقد أرجعا القوى الداخلية المؤدية للتغيير لنوعين هما:<sup>3</sup>

1- مشكلات تتعلق بالقوى العاملة ، أي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم .

2- قرارات المديرين ، فالصراع و الاحتكاك الكثير بين الرؤساء و المرؤسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع .

و عموما فإن الباحث قد خلص إلى أنه رغم تباين و تعدد الأسباب الداخلية إلا أن الموارد البشرية التي عبر عنها Ivancevich بالناس وسعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب بالعاملين و كل من Kinicki , Kreitner بالقوى العاملة ، تبقى الحجر الأساس فيما يتعلق بالأسباب الداخلية لإثارة التغيير .

2.1.1.4- التغيير الناتج عن الأسباب الخارجية: أكد كل من Bruno و François أن المؤسسة ، و بدون إنقطاع، مجبرة على أن تتفقد و تفحص المحيط الخارجي لنشاطها ، و أن تعكس ذلك على التنظيم الداخلي لضمان بقائها<sup>4</sup>. إن هذا الكلام يبين لنا أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة و لذلك فلقد حاول الباحث الوقوف على مكونات هذه البيئة الخارجية.

يرى Ivancevich و زملاؤه أن القوى الخارجية يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي:<sup>5</sup>

**1- التغييرات في الأسواق**: تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية ، أو يخفضون أسعارهم ، أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل و في كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص.366 .

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، ط2، القاهرة ، 1998، ص. 546.

<sup>3</sup> حسين حريم : مرجع سابق ، ص. 366.

<sup>4</sup> Henriet.B. , Boneu. F. ,Op. Cit. P.15.

<sup>5</sup> حسين حريم : مرجع سابق ، ص. 368.

2- التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا مما يستوجب على المنظمة إحداث تغييرات لمواكبة هذه الثورة .

3- التغييرات البيئية: فالحركات الاجتماعية، و الاتصالات الجماهيرية المتطورة و الأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة ، و في نفس الوقت خطرا ، و تهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها .

في حين أن صلاح الدين محمد عبد الباقي يرجع مصادر العوامل الخارجية إلى أربع مصادر أساسية أوردها في الجدول (01-03) .

الجدول رقم ( 01-03 ): العوامل الخارجية التي تؤدي لفرض التغيير

المصدر	العوامل
البيئة الفنية	1- انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل. 2- التطوير في عمليات الإنتاج. 3- الانفجار في المعلومات والاتصالات.
البيئة الاجتماعية	1- تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. 2- تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. 3- النمو السكاني.
البيئة الاقتصادية	1- السوق العالمي الاستهلاكي. 2- التغيير السريع والمطرود لأذواق المستهلكين. 3- نمو الأعمال المتداخلة والمختلطة.
البيئة التنظيمية – الإدارية-	1- متطلبات الموظفين والعاملين. 2- الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة. 3- تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ، 2005 ، ص.340.

ومع أن صلاح الدين محمد عبد الباقي حاول أن يكون أكثر تحديد للبيئة الخارجية إلا أننا نلاحظ أنه أغفل أيضا عوامل جد هامة كتلك التي أغفلها Ivanceviech و زملاؤه و في مقدمة هذه العوامل القوانين و تشريعات العمل التي لها إنعكاس مباشر على العلاقات الاجتماعية و على التنظيم الرسمي و الغير رسمي داخل المؤسسة ، و نجد أن كل من Jean و David Autissier و Michel Moutot قد حاولا تدارك ما تم إغفاله من عوامل في التصنيفات السابقة و هذا ما يوضحه الجدول رقم (02-03) الذي تطرقا فيه لكل من العوامل الداخلية و الخارجية للتغيير .

الجدول رقم (02-03): العوامل الداخلية و الخارجية للتغيير

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
المحيط التشريعي ( ساعات العمل ، التجارة الدولية ، ...إلخ )	الإستراتيجية (التكلفة ، المفاضلة ، إلخ)
التكنولوجيا(الإعلام الألي ، التطور الرقمي ، ...إلخ )	التنظيم (المركزية ، اللامركزية، إلخ)
المنافسة (الوافدين الجدد، المعروضات الجديدة )	أنظمة التسيير (النوعية ، العمليات ، إلخ)
الزبون (تطور الطلب)	الأدوات (الإعلام الألي ، التقنيات ، إلخ )
المالية (أوضاع البورصة)	الممارسات (الأساليب التجارية...إلخ)
علم الاجتماع (العلاقات الاجتماعية الجديدة)	الثقافة (الزبون ، المصلحة ، إلخ)

Source: Autissier, D., Moutot, J-M. , *Pratique de la conduite du changement – comment passer du discours à l'action*, Paris, Dunod , 2003, P.89.

و يرى الباحث أنه لا يمكن الاكتفاء بما جاء في هذا الجدول دون التطرق لما يقصده كل من Jean Michel Moutot و David Autissier عند ذكر الثقافة كعامل داخلي و علم الاجتماع كعامل خارجي و لقد وضحا ذلك بقولهما فيما يتعلق بالثقافة كعامل داخلي أن القيم التي تسيطر

على المؤسسة يمكن أن تتطور ، و لقد إستدلا على ذلك بأنه في السنوات الأخيرة لوحظ أن بعض المؤسسات الكبيرة تمكنت من تطوير ثقافة التعامل مع الزبون ، أما فيما يتعلق بعلم الاجتماع فلقد أشارا أن تطور التعليمات في البلدان المتقدمة قد أدى إلى تغيير الروابط الإجتماعية بين الأفراد و أنماط العلاقات في داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### **2.1.4- حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:**

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

#### **1.2.1.4- تغيير مخطط:**

تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. وتقصّد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية ، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

#### **2.2.1.4- تغيير دفاعي:**

تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها<sup>2</sup>.

#### **3.2.1.4- تغيير هجومي:**

هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة، فهو تغيير إستباقي ، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

### **3.1.4- حسب مدة إحداث التغيير:**

وفق هذا المعيار يصنف التغيير للأنماط التالية :

#### **1.4.1.4- التغيير المتدرج:**

و يبدأ بالأمر البسيطة التي يسهل تقبلها ثم لا يلبث أن يتدرج نحو الأمور الأكثر تعقيدا التي قد يصعب قبولها<sup>3</sup> ، و عموماً يمكن القول أن هذا النمط من التغيير يتم على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، و يراعي بالأخص المجال الإنساني و يبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

#### **2.4.1.4- التغيير المرحلي:**

و يتم فيه تقسيم الهدف من التغيير إلى أهداف جزئية ، حيث يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع إلى غاية نهاية الفترة المرسومة في الخطة و التي يتم فيها تحقيق الهدف النهائي<sup>4</sup> إذن فهذا النوع يتميز بتقسيم هدف التغيير لمجموعة من الأهداف الإجرائية التي يتم تحقيقها على مراحل ليتم في الأخير الوصول للهدف النهائي و تتميز هذه المرحلة بالطول .

#### **3.4.1.4- التغيير الثوري أو الشامل:**

<sup>1</sup> Autissier, D., Moutot, J-M ,Op. Cit. P. 90.

<sup>2</sup> - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 1999، ص366.

<sup>3</sup> - يوسف سعدون : مرجع سابق ، الفصل الأول ، ص 7.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، الفصل الأول ، ص 7.

و يستهدف كل العناصر المراد تغييرها دفعة واحدة و بطريقة حاسمة للوصول للنتائج المرغوب فيها<sup>1</sup> إذن فهذا التغيير يتصف بأنه تغيير مفاجئ و عارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة، ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. و تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي الجذري .

## 2.4- مداخل التغيير التنظيمي:

لا يمكن تحقيق الإدارة الناجحة للتغيير إلا بالوصول للتحكم و السيطرة في تحقيق التغيير المرغوب ، ولقد حاول العديد من الكتاب و الباحثين و الممارسين في مجال إدارة التغيير تطوير مداخل متنوعة لتحقيق التغيير في المنظمات .

**1.2.4- المداخل الثلاث المشهورة للتغيير التنظيمي :** هذه المداخل الثلاث هي مدخل تغيير البناء التنظيمي ، مدخل التغيير التقني ، و مدخل تغيير الأفراد.

### 1.1.2.4- مدخل تغيير البناء التنظيمي :

ركز على هذا المدخل واستخدمه بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم و الإدارة . و يركز هذا المدخل على أن يستهدف التغيير تحسين إدارة العمل من خلال توضيح و تعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد. و إيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال ، و تحديد نطاق الإشراف ، و تحديد السلطات ، و درجة المركزية و يرى جاري ديسلر أنه من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي<sup>2</sup>.

### 2.1.2.4- مدخل التغيير التقني :

ركز هذا المدخل على بحوث العمليات و نظم معالجة المعلومات ، و يستهدف هذا المدخل من التغيير إجراء تعديلات في نظم و أساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة ، و لذا فإن هذا المدخل قد يشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج ، أو نظام جديد في فرز و اختيار الأفراد ، أو استخدام أساليب متطورة في اختيار الأفراد العاملين<sup>3</sup> و أبعد من ذلك، فقد توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال و الدفع بوسائل إلكترونية، و أيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم و التدريب.<sup>4</sup>

### 3.1.2.4- مدخل تغيير الأفراد :

و يتم وفق هذه المدخل التركيز على الاهتمام بتعديل و تغيير سلوك الأفراد . و يتم ذلك من خلال بعض الطرق مثل المحاضرات و المؤتمرات و التدريب داخل العمل بهدف إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح.<sup>5</sup> و تغيير الأفراد يأخذ الشكلين التاليين:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم و قيمهم و كل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب و التنمية البشرية ، و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

1- نفس المرجع ، الفصل الأول ، ص 7.

2 جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص 299.

3 نفس المرجع ، ص 299.

4 مأمون الدراركة، طارق الشبلي : الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 220.

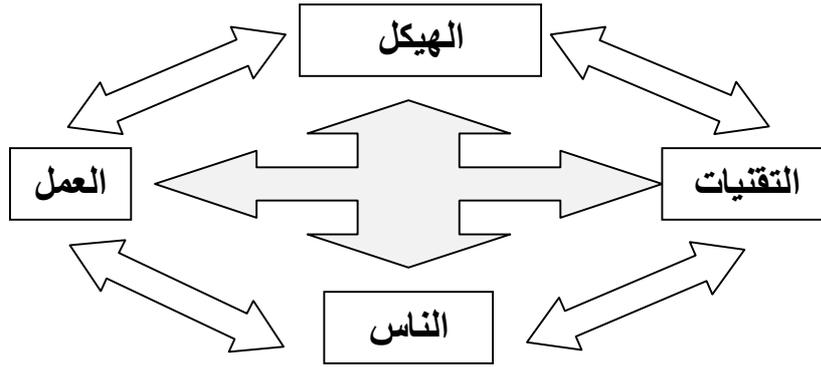
5 جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص 300.

- و الطبيعة السوسولوجية للدراسة تجعلنا نتساءل عم الذي يتغير في جماعات العمل؟ و لقد جاءت الإجابة عن هذا التساؤل في موقع إدارة X إدارة على النحو التالي:
- . تغيير تشكيل الجماعة من وقت لآخر .
  - . تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.
  - . تغيير قيم ومعايير الجماعة.. أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير ، مما يؤثر بالتبعية على إدارة التغيير.
  - . أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.

#### **2.2.4- النقد الموجه للمداخل الثلاث:**

المداخل الثلاثة السالفة الذكر واجهت نقدا لاذعا مرده أنها ركزت على متغير و أهملت المتغيرات الأخرى و من أبرز الباحثين الذين عارضوا التركيز على مدخل واحد ليفيت Leavitt " الذي ينظر إلى المنظمة أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي و الأعمال و التقنيات و الناس ... ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات /الجوانب السابقة"<sup>1</sup>

شكل رقم (03-01)العلاقة بين مداخل التغيير



المصدر : حسين حريم : مرجع سابق ، ص. 376.

نلاحظ أن Leavitt قد جعل من العمل أساس التفاعل بين مداخل التغيير الثلاث في تفاعلها داخل المنظمة .

#### **3.2.4- مداخل أخرى للتغيير التنظيمي :**

و مع أن غالبية المؤلفات تتحدث على المداخل الثلاث السالفة الذكر إلا أن العديد من الدراسات و البحوث الحديثة ، أثبتت أن هناك مجالات كثيرة للتغيير نذكر منها إلى جانب المداخل الثلاث السابقة الذكر ، ووفقا لوجهة نظر كل من دانا جاينس روبنسون و جيمس روبنسون ، المداخل التالية:<sup>2</sup>

#### **1.3.2.4- القواعد Rules :**

<sup>1</sup> حسين حريم : مرجع سابق ، ص 376.

<sup>2</sup> دانا جاينس روبنسون و جيمس روبنسون : التغيير – أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، ترجمة : إصدارات بميك ، الإشراف العلمي : عبد الرحمن توفيق ، بميك ، القاهرة ، 2000 ، ص ص. 110-107.

يعتبر تغيير القواعد أحد مجالات التغيير الرئيسية في المنظمة ، و إذا كان من السهل تغيير القواعد الرسمية ، فإن السؤال هو : هل سيلتزم بها الأفراد ؟ أما القواعد الغير رسمية غير الواضحة و التي يتضمنها مناخ المنشأة ، فيصعب تحديدها و تعقب مساراتها و غالباً ماتكون لها جذور راسخة و قوية . لذلك فمن الضروري أن نأخذ في إعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية و غير الرسمية ، و دراستها بدقة لمعرفة مدى فائدتها و جدواها.

#### 2.3.2.4 - المناخ Climate :

يطلق على المناخ أيضا اسم " ثقافة المنظمة" و غالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنظمة ، حيث أنه يمثل عاملا مساعدا أو معوقا لما تبذله من جهود للتغيير . إن التعامل مع هذا المجال ، لابد أن يتم بحذر شديد ، و بعد الدراسة الدقيقة و المتأنية لكافة مكوناته ، فلا يمكن تغييره بين ليلة و ضحاها.

#### 3.3.2.4 - النظم Systems :

هي كافة النظم المتواجدة في المنشأة و تعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة و المتابعة مثل نظم الإنتاج و الأفراد و غيرها . تميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها ، هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى مزيد من الجهد و الاستثمار فيها ، ففي الوقت الذي تحصل فيه منها على كم هائل من البيانات ، يجب أن تحدد نوعية المعلومات المفيدة و أيضا مدى قدرة تلك النظم على توفير المعلومات المطلوبة . و من الناحية الفنية ، من السهل تغيير هذه النظم ، إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها .

#### 4.3.2.4 - مصادر القوة Power :

تعتمد قابلية تغيير هذه المصادر على القدرة الشخصية للقائم بالتغيير و أيضا العاملين المحيطين به ، فعلى سبيل المثال نلاحظ فيما يتعلق بعمليات التفويض الكامل للصلحيات و زيادة مسؤوليات الفرد و الآخرين أن الأفراد يميلون إلى الدفاع بشدة عن مصادر قوتهم ، لذلك يصعب التغيير في هذا المجال ، و الإفراط في توزيع القوة قد يمثل مشكلة تماما كتلك التي تحدث عند عدم إعطاء القدر المناسب منها .

و لقد أكد كل من جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون ، أنه بالرغم من إمكانية التعامل مع كل مدخل من المداخل السابقة بصورة منفصلة ، إلا أن الجانب الأكثر أهمية يكمن في العلاقات المتداخلة و المتبادلة فيما بينها أو بعبارة أخرى ، كيف يؤثر و يتأثر كل مجال بالمجال الآخر . فهذه التأثيرات قد تكون إما "إيجابية - سلبية" أو " قوية - ضعيفة " ، فالتأثير يمكن أن يظهر في صور متعددة . و الحديث عن هذا التأثير بين مداخل التغيير ليس بالأمر الحديث فلقد أشار إليه العديد من الباحثين و المتخصصين ، و هذا ما نستشفه في النقد الموجه للمداخل الكلاسيكية الثلاث للتغيير ، الذي يتطرق له العنصر الموالي.

#### 4.2.4- العوامل التي تحدد اختيار مدخل التغيير:

لقد سبق و أن أشار الباحث لسليبيات الاعتماد على متغير واحد في عملية التغيير لكون هذه المتغيرات متداخلة و متفاعلة فيما بينها إلا أنه لوحظ أن المؤسسة لا تحتاج دائما للتغيير في المتغيرات الثلاث السابقة بنفس الدرجة ، و لذلك فلقد ذهب العديد من الكتاب و الباحثين المتخصصين في مجال التغيير التنظيمي لدراسة العوامل و الأسباب التي تقتضي التركيز على مدخل دون غيره . و لقد حدد حسين حريم في هذا الإطار خمسة عوامل يرى أنها المحددات الأساسية التي يتوقف عليها اختيار المدخل الواجب التركيز عليه في إحداث عملية التغيير هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم : مرجع سابق ، ص ص. 378-383.

1.4.2.4 – أهداف التغيير: يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير ذلك أن التعارض بين الأهداف ، و هو أمر محتمل جدا يشكل تحديا حقيقيا للجهة الساهرة على إدارة التغيير. و في عملية تحديد الأهداف لابد من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين :

1- مضمون الأهداف . 2- كيفية تحديد الأهداف .

إذ أن طريقة تحديد الأهداف و الجهة التي تقوم بهذا التحديد يوضحان نوعية المدخل المتبنى في عملية التغيير.

2.4.2.4 – الجهة المستهدفة من التغيير: الجهة المستهدفة من التغيير يمكن أن تكون أحد الجهات الثلاث التالية ( أو جهتين أو جميعها ) و هي : الفرد ، و الجماعة ، و المنظمة و لقد نال هذا الموضوع – تحديد الجهة المستهدفة من التغيير – اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب و المختصين ، و لا يزال محور نقاش مستمر ، فإذا كانت مسألة أي جهة مستهدفة من التغيير أكثر من غيرها على المدى البعيد غير مطروحة ، و ذلك ببساطة لأن التغيير على المدى البعيد يتناول المجالات الثلاث ، فإن هذه المسألة مطروحة بحددة على المدى القصير . فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد ، و آخرون ينادون بضرورة التركيز على تغيير الجماعة ، و فريق ثالث يرى وجوب التركيز على تغيير المنظمة ، وطبعاً أي قرار يتبنى في تحديد أي مجال من المجالات السابقة له إنعكاس مباشر على نوع المدخل المتبع . و لتحديد المقصود بكل مجال من المجالات السابقة ، فإنه من الضروري الإشارة و لو بإيجاز للمقصود بكل جهة من هذه الجهات .

**الفرد** : إن معظم نماذج التغيير التنظيمي تركز على تغيير الفرد و إن كانت تتباين من حيث الأساليب و الوسائل التي تستخدمها إلا أنها تشترك في إستنادها على منهج تغيير القيم و المعايير و إعادة التعلم و يستند هذا المنهج ، أي منهج تغيير الفرد ، على إفتراض بسيط جداً مفاده أن تغيير الفرد سيصاحبه تغيير في الجماعة و المنظمة . و الملاحظ على هذا الافتراض أنه لا يأخذ في الاعتبار تفاعل علاقات الأفراد في الهيكل التنظيمي .

**الجماعة** : يرى العديد من الباحثين و الكتاب في مجال التغيير التنظيمي أن الجماعة في حد ذاتها يمكن أن تكون هدفاً للتغيير أو واسطة تغيير ، و يجب على القائم بالتغيير أن يأخذ في الحسبان تأثير تفاعل الآراء على اتجاهات الأفراد ، و قيمهم ، و سلوكهم و هناك وسائل و أساليب مختلفة لإحداث التغيير في الجماعة تتركز حول التغييرات في عمليات و أنماط الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، و حل المشكلات و غيرها .

**تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة** : يرى المنادون بضرورة التركيز على تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة أن تغيير هذا البناء سيتبعه تغيير في الأفراد و الجماعة و من الأساليب و الوسائل المستخدمة هنا : تغيير تصميم المنظمة ، تغيير تصميم الأعمال / الوظائف ، و تغيير آليات التنسيق و تغيير توزيع السلطات .

3.4.2.4 – الموارد المتاحة : الموارد تتضمن القوى البشرية اللازمة ، و المال ، و الأجهزة ، و المعرفة ، و الوقت ، و كذلك النية الحسنة ، و الشهرة ، و الثقة ، و غيرها و لابد من توافر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم ، و التحليل ، و التخطيط ، و التنفيذ ، و متابعة و تقييم برامج و جهود التغيير . و يتطلب كل مدخل من المداخل السالفة الذكر مزيجاً من الموارد يختلف عما يتطلبه غيره من المداخل الأخرى .

4.4.2.4- الفرص المواتية و القيود : تعتبر الفرص و القيود من الأمور التي يجب تقييمها قبل البدء في أية عملية تغيير و قبل اختيار أي مدخل من مداخل التغيير ، و ذلك لما لهذه الفرص من

أثر إيجابي في تسهيل عملية التغيير ، و كذلك لما للقيود باعتبارها قوى مضادة من أثر سلبي على عملية التغيير ، و التي قد تؤدي إلى تصعيبه وربما تصل لدرجة إعاقته . و تشير الفرص للظروف المواتية للتغيير كوعي الجهة المستهدفة من التغيير بشكل تام للحاجة للتغيير ، و تكون على استعداد تام للتغيير و تسعى بصدق لتحقيقه ، كما يمكن أن تظهر هذه الفرص في شكل توافر المعرفة و القوى البشرية اللازمة لتخطيط التغيير و تنفيذه و تقييمه ، و كذلك قدرة المنظمة على إحداث التغيير بأقل قدر من النزاعات و الاحتكاك بل إن شعور المنظمة بنوع من التوتر و الضغط يشكل عاملاً مساعداً .

أما القيود و المحددات فإنها تشير إلى عدم توافر الموارد ، كما تشير إلى المعايير و القيم السلبية التي قد تتضمنها ثقافة المؤسسة تجاه التغيير ، والقوانين و الأنظمة و التعليمات الحالية السائدة في المنظمة ، و وجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي ، واعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها .

و جدير بالذكر أن مداخل التغيير في حد ذاتها تتضمن عوامل مساعدة على التغيير و كذلك عوامل قد تعيق فاعلية و نجاح التغيير .

5.4.2.4- وسيط التغيير : يعتبر وسيط التغيير أو ما قد يطلق عليه أيضا وكيل التغيير من العوامل التي تحدد اختيار مدخل التغيير و لوسيط التغيير العديد من التعريفات نذكر منها :

# تعريف محمد الصيرفي له بأنه " مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستشارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه ، وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة ، و قد يكون من داخل المنظمة التي يشغلها التغيير أو من خارجها<sup>1</sup> .

# أما حبيب الصحاف فإنه يرى أن وسيط التغيير هو " فرد / أفراد الذين يؤمنون بإدخال التغيير في العمل ، و يبذلون الجهود لترسيخه و تثبيته و تكييف مواقفهم و سلوكهم في ظل التغيير الجديد ، و يدفعون الآخرين لتجربته و مساندته " <sup>2</sup> .

و تختلف العلاقة بين وسيط التغيير و المنظمة التي يحاول إدارة التغيير بداخلها ففي بعض الحالات تحتفظ المنظمة بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير و توجيهها ، و على النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولا عن التشخيص و سبل التدخل و توجيه جهود الغير .

## 5- مراحل عملية إدارة التغيير :

طرح العديد من النماذج التي سعت لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير محاولة إبراز هذه الكيفية من خلال مراحل و خطوات يمر بها ، و لقد كانت البداية مع أعمال Kurt Lewin (1890-1947) الذي يلقب بالأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات و يعتبر نموذجه أول نموذج يتناول المراحل الأساسية التي تعرفها عملية التغيير التنظيمي بل إن معظم إن لم نقل كل النماذج التي جاءت بعده كان نموذج Kurt Lewin منطلقا .

### 1.5- نموذج Kurt Lewin :

في محاولة من Kurt Lewin لإيضاح كيفية إحداث التغيير فإنه ذهب إلى أن السلوك الناتج في أي منظمة إنما هو محصلة نوعين من القوى هما :<sup>3</sup>  
أ - مجموعة القوى التي تحاول التمسك بالوضع القائم .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي : مرجع سابق ، ص 91.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف : مرجع سابق ، ص 33.

<sup>3</sup> جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص 300.

ب- مجموعة القوى التي ترغب في إحداث التغيير .

و عليه فإن إحداث التغيير يتطلب إما تخفيض القوى التي تتمسك بالوضع القائم ، أو زيادة القوى المؤيدة للتغيير ، ولهذا فقد اقترح *Kurt Lewin* ثلاث مراحل أساسية لإحداث التغيير على النحو التالي :

**المرحلة الأولى :** مرحلة تفكيك عوامل الجمود أو ما يطلق عليها باللغة الإنجليزية *Unfreezing Stage* و يعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى ، فهذه المرحلة تتضمن دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة ، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير<sup>1</sup>. و لقد أشار *Lewin* إلى أن تخفيض القوى المؤيدة للوضع القائم يكون من خلال شرح المشاكل المترتبة على هذا الوضع و محاولة إقناع الأفراد بإحداث التغيير بحثاً عن حلول جديدة لهذا الوضع.<sup>2</sup>

و في هذا الإطار يعتقد *Schein* شين بأنه " يمكن إذابة الجليد – اختفاء الممارسات و الاتجاهات الحالية – بإيجاد الدافعية و الاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل ، و إيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ، و يؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة . و ضرورة السعي و العمل الجاد من جانبها لتقليل معوقات التغيير "<sup>3</sup> وهذه الممارسات تبذل في المؤسسة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير و يقنعون بأن هناك حاجة و ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره<sup>4</sup>. و لقد طور *Conner* في هذا الإطار مفهوم أساسي هو *Burning platform* ووفقاً لكل من *David AUTISSIER* و *Jean Michel MOUTOT* فإن هذا المفهوم يعني إدراك ضرورة التغيير الذي يجب أن يبدو أكثر تقبلاً من حالة السكون *le statu quo*<sup>5</sup>.

**المرحلة الثانية :** مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة *Changing Process* و يقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء و الإنتاجية و جعل التنظيم قادراً على الاستمرار بأداء مهامه بكفاية و فعالية و يشير *Schein* إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير و تقمص دور وسيط التغيير و أن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير "<sup>6</sup> ، وهي تعتبر أيضاً مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطاً جديدة من التصرف و السلوك<sup>7</sup>، ففي هذه المرحلة يتم القضاء على السلوكيات القديمة و محاولة تبني سلوكيات واتجاهات جديدة من خلال إحداث التغييرات ، و يحذر *Lewin* من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة<sup>8</sup>.

**المرحلة الثالثة :** مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت *Refreezing* و يعني ذلك حماية و صيانة التغييرات التي تم إحداثها و الحفاظ على المكاسب و المزايا الناتجة عن ذلك . " وهذه المرحلة هي مرحلة التمسك بالسلوكيات و الاتجاهات الجديدة و التي أحدثت التوازن للمنظمة ، و يتم ذلك من

1- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 46.

2- جاري دبيلر : مرجع سابق ، ص.300.

3- حسين حريم : مرجع سابق ، ص 369.

4- علي الحمادي: مرجع سابق، ص.83.

<sup>5</sup> Autissier. D., Moutot. J-M., Op. Cit., P.33.

6- حسين حريم : ص ص. 369-370.

7 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق، ص 462.

8- حسين حريم : مرجع سابق ، ص. 370.

خلال دعم المنظمة لمثل هذه السلوكات و الإتجاهات "1 فنجاح التغيير مرهون بقرن التنفيذ بالمتابعة ، و المراقبة ، والتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لسير عملية التغيير ، و يتم ذلك بالاستعانة بمقاييس كمية كالإحصائيات فيما يتعلق بالجانب المالي ، وأيضا مؤشرات كيفية مثل جودة المنتج ، مدى رضا كل من الزبون والأفراد العاملين بالمنظمة ، ثم القيام بمقارنتها مع التنبؤات أو النتائج المتوقعة الوصول إليها، فإذا لم تتطابق معها فعلى المسيرين إدخال التعديلات الملائمة. وتتم عملية المتابعة والتحسين باستمرار حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج التي ترغب بلوغها.

- و لقد أوجز موقع إدارة x إدارة إجراءات الحفاظ على عملية التغيير في النقاط الخمس التالية:
- ✓ المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
  - ✓ الإستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس العلمية للتغيير وأدواته.
  - ✓ توفير سبل إتصالات مفتوحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات حوله.
  - ✓ بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
  - ✓ تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
  - ✓ إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي ، والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية ، أو في العمليات الإدارية.

و جدير بالذكر أن كثير من الباحثين و الكتاب يسمون هذه المرحلة مرحلة التعزيز أمثال Adkar و الذي يرى أنها ضرورية لإدامة أي تغييرات و أن غيابها أو عدم القيام بها على أكمل وجه يؤدي غالبا إلى العودة للسلوك القديم.

و عموما فإنه يمكن تمثيل المراحل الثلاث السابقة الذكر وفقا للشكل (02-03) .

شكل رقم (02-03) عملية التغيير ذات المراحل الثلاث

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير.	- تغيير الناس .	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الأعمال .	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي .	- إجراء تعديلات بناءة
	- تغيير التقنيات	

المصدر : حسين حريم : مرجع سابق ، ص 370

و لعل من أشهر الكتاب الذي تأثروا كثيرا بنموذج Lewin الثلاثي المراحل الكاتب Conner الذي أسس ODR أي الهيئة المختصة في التطوير و التجديد و هو يتفق تماما مع Lewin في أن التغيير يمر بثلاث مراحل ، بإعتبار أن مرحلة التغيير تنتقل من المرحلة الحالية L'état actuel إلى المرحلة المرغوب تحقيقها L'état désiré مروراً بمرحلة التحول L'état de transition . هذه المرحلة التي ينظر لها Conner على أنها المرحلة التي فيها الأفراد يهجرون الوضعية الحالية مطورين إتجاهات و سلوكات جديدة ، و يرى Conner أن هذه المرحلة تصاحب بشكل أساسي بدرجات متفاوتة من الألم الناتج عن إثارة إزعاج في أوضاع مستقرة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص.300.

<sup>2</sup> Autissier, D., Moutot, J-M., Op. Cit., P.33.

## 2.5- النموذج الخماسي للتغيير :

يعتمد هذا النموذج على القيام بعملية التغيير في خمس خطوات أساسية تمثل للقائم به دليلاً عملياً يضم العديد من الأدوات التي سيحتاج إليها أثناء كل خطوة من الخطوات الخمس التالية:<sup>1</sup>

**الخطوة الأولى :** الإستعداد النفسي و التهيئة الذاتية للتغيير : إن الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد و التهيئة الذهنية للتغيير حيث يتم التركيز على التقييم ، و الاختبار الذاتي ، و تكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه .

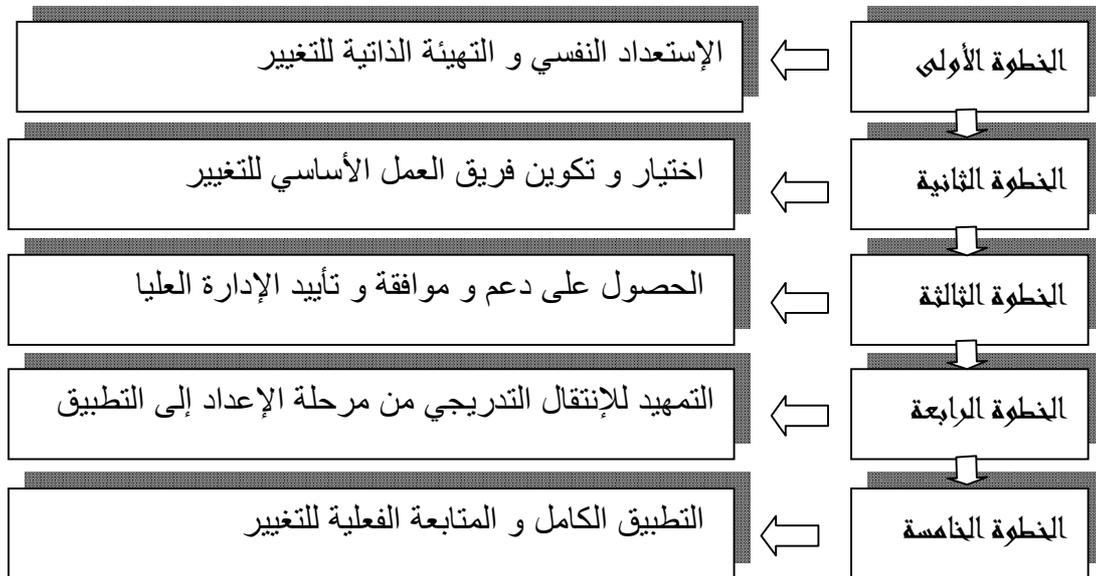
**الخطوة الثانية :** اختيار و تكوين فريق العمل الأساسي للتغيير : إن الهدف من هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير و بعدها الإستعداد لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا .

**الخطوة الثالثة :** الحصول على دعم و موافقة و تأييد الإدارة العليا : للحصول على دعم و تأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التغيير ، و مناقشة جوانب المقاومة المتوقعة . و الهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع و تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب .

**الخطوة الرابعة :** التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق : بمجرد الحصول على دعم و تأييد الإدارة العليا للتغيير ، تبدأ الخطوة التالية و هي توجه المؤسسة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير و إقناع العاملين به ، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال و خطوات تنفيذية فعلية .

**الخطوة الخامسة :** التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير و متابعة النتائج . و لقد مثلت هذه الخطوات الخمس في الشكل رقم (03-03).

الشكل رقم (03-03) الخطوات الخمس لتخطيط و تطبيق التغيير



المصدر : دانا جاينس روبنسون و جيمس روبنسون : مرجع سابق ، ص 24.

و إذا حاولنا القيام بمقارنة بين هذا النموذج الخماسي و نموذج Lewin نلاحظ أن الخطوات الأربعة الأولى كلها عبارة عن مرحلة إعداد للتغيير و هو ما عبر عنه ليفن بمرحلة إذابة الجليد ، أما المرحلة الخامسة المسماة التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير ، فهذا ما تمثله مرحلة التغيير

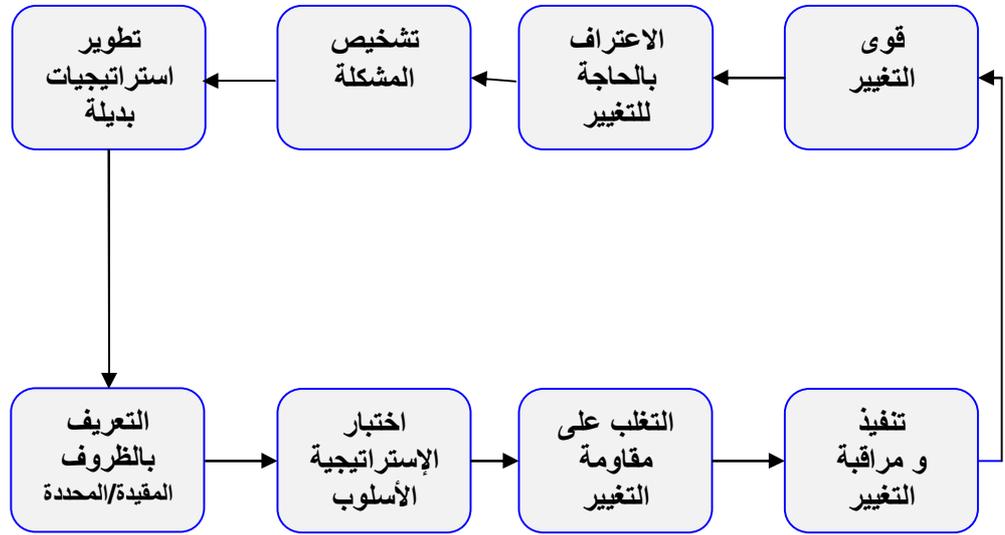
<sup>1</sup> دانا جاينس روبنسون و جيمس روبنسون : مرجع سابق ، ص ص 23 - 26.

الفعلي في نموذج Lewin و هي المرحلة الثانية ، أما المرحلة الثالثة و المتمثلة في مرحلة إعادة التجميد في نموذج لوين فالملاحظ أن هذا النموذج الخماسي قد أدرجها في الخطوة الخامسة مدمجا إياها مع تطبيق التغيير .

### 3.5- نموذج Ivancevich :

و كما سبق و تم الإشارة إليه فإنه قد ظهر عقب نموذج Lewin العديد من النماذج التي حاولت تحديد مراحل عملية التغيير و من بين هؤلاء الكتاب و الباحثين Ivancevich و زملاؤه Larry Greiner, Kotter Robbins . فإدارة التغيير و فقال Ivancevich و زملاؤه " عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل الآتي :

شكل رقم (04-03) نموذج Ivancevich في إدارة التغيير



المصدر : حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 372

و المتأمل في المراحل التي ذكرها Ivancevich يجد أن كل من المراحل السبعة الأولى السابقة لمرحلة التنفيذ هي مراحل إذابة الثلج وفق تعبير Lewin أما مرحلة تنفيذ التغيير و متابعته فهي كما سبق الإشارة إليه في النموذج الخماسي هي تعبير عن مرحلة التغيير الفعلي أما مرحلة إعادة التجميد فالباحث يرى أن هذا النموذج قد دمجها في مرحلة تنفيذ التغيير أيضا و حصرها في الرقابة.

## 6- مقاومة التغيير:

يرى العديد من الباحثين و الكتاب أن مقاومة التغيير أمر طبيعي و بالتالي وضعوا العديد من الأساليب سواء لتفاديها قبل وقوعها أو للحد منها عند حدوثها ، بل منهم من رأى أنها أحيانا تكون مفيدة من خلال الإشارة إلى ما قد ينطوي عليه التغيير من مساوئ. في حين ذهب البعض إلى أنها وهم وخرافة مثل **D. WEISS** الذي يرى أنها مبرر يتحجج به القائمون على التغيير من قادة و مسيرونها ليبرروا فشلهم في إدارة التغيير و تحقيق نجاحه ، و لتسليط الضوء على مقاومة التغيير إرتأى الباحث البدء بتحديد أسبابها كأحد ردود الفعل الناتجة عن التغيير ، لينتقل بعد ذلك لعرض بعض ما كتب حول الأسباب المؤدية لحدوثها و من ثمة كيفية التعامل معها للحد منها أو على الأقل للتقليل من أثرها .

### 1.6- تحديد ماهية مقاومة التغيير:

و يطلق عليها باللغة الإنجليزية Resistance of Change و لمقاومة التغيير عدة تعريفات حاولت تسليط الضوء على ماهية مقاومة التغيير نذكر منها :

# تعريف محمد فتحي لمقاومة التغيير بقوله هي " كل ما يقوم به الأفراد بهدف تجنب التغيير سواء كان على المستوى الكلي أو الجزئي للمؤسسة " <sup>1</sup> . إذا وفقا لهذا التعريف فإن المقاومة هي رفض للتغيير بصرف النظر عن درجة هذا التغيير.

# أما معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين فإنه يعرفها بأنها " مقاومة الأفراد للتغيير عند حدوثه ، و يرجع ذلك لأسباب اقتصادية كخوفهم على وظائفهم و تهديده لبقية مكاسبهم، أو لأسباب اجتماعية تهدد تماسك مجموعة العمل و نقل أفرادها أو تغيير أماكنهم و غيرها ، أو أسباب ذاتية كإحساس الفرد بعدم كفاءته لمتطلبات التغيير و معايير الجديدة ، أو قد يكون لأسباب أخرى كتعود الناس على أسلوب عمل معين و عدم قناعتهم بدواعي تغييره " <sup>2</sup> . و المنتبع لهذا التعريف يجد أنه ركز على بيان الأسباب المؤدية لحدوث المقاومة .

# في حين أن محمد رضا شندي لفت الإنتباه إلى الجانب المضيء في مقاومة التغيير ، فعرفها بقوله " هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك " <sup>3</sup> .

إذن فمقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير وهي ظاهرة إجتماعية شأنها شأن التغيير نفسه .

☆ ومن خلال هذه التعريفات نخلص إلى أن مقاومة التغيير تأتي كرد فعل نتيجة لعملية التغيير و ترجع لعدة أسباب ، و قد تكون المقاومة راجعة لسبب واحد ، أو لأكثر من سبب ، و إذا كانت في غالب الأحيان تتصف بأنها رد فعل سلبي معيق لعملية التغيير فإنها أحيانا تكون رد فعل إيجابي من خلال الإشارة إلى ما قد ينطوي عليه التغيير من مساوئ .

<sup>1</sup> محمد فتحي : مرجع سابق ، ص 229.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف: مرجع سابق ، ص 33.

<sup>3</sup> محمد رضا شندي : الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيمكو، مصر، 1996، ص 28.

**2.6- مقاومة التغيير كأحد ردود الفعل الناتجة عن التغيير :**

تختلف ردود أفعال المورد البشري الناجمة عن التغييرات التي تحدث من حوله هذا ما نستشفه من الجدول رقم (03-03) الذي يبين ردود الفعل اتجاه التغيير.

الجدول رقم (03-03) السلوكيات المتوقعة من الفرد تجاه التغيير

مدى الاستجابة له	التغيير المقترح
1- يقاوم علنا و دون خوف . 2- يقاوم سرا .	1- يرى أن التغيير ضار و هدام . 2- يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره و أمنه .
3- احتمالية قبوله أو إجازته بحذر .	3- يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له .
4- مشاركة في إحداثه و نجاحه .	4- يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق الأهداف .

المصدر : محمد بن يوسف النمران العطييات : مرجع سابق ، ص113.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال أهمها ، حسب ما ورد في موقع إدارة X إدارة ، ردود الفعل التالية :

- ✓ الصدمة.. وهي تشير الى شعور حاد بعدم الإلتزان وعدم القدرة على التصرف.
  - ✓ عدم التصديق.. وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
  - ✓ الذنب.. وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
  - ✓ الإسقاط.. وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
  - ✓ التبرير.. وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.
  - ✓ التكامل.. وهو قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
  - ✓ القبول.. وهو عبارة عن خضوع ، أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- وهذه المراحل قد تتم خلال ساعات أو أيام أو شهور، وقد يصل الفرد إلى المرحلة الأخيرة، ويمكن أن يبقى في مرحلة معينة مدة أطول من غيرها.
- إن المنتبج لردود الفعل ، الواردة في موقع إدارة X إدارة ، السابقة يجد أنها بدأت بالصدمة وانتهت بالقبول و لكن ليس دائما هذا ما يحدث فقد تنتهي برد فعل آخر يعتبره المتخصصين في مجال التغيير التنظيمي أحد أخطر معوقات التغيير ألا و هو مقاومة التغيير، هذه المقاومة يعبر عنها الجدول رقم (03-03) على أنها أحد السلوكيات المتوقعة من الفرد تجاه التغيير، و كما سبق الإشارة إليه فإن مقاومة التغيير تأتي كرد فعل نتيجة لعملية التغيير ، فما هي الأسباب الكامنة وراء هذا رد الفعل الناتج عن التغيير ؟ هذا ما يسعى الباحث لتوضيحه في العنصر الموالي .

**3.6- أسباب مقاومة التغيير :**

تعود مقاومة التغيير لعدة أسباب يوجزها محمد بن يوسف النمران في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- (1) أسباب منطقية و عقلانية .
- (2) أسباب عاطفية .
- (3) أسباب إجتماعية .
- (4) أسباب سياسية .

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران : مرجع سابق ، ص 112.



**4.6- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير :**

- هناك إجراءات تمكن المنظمة من تقادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير، وتعتبر هذه الإجراءات بأنها سابقة لتنفيذ التغيير ومن بين أهمها ما يلي :
- إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، و في تحديد أهدافه ، والتعرف على تصوراتهم واقتراحهم بشأن تنفيذه<sup>1</sup>، فبهذا يشعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركون في إحداثه.
  - إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم.
  - توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد لقبول التغيير، وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجازه<sup>2</sup>.
  - تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.<sup>3</sup>

أما وفقاً لوجهة نظر خبراء الإدارة في المؤسسة الأمريكية *Developing Dimention International* والتي يرمز لها إختصاراً بـ DDI و بناءاً على تجربة علمية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين و العاملين في مشروع الإدارة التفاعلية فهناك ست خطوات للتغلب على مقاومة التغيير هي :<sup>4</sup>

- 1- تقديم جميع المعلومات عن التغيير : و يتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير و لما سوف يتم إنجازه ، و كيف سيكون تأثير التغيير على المؤسسة و الأفراد و مجموعات العمل بشكل محدد.
- 2- بيان أثر التغيير على الأفراد : حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحداثه بانفتاح و أمانة و تبيان كيف سيؤثر التغيير على الأفراد و المجموعات من حيث مزاياه ، و سلبياته لأن ذلك يضيف مصداقية كبيرة على الحديث ، و يجب أن تكون المعلومات صحيحة ، و لا تركز على السلبيات كثيراً ، لأن ذلك يزيد من فرص المقاومة.
- 3- مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير : و يكون ذلك بإخطار المتأثرين بالتغيير ، و أن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك . و يجب تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير حتى و لو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة و عصبية ، و هنا يأتي دور الإدارة بأن تسمع و تتجاوب مع المشاعر و الأسئلة و الإهتمامات و أن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان ، و يحبذ سؤال المتأثرين بالتغيير عما لديهم من أفكار للتغلب على المعوقات .
- 4- الإتفاق على إحداث التغيير : في هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الإتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه ، و جعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة ، و قد عرفوا من خلال النقاش الأعمال التي يحتاجون للقيام بها ، كما يكون قد تم تحديد الموارد المتاحة للمساعدة في ذلك مثل (التدريب ، الأدوات ، ومن يستطيع تقديم المساعدة في ذلك).

<sup>1</sup> سعيد يس عامر : مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 219.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 219.

<sup>4</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات : مرجع سابق ، ص 117-119 .

5- تنفيذ التغيير و متابعته : و يكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الإتفاق عليه بتحديد ما يجب على الموظفين و كذلك الإدارة أن يعملوه ، ومن هم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب ، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ ، لجعل الأمور واضحة بين المديرين ، و بين من يقومون بذلك . كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال ، و ذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر ، و أن الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب .

6- تلخيص ما تم التوصل إليه و تقدير القائمين على التغيير : قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على القائم بالتغيير تلخيص ما تم التوصل إليه ، من أمور تم الاتفاق عليها و أن يعبر على قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم ، مما يرفع من روحهم المعنوية ، و يجعلهم أكثر تعاوناً لتنفيذ التغيير.

و بقي في ختام الحديث عن مقاومة التغيير التنويه إلى أن صلاح الدين عبد الباقي أشار إلى أن كل أسلوب من الأساليب يقلل مقاومة التغيير له مواقف معينة يستخدم فيها و أن هذه الأساليب كما أنه لها مزايا ، فإنه لها عيوب ، و لقد وضع لذلك جدول خاص يعبر عنه الجدول رقم (03-04).

جدول رقم (03-04) أساليب تقليل مقاومة التغيير

المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تعليم الأفراد و الإتصال بهم Education+ Communication	في حالة نقص المعلومات أو التفسير و التحليل الخاطئ للمعلومات	قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير.	بمجرد أن يقنع الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير.
أسلوب المشاركة و إدماج الأفراد في عملية التغيير Participation +Involvement.	عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير ، و عندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير ، و كذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم .	الخطورة هنا أن المشاركون يقدمون تصميماً غير مناسب ، كما قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً .
تشجيع الأفراد و تدعيمهم . Facilitation +Support	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة .	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتصل بمشاكل التأقلم Adjustment.	يستغرق وقتاً طويلاً مكلف للغاية و قد يفشل كذلك
التفاوض و الإتفاق Negociation+Agreement	يستخدم هذا الأسلوب عندما تجد أن شخصاً ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير ، و أن لدى هذه المجموعة قوة هائلة من المقاومة .	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً و طريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة .	قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا نبه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل .
أسلوب المناورة. Manipulation	عندما لا تجدي بقية الأساليب ، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية .	قد تكون وسيلة غير مكلفة و سريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.	قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غرر بهم.
التهديد الضمني أو الصريح Explicit+Implicit Coercion	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً ، و أن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة .	أسلوب سريع ، و قد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.	يمكن أن يكون أسلوباً محفوفاً بالمخاطر إذا أثار حمق الأفراد القائمين بالتغيير .

المصدر : صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 333.

