



جامعة 20 أوت 1955 سكيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية
في مقياس:

إدارة التغيير

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

إعداد الدكتورة:

غياذ كريمة

السنة الجامعية : 2020-2021

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	فهرس المحتويات
1	قائمة الجداول والأشكال
01	مقدمة
02	المحور الأول: الاطار النظري للتغيير
02	1- الأسباب الدافعة للتغيير
05	2- مفهوم التغيير التنظيمي
12	3- أنواع التغيير التنظيمي
14	4- ارتباط التغيير بسياق المؤسسة
18	المحور الثاني: مقاومة التغيير
18	1- مفهوم مقاومة التغيير
20	2- أنماط مقاومة التغيير
22	3- أسباب مقاومة التغيير
27	4- مقاومة مقاومة التغيير
30	المحور الثالث: تشخيص الوضع الراهن للمنظمة
30	1- خطوات تشخيص الوضع الراهن
32	2- السياق الخاص بالمؤسسة
35	3- أهمية فهم السياق الخاص بالمؤسسة
64	4- عناصر السياق الثقافي
39	5- نموذج Kurt Lewin لتحليل ميدان القوى بالمؤسسة
42	6- نماذج تغيير الوضع الراهن للمؤسسة
53	المحور الرابع: قيادة التغيير
53	1- مفهوم قيادة التغيير
54	2- أسس قيادة التغيير

57	3- استراتيجيات قيادة التغيير للتقليل من المقاومة
60	4- أدوار قيادة التغيير
62	5- قيادة مقاومة التغيير
64	المحور الخامس: روافع التغيير
64	1- الهياكل التنظيمية
70	2- نظم الرقابة
78	3- الروتينات التنظيمية اليومية والعمليات الرمزية
88	4- لعبة السلطة والعمليات السياسية
95	5- ضرورة تبليغ الحاجة للتغيير
97	6- مجالات أخرى داعمة للتغيير التنظيمي
99	المحور السادس: التعلم التنظيمي والتغيير
99	1- مفهوم التعلم التنظيمي
101	2- أهمية التعلم التنظيمي
103	3- أنواع التعلم التنظيمي
104	4- أساليب التعلم التنظيمي
105	5- الحاجة الى التعلم التنظيمي
107	6- معوقات تطبيق التعلم التنظيمي
110	7- المنظمة المتعلمة
118	الخاتمة
119	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	الاختلاف الموجود بين التغيير والتغير	01
25	ردود الأفعال على التغيير	02
60	صفات وأدوار القائد	03
67	عناصر الهيكل التنظيمي	04
77	الإنحراف الطبيعي وغير الطبيعي	05
88	أهم الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها	06
92	مقارنة بين بدائل سلطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة	07
96	الخطوات الأساسية للتبليغ عن التغيير	08
113	الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	09
115	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	عوامل التكيف مع السياق	01
21	أشكال التعبير عن المقاومة للفرد والجماعة	02
22	مصادر مقاومة التغيير	03
34	مصفوفة SWOT	04
35	نموذج التحليل PESTEL	05
36	مصفوفة البيانات	06
40	تحليل مجال القوى المؤيدة والمعارضة لعملية التغيير الاستراتيجي	07
42	تحليل ميدان القوى للشركة	08
45	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث	09
58	استراتيجيات التغيير المتدرج	10
59	استراتيجية التغيير البنوي	11
79	خطوات تطبيق برنامج تعديل السلوك	12
82	موازنة الأداء ما بين المجموعات باستخدام برنامج إدارة الطوارئ السلوكية	13
83	نموذج التنظيم الذاتي لكانفر (Kanfer)	14
94	احتمالات السلوك السياسي في المؤسسة	15
116	استراتيجيات التعلم المستمر	16

مقدمة

من منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير " نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

ونظرا لما يميز التغيير بكل جوانبه ومجالاته من أهمية بين العلوم الإدارية، فقد خصص كمقياس يدرس لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال، وحاولنا من خلال هذه المطبوعة الإلمام بأهم ماورد حول إدارة التغيير حسب البرنامج المعتمد راجين أن تكون مرجعا علميا يستفيد منه طلبة التخصص.

المحور الأول: الاطار النظري للتغيير

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالإتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء .

1- الأسباب الدافعة للتغيير

قبل التطرق إلى أهم التعاريف التي وضعت من أجل إعطاء إيضاح مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول الإجابة عن السؤال التالي: لماذا يجب أن تتغير المؤسسات ؟

تواجه المؤسسات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حاليا تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطا إنتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن إستمراريتها. وبالرغم من كل هذه التدابير التي تتخذها المنظمة أثناء ممارستها نشاطها إلا أن هناك حدودا للمدى الذي يمكن لها أن تسيطر فيه على البيئة ، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد واللوائح والقوانين والتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة ، مما فرض على المنظمة ضرورة الاستغناء عن آلاف الأفراد والتخفيض من مستويات الإدارة الوسطى أو التعديل في هيكلها التنظيمية، ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة. وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير .

وفي مجال المؤسسات المعاصرة، فإن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المؤسسة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف

عليها للأفراد¹، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكيتها وتغيرها وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكيتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن المنظمات في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً، وأن المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها، فالاستقرار البيئي يأتي على رأس التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، وبما أن التغيير عملية مستمرة فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة، من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

1-1- الأسباب الخارجية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية².
- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة The knowledge explosion وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية³.
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخراً كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 346.

² غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة-الوطن والمجتمع العالمي، ط 1؛ بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 197.

³ الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد 355، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر، فبراير 2005، ص 112.

- إختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
 - التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب¹.
 - التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم(تغير الأذواق).
 - بالإضافة إلى التغييرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة².
- 1-2- الأسباب الداخلية:**

هناك تغييرات تحدث على مستوى العمل ، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر ، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية، ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية.

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

- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الإيصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد: عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة (الغيرة) بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات³.

- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تُواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع

¹Serge Raynal, **le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3^{ème} édition; Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، ، السلوك التنظيمي"مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص 361.

³ أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة أبو القاسم أحمد)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 556.

التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة¹.

بعد استعراضنا لأهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثيراً على الأفراد والجماعات في التنظيم، ففي حالة التغيير إستجابة لضغوط خارجية هنا لا يكون للأفراد بالمنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير خاصة إذا لم يكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة، في هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد الموقفين من التغيير:

- عدم الإكتراث واللامبالاة، حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بالتغيير.
 - موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بتهديد مصالحهم واستقرارهم، وهنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم.
- أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، وبالتالي إذا أتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فلن يقاوموه، وعادة يكون للأفراد دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية².

2- مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية* وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره³.

وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين ، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغيير.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 379.

² عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بميك، القاهرة، 2004، ص 57-58.

* الكفاءة تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف، أما الفعالية فهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة وتعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق ورفع الإنتاج والمبيعات.

³ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص 228.

2-1- تعريف التغيير التنظيمي

لـ التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"¹.

في هذا التعريف وضحا الباحثان اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

لـ كما عرّفه سكينز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"².

فيما يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلا.

لـ كما قدّم (FRANCOIS BONEN) تعريفا للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

لـ ووفق تعريف علي السلمي: " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"³.

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1، دار وائل، عمان، 1999، ص 17.

² خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص 103.

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 224.

طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية ".
 للقائمين على عملية التغيير التنظيمي:

من يتولى عملية التغيير التنظيمي؟ وهل هم مديرون من الداخل أم مستشارون خارجيون؟

نلاحظ أنه على الرغم من أن المديرين داخل المنظمة يكون لديهم خبرة ومعرفة أكثر وأكبر بعملياتها إلا أنه ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظرا لأنهم يمثلون جزءا من ثقافة المنظمة، لذا تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية إلا أنه على الرغم من ذلك فإن الاتجاه نحو الاستعانة بالمستشارين الخارجيين يحتاج إلى فترة زمنية أطول لدراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التغيير¹.

تجدد الإشارة الى وجود تباعد كبير بين مصطلحي "التغيير" و "التغير" من جهة أخرى، إذ يعتبر "التغير" هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته²، مما ينتج عن ذلك اختلافات أساسية بين التغيير والتغير من حيث الطبيعة والكيفية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم(01): الاختلاف الموجود بين التغيير والتغير

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

المصدر: فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006، ص 23

¹ نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص ص295-296.

² فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006، ص 13

أما إدارة التغيير فتعبر عن الدور القيادي للمؤسسة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المرغوبة المستهدفة، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة، وبأقصر وقت وأقل جهد وتتضمن عملية إدارة التغيير كافة جوانب تطوير البناء التنظيمي وتجديده، وهي إما أن تكون سلوكية بالعمل الجماعي والقيادة المبدعة، أو علمية بترشيد القرارات وتطوير الأهداف، وأما تكنولوجية عن طريق إدخال الوسائل التكنولوجية، أو عن طريق إعادة تصميم الوظائف والبناء التنظيمي للمؤسسة¹.

كما أن إدارة التغيير أتت لتعبر عن كيفية استخدام الطرق الأمثل والأكثر فعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، الاطلاع بالأساليب التي يستطيع من خلالها المدير التحكم في عناصر عملية التغيير، فعندما نقيم المدير ننظر إلى ما قدمه من تحسينات وتجديدات وأعمال ابتكارية تندرج تحت مفهوم التغيير، ولا بد هنا من الإشارة إلى أن إدارة التغيير لا تقتصر على الإدارات العليا بل وقد يتنافس في ذلك فريق العمل من أجل إتمام هذه العملية على الوجه الأمثل، كما أن تولي دفة إدارة التغيير ليس أمراً يسيراً بل يحتاج إلى قائد ذو رؤية خاصة، وقدرة عالية على التجديد والابتكار والإبداع، والتعامل مع المشكلات بحكمة، كما ويجب فن التأثير في الآخرين بحيث يشركهم في اتخاذ القرارات، ويناقشهم في جميع الأمور المتعلقة بالتغيير، ويتفق جميع الباحثين في موضوع إدارة التغيير بضرورة وجود خطة محكمة في فترة زمنية محددة من أجل ممارسة إدارة التغيير بشكلها الصحيح والسليم.

وتتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها:²

- ✓ **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة. لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.
- ✓ **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تحياها.

¹ أحمد أبوسلهوت، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 19.

² الخضير محسن، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص 56.

- ✓ **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ✓ **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- ✓ **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، إن المشاركة الإيجابية الواعية تضمن سرعة وتأكيد جودة الإنجاز، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية، والأمن لعملية التغيير وعدم انتكاسها، ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياج حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له.
- ✓ **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- ✓ **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- ✓ **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.
- ✓ **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

✓ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة¹.

2-2- أهداف التغيير التنظيمي

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكल المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية².
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة³.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 295-296.

² أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 544.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، 2004، ص 349.

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حداً أصبح فيه يشكل تحدياً وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة لا يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها.

2-3- أهمية التغيير التنظيمي

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
 - **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.
 - **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تقجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يهزم داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتنتج جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي¹:
- ✓ عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
 - ✓ عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

¹ ابتسام مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 45.

✓ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيّاً كان حجمها وبوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

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

✓ **المحور الأول:** اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع.....إلخ.

✓ **المحور الثاني:** معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدتها مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الانتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل¹.

3- أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث فنجد:

أولاً: حسب معيار التخطيط: نجد التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو (التلقائي)²:

¹ فتحي عوني ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 38.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 370.

- **التغيير المخطط:** يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكينز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة " .
- كما أشار بنس (Bennis) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه " الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق " .
- يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا ... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير .
- **التغيير الغير مخطط (التلقائي):** ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال ... الخ.
- ثانيا: حسب معيار درجة الشمولية:** نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل¹:
- **التغيير الشامل:** فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.
- **التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزمات.
- ثالثا: حسب موضوع التغيير:** يمكن التمييز بين²:
- **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 350.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 362.

- **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها أجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.
- رابعاً: حسب معيار السرعة:** ونجد:
 - **التغيير البطيء:** حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.
 - **التغيير السريع:** يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.
- خامساً: حسب معيار طريقة تنفيذ التغيير:** نميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير بالمشاركة¹:
 - **التغيير المفروض (بالقوة):** تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.
 - **التغيير بالمشاركة:** فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.
- سادساً: حسب معيار درجة عمق التغيير:** فنجد التغيير البسيط والتغيير الجذري.
 - **البسيط (السطحي):** يكون إحداثه تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، ويهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويكون هذا النوع من التغيير فعالاً أكثر إذا اتصف بالاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المؤسسة.
 - **التغيير الجذري:** هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، يتميز بترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

4- ارتباط التغيير بسياق المؤسسة

- لدراسة العلاقة الموجودة بين التغيير بالمؤسسات وسياقها العام نجد مقاربتين، تتفقان في وجود العلاقة الوطيدة بينهما في حين تتمايزان في طبيعة هذه العلاقة، وهما:²

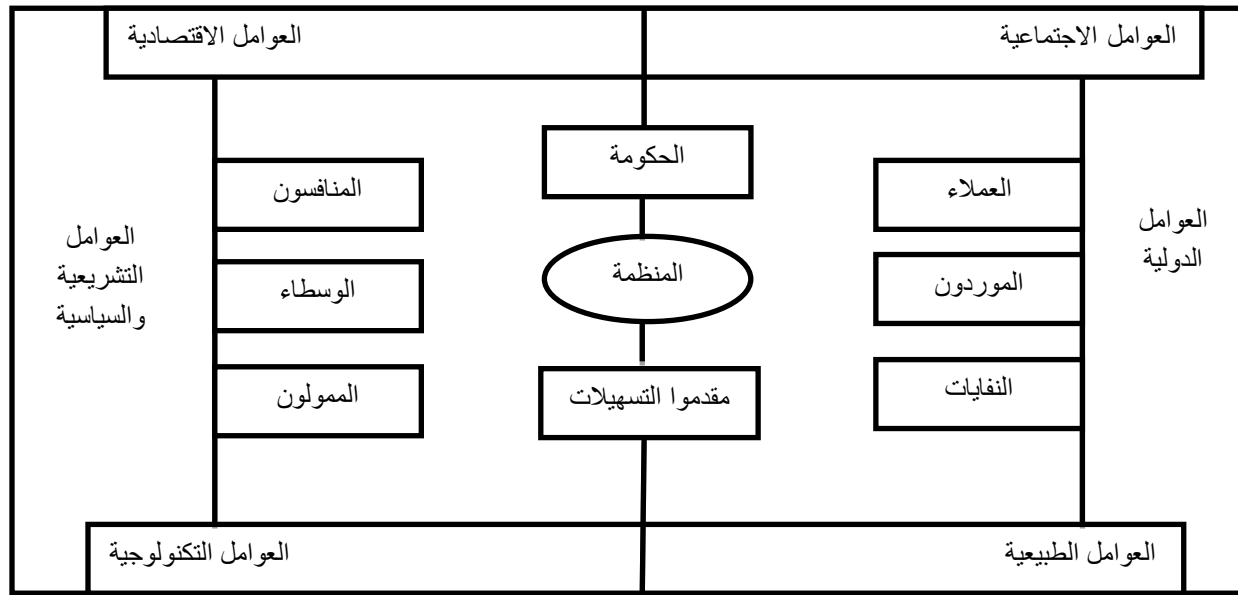
¹ يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، موقع: www.ituarabic.org

² نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2014/2015، ص ص 91-93.

✓ المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع السياق:

لقد اعتمدت أغلب أصحاب هذه المقاربة على أن قيادة التغيير يجب أن تكون في اتجاه تكيف المنظمة مع مختلف التغييرات التي تحدث، سواء كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أم الخارجي ويقصد بالمحيط الداخلي طاقات المؤسسة التسييرية والمالية والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، أما المحيط الخارجي فهو جل القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمنظمة والتي يكون لها التأثير الحالي والمحتمل عليها.

الشكل رقم (01): عوامل التكيف مع السياق



المصدر: نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2014/2015، ص92.

✓ المقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في السياق:

تقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات وتوقع ما يحدث مستقبلا مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها وتجنب التهديدات المتوقعة حصولها من خلال المبادرة الديناميكية التي يجب أن تتوفر للمنظمة عليها، فيجبرها على التطور باكتشاف نفسها من جديد في كل مرة تقوم فيها بقيادة تغيير ما بداخلها، ولهذه المقاربة أهداف عدة أهمها:

- إعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصر في الماضي والحاضر.
- الإقرار بواقع التنافس وضرورته، والسعي لتحقيق سبق التنافسي.

لقد عززت هذه المقاربة التنظيم ودعمت الواقع الاقتصادي، فكل منظمة أصبحت تبادر بأخذ زمام الأمور، هي المنظمة الأقوى والأجدر على التنافس من خلال كفاءتها المحورية والاستراتيجية.

✓ خصائص السياق الداعم لعملية التغيير

ينبغي توافر عوامل معينة ترتبط بالسياق وتتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل مايلي:

- في مجال التخطيط:

- تحديد فوائد التغيير على إدارة الأعمال.
- تحديد مقاييس رقمية لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- القيام بحالة دراسية للنتائج والتي ينبغي تحديثها باستمرار.
- دراسة البيئة المحلية والعالمية والمنظمات المشابهة.
- رصد ومراقبة المخاطر والتبعيات والتكاليف والعائد على الاستثمار، وكذلك العوامل الثقافية التي قد تؤثر على التقدم المحرز في إدارة التغيير.

- **التواصل الفعال:** تجديد واستخدام وسائل الاتصالات المناسبة التي تمكن من التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة، من أجل:

- رسم خطة التغيير من خلال المقترحات المختلفة من كافة مستويات الإدارة.
- مشاركة جميع أفراد المؤسسة ذوي الصلة في وضع حلول للمعوقات التي تظهر أثناء تنفيذ الخطة.
- الأخذ برأي الخبراء: وهو استشارة الخبراء في المجال سواء الخبرات الداخلية أو الخارجية، وذلك لتحديد وصف التطورات المستقبلية المحتملة، فوائد نجاح التغيير، تفاصيل التغيير، متى وأين وكم ستكون التكلفة.
- وضع نظام فعال للتعليم والتدريب ورفع مستوى المهارات التي تؤخذ بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة.
- معالجة مقاومة الموظفين وموائمتها مع التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.
- تقديم المشورة الشخصية لتخفيف أي مخاوف من التغييرات ذات الصلة.

- تحليل الاتجاه: وهو عبارة عن "دراسة السلوك والأداء الماضي والحاضر لمتغير ما وتقدير كيف سيتحرك ويتغير في المستقبل بناء على اتجاهه ومعدلات تغيره في الماضي.
- المقارنة المرجعية: وذلك للاستفادة من التجارب المحلية والدولية، والاستفادة من أفضلها، وتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية، وهي تهدف إلى "مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في مؤسسات أخرى، الهدف هو الاستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المنظمة في طريقة تنفيذ الأعمال، وتكون واحدة من أربعة أنواع هي: المقارنة الداخلي وهي الأبسط والأسهل، وتتم بمقارنة عملية مع أخرى داخل نفس المنظمة، وإما التنافسية فتتم مع عمليات أو منظمات منافسة، والمقارنة الوظيفية وتتم بين عمليات موجودة أصلا في عدد كبير من المنظمات، وأصعب أنواع المقارنة هي العامة التي تتم بين عمليات مختلفة تماما بالاستناد إلى الهدف من العملية".

المحور الثاني: مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير في المنظمة ظل لفترة طويلة قضية تثير الإهتمام بالنسبة للممارسين لعملية التغيير التنظيمي وعلماء الإدارة، وعادة ما ينظر إلى المقاومة من خلال شقين، الأول أنها في أحسن الأحوال تؤدي إلى الإرباك وإثارة المشاكل. والثاني في أسوأ أحوالها كعملية منسقة من الإشتباك الجذري تم تصميمها لتحقيق قبضة التحكم الإداري، ودائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة وإنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم.

1- مفهوم مقاومة التغيير

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى الكاتبين "Coch" et "French" الذين نشر مقالا سنة 1974 في مجلة "العلاقات الإنسانية" تحت عنوان "التغلب على مقاومة التغيير" حيث أوضحا أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالحرمان والتهميش أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة وتأثيرها على المؤسسة بعد تزايد الإهتمام بموضوع مقاومة التغيير تم حصد العديد من الكتابات والتأليفات حول الموضوع، لذلك فقد عرفت العديد من التعريفات نذكر منها:

- مقاومة التغيير هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الأمن، وعدم توفر ظروف العمل المناسبة إلى جانب تصورات وتجارب سابقة فاشلة للتغيير.

- وعرفت على أنها كل سلوك يؤدي إلى المحافظة على الوضع الحالي ومواجهة ضغوط تغييره¹.

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف مقاومة التغيير كمايلي:

" إستجابة عاطفية طبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما التغيير أمر حتمي كذلك فالإنسان بطبيعته وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن الميول إلى الإستقرار لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة"².

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 72.

² فريد كورنيل، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، دار النشر زمزم، عمان، 2015، ص 60.

وقد نجد في المنظمة عدة أفراد يقاومون التغيير وكل واحد لديه الطريقة الخاصة به للمقاومة:¹

- **المتجارب:** وهو الذي يدعي أن له خبرة وتجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير ماله الفشل.
- **المتسائل(الفضولي):** هو الذي يحاول توجه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.
- **المتسلق:** وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا والتأثير عليهم بإقتناعهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم.
- **المعمم:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية إلى ظاهرة عامة.
- **الثرثار:** وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير ولا يترك المجال للآخرين لإبداء آرائهم.
- **الملتقط:** وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من المتغير ليستعملها في خدمته وتعزيز مقاومتهم.
- **المركب:** وهو الذي يركب الكلمات والأحداث والمواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.
- **المسوق(المنافق):** ويعتبر من أخطر أنواع المقاومة، إذ يمدح فكرة التغيير وفي نفس الوقت يقول غير مناسب للتغيير.
- **المشاجر:** الذي يعبر عن مقاومة بالمشاجرة والعراك، والشتيم، والضرب.
- **المنسحب (المؤيد):** يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الإنسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.
- **المهاجم:** وهو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ويشوه صورته وذلك بزعة الثقة في التغيير والقائم عليه.
- **المساوم:** وهو الذي يساوم المتغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط لتأخير التغيير أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن مضمونه.

ويمكن تلخيص الأسباب العامة لمقاومة التغيير في الآتي:

- ليس بالإمكان أحسن مما كان: مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.
- مخاوف فقد مزايا مكتسبة: قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو

¹ سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 76.

المكانة الأدبية، أو نمط اشرف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير اهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

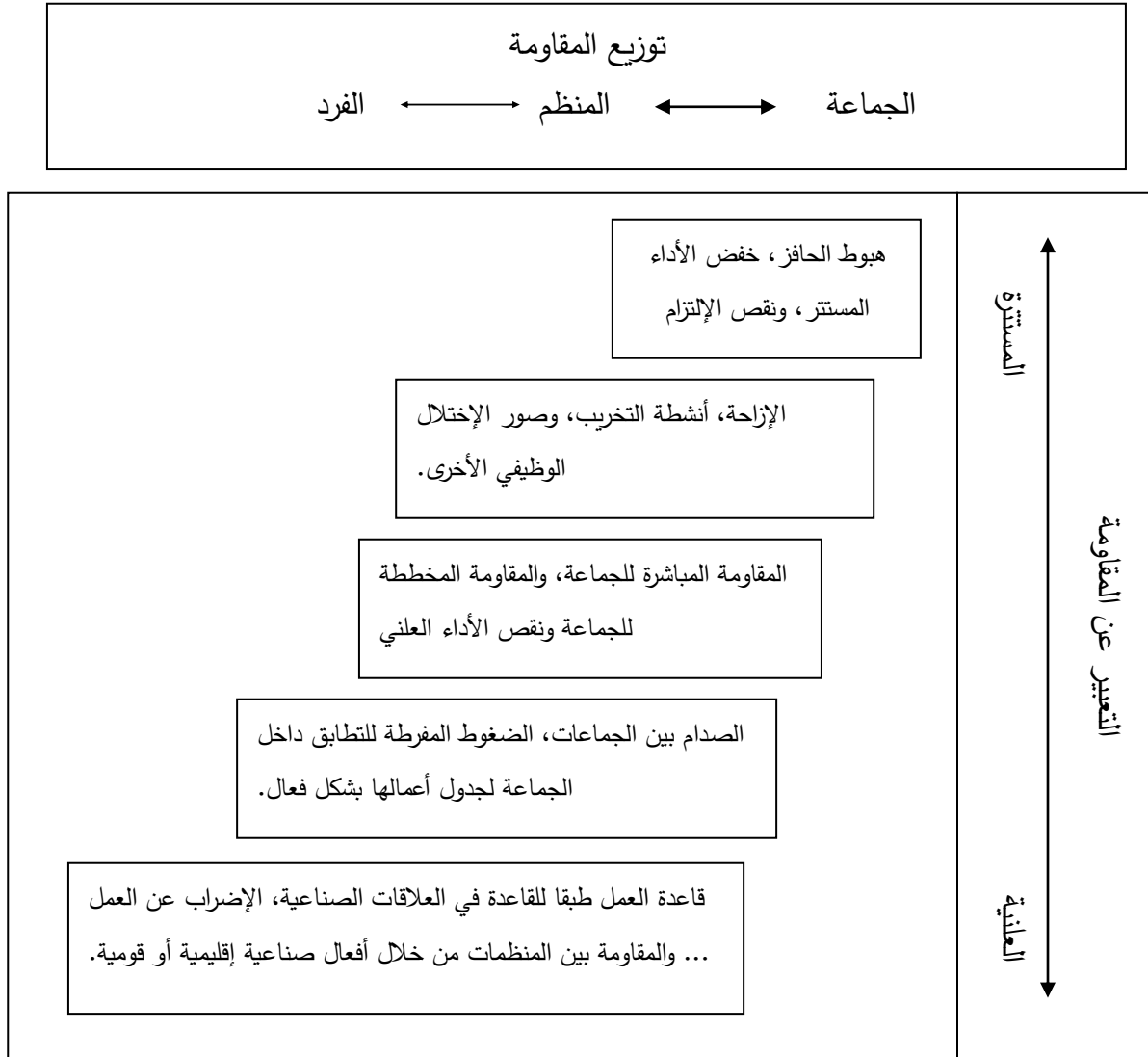
- **فقدان الثقة وقصور الفهم:** سيعارض الافراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.
- **اختلاف تقييم التغيير ونتائجه:** تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطوطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.

2- أنماط مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة، وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير. ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير:

- **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الإحتجاج، ترك العمل...) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطئ في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطلااف وأبعاد المقاومة السرية.
- **فردية أو جماعية:** وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير يعبر عنه عند مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة لتعدد الأفراد المقاومين وإختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية وإحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.
- **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لإقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير ولأهدافه، في حين تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق، والشكل التالي يوضح الأنماط الثلاثة لمقاومة التغيير:

الشكل رقم(02): أشكال التعبير عن المقاومة للفرد والجماعة



المصدر: سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص 78.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أن "المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف"¹، وفي الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة نجدها إما مستترة أو علنية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 77.

ف نجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، الخفض المقصود للأداء أو عدم إستغلال الإمكانيات، كما نجدها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات العمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: تقليل إلتزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.

3- أسباب مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة أمرا طبيعيا، وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، وتلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع²، وتستطيع هذه المقاومة أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يواجهها التغيير في المنظمة:

الشكل رقم (03): مصادر مقاومة التغيير



source: Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « Les clés du succès concurrentiel »**, Ed d'organisation ,paris,2004, p 286-287.

من الشكل نجد أن المنظمة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي سوف يدفع بالمؤسسة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير، بالإضافة إلى أسباب أخرى قد تكون للمنظمة دور فيها مثل:

- عدم رفع المكافآت.

² Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « les clés du succès concurrentiel »**, Edition d'organisation, Paris, 2004, p 286-287.

- التكاليف العالية التي أنجزت على تغييرات سابقة.
- ضعف إختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير.
- الفشل في تغييرات سابقة.

3-1- الأسباب الفردية 'السيكولوجية'

في كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية و يمكن تصنيف الأفراد وفق استجاباتهم للتغيير إلى ¹:

- **المعارضون أو الخصوم:** وهم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية، هذه النظرة إما لعدم فهمهم أو عدم إقتناعهم بأهداف ومنافع التغيير أو أنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية من عملية التغيير.
- **المؤيدون:** هم الذين ينظرون للتغيير نظرة إيجابية، ويسلكون في نفس الوقت سلوكا إيجابيا يتفق مع معايير الأداء المخططة، وغالبا ما يكون المؤيدون هم الأف ا رد او الجهات التي ستحصل على فوائد أو مزايا من عملية التغيير.
- **المعارضون في الخفاء:** هم الأطراف الذين لم يفتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم يدعمون جهود التطوير، هذه الإعاقة هي فقط المؤشر الظاهر والواضح للإدارة، والتي ترى أنها وضعت خططا تطويرية جيدة لكنها عند التنفيذ تفشل في تحقيق المرجو منها وكثيرا ما يرجع الفشل لهؤلاء المعارضين.
- **المؤيدون المحتملون:** هم الأشخاص أو الجهات الداخلية أو الخارجية الذين لديهم اتجاهات إيجابية نحو جهود المنظمة بشكل عام بالرغم من أنهم غير واثقين بدرجة كبيرة من جهود التطوير الحالية، وهذه الفئة إما أن تصبح من المؤيدين لعمليات التطوير، وإما أن تنقلب فتصبح من المناوئين لعملية التغيير ولخطواته.

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية العربية، مصر، 2012،

وتصنف المقاومة الفردية إلى درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ويمكن أن نحصر أهم أسباب مقاومة التغيير التي تعود إلى الفرد في حد ذاته إلى¹:

- **فرض التغيير:** عند فرض التغيير على الأفراد دون إشراكهم في صنع القرار يقومون برد فعل طبيعي من جانبهم في صورة قوة رفض داخلية تتمثل في إبداء المقاومة للتغيير.
- **تأثير التنظيم التغيير الرسمي:** يلعب دور كبيراً في مقاومة التغيير، حيث يعتمد إلى خلق شكوك عندهم في نيات الإدارة، قد أوضحت دراسات أن إقناع قادة التنظيم التغيير الرسمي وجلب ثقتهم قد يؤدي إلى نجاح تنفيذ التغيير.
- **الغموض وسوء الفهم:** من أبرز الأسباب التي تولد مقاومة الأفراد للتغيير هي نظرة الأفراد له، حيث أن جزء كبير من مقاومة التغيير يحدث لعدم أو سوء فهم أهداف التغيير وطبيعته وكيفية تحقيقه، والذي يكون بسبب الغموض الذي يحيط به فحسب "martin" الغموض عند بعض الأفراد يكون بسبب عدم وضوح في الأهداف المنبذة.
- **الخوف من الفشل:** يتضمن التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من الفشل في هذا التحدي وبالتالي تهتز صورتهم أمام زملائهم ومرؤسيهم ورؤسائهم.
- **ميل نحو الثبات وإستقرار:** فمن المعروف أن الإنسان بطبيعته وبالأخص القدامى من العاملين، لايميل للتجديد ويقاوم التغيير، بإعتبار تعوده عليه ويحاول عادة الإبقاء على نمط الحياة أو العمل الذي يقوم به.
- **عدم مراعاة إحتياجات أفراد وحالتهم:** إن عدم إهتمام القائمين على التغيير بإحتياجات الأفراد المعنيين بهذا التغيير من شأنه أن يؤثر على نفسياتهم ويتجهوا ألى مقاومة هذا التغيير، فإذا ماتم مراعاة أحوالهم النفسية والإجتماعية، المالية...إلخ، فإن النتيجة المتوقعة هي إنعدام الفعالية ومقاومة هذا التغيير.
- **زيادة العبئ الوظيفي:** إذ أن هناك إعتقاد سائد بأن التغيير متعب، فغالبا يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من أعبائهم في العمل، إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة أو تعلم أساليب جديدة.
- **صورة التغيير أمام الأفراد:** فالمقاومة قد تأتي بسبب عدم الثقة في من يقومون بالتغيير وسوء العلاقة مع المتغيير والتي تعكس عدم تقبل أفراد التغيير ومقاومته.

¹ سماتي حاتم، مرجع سابق، ص ص 79- 80 .

ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص، ويفسره بالقدر الذي يشبع احتياجاته المختلفة، أو ما يواجهه من مواقف جديدة، وبناء على ذلك تختلف ردود أفعال الموظفين على التغيرات من حولهم، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): ردود الأفعال على التغيير

مرحلة	رد الفعل	التوضيح
1	الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
2	عدم التصديق	الشعور بعدم واقعية السبب في ظهور التغيير
3	الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
4	الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
5	التبرير	قيام الفرد بوضع وافترض أسباب التغيير
6	التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد
7	القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

المصدر: النويقة عطا الله، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، عدد 42، الجامعة الأردنية، 2015، ص46.

بصفة عامة مقاومة التغيير تظهر على شكل صور متعددة، وتستخدم قوى المقاومة عدة وسائل وأساليب في محاولة إيقاف وتأخير التغيير، ومن أهمها:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد،
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير،
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء،
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح،
- يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة الى مناظرة فكرية،
- يعتقد الفرد ويصر بأن التغيير ليس عادلا،
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت النتائج ليس لها صلة بالتغيير،
- يقلل الفرد من الحاجة الى التغيير،
- يقترح الفرد حلا سريعا لايشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

3-2- العوامل الثقافية التنظيمية

تعتبر الثقافة من المواضيع العامة والحيوية التي لا يمكن صرف النظر عنها، والتي يتم التركيز عليها في العملية التغييرية.

- **طبيعة الثقافة التنظيمية:** عرفها "ها دايفيس" بأنها " : مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.

- **أنواع الثقافة التنظيمية:** تصنف حسب المعيارين التاليين:

• **حسب معيار القوة:** هناك الثقافة القوية والتي تتجسد في الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة؛ إضافة إلى الثقافة الضعيفة والتي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم؛

• **حسب معيار التكيف:** نجد الثقافة المرنة يبرز دور وأهمية القيادة على تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف مع المحيط في مرحلة التغيير؛ عكس الثقافة الجامدة التي تتسم بالحدز ولا تمنح حيز الحرية للمديرين والعمال.

وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر أهمها: " المراسيم والقصص والأساطير، والروايات، والرموز واللغة، والتصرفات إضافة إلى تأثير البيئة التنظيمية.

يقوم المؤسسون للمنظمة بخلق أسس يعتمدون عليها في ثقافتهم التنظيمية، وتتجسد هذه الأسس في استخدام المؤسسين للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعمدون إلى الاحتفاظ بهم في المنظمة؛ وكذا سعي المؤسسين على دفع هؤلاء الموظفين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم .

- **تطور الثقافة في المؤسسات:** يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على عدة جوانب منها الفعالية، حيث يرى الكاتب " JIBERNI " أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزه تنافسية؛ وكذلك الهيكل التنظيمي: حيث تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، والعمليات الإدارية والممارسات الإدارية وموائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة

المنظمة؛ إضافة إلى تأثيرها على الانتماء والولاء التنظيمي: فيتمسك العاملون بالثقافة التنظيمية مما يزيد من الإخلاص والولاء ويقائهم بالمنظمة¹.

يرى بعض الكتاب والباحثين أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات ولها إيجابيات وفوائد منها:

- إجبار القادة على توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.
- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية.
- إجبار القادة على مراجعة الخطط وتحليل النتائج.
- اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
- التعرف على مدى إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.
- تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن القضية، كما توفر نسقاً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.
- أنها تكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- أنها تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- أنها تكشف النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

4- مقاومة مقاومة التغيير

لا يمكن اغفال أثر القوى المعيقة للتغيير على نجاح وفعالية التغيير، وقد تتزايد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة مما يهدد فعلاً نجاح التغيير في تحقيق أهدافهم ومن هنا ينبغي على إدارة المنظمة أن تقف متفرجة على مقاومة الأفراد للتغيير، بل ينبغي عليها أن تتخذ كافة الاجراءات والطرق المحتملة على الأقل لتخفيف حدة مقاومة التغيير اذا لم يكن اجتنائها من الوجود كلياً، لأن من شأن ذلك افساح الطريق أمام احداث التغيير بسهولة ويسر مما يضمن تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بكاملها، وهناك ستة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير نوجزها فيمايلي:

¹ بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على HYDROSID, TDC، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006، ص 16.

4-1- التعليم والاتصال

تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات وتحليلات كافية أو تتوفر ولكنها غير دقيقة للتحليل، وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق، فالمعلومات الكاملة الكاملة عن اتجاهات ومضمون وأثار التغيير تزيل الشعور بالغموض والخوف وعدم التأكد من نتائج التغيير، وبالتالي يقلل من المقاومة¹.

4-2- المشاركة والارتباط

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأعضاء القائمين على التغيير لا يمتلكون المعلومات الكافية التي يحتاجونها لتخطيط عملية التغيير وإحداثه، فعندما يكون العاملون مشاركين في جهود التغيير فإنه من المحتمل أن يؤمنوا بالتغيير بدلاً من مقاومته، فهذه الطريقة تضعف المقاومة للتغيير.

4-3- التسهيل والدعم والمؤازرة

تستخدم هذه الطريقة عندما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشاكل التوافق أو التكيف، وتتطلب من القائد أن يكون مصدراً للدعم وسنداً له، وتتضمن توفير الدعم المعنوي والاصغاء بعناية لما يقوله الآخرون من مشكلات وتذمر، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءً فعالاً للمكلفين بالتغيير.

4-4- التفاوض والاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عندما يتعرض شخص ما أو جماعة للخسارة من جراء التغيير، وفي نفس الوقت يكون لهذا الشخص أو تلك الجماعة قدراً كبيراً من القوة للمقاومة، أي عندما يكون مقاومي التغيير في أوج قوتهم أو في موقع القوة داخل المنظمة لمقاومة التغيير، تتلخص هذه الطريقة في تقديم حوافز للأفراد المقاومين للتغيير، وإجراء بعض المساومات لتوقفهم عن المقاومة، وتقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعدم عاقبة التغيير والانخراط فيه.

4-5- المناورة والاستقطاب

تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية في بعض المواقف، كإسناد أدوار رئيسية لبعض الأفراد والجماعات في تخطيط وتنفيذ التغيير المنشود، وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون طرق أخرى تكتيكية غير قادرة على العمل أو عالية التكلفة، ولكي تكون طريقة المناورة فاعلة يقترح

¹ العبياني زايد، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص 154.

اختيار عدد من قادة المقاومة للعمل معهم كزملاء جدد في مسيرة التغيير ولو بشكل صوري، ويمكن اعطاء هؤلاء دور رمزي في صنع القرارات بشرط عدم تهديد جهود التغيير.

4-6- الاكراه الضمني والصريح

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون السرعة مطلوبة وكخيار لفرض التغيير، وتتضمن استخدام السلطة لاجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة، كفقدان الوظيفة أو الطرد أو الحرمان من الترقية، ويكون التهديد بشكل ضمني أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسميا الى المستهدف بالتغيير يتعين الالتزام به.

المحور الثالث: تشخيص الوضع الراهن للمنظمة

إن قيام شركة ما بعملية تشخيص الوضع الراهن هي الخطوة التمهيديّة السابقة على كل التخطيط، بل هي الدافع له كذلك؛ فإدراك الشركة أنها عند هذه النقطة، ورغبتها في أن تتقدم أكثر، وأن تذهب إلى أبعد مما هي عليه، هو الذي يدعوها إلى تحمل عناء وضع الخطط الاستراتيجية.

وعلى ذلك، فإن تشخيص الوضع الراهن يتطلب إعادة قراءة وتقييم كل تفاصيل الشركة، ووضعها موضع التأمل والتفكير العميق، إنها محاولة الهدف منها معرفة موقع وموضع الشركة في السوق، أي وضعها الحالي؛ فكل ما يتعلق بالمستقبل، وطموحات الشركة المستقبلية أمور متروكة للتخطيط لكي يرسم لنا الملامح التي يمكن من خلالها أن تسمي هذه الطموحات واقعًا ملموسًا.

1- خطوات تشخيص الوضع الراهن

إن نقطة البداية المنطقية في التغيير التنظيمي هو إجراء الدراسة التشخيصية، توجد مقولة مفادها أن التشخيص السليم هو نصف العلاج، فإذا كان التشخيص خاطئاً فإن اختيار العلاج مهما كان جيدا وتنفيذه قوي فإنه لن يعالج أي شيء، لأن المشكلة ما زالت هناك دون حل، وتبدأ خطوات التشخيص بالتخطيط لمشروع الدراسة حيث يتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها، وإجراء دراسة استطلاعية عن الوضع الراهن، وذلك للتوصل إلى برنامج لدراسة يتم اعتماده من الإدارة العليا للمنظمة، يلي مرحلة التخطيط للدراسة مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليل هذه المعلومات، وتقديم المعلومات على الإدارة العليا والمختصين (وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية)، ويساعد ذلك كله في التوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل الإدارية والواجب علاجها من خلال خطوات دراسة الوضع الراهن للمؤسسة¹.

1-1 تخطيط الدراسة: تهتم هذه المرحلة بما يلي:

- تحديد هدف الدراسة؛
- تحديد فريق الدراسة ورئيسه؛
- إجراء دراسة استطلاعية؛
- اعتماد برنامج الدراسة.

¹ أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 158،

2-1 جمع البيانات وفقا للدراسة الإستطالعية وتحديد نطاق الدراسة وهدفها تحديد نوع البيانات التي سيتم

جمعها، وليس من الصواب جمع كل ما يمكن جمعه من بيانات لأن ذلك مكلف وهناك أربع طرق

رئيسية لجمع البيانات، وهي كالتالي:

- الإستقصاء (الإستبيان)
- المقابالت.
- الملاحظة.
- فحص السجلات والدراسات السابقة.

3-1 تحليل البيانات: يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج والخلاصات فيها ومن بين

طرق تحليل البيانات:

- تحليل القوى المؤثرة.
- الوسط الحسابي .
- الإتجاه العام.
- الإرتباط.

4-1 التغذية العكسية: يقصد بالتغذية العكسية قيام المستشار والقائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره

عن نتائج البحث الذي أجرته الإدارة العليا وباقي المديرين في المنظمة، وأن يصاحب هذا التقرير

عرض شفوي عن النتائج الخاصة بجمع وتحليل البيانات، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار أو

القائم بالدراسة عن المشاكل التي تواجه المؤسسة أي التشخيص المبدئي، ويلي ذلك قيام أعضاء

الإدارة العليا والمديرين بمناقشة ما تم عرضه، وقد تستغرق المناقشة عدة لقاءات أحيانا، حتى يتم

استيعاب النتائج، وذلك للإنتقال إلى التشخيص النهائي لمشاكل المؤسسة تمهيدا للتوصل إلى

التدخلات المناسبة.

5-1 التشخيص: يقصد بالتشخيص ما يلي:

- تحديد مشاكل المؤسسة.
- تعريف مواطن الضعف بالمؤسسة.
- تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.

- تحديد الأوضاع والنتائج السيئة في المؤسسة.
- تحديد الفجوات الموجودة في أداء المؤسسة.
- تعريف الأوضاع غير المرغوبة.
- تحديد عدم التوازن بالمؤسسة.

2- السياق الخاص بالمؤسسة

سياق المؤسسة يعتبر مفهوماً أو مورداً يتضمن تحديد أصحاب المصلحة والاتجاهات البيئية وجوانب عمليات الأعمال من أجل إنشاء بنية المؤسسة، ويُطلق على سياق المؤسسة أيضاً "قطعة أثرية لبنية الأعمال" لأنها تكشف عن بيانات حول المؤسسة وأهدافها. غالباً ما يكون نموذج سياق المؤسسة عبارة عن تمثيل مرئي لأصحاب المصلحة والأطراف المشاركة في عملية تعاونية، حيث يتم دمج أجزاء من عملية الأعمال جيداً مع بعضها البعض. قد تتضمن جوانب أخرى من سياق المؤسسة تحديد استراتيجية أعمال والنظر في النماذج المفاهيمية للنمو والتوسع، أو النظر في متطلبات تغييرات العمل.

يعد سياق المنظمة مطلباً جديداً في المواصفة القياسية ISO 9001: 2015، حيث يجب أن تراعي المحافظة على القضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على أهدافها الاستراتيجية. حيث أن البند 4 من ISO 9001: 2015 يتطلب سياق المنظمة من المؤسسة تقييم نفسها وسياقها.

ويعني السياق مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي لها تأثير مباشر على المنظمة وقدرتها على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات، تشمل العوامل الخارجية البيئة الكاملة التي تعمل فيها المنظمة: الاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والسياسية، والتنظيمية، والقانونية، والاقتصادية، وما إلى ذلك، على جميع المستويات بما في ذلك المحلية والولائية والدولة وحتى الدولية. ووفقاً لـ ISO 9001: 2015 تتشأ المشكلات الخارجية من البيئات القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوقية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، المحلية أو الإقليمية أو الوطنية أو الدولية، وتتمثل العوامل الخارجية للسياق أساساً في¹:

- سلسلة التوريد وفقدان مورد رئيسي

¹ أحمد هشام، سياق المنظمة كمتطلب لنظام إدارة الجودة ايزو 9001:2015، مراجعة لنظم الجودة والبيئة والسلامة والصحة

المهنية، متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://pharmaqualityexperts.blogspot.com>

- تغيرات أسعار النفط
 - اللوائح النقابية
 - المغامرة في أسواق جديدة
 - التمويل لغير الربحية
 - الكوارث الطبيعية.
 - أسعار صرف العملات واستقرار السوق
 - الوضع الاقتصادي، توقعات التضخم ومعدلات البطالة المحلية.
 - مستويات التعليم.
 - أيام العطل الرسمية وأيام العمل.
 - الإستقرار السياسي.
 - الاستثمارات العامة.
 - البنية التحتية المحلية وتكنولوجيا القطاع.
 - المواد والمعدات.
 - انتهاء براءة الاختراع.
 - مدونة قواعد السلوك المهني.
 - المنافسة، الحصة السوقية و اتجاهات السوق الرائدة ونمو العملاء
 - منتجات أو خدمات مماثلة.
 - اللوائح المتعلقة بالصناعة.
- في حين تشمل **العوامل الداخلية** أشياء مثل ثقافة المنظمة وهيكلها وحوكمتها والتكنولوجيا وقراراتها الاستراتيجية ورؤيتها للمستقبل، وتتمثل أساسا في:
- الأداء العام للمنظمة.
 - البنية التحتية وبيئة تشغيل العمليات.
 - المعرفة التنظيمية.
 - كفاءة الأشخاص.

- السلوك التنظيمي والثقافة.
- العلاقات مع النقابات.
- العملية الإنتاجية.
- قدرات تقديم الخدمة.
- أداء نظام إدارة الجودة.
- استقصاء رضا العملاء.
- قواعد وإجراءات صنع القرار أو الهيكل التنظيمي.

على المستوى الاستراتيجي ، يمكن استخدام أدوات مثل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات (SWOT) والتحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي (PESTLE)¹ .

تم تصميم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) لتسهيل نظرة واقعية قائمة على الحقائق ، تعتمد على نقاط القوة والضعف في المنظمة أو مبادراتها أو الصناعة. تحتاج المنظمة إلى الحفاظ على التحليل دقيقاً عن طريق تجنب المعتقدات التي تم تصورها مسبقاً أو المناطق الرمادية والتركيز بدلاً من ذلك على سياقات الحياة الحقيقية. يجب على الشركات استخدامه كدليل وليس بالضرورة كسبيل وحيد.

الشكل رقم (04): مصفوفة SWOT

 Strengths	 Weaknesses
 Opportunities	 Threats

المصدر: أحمد هشام، سياق المنظمة كمتطلب لنظام ادارة الجودة ايزو 9001:2015، مراجعة لنظم الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية، متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://pharmaqualityexperts.blogspot.com>

¹ المرجع السابق.

بالإضافة إلى تحليل PESTEL وهو إطار أو أداة يستخدمها المسوقون لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية (البيئة التسويقية الخارجية) التي لها تأثير على المؤسسة. يتم استخدام النتيجة لتحديد التهديدات ونقاط الضعف التي يتم استخدامها في تحليل SWOT .

الشكل رقم (05): نموذج التحليل PESTEL



المصدر: المرجع السابق.

3- أهمية فهم السياق الخاص بالمؤسسة

يساعد عمل سياق المؤسسة في عملية تجديد بنية المؤسسة، وهو أمر مهم للغاية ليس فقط للعمليات اليومية، ولكن أيضًا للأهداف طويلة المدى. تقوم الشركات بالترقية إلى المزيد والمزيد من أنظمة المؤسسات المتقدمة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تحقيق النمو، وتحسين المبيعات، ودورات المنتج الأكثر كفاءة، وما إلى ذلك. يعد سياق المؤسسة خطوة في عملية تقييم ما تستخدمه الشركات للنجاح .

مما يعني أن المؤسسة بحاجة إلى تحديد تأثيرات العناصر المختلفة عليها وكيفية الكشف عنها على نظام إدارة الجودة ومبادئ الشركة وأهدافها وغاياتها وتعقيد العملية وتدفق العمليات والمعلومات وحجم المؤسسة والأسواق والعملاء، بالإضافة إلى تحديد المخاطر والفرص المتعلقة بالسياق المهني.

ذلك من خلال كافة البيانات التي يمكن جمعها لأغراض التطوير التنظيمي. وعلى فريق الدراسة أن يحدد منها أي من البيانات كافي لإجراء عمليات التشخيص من أجل التغيير التنظيمي، والمصفوفة الموالية توضح مجمل البيانات التي تتحصل عليها المؤسسة بعد فهم السياق الخاص بها:

الشكل رقم (06): مصفوفة البيانات

الأفراد ووظائفهم	الجماعات	المنظمة	
○	⊙	●	البيئة
□	▢	■	المدخلات
△	▴	▲	العمليات
◻	▮	▭	المخرجات
◻	▮	▭	التغذية العكسية

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 155.

من خلال المصفوفة يتضح لنا أن فهم سياق المؤسسة يمكنها من الحصول على المعلومات التالية¹:

✓ البيانات على مستوى المؤسسة ككل:

إذا كان إحساس من يجمع البيانات أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي على المستوى الكلي لها، وجب الاهتمام بهذا المستوى أكثر من المستويات الأخرى (وهي الجماعات والأفراد) ، وتتلخص البيانات بشكل عام على المستوى الكلي للمنظمة: فيما يلي:

أولاً: البيئة:

- البيئة العامة مثل: البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

- بيئة الصناعة مثل: المنافسين، والموردين، والعملاء.

ثانياً: المدخلات مثل: الخامات، والعاملين، والمديرين، والتكنولوجيا، والأصول.

ثالثاً: العمليات مثل: الاستراتيجيات، والخطط، وهياكل التنظيم، والثقافة التنظيمية .

رابعاً: المخرجات مثل: الإنتاجية، و الجودة، ورضا العاملين.

خامساً: التغذية العكسية مثل: تزويد كافة أجزاء المؤسسة بنتائج عن الإنتاجية والرضا.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 155

✓ البيانات على مستوى الجماعات والأقسام:

يمكن لمن يجمع البيانات أن يركز على البيانات الخاصة بالجماعات والأقسام إذا كان الإحساس العام أن الجماعات والأقسام ستكون محور المشاكل التي سيتم حلها بالتغيير التنظيم، ويوضح التالي طبيعة البيانات بصفة عامة على مستوى الجماعات والأقسام:

- أولاً: البيئة التي تعمل فيها الجماعات والأقسام مثل: استراتيجيات المؤسسة وهيكلها وثقافتها التنظيمية.
- ثانياً: مدخلات الجماعات والأقسام مثل: أهداف الجماعات، نوعها، تكوينها، وأفرادها.
- ثالثاً: العمليات داخل الجماعات والأقسام مثل: المشاعر، التعاون الصراع، توزيع العمل، الاجتماعات، والتصويت.
- رابعاً: مخرجات الجماعات والأقسام مثل: الإنتاجية، الجودة، التماسك، الولاء، والرضا.
- خامساً: التغذية العكسية داخل الجماعات والأقسام مثل: تزويد الجماعة بمعلومات عن الإنتاجية والجودة والرضا.

✓ البيانات على مستوى الأفراد والوظائف:

أحياناً تدور مشاكل المؤسسة حول الأفراد العاملين بها، حينئذ يجب الاهتمام بهم وتتمثل البيانات على مستوى الأفراد في:

- أولاً: البيئة التي يعمل فيها الأفراد والوظائف مثل: هياكل التنظيم، تكوين الأقسام، ثقافة المنظمة.
- ثانياً: مدخلات الأفراد والوظائف مثل: عدد وتركيبه الأفراد، والهيكل الوظيفي.
- ثالثاً العمليات والأنشطة مثل: معايير العمل، تطبيق أنظمة الموارد البشرية ومدى التنوع والتكامل والاستقلال في أداء الوظائف.
- رابعاً : المخرجات مثل: أداء العاملين، الغياب والتأخير، الابتكار والمهارة في العمل.
- خامساً: التغذية العكسية مثل: تزويد المدراء بنتائج أداء العاملين مع معلومات عن الغياب والتأخير والابتكار.

4- عناصر السياق الثقافي

السياق الثقافي للمؤسسة هو مجموع الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم تعتبر سبباً مهماً في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير تشكل حقيقة المؤسسة، كما أن هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المؤسسة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة.

لقد ظهرت ثقافة المؤسسة بالتوازي مع تطور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فهو مفهوم حديث نشأ في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وخاصة أثناء العشرينات الثلاث الأخيرة التي تلت ثورة الطلاب بفرنسا سنة 1968. يرمز ظهور ثقافة المؤسسة إلى "طفرة مفاهيمية" شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية على أرضية أن ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة، فهذه الأخيرة تحدد هوية المؤسسة وميزاتها من طقوس وتقاليد وعلاقات عمل مما يكسبها بعدا تأسيسيا في مستوى القيم المرجعية حيث يتولد مفهوم الأمن الاجتماعي وقيم الهوية الاجتماعية¹.

تشكل ثقافة المؤسسة نموذجا معقدا من المعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة الواحدة، وبصفة أدق فإن ثقافة المؤسسة مكونة من الفلسفات والايديولوجيات والقيم والمعتقدات والمسلمات والتوقعات والمواقف والمعايير الجماعية للمشتغلين ضمن المؤسسة الواحدة، وتتضمن العناصر التالية²:

- بعض السلوكيات التي تلاحظ بانتظام ضمن العلاقات بين الأشخاص (الفاعلين) مثل الطقوس والمظاهر الإحتفالية الخاصة بالمؤسسة وكذلك بعض الرموز المستخدمة جماعيا.
 - الضوابط المتفق عليها بين فرق العمل داخل المؤسسة والتي تبرز في بعض العبارات مثل يوم "عادي من العمل يقابله أجر يوم عادي".
 - توجد قيم متفق على صلاحيتها داخل المؤسسة مثل أهمية جودة المنتج والأسعار المتميزة.
 - وجود فلسفة توجه سياسة المؤسسة بالنسبة إلى كل من العمال والحرفاء.
 - لكل مؤسسة أساليب تشغل بواسطتها وعلى كل فرد جديد أن يتقنها.
- يعتقد المختصون من علماء اجتماع أن المؤسسة تدافع عن ثقافتها لأنها الأساس الذي يمكن من تقنين نماذج السلوك ومن ترسيخ القيم المتعارف عليها داخلها، إذ أن ثقافة المؤسسة تمكن الفاعلين من تبرير مواقفهم وإكساب آرائهم بعدا منطقيا، وتحتوي ثقافة المؤسسة على كلمات سر وشعارات ومحاور تعبئة، ومن ثمة تستطيع المؤسسة تحقيق ثلاثة أهداف وهي رفع معنويات الفاعلين ودفعهم إلى العمل وخلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة.

¹ الزغلامي حسني، تأثير العولمة الاقتصادية على ثقافة المؤسسة التونسية، مذكرة ختم الدروس للحصول على الأستاذية في

الدراسات الاجتماعية، المعهد الوطني للشغل و الدراسات الاجتماعية، تونس، 1999 - 2000، ص ص 35-36.

²Schein, E, **Organizational culture and leadership**.- San-Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 5

ينقل الفاعلون القدامى للأجيال القادمة الثقافة التي تضمن لهم المعارف الاجتماعية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم ووظائفهم داخل المؤسسة بنجاح، إن التنشئة توفر للفاعلين الأدوات التي تمكنهم من مواكبة ما يجري في المنظومة التي ينتمون إليها، وهذا ما يجري أيضا داخل المؤسسة لأنها تعلم آليات العمل ضمن الفرق والأقسام وتؤسس العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل كما تطور الكفاءات والمعارف الضرورية للقيام بالمهام الجديدة، وتتشكل الثقافة الداخلية للمؤسسة من¹:

- **القيم** : تسمح قيم المؤسسة للأفراد بإصدار أحكام كما أنها توجه وتشكل سلوكياتهم، وهي تتبع من التجارب التي عاشها الأفراد ويمكن أن تكون ضمنية أو معلنة، كما أن المؤسسة عادة ما تحافظ على هذه القيم وتحترمها ضمن لوائحها وقوانينها الداخلية.
- **الرموز**: هي علامات لها دلالات ثقافية من ذلك شكل اللباس واللغة....الخ.
- **الطقوس**: تتعلق بأحداث يومية أو استثنائية داخل المؤسسة، ويمكن أن تكون لها أبعاد رمزية تدعم هوية المؤسسة، منها ما يتعلق بالاجتماعات، إصدار النشرات، إدماج المنتدبين الجدد أو بتوديع المتقاعدين.
- **الأساطير**: للمؤسسة أساطيرها الخاصة التي تتبع من أحداث هامة عاشتها وخاصة المتعلقة منها بأزمات كبرى أو تحولات عميقة مرت بها.
- **الأبطال** : هم الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة ومكانة مميزة في ماضي المؤسسة أو في حاضرها والذين تركوا بصماتهم واضحة مثل مؤسس المؤسسة.

5- نموذج Kurt Lewin لتحليل ميدان القوى بالمؤسسة

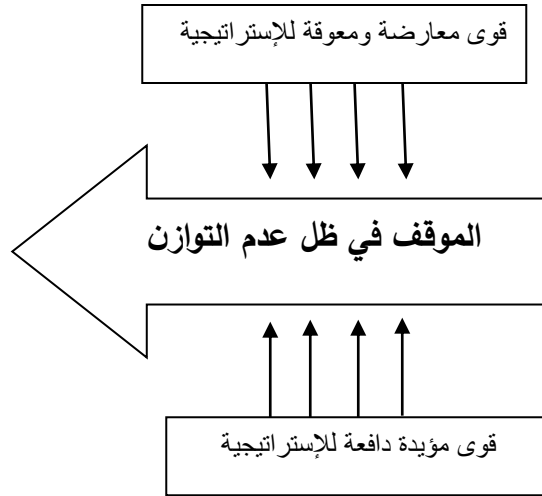
من الأدوات المفيدة لتحليل القوى السياسية الموجودة في أية مؤسسة، ومعرفة دورها وموقفها من عملية التغيير الاستراتيجي، وتأثيرها المحتمل عليه مستقبلا، نجد النموذج الذي طوره (Kurt Lewin) والذي يفيد استخدامه في تشخيص موقف القوى المختلفة (المؤيدة والمعارضة) لعملية التغيير الاستراتيجي، وتأثيرها على التوازن في مجال القوى، وتحديد هل من الأصلح المضي في عملية التغيير الاستراتيجي وتنفيذه، أم يجب التريث بعض الوقت حتى يمكن إحداث أي تعديل في توازن القوى يكون في صالح عملية التغيير وليس ضدها²، ويعتبر هذا النموذج أنه في أي موقف للتغيير يوجد نوعين من القوى المؤثرة على إنجاح التغيير، كما هو واضح في الشكل التالي:

¹ الزغلامي حسني، مرجع سابق، ص 36.

² Mohammed Khattab, Change Management-the KurtLewin –Model, <https://www.business4lions.com>

- القوى المؤيدة أو الدافعة نحو إحداث التغيير .
- القوى المعوقة أو المعارضة وهي التي تعوق وتعارض عملية التغيير الاستراتيجي المطلوب.

الشكل رقم (07): تحليل مجال القوى المؤيدة والمعارضة لعملية التغيير الاستراتيجي



source: Mohammed Khattab, **Change Management-the KurtLewin –Model**,
<https://www.business4lions.com>.

تعتبر القوى المعوقة أو المعارضة مهمة جدا ويجب اكتشافها والتعرف عليها، وحساب وزنها، وذلك لأنها قد تؤدي إلى إصابة كل ما بذل من جهد في إعداد وصياغة خطة التغيير بالفشل، وجب مقاومتها بكافة الوسائل المشروعة وغير المشروعة أثناء عملية التنفيذ، ومحاولة القضاء عليها منذ البداية و في مراحل الصياغة المبكر .
ولذلك على مسؤول التغيير أن يستفيد من هذا التحليل الجيد، ولا يبدأ في تنفيذ التغيير إلا وقد ضمن له عوامل النجاح المطلوبة تقريبا، وخاصة من جانب القوى الداخلية، ناهيك عن القوى الخارجية المحيطة.
ونتيجة لهذا التحليل يكون أمام إدارة التغيير ثلاثة بدائل متوقعة، وهي¹:

✓ البديل الأول: أن ترجح القوى الدافعة على القوى المعارضة

هي الحالة المطلوبة أثناء التغيير، في هذه الحالة فإن ميزان القوى العام يكون في صالح المضي بالتغيير الاستراتيجي المطلوب، حيث سيضمن ذلك - إلى حد كبير - أن يكون هناك قبول وتأييد لتطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة، ومن ثم تقل درجة المقاومة لها إلى أقل درجة ممكنة، وتكون فرص نجاحها كبيرة.

¹ Mohammed Khattab ,op cit.

✓ **البديل الثاني: القوى المعارضة أكبر من المؤيدة**

في هذه الحالة يكون الموقف بالغ الحرج والحساسية، ولا يكون من الصالح على الإطلاق المضي في عملية التغيير الاستراتيجي دون إعادة النظر في تحليل ميزان القوى، لأن نتيجة التغيير في هذه الحالة ستواجه مقاومة شديدة لن تقوى الإدارة على التصدي لها، وسوف تخرج زمام الأمور من يدها، وستكون النتيجة النهائية المتوقعة هي الفشل لكل ما سبق من جهود في عملية الإعداد والترتيب لصياغة وتخطيط التغيير، مهما كان ذلك جيدا ومفيدا، ولذلك إذا وجدت إدارة الاستراتيجية أن تحليل مجال القوى يشير إلى مثل هذا الموقف فأمامها أحد البديلين، إما التوقف عن المضي في عملية التغيير كلية، أو الانتظار بعض الوقت حتى يمكنها أن تتعامل مع القوى المؤثرة في التوازن العام للموقف السائد، وتعمل على تغييره لصالحها، وذلك كالآتي:

- زيادة القوى المؤيدة والدافعة حتى تتفوق على القوى المعارضة.
- تخفيض القوى المعوقة والمعارضة حتى تقل عن القوى المؤيدة.
- العمل على تدعيم الاتجاهين معا وفي نفس الوقت.

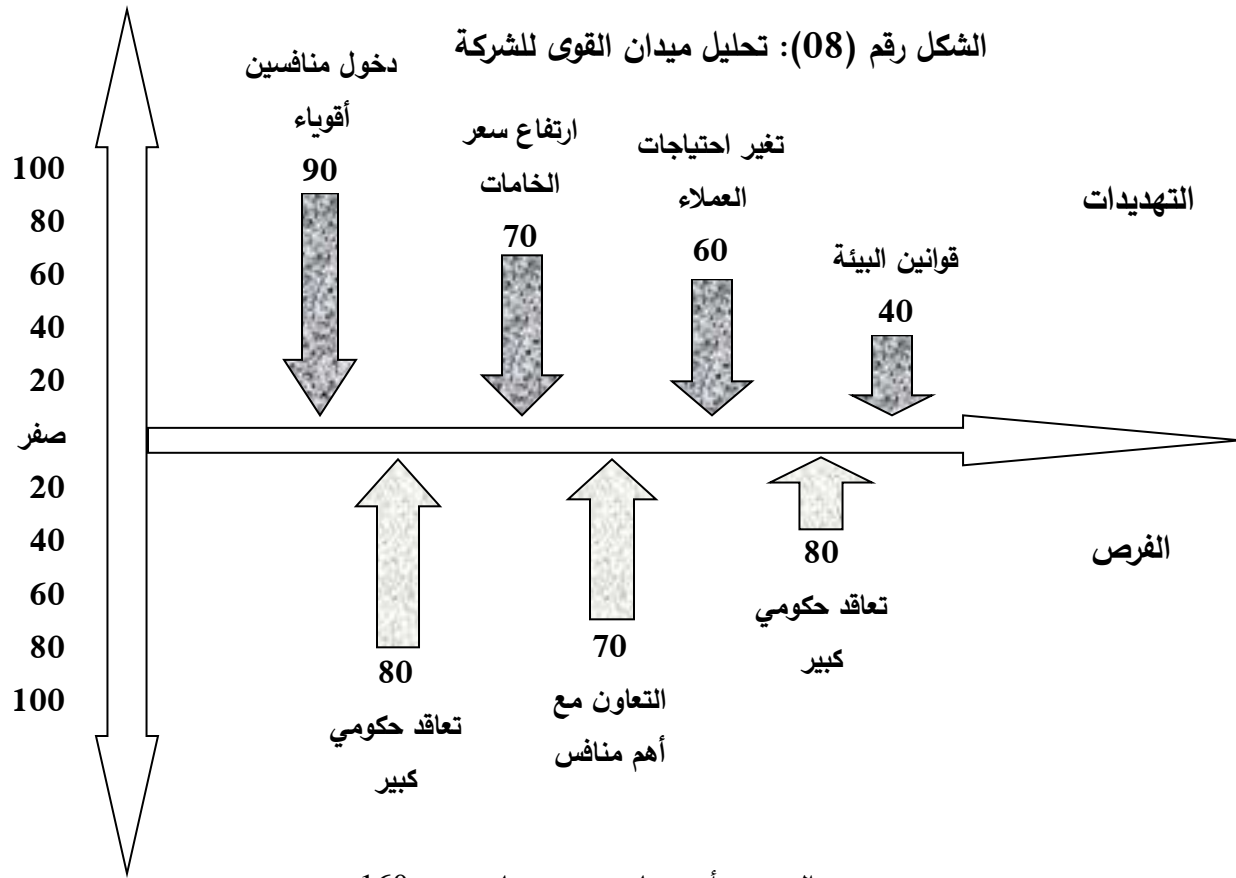
فإذا حدث تغيير في ميزان القوى لصالح عملية التطبيق والتنفيذ للاستراتيجية المقترحة، فستكون فرصة نجاحها أكبر وتقل احتمالات مقاومتها وتضعف، أما إذا ظل الموقف في غير صالح عملية التغيير الاستراتيجي المقترح، فإنه من الحاق حينئذ السير ضد التيار والمضي في عملية التغيير والتطبيق؛ لأن مآله سوف يكون الفشل.

✓ **البديل الثالث: أن تتساوى كل من القوى الدافعة والمعارضة**

وفي هذه الحالة فإن الموقف يكون حساسا، ويحتاج إلى تحريك - ولو بسيط - للتعديل في ميزان القوى، لصالح عملية التغيير، وذلك إما بمحاولة زيادة قوى التأييد والدفع، أو بتخفيض قوى التعويق والمعارضة، أو بالعمل على تحقيق الهدفين معا حتى تضمن الإدارة أكبر فرصة لنجاح عملية التغيير الاستراتيجي، وتقليل فرص مقاومة التغيير

نأخذ المثال التالي للتوضيح :

في جلسة جمعت المستشار مع مجلس المديرين حول الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة تم استعراض قوى وعناصر كثيرة، يمثل بعضها فرص أمام المنظمة، بينما يمثل البعض الآخر تهديدات تعيق المنظمة، وفي نهاية الجلسة طلب المستشار من المديرين (وعددهم 10) أن يحددوا أهمية كل فرصة وكل تهديد بوضع درجة من عشر درجات حيث أن 10 تشير إلى أهمية قصوى وتشير 5 إلى متوسطة وتشير 1 إلى عدم أهمية قصوى، وجمع الدرجات تم التوصل إلى تحليل القوى التالية لكل من الفرص والتهديدات، والذي يظهر في الشكل التالي:



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 160.

نلاحظ من الشكل ان مجموع القوى الدافعة للتغيير تساوي 180 أما القوى الضاغطة والمضادة للتغيير تساوي 260 وهي أقوى من الدافعة لهذا ستواجه المنظمة عقبات وعليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير.

6- نماذج تغيير الوضع الراهن للمؤسسة

عند الرغبة في إحداث تغيير في أحد المجالات بالمؤسسة يجب ان تكون هناك طريقة منظمة وممنهجة لإدارة هذا التغيير، من خلال اتباع نموذج معين يتم اختياره ليتلاءم مع خصائص المؤسسة او المجال المراد تغييره، بشكل يقلل من مستوى التعقيد وبطريقة كافية لتذليل العقبات أثناء التنفيذ الفعلي للتغيير.

ويمكن تعريف نموذج إدارة التغيير على أنه وصف مبسط لعملية إدارة التغيير بشكل يمكن فهمه وبيّن المبادئ اللازمة لعملية التغيير والخطوات العملية اللازمة لتنفيذ العملية بما يتناسب مع المؤسسة.

ونعرج فيما يلي على أهم نماذج إدارة التغيير:

6-1- نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):

من أكثر النماذج انتشارا ويعتبر أساسا لكثير من النماذج التي تم تصميمها لاحقا، "حيث حظي هذا النموذج باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على أحداث التغيير بنجاح، اذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة"

وقد اعتمد لوين في نمودجه على طريقة مجال القوى لشرح كيفية حدوث التغيير، اذ تقوم فكرة النموذج على أن "الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف مجال القوى، حيث قد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية، وقد تتمثل في عناصر مادية، ونفسية، واجتماعية، وسياسية، واقتصادية أو تكنولوجية، وهنا تحدث مواجهة بين القوى الدافعة والقوى المقاومة لجهود التغيير، وتحليل القوى المؤثرة يتحدد مصير إدارة التغيير، ولإتمام العملية بنجاح يجب ان تكون القوى الداعمة والمؤيدة للتغيير أكبر من قوى المقاومة، وفي حال حدوث العكس يجب عمل كل ما هو لازم لتقليل مقاومة التغيير وتذليل العقبات، ويعتمد النموذج على ثلاث خطوات أساسية¹:

أولا: إذابة الجليد: وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير. من الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (SCHEIN) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

وتلعب القيادة الادارية دورا رئيسيا في توضيح الرؤية وتحديد الاهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبنى عملية التغيير، حيث تقوم القيادة الادارية بأقناع العاملين في مختلف المستويات الادارية بأهمية التغيير للمنظمة والعاملين. ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي وأستمرارها على قناعة القيادات الادارية ورغبتها في تبنى عملية التغيير؛ إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.

ثانيا: التغيير: تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

¹ حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 137.

في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

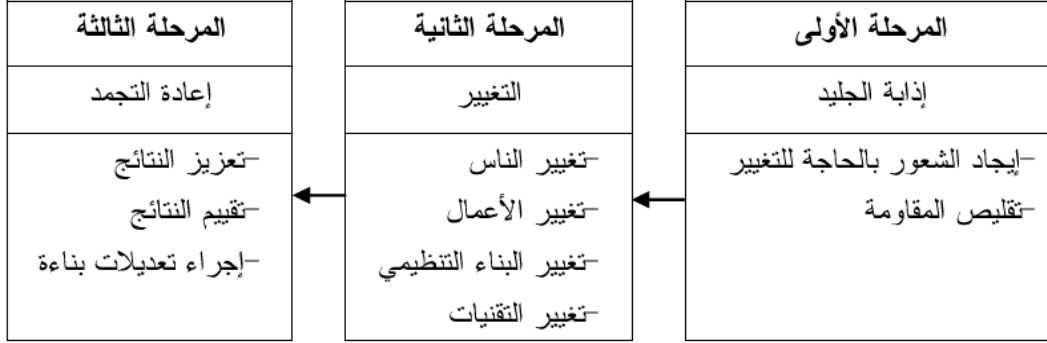
ثالثاً: إعادة التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير. ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية¹:

- ✓ المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- ✓ توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- ✓ بناء 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 والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- ✓ الإجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.
- ✓ إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين
- ✓ الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير، والشكل الموالي يوضح عملية التغيير ذات المراحل الثلاث:

¹ أحمد مناهل، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 75.

الشكل رقم (09): المراحل الثلاثة للتغيير التنظيمي

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل، عمان، 1999، ص 229.

من الشكل يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة، وقد قدم كينيكي وكنيتنر (Kinicki & Kneitner) الفرضيات التي تم بناءا عليها وضع هذا النموذج، وهذه الافتراضات تقوم على¹:

- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التخلي عن الإتجاهات والسلوكيات الحالية.
- لابد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.
- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.

¹ Lunenburg Fred & Ornstein Allan, **Educational Administration : Concepts and Practices** , USA : Linda Schreiber-Ganster, 2012, p76.

- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري.

- لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة، دعماً لجهود التغيير.

نلاحظ أن نموذج لوين للتغيير هو إطار سهل وبسيط لإدارة التغيير، يقوم بوصف الخطوات اللازمة لإتمام عملية التغيير ببساطة، ولهذا السبب تناوله العديد من الباحثين في كتاباتهم، كما تم الاعتماد عليه في صياغة العديد من نماذج التغيير اللاحقة.

6-2- نموذج هوس (Edgar Huse model):

تكلمنا سابقاً بأن نموذج لوين يعتبر أساساً لكثير من النماذج التي تم تصميمها لاحقاً، ويعتبر نموذج هوس أحد هذه النماذج وهو للعالم (Edgar Huse) الذي قدم النموذج الخاص به عام 1980 والذي يتكون من سبع مراحل وهي كالتالي:¹

- ✓ **الاستكشاف:** يناقش المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- ✓ **الدخول:** يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- ✓ **التشخيص:** يقوم المستشار بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
- ✓ **التخطيط:** يتم وضع سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وجدول زمني لعملية التغيير، مع ذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- ✓ **التنفيذ:** يبدأ التدخل طبقاً للخطة المتفق عليها.
- ✓ **التثبيت والتقييم:** وهي عملية تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin، وهي النقطة التي تصبح فيها الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم ومراحل العمل، أصبحت بمثابة روتين، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
- ✓ **إنهاء العمل:** حيث يقوم وسيط التغيير بالانتقال إلى عمل آخر، حيث أن العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل، ليبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة.

¹ أحمد مناهل، مرجع سابق، ص 75.

3-6 - نموذج بيكهارد وهاريس (Beckhard and Harris's model)

نموذج قدمه العالمان بيكهارد وهاريس عام 1987 م، وفي بعض الأحيان تسمى بمعادلة غلايتشر ويركز على

تحفيز التغيير، ويجب أن يتوفر ثلاث عوامل كي تتم عملية التغيير:¹

- عدم الرضا عن كيفية سير الأمور الآن.
- رؤية خاصة وواضحة لما يمكن تحقيقه.
- الخطوات الملموسة التي يمكن اتخاذها لتحقيق الرؤية المذكورة في العامل السابق، بما في ذلك تكاليف التغيير.

فإذا كان ناتج هذه العوامل الثلاثة أكبر من مقاومة التغيير، يكون التغيير ممكناً.

يعتبر هذا النموذج أداة قوية تعطي انطباع سريع عن إمكانية حدوث التغيير في المؤسسة ونجاحه، فمعادلة التغيير يمكن رؤيتها كعلامة أساسية لمجال تطوير المؤسسة، ويمتد التغيير تدريجياً بمرور الوقت، استجابة لاحتياجات أصحاب العمل أو المؤسسة.

4-6 - نموذج بورك وليتوين (Burke & Litwin)

يسمى أيضاً النموذج السببي للتغيير والأداء التنظيمي، وقد تم إدخاله عام 1989 وتم تعديله عام 1992، وهو نموذج يستخدم كدليل إرشادي لتحديد العوامل والأبعاد التنظيمية التي تشكل مفتاحاً وعاملاً حاسماً لنجاح مبادرات التغيير، وكيف يمكن أن ترتبط الأبعاد سبباً لتحقيق أهداف التغيير، هو نموذج تم وضعه كل من بورك وليتوين ويبحث في اتجاهين من النظريات، الأداء التنظيمي والتغيير التنظيمي، ليشير إلى الروابط السببية التي تفترض تأثير الأداء وكيفية حدوث التغيير الفعال، ويتم توضيح التغيير من حيث العملية والمحتوى، مع التركيز بشكل خاص على العوامل التحولية بالمقارنة مع العوامل الخاصة بالمعاملات، ويتكون النموذج من 12 عنصر، كل منها يمثل مهمة أو مفهوم هام في المؤسسة وهي:

- **البيئة الخارجية:** وهي الوضع العام في المحيط والأسواق كالحالة السياسية والاقتصادية العامة في البلد والعالم.
- **المهمة والاستراتيجية:** كيفية سعي المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في فترة زمنية طويلة.

¹ Ngah R., Tai T., & Bontis N, **Knowledge management capabilities and organizationa performance in roads and transport authority of Dubai: The mediating role of learning organization. Knowledge and Process Management**, 23(3), 2016, p p 184-193.

- **القيادة:** وهو أن تكون القيادة ردة في التوجيه التنظيمي والقيام بدور القدوة في سلوك العاملين.
 - **الثقافة:** هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تقود السلوك التنظيمي.
 - **الهيكل:** هو ترتيب المستويات الإدارية والوظيفية والسلطة ومستويات المسؤولية لاتخاذ القرارات وإدارة المؤسسة.
 - **الممارسات الإدارية:** هو ممارسات المدراء الاعتيادي لاستخدام موارد المنظمة المادية والبشرية من أجل تنفيذ استراتيجياتها.
 - **النظم:** هي سياسات وآليات موحدة تعتبر أساسا في أنظمة المؤسسة، ونظم التحكم والتقييم وأهداف وتطوير الميزانية وتخصيص الموارد البشرية.
 - **المناخ:** هي المحيط من مشاعر جماعية لدى افراد وحدات العمل، وطبيعة علاقتهم بعضهم البعض ومع مدراءهم ومع الوحدات الأخرى.
 - **متطلبات العمل والمهارات الفردية:** وهي السلوك المطلوب لفعالية العمل، والمعرفة المطلوبة من الأفراد لإنجاز العمل الذي تم تعيينه لهم.
 - **الاحتياجات والقيم الفردية:** هي العوامل النفسية التي توفر الرغبة والقيمة لاتخاذ إجراءات وأفكار فردية
 - **التحفيز:** هي الدافع لسلوك الموظفين في اتخاذ الإجراءات اللازمة في اتجاه الأهداف، والاستمرار إلى غاية تحقيقها.
 - **الأداء الفردي والتنظيمي:** هي نتيجة ومؤشر للجهد والانجاز.
- ويحدث التغيير التحويلي استجابة للبيئة الخارجية ويؤثر بشكل مباشر على مهمة واستراتيجية وقيادة وثقافة المنظمة، وفي المقابل، تتأثر العوامل الخاصة بالمعاملات، مثل الهيكل والأنظمة والممارسات الإدارية والمناخ، وهذه العوامل التحويلية والخاصة بالمعاملات تؤثر معا على الدوافع، فتؤثر بدورها على الأداء.
- وصفة عامة هذا النموذج يبحث في عدة اتجاهات والروابط السببية، ويسعى إلى إحداث تغيير في أداء الفريق أو المؤسسة من خلال إقامة روابط بين الأداء والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء، ويستند نموذج التغيير هذا إلى تقييم العوامل التنظيمية والبيئية التي يمكن تعديلها لضمان التغيير الناجح.

6-5- نموذج (Ivancevich)

وهو عبارة عن خطوات محددة لعملية منطقية تتضمن نموذج عام تهدف إلى إدارة تغيير ناجح، وذلك من خلال عدد من الخطوات المترابطة:

- ✓ **قوى التغيير:** حيث ينبغي دراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية.
- ✓ **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** وذلك من خلال التقارير والمعلومات والإحصاءات، والبيانات المالية وانخفاض الأرباح والأداء، بالإضافة إلى معنويات العاملين.
- ✓ **تشخيص المشكلة:** من خلال تحديد المشكلة وتعريفها، من خلال الخبرة وحسن التقدير.
- ✓ **تطوير بدائل واستراتيجيات:** حيث تقوم الإدارة بتحديد أي من استراتيجيات التغيير هو الأكثر موائمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **تقرير المحددات والظروف المقيدة:** طبيعة المنظمة وقيادتها، والتنظيم الرسمي والثقافة العامة تؤثر في اختيار الاستراتيجية أو أسلوب التغيير، حيث أن موافقة الإدارة العليا ودعمها للتغيير ضروري لنجاحه.
- ✓ **مقاومة التغيير:** جرت العادة على أن الإنسان بطبيعته لا يميل للتغيير، وعليه يجب معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- ✓ **تنفيذ التغيير ومتابعته:** من خلال عنصرين هما التوقيت وهو معرفة الوقت المناسب لإحداث التغيير، والثاني النطاق ويشير إلى مدى ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم.

6-6- نموذج كوتر (Kotter)

وهو من أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي، وتم تصنيفه على أنه أفضل إطار لممارسة قيادة التغيير والتحويلات الرئيسية، وحسب تقديرات كوتر فإن نمودجه صالح لكل المنظمات وجميع البيئات، ويتضمن التغيير التنظيمي الناجح حسب كوتر ثمان خطوات:¹

- ✓ **إيجاد الشعور بضرورة التغيير:** وذلك لدفع العاملين للتحرك لتجاوز الأزمات وتحقيق الأهداف.
- ✓ **إيجاد تحالف موجه للتغيير:** لنجاح جهود التغيير التنظيمي يجب جمع العاملين المناسبين ذوي الالتزام العاطفي ومزيج من المهارات لتشكيل جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير.

¹ أحمد عياد، مدى تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات: دراسة حالة بلدية خان يونس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2020، ص 75.

✓ تطوير رؤية استراتيجية: يؤسس الفريق رؤيا استراتيجية بسيطة ويركز على السمات العاطفية والابداعية لتوليد الخدمة والكفاءة.

✓ إيصال رؤية التغيير: وذلك باستخدام كل الوسائل لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

✓ تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: ويتضمن مشاركة أكبر عدد من العاملين والاتصال الثقافي، وإزالة الهياكل التي تعيق التغيير، واستخدام الطرق الغير تقليدية لتحقيق التقدم والانجاز.

✓ تحقيق مكاسب على المدى القصير: وذلك من خلال وضع اهداف سهلة التنفيذ، لتحقيق تحسينات ملموسة، ومكافئة الذين يسهمون بشكل فعال.

✓ تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: استخدام المكاسب واستثمارها لتحقيق المزيد من المكاسب، وتوسيع القاعدة التي تتبنى وتسهم بشكل فعال في التغيير.

✓ ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: بتعزيز الاستمرار بالتقدم، وتحسين قيمة التغيير الناجح من الاستقطاب والترويج، ووضع استراتيجيات تضمن استمرار جهود التغيير، بحيث لا تبقى مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وان كان القائد.

كما يعتمد هذا النموذج على مراعات الحالة النفسية للعاملين وتهيئتهم من خلال تصنيفهم حسب التزامهم، ومن ثم اتخاذ خطوات عملية لتنفيذ التغيير يقودها العاملون الأكثر التزاماً، وقد يكون هذا النموذج أكثر نجاحاً لأنه يشرح العاملين في صياغة الرؤية الاستراتيجية، ومشاركة أكبر عدد من العاملين في عملية التغيير.

2-7- نموذج أدكار لإدارة التغيير:

نموذج أدكار (ADKAR) لإدارة التغيير، ويعرف أيضا بإطار أدكار وهو نموذج ابتكره مؤسس شركة بروساي (Prosci Jeff Hiatt) وهو قائم على عدد من البحوث العلمية، والنموذج يساعد الأفراد والمؤسسات على إدارة التغيير بشكل فعال.

يعد نموذج أدكار أحد النماذج الحديثة في تغيير الأفراد حيث تعود بدايته إلى عام 1994 عندما طور Jeff Hiatt هذا النموذج ضمن الابداعات التي قدمتها مؤسسة Prosci بولاية Colorado بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسست هذه المؤسسة، وهي مؤسسة متخصصة في مجالات إعادة هندسة العمليات، وإدارة التغيير، مركزا لتعليم

التغيير، كما قامت هذه المؤسسة بتقييم أداء كثير من المؤسسات الحكومية لمساعدتها في تحسين فعاليتها في مجال إدارة التغيير¹.

يتكون النموذج من خمس مراحل ينبغي توفرها وتحقيقها من أجل حدوث التغيير بنجاح، وبالالتزام بهذه الخطوات الخمس تضعف مقاومة التغيير، وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المرجوة، وهي الوعي، الرغبة في التغيير، المعرفة، المقدر، واخيرا التعزيز، هذه الخطوات هي²:

✓ **الوعي:** والتسليم على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة إلى التغيير وذلك عبر التواصل ونشر المعلومات.

✓ **الرغبة:** للإسهام والمشاركة في أحداث التغيير ودعمه، بعد اقتناع الفرد بضرورة التغيير، ومن طرق بناء الرغبة لديه بالمشاركة في عملية التغيير وتقديم حوافز لتشجيعه.

✓ **المعرفة العلمية:** التي تمكن الأفراد من القيام بالتغيير، وذلك من خلال معرفة كيفية التغيير من خلال تزويد الفرد بمعارف عن التغيير خلال جلسات تدريبية وتوضيحية وأشكال أخرى لتبادل المعلومات عما ينبغي عمله خلال الانتقال وتنفيذ التغيير.

✓ **القدرة:** أي توفر المهارات اللازمة لترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية، وذلك من خلال تنفيذ التغيير وفق قاعدة يومية، وتغيير السلوك هو الخطوة التالية، والتي قد تستغرق وقتاً ولا تتم إلا من خلال الممارسة والتدريب والمعلومات الراجعة.

✓ **الدعم والتعزيز:** وهو الخطوة الأخيرة لضمان التأكد من أن التغيير قد التصق بالفرد ولن يعود لأسلوبه القديم قبل التغيير، وذلك بالإلزام والعمل على تصميم سلوكيات جديدة مستدامة لضمان ألا يكون التغيير مؤقتاً، من خلال المعلومات الإيجابية الراجعة والحوافز والاعترافات بالنتائج وقياس الأداء واتخاذ إجراءات. نخلص إلى أن إدارة التغيير هي طريقة منظمة للتعامل عند تغيير أو تعديل أهداف أو عمليات أو تقنيات المنظمة، والغرض منها هو تنفيذ استراتيجيات لإحداث تغيير والتحكم فيه ومساعدة الناس على التكيف معه، وتشمل هذه الاستراتيجيات إجراءً مهيكلاً لطلب التغيير بالإضافة إلى آليات الاستجابة للطلبات ومتابعتها.

¹ أحمد عياد، مرجع سابق، ص 45.

²Stewart, J., & Kringas, P, **Change management—strategy and values in six agencies from the Australian Public Service.** Public Administration Review, 63(6), 2003, p p 675-688.

ولكي يكون التغيير فعالاً، يجب أن تراعي عملية إدارة التغيير كيفية تأثير هذا التعديل على العمليات، والنظم، والموظفين داخل المنظمة، يجب أن تكون هناك خطوات عملية منظمة للتخطيط، واختبار التغيير، وللتواصل مع الموظفين بخصوص هذا التغيير وأسبابه ونتائجه المرجوة، وخطوات عملية منظمة لجدولة و تنفيذ التغيير وتوثيقه. وغالباً ما تواجه الشركات التي تقوم بتطوير برنامج إدارة التغيير من الألف إلى الياء تحديات هائلة، فبالإضافة إلى فهم شامل لثقافة الشركة، تتطلب عملية إدارة التغيير إجراء محاسبة دقيقة للأنظمة والتطبيقات والموظفين الذين سوف يتأثرون بالتغيير.

ولهذا وبعد عرض عدة نماذج لإدارة التغيير، يعتبر نموذج أدكار أفضل نموذج لإدارة التغيير وذلك لما يتميز به من خصائص وهي كالتالي:¹

- ✓ يعتمد على العديد من الأبحاث العلمية والعملية، وهذا يعني أنه مبني على جذور تجربة ممارسي وخبراء التغيير (أكثر من 900 مؤسسة شاركت في تطوير النموذج).
- ✓ يوجه نموذج أدكار أنشطة إدارة التغيير، ويركز على النتائج وليس على المهام التي يتعين القيام بها.
- ✓ يتم فيه التركيز من قبل القادة وفريق إدارة التغيير على قيادة التغيير الفردي.
- ✓ يحتوي على أهداف واضحة ونتائج قابلة للقياس.
- ✓ يوفر إطاراً بسيطاً لجميع المشاركين في التغيير.
- ✓ يخلق لغة مشتركة لمديري التغيير والقادة والموظفين.

¹ Akbariani, S., Farhadirad, H., & Ghassemi, R. A, Assessment of UT (University of Tehran) change management in quality Orientation process based on ADKAR model. In Second International Conference on Higher Education Advances, 2016, .p 65.

المحور الرابع: قيادة التغيير

تعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة، وتعني سعي قائد التغيير إلى الارتقاء بمستوى رؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على التنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وبذلك تكون وظيفة قائد التغيير التنظيمي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن واقع أفضل، ولذا لا بد من اختيار نموذج التغيير ومساره ووضع استراتيجيات تنافسية تكاملية.

1- مفهوم قيادة التغيير

قيادة التغيير هي "قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة"¹. أو هي: " قيادة التغيير المخطط داخل كل مؤسسة، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها، بحيث تستطيع المؤسسة التكيف مع ما يواجهها من تحديات، وعقبات، وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المرجوة"².

بصفة عامة فقيادة التغيير هي قدرة الرئيس على التأثير في رؤوسيه وجميع العاملين لإحداث التغيير المنشود من خلال تحقيق مبدأ الشراكة في إيجاد الرؤية والأهداف المشتركة، وبناء الثقافة الداعمة للتغيير والتحفيز والقدوة الحسنة كقائد للتغيير، استجابةً للمتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة وسعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

من الضروري توضيح الفرق بين كل من إدارة التغيير وقيادة التغيير نظراً لورودها أحياناً كثيرة لدى عدد من الدراسات والأدبيات المختلفة بمسمى إدارة التغيير، ويمكن معرفة الفرق بينهما من خلال معرفة الفرق بين المدير والقائد، حيث يستمد المدير سلطته من المكتب والصلاحيات المخولة له من قبل الإدارة العليا، على عكس القائد الذي يستمد سلطته من الأتباع فغالباً يستطيع الأفراد أن يكونوا مصدرًا للقوة، فهم قادرون على كسب الدعم الذي

¹ أبو سمرة نعيم، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 78.

² Quardokus, Kathleen M., **Instructional Change in Academic Departments: An Analysis from the Perspective of Two Environment-Focused Change Strategies.** Doctor of Philosophy. The Mallinson Institute for Science Education. Western Michigan University, 2014.

طالما منحوه لقائدهم طوعا، كما يستطيعون أن يزيدوا من دعمهم له فيزيداد القائد قوة، فمصطلح إدارة التغيير يستخدم لوصف عملية التنفيذ لعملية التغيير، كما أن مصطلح قيادة التغيير يصف قدرة القائد على تعبئة الأفراد وحشد قدراتهم وتوجيهها نحو عملية التغيير وتبنيهم لها رغبة منهم دون إكراه.

2- أسس قيادة التغيير

2-1- خصائص قيادة التغيير

هنا سنسلط الضوء على خصائص قائد التغيير، وحتى يستطيع قائد التغيير إدارة التغيير لمؤسسة مانحو الأفضل يجب أن يتميز بالخصائص التالية¹:

- ✓ **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** يعتمد نجاح التغيير على قدرة الإدارة في تحديد أهداف التغيير ووضوحها ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارن بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق.
- ✓ **القدرة على الابتكار:** يجب أن تتوفر لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التغيير مهارات وقدرات والدافعية للإبداع والابتكار.
- ✓ **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** تعتمد على مدى توافر مهارات وخبرات عالية وتجارب سابقة تستطيع من خلالها القيادة العمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات البشرية أو التكنولوجية وقدرتها على إدارة الأزمات.
- ✓ **القدرة على إحداث التغيير:** يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعلمية لدى القيادة لإحداث التغيير المطلوب.
- ✓ **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** من خلال إتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي الإقناع والابتعاد عن التخمين والعشوائية، فالطرق العلمية أكثر إقناعا وتستطيع وصف واقع الحال أكثر من غيرها.
- ✓ **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية:** الكفاءة والفعالية أمران متلازمان فلا بد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطر.
- ✓ **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** لا بد من توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء.
- ✓ **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهنا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.

¹ أبو سمرة نعيم، مرجع سابق، ص 80

2-2- مبادئ قيادة التغيير .

هناك مجموعة كبيرة من الأسس والمبادئ التي تنظم عملية إدارة التغيير تتمثل أهمها فيما يلي:

- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منها إجراء تغيير على مستوى المنظمة ككل في الوقت نفسه أو لاحقا، تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
- ينبغي ان يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر تطبيقا مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة.
- عند إمكانية دراسة التغيير في المواضيع المطلوبة فإنه ينبغي أن يتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراءه.
- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط فإنه ينبغي عليها ان تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
- ترتبط كفاءة التغيير وفعاليتها مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة وانسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل وبالتالي مقاومة جهود التغيير.

وبالتالي فإن قيادة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية لمبدعة لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط بل على التخطيط الناجح أيضا، وتحديد الفكرة المناسبة في الطرف المناسب.

2-3- أبعاد قيادة التغيير

قدم جون كوتر مجموعة من الأبعاد ذي الخطوات الثمانية يمكن من خلالها ممارسة القادة لعمليات التغيير وهي

كالآتي¹:

¹ الهادي شرف إبراهيم، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، عدد 50، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2014، ص 231.

- تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة: يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية مستقبلية للمنظمة وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين.
- بناء اتفاق إجمالي بخصوص أهداف المنظمة: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة واضحة وقابلة للتحقيق.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة: تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، التي تدعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.
- نمذجة السلوك: يشمل هذا البعد سلوك القائد القدوة الحسنة الذي يعكس القيم التي يتبناها القائد ويناصرهما، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان الأفراد بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير.
- مراجعة الحاجات والفروق الفردية للعاملين في المؤسسة، والاستجابة للفروق الفردية بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بقدراتهم وتجديد كفاياتهم.
- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: ويشير هذا البعد إلى أي درجة يحفز قائد التغيير العاملين على التفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة.
- توقع مستويات أداء عليا من العاملين: يظهر هذا البعد السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المنظمة وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها.
- هيكلية التغيير: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية.

3- استراتيجيات قيادة التغيير للتقليل من المقاومة

إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخطط له بصورة مسبقة ومتأنية أو بصورة مفاجئة أو طارئة يعتمد على الاستراتيجية المنتجة في إحداثه وهي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير مايلي:

3-1- استراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخطط له مسبقاً أو فرضية ظروف طارئة إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها الوقت وقدرة العاملين ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المنظمة والتشجيع المستمر وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج:¹

- **المشاركة واسعة النطاق:** يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد والذين قد تؤثر عليهم التغييران يلعبوا دور كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم مما يساعد في تنفيذ التغيير.
- **المشاركة المركزة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة وفي هذه الحالة لا يوجد لدى القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهموم والحاسمون في نجاح عملية التغيير والحصول على مشاركتهم وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.
- **أسلوب الإقناع:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة فإنه في هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.
- **أسلوب الإكراه:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة

¹ محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص209.

يفصل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

ويمكن بيان الاستراتيجيات السابقة كما هو مبين بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): استراتيجيات التغيير المتدرج

	مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة	
مرتفعة		مشاركة واسعة	الاجبار	
درجة الإلحاح		مشاركة مركزية	الإقناع أو الاجبار	
منخفضة				

المصدر: محمد بن يوسف ، إدارة التغيير والتحديات العصرية، ط 1، دار مكتبة الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 211 .
3-2- استراتيجيات التغيير البنوي: يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنوي في المنظمة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المنظمة شيئاً مختلفاً تماماً ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية وتتمثل في:¹

- **استراتيجية القيادة:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، وإلا إن هذا الأمر لا يكفي بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف.

¹ المرجع السابق، ص 211.

- استراتيجية الإقناع: ويستخدم لهذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة وجميع العاملين في المنظمة يعرفون ويدركون هذه الأزمة ومقاومة للتخطي من هذه الأزمة تكون منخفضة وهنا لا بد من القيام بشيء سريع للتخطي من ذلك وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل وأن ما تنوي المنظمة القيام به هو الأفضل للمنظمة والعاملين.

- الاستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية على الوقوع في كارثة، فإنه هذا يكون هو الأسلوب لإحداث التغيير لانقراض المنظمة حيث قد يتمكن هذا الأسلوب بعض القسوة والتي قد تضر الروح المعنوية لدى العاملين إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية ويمكن بيان الاستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): استراتيجية التغيير البنوي

	مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
مرتفعة	الديكتاتورية القسرية	البراعة الإدارية	
درجة الإلحاح			
منخفضة	مشاركة واسعة الإقناع	أسلوب إقناعي	

المصدر: المرجع السابق، ص 213 .

4- أدوار قيادة التغيير

تبرز أدوار قيادة التغيير في الأدوار التي يقوم بها كل مسؤول التغيير قائد استراتيجي ودور الاستشارة وهذا لأهمية كل عنصر فيهم وعليه نتطرق لدور كل واحد فيهم.

4-1- مسؤول التغيير ودوره: قد يكون المسؤول عن عملية التغيير في منظمة مدير أو مشرف، أو مستشار

خارجيا... إلخ، وبما أننا نتحدث عن قيادة التغيير فإن المسؤول عنه يدعى بقائد التغيير، وتمثل أدوار قائد

التغيير مهما كانت صفته (مديرا أو مستشارا..) في الجدول التالي:

جدول رقم (03): صفات وأدوار القائد

الصفة	دور قائد التغيير
المبتكر	<ul style="list-style-type: none"> • توحيد الاتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكارا ونماذج، وخطط تغيير معينة • يلتزم الصورة الكلية للمنظمة وقيمتها • يتبنى خطط التغيير
المجدد	<ul style="list-style-type: none"> • يركز على الكيفية التنظيمية والفعالية • يحدد النقاط الحساسة واحتمالات مستقبل. • يبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها.
الموظف الموحد	<ul style="list-style-type: none"> • يجمع المؤيدين والمناصرين لإحداث تغيير. • يحرص على كسب التقبل الشخصي وجماعي لبرامج تغيير. • ربط العلاقة بين الخطط وجوانب تنظيمية
الخبير	<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بمسؤولية المعلومات الفنية والمهارات المطلوبة من أجل التغيير. • يستخدم معلومات بمهارة ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية
المدير	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بتحديد الأولويات ويستبعد إجراءات وتعويض في العمل • تنمية مهارات الآخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بأقل تكلفة
الكفيل	<ul style="list-style-type: none"> • يتأكد من مساندة المستويات الإدارية العليا في المؤسسة لباقي المستويات الأخرى • يزول اتصالات بفاعلية من أجل ملائمة تغييرات منظمة.

المصدر: سعيد بسى عامر، قضايا عامة لإدارة التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير إداري، القاهرة، 1992، ص11.

4-2- دور القيادة الاستراتيجية (القائد استراتيجي): وهي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المادية والبشرية من أجل إحداث التغيير استراتيجيا أي على مستوى رسالة المنظمة أو طرح طرف جديدة للعمل لأن هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائما لاستشراف المستقبل بناء على تحليل دقيق.¹ فهي عملية يلجأ إليها القائد الاستراتيجي بغية تحقيق رؤية واضحة ومفهومة من خلال تأثير في ثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا المديرين والرؤساء في مستويات الإدارة العليا.² ويمكن تلخيص دور القائد الاستراتيجي في خمسة أدوار قيادية يمارسها وهذا حسب Strichland و Thompson وتمثل في:³

- التصرف من مواقعه العليا على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، تشخيص المعوقات من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات.
- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ استراتيجية أعلى مستويات التغيير ثقافي.
- العمل على بقاء المؤسسة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص وتوليد الأفكار الجديدة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
- قيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال استراتيجية القوة وإجبار الإقناع ومشاركة.

4-3- دور الاستشارة: الاستشارة هي مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها في المقام الأول من خلال تحليل المشكلات ووضع الخطط لتحسين التنظيمات القائمة، حيث تكتسب شركات استشارات إدارة خبرتها المهنية نتيجة لتعرض مستشاريها لخبرات مع منظمات عديدة.

عليه فإن دور المستشار أو استشارة في عملية التغيير هو تقديم المساعدة لإدارة التغيير تنظيمي من خلال تطوير المهارات والتدريب وتنفيذ التكنولوجيا وتطوير استراتيجية أو تحسين الخدمات التشغيلية.

¹ فريد نجار، التغيير والقيادة والتنمية، محاور إصلاح استراتيجية في قرن 21، دار جامعية اسكندرية، 2007، ص 89.

² عقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة التنظيمية في مؤسسة جزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017، ص 36.

³ - المرجع السابق، ص 40-41.

5- قيادة مقاومة التغيير

إن القيادة التي تبادر بعملية التغيير يجب عليها أن تدرك أنها لا بد أن تواجه مقاومة وكقاعدة أن كل مشروع تغيير تقابله مواقف كثيرة من مقاومة التغيير؛ ومادام أن كل تغيير يحتمل مقاومة لذا فإن قيادة التغيير هي أيضا قيادة مقاومة التغيير، ونرى فيما يأتي مبادرات القيادة للحد من مقاومة التغيير:

- **التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير:** على اعتبار أن مقاومة التغيير في بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى ومن زوايا أخرى مما يعني أن هذه المقاومة يمكن أن تقدم فرصة لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه المشكلات والصعوبات بإفشال المشروع كله، ويمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الإيجابي لتعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم .
- **دعم المؤيدين:** إن التغيير عادة ما يكون لديه مجموعة من المؤيدين الذين يتذمرون من الحالة القائمة وطرقها وإجراءاتها في العمل ويشعرون بالحاجة إلى تغييرها، وهؤلاء هم قوى محركة في المؤسسة من أجل دفع مشروع التغيير ونجاحه، لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقومون بدورهم في دعم المشروع.
- **عرض التجارب والنماذج الناجحة في مجال التغيير:** وهذا الإجراء مفيد من أجل تسويق التغيير بوصفه عملية تعتمد على المؤسسات من أجل معالجة المشكلات أو تحديث طرق التنظيم والعمل، وكلما كانت التجارب عن شركات معروفة، كلما كان ذلك محفزا من أجل تعاون العاملين أكبر مع مشروع التغيير .
- **كسب المعارضين:** إن بعض المعارضين يمكن أن يكونوا كذلك بسبب نقص المعلومات مما يؤدي إلى مخاوف جراء ذلك، وهؤلاء يسهل كسبهم عند توفير معلومات مقرونة بالتطمين بأن التغيير لمصلحة المؤسسة وجميع العاملين، أما البعض الآخر الذين لديهم اتجاهات سلبية ضد كل تغيير فمن الضروري التلويح ضمنا أو تصريحاً القوة الأمرة القسرية.
- **إجراءات التعزيز من أجل التغيير:** مقاومة التغيير يمكن الحد منها من خلال إجراءات التعزيز مثل:
 - الشفافية العالية في كل ما يتعلق بمشروع التغيير
 - توفير المعلومات بشكل متواصل عنه.
 - مشاركة العاملين في مراحل التغيير المختلفة.

- تقديم نماذج إيجابية عن إمكانية إجراء تعديلات على مشروع التغيير عند ظهور مشكلات تؤثر سلباً على العاملين.
- الإصغاء للشكاوي والمطالب.
- إعطاء التعديلات من أجل النتائج الإيجابية للتغيير على العاملين...الخ.

المحور الخامس: روافع التغيير

روافع التغيير يمكن أن توجد في داخل المؤسسة أو خارجها، فقوى التغيير الخارجية تمثل قوى بيئة موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة من مستهلكين ومنافسين وتكنولوجيا وجوانب اقتصادية واجتماعية ودولية فقد تجعل تغييرات بيئية معينة نظام العمل الحالي وأساليبه غير قدرة على الاستجابة لهذه التغييرات في حاجات الزبائن مثلا بسبب كون النظام غير مرن، إن هذا الأمر يحث المؤسسة على إجراء تغييرات باستخدام فريق عمل أكثر تمكينا لوضع جدولة سريعة تستجيب فيها لحاجات الزبائن وتأكيد الجودة وسرعة التسليم وبالتالي فإن هذا النظام الجديد قد خفض الكلف ورفع من مرونة العمل وهذه متطلبات أساسية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، أما القوى الداخلية فهي قوى تغيير تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات فإذا رغبت الإدارة العليا في اختيار النمو السريع كهدف فإن مجمل الأفعال الداخلية يجب أن تغير لكي تضع هذا الأمر موضع تنفيذ فعال وقد يكون ذلك من خلال إيجاد قسم جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة وما يتبع ذلك من تغييرات على مستوى العاملين والأساليب وجوانب المؤسسة الأخرى، إن هذا يدخل في إطار مراجعة وفحص النظام لمعرفة الجوانب التي تعوق إدخال تغيير إيجابي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحسين فاعلية المنظمة.

إن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المؤسسة أهمها التنظيم والأفراد، الإستراتيجية والعمليات

1- الهياكل التنظيمية

الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها، وحسب مفهوم النظم يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار الذي يبين الحدود الرسمية لعمل المنظمة"¹، أما المفهوم السلوكي للهيكل التنظيمي فهو: 'الأسلوب الذي تنظم به منظمة ما مواردها البشرية في ضوء علاقات ثابتة نسبيا تحدد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز المهام'².

¹ حامد بدر، إدارة المنظمات: مدخل شرطي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993، ص 223 .

²Richard M. Stenes, **Organizational effectiveness: a Behavioral View**, California, Good year Publishing co , Inc 1977, P 188.

1-1- أنواع الهياكل التنظيمية

غالبا ما تحدد المؤسسات هياكلها التنظيمية وفقا لحاجاتها الوظيفية، أي وفقا للخصائص التي تلزمها والتي تجعلها قادرة على النجاح في ظل إمكانياتها المتاحة والظروف الكامنة في بيئات عملها المحيطة، وأهمها¹:

• **الهياكل الوظيفية:** مصممة خصيصا لتلبية الحاجات الوظيفية للمؤسسات، ويعد كل من هيكل المنتج والهيكـل الجغرافي من الأشكال الشائعة لهذا النوع من الهياكل التنظيمية.

يستخدم **هيكل المنتج** عندما ترغب المؤسسة في تنظيم الموظفين في مجموعات بناء على خطوط الإنتاج، وتكون كل مجموعة من الموظفين في هذه الحالة مسؤولة عن خط إنتاج أو منتج واحد. على سبيل المثال، يمكن تنظيم الموظفين في شركات السيارات بناءً على طراز السيارة التي يساهمون في إنتاجها أو في تقديم الخدمات المتعلقة بها، ويمكن تنظيم الموظفين في الشركات الاستشارية بناء على نوع الاستشارات التي يُقدمونها. ينخرط الموظفون في هيكل المنتج في الأعمال المرتبطة بخط الإنتاج المسؤولين عنه، وتتصب جهودهم عليها.

يستخدم **الهيكـل الجغرافي** عندما ترغب المؤسسات في تقديم مجموعة من المنتجات في مناطق أو أقاليم جغرافية معينة، وتُقسّم في هذه الحالة وحدات أعمال المؤسسات بناءً على تلك المناطق أو الأقاليم، ويشرف المديرون المسؤولون عن كل وحدة من وحدات العمل على جميع الأعمال الخاصة بتلك المنطقة الجغرافية.

تجدر الإشارة إلى أن من عيوب الهياكل الوظيفية أن الموظفين يركزون في أداء الأعمال التي تقع ضمن نطاق وحدتهم الوظيفية وينحصر تركيزهم ضمنها لدرجة أنهم قد يفشلون في فهم الأنشطة الأخرى في المؤسسة أو التفاعل معها. قد يؤدي استخدام الهياكل الوظيفية إلى فصل الموظفين عن بعضهم وبناء حواجز وهمية فيما بينهم، إذ قد تنشأ هذه المشكلة عندما لا تتمكن الأقسام ووحدات العمل المختلفة في المؤسسة من التواصل بطريقة فعّالة مع بعضها بعضا.

• **الهيكـل المصفوفي:** تستخدم بعض المؤسسات هذا النوع من الهياكل من أجل تقليل احتمالية حدوث تلك المشكلة، تتألف المؤسسة التي تستخدم الهيكـل المصفوفي من جهتين مسؤولتين عن الموظفين، إذ قد يتوجب على الموظف المتخصص في العمل في خط منتج معين تقديم التقارير للمدير المسؤول عن إدارة العمليات المرتبطة بذلك المنتج وعن الالتزام بتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وللمدير المنطقة الجغرافية التي يعمل

¹ هيفاء علي، الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي، أكاديمية حسوب، متاح على

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>

فيها أيضا، ويخضع هذا الموظف للتوجيهات والمساءلة من كلا المديرين، من الجدير بالذكر أن الموظفين الذي يخضعون لأكثر من جهة يواجهون تحديا عندما تكون التوجيهات التي يتلقونها من مديريهم متعارضة وغير متوافقة، لكن على الرغم من ذلك، فإن من فوائد استخدام الهيكل المصفوفي أنه يجعل الموظفين يدركون الوظائف المختلفة التي تحتاجها المؤسسة في نفس الوقت.

النوع الأول هو الهياكل التنظيمية الميكانيكية التي تعد هياكل هرمية مصممة لفرض درجة عالية من الرسمية والسيطرة، وغالبًا ما تكون هذه الهياكل عمودية، ويرجع ذلك إلى احتوائها على العديد من المستويات الإدارية. تحدد الأدوار والإجراءات في الهياكل التنظيمية الميكانيكية من خلال أنظمة روتينية صارمة وقواعد عمل ثابتة.

في المقابل، تعتمد الهياكل التنظيمية العضوية على قدرة الأفراد على التنظيم وتحديد الإجراءات المناسبة بأنفسهم واتخاذ القرارات دون أن يتلقوا الكثير من التوجيه وتستند إلى قدرتهم على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، وغالبًا ما تكون هذه الهياكل أفقية، إذ تتيح الهياكل العضوية لأفراد المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات. يطلق على الهياكل التنظيمية العضوية أيضًا اسم التنظيمات المسطحة لأنها غالبًا ما تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية.

يعمل الهيكل التنظيمي بطريقة جيدة عندما تجد المؤسسة نقطة التوازن المناسبة لجميع عناصر البيروقراطية، ويحدث ذلك في الحالات التالية¹:

- عندما يتخصص الموظفون في أداء وظائف محددة ويصبحون خبراء فيها وفي الوقت نفسه يدركون أهداف العمل الكبرى للمؤسسة.
- عندما يتلقى الموظفون توجيهات كافية من المديرين حتى يتمكنوا من التماشي مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- عندما يستغل المديرون نطاق الإشراف الذي يتمتعون به الاستغلال الأمثل عن طريق تقديم التوجيهات المناسبة للموظفين مع الثقة بهم والاعتماد عليهم في تأدية الأدوار المسندة إليهم.
- عندما تُدار الموارد المتاحة وتُتخذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
- عندما يكون هناك توازن مناسب بين مقدار الامتثال للسياسات والقواعد الرسمية ومقدار الحث على الابتكار وتشجيع الإبداع في المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق.

ويمكن تلخيص الاختلافات في عناصر الهيكل التنظيمي بين التنظيمات العضوية والميكانيكية في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عناصر الهيكل التنظيمي

عناصر الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالنوعين الميكانيكي والعضوي		
الهياكل التنظيمية العضوية	↔	الهياكل التنظيمية الميكانيكية
منخفض	الرسمية	مرتفع
منخفض / (تخصصات واسعة)	مستوى التخصص	مرتفع (تخصصات ضيقة)
لا مركزية	المركزية	مركزية
قطاعي (مقسّم بناء على القطاعات والوحدات)	الهيكل الإداري	وظيفي (مقسّم بناء على الوظائف)

المصدر: هيفاء علي، الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي، أكاديمية حسوب، متاح على:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>

إن الهيكل المتعدد الأقسام يوفر المرونة الكافية التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة المتغيرة، وهو هيكل مناسب أكثر للمنظمات التي تبحث عن التميز والإبداع، وفي المقابل فإن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل وفي نفس الوقت فهي تحتاج إلى درجة من المرونة تسمح لها بالرد على المتغيرات البيئية. أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة والبيئة مستقرة فإن الهيكل الوظيفي هو المناسب.

كل ذلك يوحي أن اختيار الهيكل المناسب للمنظمة ليس بالأمر الهين، وذلك نظراً للتعارض الذي قد يحصل بين محددات الهيكل التنظيمي والمتمثلة في حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، إستراتيجيتها ودرجة إستقرار البيئة. فعلى سبيل المثال إن بيئة المنظمات الحكومية مستقرة إلى حد بعيد مقارنة بمنظمات العمال وهو ما قد يدفع هذه المنظمات الحكومية إلى تبني الهيكل الوظيفي غير أن روح الإبداع والمبادأة التي تتطلع إليها هذه المنظمات من خلال التغيير التنظيمي يتطلب الهيكل المتعدد الأقسام. ولهذا فإن للهيكل التنظيمي الداعم للتغيير من الخصائص التي يجب على المنظمات إدراكها إذا ما أرادت القيام بالتغيير التنظيمي بنجاح.

وقد أشار الخبير الأمريكي **Peter Drucker** إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل

التنظيمي¹:

¹ المجلس التنفيذي لحكومة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، ط 1، جزء 1، دبي، ص 37.

- طريقة تحليل الأنشطة: وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.
 - طريقة تحليل القرارات: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.
 - طريقة تحليل العلاقات: وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.
- يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافها، ما التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المؤسسة أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية.
- لذلك يتعين استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة / المسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والاجراءات.
- 1-2- خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير:** تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر إشراكهم في إتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمركزية. وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير التنظيمي من عدمه وهذه العناصر هي¹:
- **فرق العمل:** فالمؤسسات وللمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقد المنظمة تكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى إستخدام الفرق خاصة الفرق المدارة ذاتيا حيث تساهم هذه الفرق في التحرر من القواعد والإجراءات المتعبة .

¹ صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، - 12 19 ماي 2011، ص 10-11.

● **الإتصالات:** تعمل الإتصالات السهلة على دعم الأنظمة الغير رسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تكون فيها الإتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات تخلق عزلة الوظائف والأفراد و تحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الإبتكار والتجديد.

● **تصميم العمل:** والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية. ومن بين أهم الأساليب المتبعة في تصميم الأعمال، نجد الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكبر في محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الإستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم إضافة إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة. ولتجاوز عيوب هذا الأسلوب تلجأ المنظمات إلى أسلوب خصائص العمل الذي يركز على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع الموظفين ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل.

● **نظم وإجراءات العمل :** تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتنسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم نظم وإجراءات العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها وإستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي.

● **العلاقات الداخلية:** هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات بعضها البعض، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية . على هذا الأساس فإن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة مرنة تتغير مع التطورات، مع قيادة مناسبة لها من المهارات اللازمة ما يكفي لتحقيق التغيير وهيكل داعم وسياسة للموارد البشرية مناسبة

وتتلخص أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.

- إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
- حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

2- نظم الرقابة

تعد الرقابة أداة إدارية هامة، لا تخلو مؤسسة ناجحة ومتميزة من نظام رقابي ضابط لكافة أنشطتها، فهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، وتسعى إلى منع حدوثها أو تلاشي تأثيرها، وتعمل على تصحيح مسارها وفقاً للخطط المرسومة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية، والحفاظ على موارد المنظمة.

الرقابة تعني متابعة وملاحظة الأداء، وتعتبر بمثابة العين الساهرة على سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة، ويمتاز موضوع الرقابة بالأصالة والحدثة في آن واحد، وقد حظيت الرقابة باهتمام متزايد خاصة في ظل تطور العمل الإداري وزيادة حجم وتخصص المشروعات الاقتصادية، وتدخل الرقابة في كافة مجالات النشاط الإنساني فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة.

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:¹

- ✓ لا بد من وجود هدف مخطط له،
- ✓ أن يكون هناك أداءً مخططاً له،
- ✓ أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ،
- ✓ سيتم تقييم الأدائين،

¹ المشهداني بشرى، دور الرقابة الداخلية في محاربة ظاهرة غسيل الأموال، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، عدد 35، 2012، ص70.

✓ سيتم كشف الانحرافات،

✓ سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة،

✓ التأكد من أن الهدف قد تحقق.

2-1- دور الرقابة: تعتبر الرقابة الوظيفية الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط

الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل

منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي:

● التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد: إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط

الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

● كشف الأشياء غير المنتظمة: فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف

بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.¹

● تحديد الفرص: وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي

بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.

● إدارة المواقف الصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي

لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

● لا مركزية السلطة: إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض

السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات

¹ عواد فتحي، ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 48.

الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

وأخيرا تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.¹

وتعد الرقابة نشاط مهم في برامج التغيير التنظيمي ، فبعد إعداد الخطط ثم تنفيذها، قد تظهر انحرافات توجب التدخل، وقد يحدث تقاعس وإهمال، وقد يحدث تناسي ونسيان لمعايير الخطة وأنشطة التغيير، وقد تحدث مقاومة من البعض لتطبيق أنشطة التغيير هنا تظهر أهمية الرقابة، وفي مجال التغيير التنظيمي تظهر أهمية الرقابة لأنها ليست خطة سنوية، وإنما هي خطة ذات وضع خاص، وربما لا تتكرر بالشكل نفسه، وعليه فإنه ليس هناك مجال لتصحيح ما وضع في خطة التطوير في العام القادم. حيث يجب التأكد من صحة التنفيذ من أول مرة.

2-2- معوقات ومقاومة الرقابة: تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل ب:²

● **الإفراط في الرقابة:** فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة

¹ فياض محمود، مبادئ الإدارة : وظائف المدير، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص 65.

² أحمد الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة والداخلية في القطاع العام والخاص، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 43.

أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

● **نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:** عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، جهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم.

● **الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:** معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة واستبدادية وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية وأهمها:¹

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع،
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز،
- عدم الثقة بصحة المقاييس،
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة،
- الضغط من مصادر غير شرعية،
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

¹ عواد فتحي، مرجع سابق، ص 87.

2-3- أنواع الرقابة على التغيير:

هناك ثلاثة أنواع للرقابة على التغيير وهي¹:

- **المتابعة:** هي نوع من الرقابة يوما بيوم، وأثناء التنفيذ للخطة، فإذا كان المطلوب إعادة تصميم 30 وظيفة شهريا للمؤسسة، وتبين أنه بعد 15 يوم لم يتم إعادة تصميم إلا 10 وظائف، فهذا معناه أنه بنهاية 30 يوم سيتم إعادة تصميم 20 وظيفة فقط، وهذا غير كاف، فيرى المشرف على برنامج التطوير، التنظيم وإعادة تصميم الوظائف أنه يجب الإسراع في العمل من خلال عمل وقت إضافي، أو حث العاملين على الإسراع في العمل، وتعمل المتابعة بأسلوب الوقاية خير من العلاج .
- **الرقابة:** هنا يتم الانتظار فترة طويلة نسبيا، وهي فترة الخطة كلها ثم يتم تحديد أخطاء وانحرافات التنفيذ، فهي تكون بعد وليس أثناء التنفيذ، وفي المثال السابق إذا كان المطلوب في كل الخطة إعادة تصميم 180 وظيفة في 6 شهور، يتم الانتظار إلى 6 أشهر ثم يقاس الإنجاز، وبالمعدل الذي وضعناه في المثال السابق يمكن أن نجد إنجازا مقداره 120 وظيفة من أصل 180 وظيفة في 6 شهور، وبانحراف مقداره 60 وظيفة، وهو أمر مستحل وكرثي لأن ذلك قد يعني تعطيل أجزاء أخرى في خطة التغيير التنظيمي، وأنه من الصعب العلاج في هذه الحالة.
- **التفتيش:** تعني الرقابة الفجائية و تفقد أرجاء العمل في منتصف النهار للتحقق من أمر كل عامل في مكانه، وأيضا فإن إرسال مندوب أو مدير يتفقد العمل في أحد فروع الشركة يعد نوعا من التفتيش. وكل أنواع الرقابة من متابعة ورقابة وتفتيش لها استخداماتها وأهميتها في التغيير التنظيمي.

2-4- خطوات الرقابة على التغيير: تمر العملية الرقابية على التغيير بأربع خطوات أساسية، وهي :

- تحديد معايير الأداء (كما تظهر في الخطة).
- قياس الأداء الفعلي (وفقا للتنفيذ).
- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء، وتحديد الفرق.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 180 - 185.

حيث أن معايير الأداء قد ظهرت في شكل الخطة، إن الاهتمام هنا سيكون على عملية قياس الأداء الفعلي لخطة التغيير التنظيمي، وبالطبع مع بعض الإشارات لمعايير الأداء، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد الانحرافات، والإجراءات التصحيحية.

• **قياس كفاءة التغيير:** هناك ستة أنواع من مقاييس التطوير التنظيمي وهي¹:

أولاً: مقاييس الالتزام بالخطة: يهتم المدير الناجح بقدرته على تحقيق ما التزم به من خطة تحتوي على نتائج (أو أهداف)، وأزمنة لتحقيق خطوات الخطة، وعدم إنفاق أكثر مما هو مقدر في الميزانية الخاصة بالتغيير، وسنركز هنا على عملية الرقابة على كل من:

- **مدى الالتزام بالأهداف المخططة:** تحتوي خطة التغيير على أهداف (أي نتائج) مطلوب تحقيقها، والتنفيذ السليم للخطة يضمن تحقيق هذه الأهداف.
- **مدى الالتزام بأزمنة وخطوات الخطة:** لكل خطوة تمر بها، وكل خطوة تحتاج إلى بداية ونهاية زمنية، والتنفيذ السليم يجب أن يمر بالخطوات والأزمنة نفسها، وعادة ما يتم التغيير عن ذلك في شكل خريطة زمنية للتنفيذ.
- **مدى الالتزام بالميزانية:** لكل خطة زمنية تقديرية لما ينفق فيها على البنود المختلفة للإنفاق. والمدير الناجح هو الذي يحقق الأهداف والنتائج السابقة، وخطوات وأزمنة الخطة (كما سبق الإشارة)، وذلك في ضوء الموارد المالية المخصصة لذلك، والتي تظهر في شكل ميزانية تقديرية .

ثانياً: مقاييس الإنتاجية: تمثل هذه المقاييس الجانب الموضوعي، والملموس، والمادي من مقاييس التطوير التنظيمي، وذلك لاعتمادها على بيانات مشتقة من سجلات المنظمة ودون تدخل شخصي، وعادة ما يكون هناك معادلات لحسابها، وهي معادلات مستقى في معناها ومكوناتها، وتكون النتيجة هي الاعتماد على كميات أو معدلات ونسب وتظهر معاني مقاييس الإنتاجية حينما يتم مقارنتها قبل التطوير التنظيمي ببعده، أو مقارنة وحدات المؤسسة بعضها ببعض.

والمقياس العام للإنتاجية يظهر في السطر التالي:

الإنتاجية = المخرجات من سلع وخدمات بالكمية أو القيمة / المدخلات من موارد بالكمية أو القيمة

ثالثاً: مقاييس الجودة: تقاس الجودة بالجانب السليبي منها وهي تقاس بالشكل التالي:

¹ المرجع السابق، ص ص 189-195.

الجودة = المعيب + المردودات + المعاد إنتاجه (بالكمية أو القيمة المالية)

- إذا تم قسمة الجودة على عدد العاملين ... فإنها تشير إلى الجودة للعامل الواحد.
- إذا تم قسمة الجودة على ساعات العمل ... فإنها تشير لجودة ساعات العمل.
- إذا تم قسمة الجودة على ميزانية الأجور .. فإنها تشير إلى جودة وحدة النقود .

وتتميز مقاييس الجودة بأنها موضوعية وملموسة ومادية مثل مقاييس الإنتاجية، وتحتاج إلى أن يتم مقارنتها قبل التغيير وبعد التغيير، أو بين وحدات العمل، أو مع معايير الجودة سابقة التحديد.

رابعاً: مقياس الرضا: أصبحت مقاييس الرضا مؤشر مقبول عن مدى تحسن ظروف العمل والأوضاع في أي منظمة. وتعتمد معظم مقاييس الرضا على قائمة الاستقصاء، وهي أسلوب يمكن تطويعه لأغراض المنظمة من حيث تغطية الموضوعات، والتفصيل والاختصار، ودرجات المقياس، والمستجيبين لها.

خامساً: مقاييس حركة العمالة: تمثل مقاييس حركة وتدفق العمالة نوع من المقاييس الموضوعية والنمطية لقياس فعالية الموارد البشرية، وذلك لأنها تعتمد على بيانات مأخوذة من سجلات المنظمة دون أن تتأثر بأي آراء شخصية، وهي نمطية لأنها توفر أساس جيد لسجلات عبر الزمن وعبر الوحدات، إن مقاييس حركة وتدفق العمالة تشير إلى مدى انتماء وارتباط الفرد بعمله، فكلما زاد الانتماء والارتباط للفرد قل غيابه وتأخيره وتمارضه وتركه للخدمة، ومن أهم مقاييس حركة العمالة: معدل ترك الخدمة، ومعدل الغياب، ومعدل التأخير

سادساً: مقياس أداء العاملين وهو نشاط يقوم به كل مدير لكي يجدد من خلاله درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل، ويهدف تقييم أداء العاملين إلى أن يتعرفوا على مدى تقدمهم في العمل، وإمكانية تحسينه، وربما يحصل ذوو الأداء المتميز على حوافز، أما البعض الآخر فقد يحتاجون إلى تدريب أو إعادة النظر في مساهمهم الوظيفي.

- **تحديد الانحرافات وتحليلها:** يقوم المسؤولون عن خطط التغيير التنظيمي بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء (الموجودة في الخطة)، وتحديد الفروق (أو الانحرافات). وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن ما يزيد الأمر صعوبة هو تقييم الانحرافات، فهناك نوعان من الانحرافات: انحرافات طبيعية وأخرى غير طبيعية، ويوضح الجدول التالي أهم الاختلافات بينهما.

الجدول رقم (05): الانحراف الطبيعي وغير الطبيعي

الانحراف الطبيعي	الانحراف غير الطبيعي
*انحراف بسيط في حجمه.	*انحراف جسيم.
*خارج عنا لسيطرة (غير متعمد)	*انحراف متعمد.
*لظروف طارئة.	*لظروف معروفة.
*غير متكرر.	*متكرر.
*لا يحتاج إلى علاج.	*يحتاج لعلاج.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 188.

ويظهر من الجدول ان الانحرافات الطبيعية تتميز بالصفات التالية: انحراف بسيط في حجمه وهو فرق بسيط بين الخطة والتنفيذ. والانحراف غير متعمد وخارج عن السيطرة، وهو راجع لظروف طارئة، وغير متكررة، وبالتبعية فهي انحرافات لا تحتاج إلى علاج كبير وربما بعض التحسين البسيط قد يكون هو العلاج، وربما لا يكون هناك أي علاج لأن الأمر لا يستدعي ذلك، أما الانحرافات غير الطبيعية فهي تتصف بالصفات التالية: الانحرافات الجسيمة وكبيرة الحجم، وهي راجعة لقصور في المنفذين وتعمدهم، وهي راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليه وهي انحرافات متكررة. ولكن هذه الأسباب يحتاج الأمر إلى تدخل من المسؤولين عن التطوير التنظيمي بالعلاج. ويعتمد الأسلوب العلمي للتعامل مع الانحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الانحراف، «فإن عرف السبب بطل العجب، أي أنه بمعرفة أسباب الانحرافات تتحدد الحلول المناسبة.

• **الإجراءات التصحيحية:** تظهر المقارنة بين التنفيذ الفعلي للخطة والمعايير الموضوعية سلفاً تفاوتاً أو انحرافاً، الأمر الذي يحتاج إلى بعض الإجراءات التصحيحية، ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:

- **الإجراءات التصحيحية العاجلة:**

وهي تناسب ضرورة اتخاذ تصرف سريع تعالج الأمر بسرعة، ومن أمثلتها:

- تشغيل العاملين وقت إضافي لتحقيق السرعة في العمل.
- تشغيل عاملين جدد لوقت إضافي أيضاً لتحقيق السرعة في العمل.
- إثارة حماس ودافعية العاملين من خلال حوافز استثنائية.
- إسناد جزء من العمل لجهات أخرى.

- استخدام مراقبين ومشرفين أكثر تشدداً.
- استخدام آلات أكثر أو تشغيلها لمدد أطول.

- الإجراءات التصحيحية الأساسية:

- وهي تناسب الظروف التي فيها انحرافات عميقة والتي تحتاج إلى إجراءات جذرية، ومن أمثلتها:
- الرجوع عن أسلوب التدخل، وإعادة النظر فيه مرة أخرى، وربما التحول إلى أسلوب آخر للتدخل.
- العودة إلى إعادة التشخيص، وإعادة تحديد البدائل، وإعادة تقييمها.
- تغيير جذري في الهيكل الإداري للعمل.
- إحداث تغييرات جذرية في المناصب والأفراد.
- إحداث تغييرات جذرية في هياكل التنظيم.

- **ترسيخ التغيير في المؤسسة:** يشير مفهوم ترسيخ التغيير التنظيمي إلى تغلغل قيم التغيير والتطوير في جذور المؤسسة، وأن يبقى جزء من ضميرها وضمير أفرادها، وأن يتم جعل التغيير والتطوير جزء من حياة المنظمة وحياة العاملين فيها، وتمتد الرقابة على أداء التطوير التنظيمي حتى ترسخ هذا التطوير في حياة وأنظمة وممارسات المؤسسة، ويشير أيضاً إلى الترسخ إلى الاستفادة من تجربة التطوير، وتغلغل التجربة في ضمير ووجدان المؤسسة، وتقوية جذور التجربة في ممارسات المنظمة، وبحيث يصبح التطوير جزء لا يتجزأ من حياة المنظمة والعاملين فيها، وأهم أساليب الترسخ هي: التطبيع الاجتماعي، بناء التعهدات، توزيع الحوافز، نقل التجربة، الإحساس بنبض التنفيذ.

3- الروتينات التنظيمية اليومية والعمليات الرمزية

إن انطلاق المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة، وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء.

3-1- تغيير السلوكات التنظيمية اليومية

- **منهج تعديل السلوك:** يقوم منهج تعديل السلوك - كأحد أساليب إدارة التغيير - على ثلاثة أفكار¹:
أولاً: يؤمن مناصرو تعديل السلوك أن الفرد في الأساس منفعل وتفاعلي (عوضاً عن كونه فاعلي)، ويميل إلى الاستجابة إلى المنبهات في بيئته المحيطة ومتابعة سلوك خارجي، بدلا من تحمل المسؤولية في بدء السلوك ابتداء منه، يتناقض هذا التأييد مباشرة مع نظريات التحفيز المعرفية، والتي تنص على أن الفرد يصنع قرارات واعية بشأن سلوكياته الحالية والمستقبلية ويأخذ دورا نشطا فاعلا في تشكيل بيئته المحيطة.
ثانياً: يركز مناصرو تعديل السلوك على السلوك الملاحظ والقابل للقياس، عوضاً عن الاحتياجات أو التوجهات أو الأهداف أو مستويات التحفيز التي لا يمكن ملاحظتها، في المقابل تركز النظريات المعرفية على العوامل الملحوظة وغير الملحوظة على أنها مرتبطة بالتحفيز، تجادل نظرية التعلم الاجتماعي على أنه يمكن للأفراد تغيير سلوكهم ببساطة من خلال مراقبة الآخرين وملاحظة العقوبات أو المكافآت التي تنتج عن سلوكياتهم وتصرفاتهم.
ثالثاً: يشدد تعديل السلوك على أن التعزيز وحده كاف لتحقيق التغييرات الدائمة، السلوكيات المعززة إيجابياً ستكرر (أي ستعلم)، في حين أن السلوكيات غير المعززة ستترجع.
• **تصميم برنامج تعديل السلوك:** لتنجح أساليب تعديل السلوك، يجب أن يكون تطبيقها مصمماً جيداً ومطبق بشكل منهجي، تمر المحاولات المنهجية لتطبيق هذه البرامج عادة عبر خمس مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): خطوات تطبيق برنامج تعديل السلوك



المصدر: وهيبة مغربي، تعديل السلوك في المؤسسات، أكاديمية حسوب، متاح على الموقع:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/organizational-behavior>

¹ وهيبة مغربي، تعديل السلوك في المؤسسات، أكاديمية حسوب، متاح على الموقع:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/organizational-behavior>

أولاً: وضع معايير سلوكية واضحة: تحاول الإدارة تحديد الجوانب السلوكية للأداء المقبول بشكل واضح، فيجب أن تكون قادرة على تحديد ما يشكل سلوكاً مقبولاً بحيث يمكن للموظفين فهمه، وأن يكون وفقاً لشروط موضوعية وقابلة للقياس. من الأمثلة على المعايير السلوكية الحضور الجيد (الأناقة) والوصول إلى العمل بالوقت المحدد وإتمام المهام في الموعد المحدد، يصعب أحياناً تحديد مؤشرات موضوعية مناسبة للأداء الناجح، على سبيل المثال طرحت إحدى المديرات المسؤوليات عن برامج تدريب مضيفات الطيران في شركة طيران عالمية هذا التساؤل: "كيف يمكن قياس أو تقييم التصرفات المقبولة من قبل المضيفات وتثقيفها عن التصرفات غير المقبولة؟ هل يمكننا وضع معايير موضوعية وثابتة للأداء الناجح في هذا المجال؟" مع ذلك، فإن الكثير من المواقف وسلوكيات العمل يمكن إدراجها وتصنيفها تحت خانة مقبول أو مرفوض بسهولة.

ثانياً: تدقيق الأداء: يمكن إجراء تدقيق وفحص للأداء بمجرد تحديد المعايير السلوكية المقبولة، نظراً لأن الإدارة تهتم بمدى تلبية الموظفين للمعايير السلوكية بنجاح، فإن التدقيق يهدف إلى تحديد المواقف أو الحالات التي لا تنفذ فيها السلوكيات المرغوبة، مثلاً يمكن أن تكشف سجلات الحضور في مختلف الأقسام وجود قسم معين يظهر على نسبة تغيب أو تأخير مرتفعان ارتفاعاً واضحاً، يمكن بعدها اتخاذ الإجراءات المناسبة لإصلاح المشكلة، إذن فتقييم الأداء يهدف إلى تحديد الاختلافات بين ما تراه الإدارة كسلوك مرغوب والسلوك الفعلي.

ثالثاً: وضع أهداف سلوكية محددة: من خلال وضع أهداف سلوكية معينة لكل موظف، وتعتبر عدم القدرة على تحديد أهداف سلوكية ملموسة هي السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج تعديل السلوك، من الأمثلة على هذه الأهداف: تخفيض معدل الغياب أو التأخر، تقليل عيوب المنتج على خط التجميع، وتلبية جداول الإنتاج، يجب أن تكون الأهداف واقعية (أي يمكن تحقيقها من قبل الموظف بطريقة معقولة) ومقبولة من قبل الموظفين، وإلا ستفتقر هذه الأهداف إلى الأهمية والجهد المبذول سيتراجع حتماً.

رابعاً: تقييم النتائج: حيث يحتفظ الموظفون والمشرفون بسجل أداء الموظفين ومقارنات هذا السجل مع المعايير والأهداف السلوكية المحددة سابقاً، وتلاحظ عندها الفروقات وتناقش. على سبيل المثال، يمكن للسجل أن يزود الموظفين بتعليقات مستمرة عن كفاءة أداءهم فيما يتعلق بتقليل العيوب في المنتجات.

خامساً: تقديم الملاحظات والمكافآت: أخيراً، على أساس تقييم سجل أداء الموظف، يعطي المشرف ملاحظاته والثناء حيثما يستحق للموظف، يمكن أن يعزز الثناء جهود الموظفين لتقليل العيوب (تعزيز إيجابي)، إن

الامتناع عن الثناء في حال كان مستويات العيوب في الإنتاج أكبر من الحد الأدنى الموضوع أو دون الأهداف المحددة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى توقف الموظفين عن السلوك المعيب أو العمل بجد أكبر لتقليل العيوب. محور هذه المرحلة من العملية هو فكرة **القولبة**، وهي عملية تحسين الأداء تدريجياً خطوة بخطوة، لنفترض أن موظف غائب في 30% من الوقت خلال شهر واحد. لتحسين الحضور، سنضع هدفاً للتغيب فقط 5% من الوقت. بعد تطبيق العملية أعلاه، سنجد أن نسبة التغيب ستخفض إلى 20% في الشهر الثاني، رغم أن هذا ليس المستوى المطلوب من الحضور، إلا أنه بوضوح تحسن ويكافئ على هذا النحو، في الشهر التالي، ستخفض إلى 15% ومرة أخرى يكافئ هذا التحسن التدريجي، وبالتالي، من خلال هذا الأسلوب التدريجي سيصبح الموظف أقرب إلى المستوى المطلوب من السلوك، وبمعنى آخر، **قولبنا سلوكه**.

• **طرق تعديل السلوك:** توجد عدة طرق لتطبيق مبادئ تعديل السلوك في المؤسسات، وأشهرها¹:

- **برنامج إدارة الطوارئ السلوكية (BCM):** يتجسد هذا البرنامج في الدراسة الكلاسيكية التي أجراها لوثن (Luthans) وكريتتر (Kreitner) حيث أجرى هذان الباحثان تجربة ميدانية في معمل متوسط الحجم لتصنيع الإضاءة، استُخدمت مجموعتين منفصلتين من المشرفين في هذه الدراسة، في إحدى المجموعتين (المجموعة التجريبية)، دُرب المشرفون على أساليب تعديل السلوك، ضمن عشر محاضرات عن استراتيجيات تعديل السلوك مدة كل منها 90 دقيقة على مدى عشرة أسابيع، المجموعة الثانية من المشرفين (مجموعة الضبط) لم تتلقى أي تدريب، بعد ذلك، طُلب من المشرفين المتدربين تطبيق ما تعلموه على مجموعاتهم، وبالطبع لم يُعطى لمشرفي مجموعة الضبط أي تعليمات كهذه. درس أداء كلا المجموعتين بعد عشرة أسابيع، وجمع نوعين من البيانات:

✓ أولاً، اهتم الباحثون بإيجاد أي تغييرات سلوكية محتملة بين مختلف العمال في المجموعات التجريبية (بالموازنة مع مجموعات الضبط) كنتيجة لبرامج تعديل السلوك التي خضعوا لها، لوحظ تغييرات واضحة للمجموعات التدريبية في المجالات التي استهدفت للتغيير، تمثلت في:

○ انخفاض تواتر الشكاوى ما بين أفراد المجموعة

○ انخفاض معدل المخلفات

○ ارتفاع مؤشرات الجودة في المجموعة

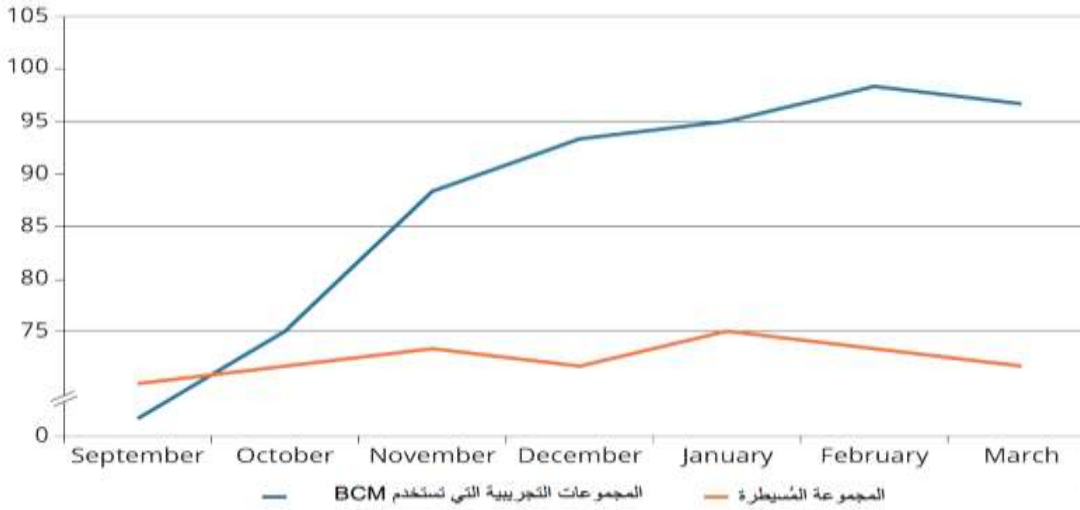
¹ المرجع السابق، ص ص 195-197.

○ انخفاض تواتر مشاكل الأداء الفرديّة.

لم تسجل تغيرات مماثلة في مجموعات الضبط التي لم تتعرض لتعديل السلوك.

✓ ركز القياس الثاني على معدلات الأداء الإجمالية لمختلف المجموعات، حُسب هذا المعدل على أساس قياس فعالية العمل المباشرة لكل مجموعة، مرة أخرى، تحسن الأداء الجماعي الإجمالي (أي معدلات فعالية العمل) تحسنا ملحوظا في المجموعات التجريبية، لكن لم يتغير في مجموعات الضبط، يمكن رؤية ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): موازنة الأداء ما بين المجموعات باستخدام برنامج إدارة الطوارئ السلوكية



المصدر: موازنة الأداء ما بين المجموعات باستخدام برنامج إدارة الطوارئ السلوكية، حقوق النشر لجامعة رايس Rice ،
OpenStax، تحت الرخصة (CC BY-NC-SA 4.0).

- الإدارة الذاتية للسلوك BSM: الإدارة الذاتية للسلوك هي عملية تعديل الفرد لسلوكه ذاتيا من خلال إدارة المعطيات والعمليات الإدراكية والنتائج اللاحقة بصورة منهجية مستمرة، BSM هي أحد أساليب التعلم وتغيير السلوك والتي تعتمد على الفرد لأخذ زمام المبادرة في التحكم بعملية التغيير، إن التأكيد هنا على "السلوك" (لأن تركيزنا يتمحور حول تغيير السلوكيات) وليس على المواقف أو القيم أو الشخصية، وتتميز أيضا الإدارة الذاتية بالتركيز الكبير على العمليات الإدراكية، والذي يعكس نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا Bandura .

أساس الإدارة الذاتية للسلوك هو الاعتقاد الراسخ بأن الأفراد قادرون على تحصيل الضبط الذاتي إذا أرادوا تغيير سلوكهم (سواء للقدوم إلى العمل في الوقت المحدد أو الإقلاع عن التدخين أو خسارة الوزن... إلخ)، وإن ذلك ممكن من خلال عملية تسمى **التنظيم الذاتي**، كما هو موضح في الشكل الموالي، وفقا لهذا النموذج يميل الأشخاص إلى ممارسة أنشطتهم اليومية بصورة روتينية إلى أن يحدث شيء غير اعتيادي أو غير متوقع، عند هذه النقطة يبدأ الفرد عملية التنظيم الذاتي من خلال الدخول في مرحلة المراقبة الذاتية (المرحلة 1)، في هذه المرحلة يحاول الفرد تحديد المشكلة.

الشكل رقم (14): نموذج التنظيم الذاتي لكانفر (Kanfer)



المصدر: نموذج التنظيم الذاتي لكانفر (Kanfer)، حقوق النشر لجامعة رايس OpenStax، Rice، تحت الرخصة: CC BY-NC-SA 4.0)

مثال توضيحي: إذا أخبرك المشرف أن اختيارك للملابس غير مناسب للمكتب، فإنك ستوجه انتباهك إلى ملابسك بشكل أكبر عند القدوم إلى العمل كخطوة أولى (مرحلة المراقبة الذاتية).

في المرحلة الثانية (مرحلة التقييم الذاتي) ستفكر فيما عليك ارتدائه، ستوازن هنا بين ما تمتلكه من ملابس والمعايير المقبولة التي تعلمتها من زملائك أو من الإعلانات مثلا. أخيرا، بعد تقييم الوضع والقيام بإجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، فإنك ستطمئن نفسك أن التأثير السلبي مر وأن كل شيء على ما يرام الآن، تسمى هذه المرحلة **مرحلة التعزيز الذاتي (المرحلة 3)**، وستصبح الآن قادرا على العودة إلى روتينك الطبيعي، تشكل عملية التنظيم الذاتي هذه أساس الإدارة الذاتية للسلوك.

3-2- هندرة (إعادة هندسة) العمليات الإدارية

تعرف العملية على أنها: سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للعمل¹.

¹Michel CATTAN et Al, **Maitriser les processus de l'entreprise**, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, p 29.

وتعرف الهندرة على أنها: مدخل إداري حديث يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالتنظيم، وإعادة تصميم وبناء جميع أنشطة أعمالها، مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة هدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة¹. فالهندرة تختلف عن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي حيث تقوم على إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمة لتحقيق أهدافها التي تعكس حقيقة متطلبات العصر.

ظهرت هندرة العمليات في التسعينات كفلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية في منظمات القطاع العام والخاص على السواء، و يعود الفضل في ذلك ل للكاتبين الأمريكيين هامر وشامبي Champy & Hammer من خلال كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" الذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري، في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالم اليوم، حيث يعرفها الكاتبان على "أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة، الخدمة والسرعة وإعادة الهندسة على مستوى النطاق الأكبر².

• **أهمية هندرة العمليات الإدارية:** تتبع أهمية أسلوب هندرة العمليات الإدارية من أن معظم المؤسسات في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجوؤها إلى وسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكناها من التكيف مع متغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون كفئة وفعالة، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير في كافة أنشطة وإستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المؤسسات. إن العمل في كثير من المؤسسات مازال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية محددة، يسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إدارة إنتاج أو إدارة مشتريات أو إدارة مبيعات أو إدارة مخازن...، وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا وليس وفق متطلبات العملاء. لقد كانت تلك الأطر ممتازة بعد الثورة الصناعية، ولكن العالم تغير تماما خلال قرنين، وتغير أكثر خلال العقدين الماضيين. إن رغبة المؤسسات في تحسين ورفع أدائها، و قدرتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها إلى محاولات لإجراء التحسين وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات ومكننة العمليات

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 168

² Michael Hammer, James Champy, **le Reengineering**, Dunod, Paris, 1993, p: 42.

القديمة وتسريعها، إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة، لأن تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها، وإن معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف الكمبيوتر، لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل، والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم الحديثة، بل الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة هي مفاهيم حديثة يجب تحقيقها، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في المؤسسات العالمية أنجز خلال التسعينيات أن أسلوب إعادة الهندسة كان على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية¹.

تكمّن قوة الهندرة في أنه، بمجرد أن تصبح العملية الجديدة موجودة، يشعر الناس أن طريقة التشغيل الجديدة تكون أفضل كثيرا جدا، وأنهم كان يجب أن يتعلموها منذ وقت طويل، ورد الفعل الشائع الآخر هو لماذا سبق لنا عملها بالطريقة السابقة من الأساس؟ وعادة تكون الإجابة بأن هذه هي الطريقة التي سبق أن اعتدنا عليها².

• **مرتكزات هندرة العمليات الإدارية:** يرتكز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إحداث التغيير على جملة من المبادئ، هي في حقيقة الأمر جوهر عملية الهندرة، ولعل أهمها³:

- **التفكير بطريقة جديدة:** حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المنظمة، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- **إعادة تصميم العمليات:** يدور محور إهتمام الهندرة حول نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات، ومن خلال تسمية هذا المفهوم الحديث إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يركز على العمليات، وبذلك فهو يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز على الوظائف والهياكل التنظيمية والسلوكيات، حيث يعتمد إعادة تصميم العملية على مجموعة من الأساسيات العامة، تتمثل في⁴:

¹ ستار مجبل طالع العلياي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد- العراق، 2013، ص 18.

² جيمس إيفان وجيمس دين، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة : الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 332-333 .

³ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 13-36.

⁴ جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سابق، ص ص 333-334.

- ✓ تقليل المناولات، في كل مرة تنقل العملية من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى، يمكن أن تحدث أخطاء، وعادة يفقد الوقت عندما تنتظر إحدى المجموعات أن تنتهي المجموعة الأخرى، أو تحتاج إلى استشارة مع المجموعة الأولى قبل الاستمرار.
- ✓ إلغاء خطوات، أفضل طريقة لتوفير الوقت على خطوة معينة هو عدم عملها، إذا لم تكن الخطوة تضيف قيمة للمنتج، أو الخدمة، أو تجعل المنتج أكثر جاذبية للعملاء، أوقف تأديتها، في تنظيمات التصنيع، نادرا ما يضيف النقل والتخزين والفحص قيمة، ويجب الغاؤها كلما كان ذلك ممكنا.
- ✓ تنفيذ الخطوات على التوازي بدلا من تنفيذها على التوالي، إذا كان يمكن تأدية العملية دون انتظار الانتهاء من عمليات أخرى فلماذا لا تؤدي أثناء تأدية العملية الأخرى؟
- ✓ شمول الناس الرئيسيين مبكرا، النقطة من هذا هي تجنب تكرار تأدية الأشياء عندما لا يقدم الناس الرئيسيون مدخلاتهم حتى تبدأ العملية، حيث لسنوات كان مهندسو التصميم في شركات التصنيع يصمموا المنتجات كلها قبل أن يستشيروا مهندسي التصنيع عند ذلك عددا من التغييرات التي كان مهندسي التصميم مترددين في إدخالها في تصميماتهم، وغيرت الكثير من الشركات الآن هذه العملية لتسمح بالشمول المبكر للتصنيع في التصميم، وهذه هي إحدى أكثر صيغ إعادة هندسة العملية شيوعا.

- **الموارد البشرية:** مع أن معظم القائمين على مشاريع الهندرة من أخصائي نظم المعلومات، إلا أن ذلك لا ينفي أو يقلل من أهمية العنصر البشري، خاصة الموظفين ذوي الكفاءات العالية التي تتطلبها إجراءات وخطوات العمل المهندرة . بالإضافة إلى توسيع دائرة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وتخفيض الهيكل والتسلسل البيروقراطي، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعى في ذلك معايير الكفاءة والجدارة.

- **تكنولوجيا المعلومات:** تعد من أهم مرتكزات الهندرة، إذ لم يعد من المقبول تجاهل ما يمكن أن تقدمه هذه التقنيات في تقليل كلفة العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري، مع إحلال عمليات جديدة يتم تصميمها للإستفادة من بيئة العمل الإلكتروني، وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والإسترجاع، إعتداد إجراءات أفضل لإتخاذ القرارات، إعتداد شبكات إ اتصال كثيفة، تشكيل قاعدة بيانات، والإدارة الفعالة للمعلومة، وفي هذا الإطار فإن إدخال تكنولوجيا حديثة إلى المنظمة يجب أن يصاحبه عملية

التعلم من طرف الموظفين، حيث يشير ليفين Livine أن حوالي 70 % من جهود إعادة هندسة العمليات تفشل، وهو يعزو ذلك إلى عدم إيلاء الإهتمام للعلاقة القائمة بين إعتقاد التكنولوجيا والتعلم.

• **مميزات هندرة العمليات الإدارية عن باقي أساليب التغيير:** يتميز أسلوب إعادة الهندسة بمجموعة من العناصر تميزه عن غيره من أساليب التغيير والتحسين، ونذكر أهم هذه العناصر فيما يلي¹:

- **أن يكون التغيير أساسياً:** إن أسلوب إعادة الهندسة يطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع الأفراد لإعادة النظر في الفرضيات.

- **أن يكون التغيير جذري:** يجب أن يكون التغيير في أسلوب إعادة الهندسة جذرياً، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود أي ترميم الوضع الحالي، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية، وأهداف المؤسسة.

- **أن تكون النتائج جوهرية وضخمة:** يتطلع أسلوب إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التغيير والتحسين النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

- **أن يكون التغيير في العمليات:** تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

- **أن يعتمد التغيير على نظام معلومات:** يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس استعمال آلات فقط بهدف توفير الوقت.

- **أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي:** يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث على فرص التغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير، ويرفض أسلوب إعادة الهندسة التفكير الإستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث حول مناسبة لها.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 150 - 151.

ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب هندرة العمليات الإدارية من خلال إبراز الفرق بين المؤسسات التقليدية والمعاد هندستها، والجدول الموالي يضم أهم هذه الفروقات.

الجدول رقم (06): أهم الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندسة عملياتها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> • أعمال متعددة الأبعاد؛ • موظفون معززو السلطة؛ • رواتب منخفضة و إضافات مرتبطة بمستوى الأداء؛ • الترقية تستند إلى الأداء؛ • يقوم المدبرون بالتكوين وتقديم النصائح؛ • بنية أفقية؛ • فرق وظيفية متداخلة؛ • أعمال تفتيش خفيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهام بسيطة (تقسيم العمل)؛ • عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة؛ • رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية؛ • الترقية تستند إلى الإمكانيات ؛ • يقوم المدبرون بالإشراف و السيطرة؛ • بنية المنظمة هرمية؛ • فصل الواجبات والوظائف؛ • أعمال تفتيش مكثفة

المصدر: محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 25.

4- لعبة السلطة والعمليات السياسية

4-1- السلطة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

• **مفهوم السلطة:** يشير مصطلح السلطة إلى ذلك الحق الشرعي القانوني والتنظيمي الذي يهدف إلى إصدار قرار محدد دون الحاجة إلى أن يعتمد أو يقر ذلك القرار من خلال مستوى إداري أعلى، كما يظهر مفهوم المركزية واللامركزية في السلطة عند تحديد سلطة كل مستوى إداري، ومن هنا ينبثق مفهوم تفويض السلطة بمعنى تقسيم وظيفة المؤسسة العامة إلى عدد من الوظائف المجمعّة في أقسام عدة بناء على أسس تنظيمية متعددة كالعلاء، والمنطقة الجغرافية، والعمليات والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور وظائف إشرافية أو رئاسية تسمى الوظائف الإدارية.

تكمّن أهمية وجود السلطة في المؤسسات العامة والخاصة في أنها قادرة على تحقيق ما يلي:

✓ تحقيق الانسجام والاستقامة بين أفراد العمل، فالسلطة قادرة على تحقيق توازن بين مصالح الفرد من جهة ومصالح الجماعات من جهة أخرى.

✓ ارتباط السلطة بالقانون، لذا تُبنى على أساس نظام مرتكز على قواعد سلوكية ملزمة بالقانون، الأمر الذي يمكنها من تنظيم أمور الأفراد وتقييد انفعالاتهم واندفاعهم، بالتالي تغليب مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة.

✓ تبين حقوق الأفراد وحرّياتهم، كما تضمن حماية تلك الحقوق بما يتماشى مع الصالح العام.

• أنواع السلطة الإدارية: من الجدير بالذكر في هذا السياق إلى أن السلطة الممارسة في القطاع الإداري في مختلف المؤسسات تُقسم إلى الأنواع الرئيسية التالية:

- **السلطة التنفيذية:** هي النوع الأهم في المنظمات أو المؤسسات العامة أو الخاص كونها المسؤولة عن إصدار الأوامر والقرارات المختلفة.

- **السلطة الاستشارية:** هذا النوع من السلطات هو المسؤول عن تقديم النصح والمشورة لصانعي القرار في تلك المؤسسة غير أنها غير قادرة على إصدار الأوامر أو الرقابة عليها، كما أن وحدات الاستشارة متواجدة في المستوى التنظيمي الأعلى في المؤسسة.

- **السلطة الوظيفية:** هي السلطة المسؤولة عن تفويض الإدارات التي سبق ذكرها لممارسة بعض العمليات المحددة، إلى جانب تحديد مدى كفاءة السياسات في معظم المجالات التي يشرف عليها مجموعة من المدراء التابعين لأقسام أخرى في تلك المؤسسة، إذ يستمد المدير السلطة الخاصة به من خلال الخدمات التي يمنحها ويقدمها إلى الإدارة التنفيذية، ومن الجدير بالذكر هنا أن السلطة التنفيذية تختلف عن سابقتها الاستشارية بأنها قادرة على منح صاحبها الحق في إصدار الأوامر أو القرارات، بالإضافة إلى أن المدير فيها لا يستخدم السلطة المنوطة إليه في مجالات محددة.

- **سلطة اللجان:** تتضمن هذه اللجنة على عدد من الأشخاص الذين يجتمعون معاً رسمياً بهدف مناقشة القضايا الخاصة بالمؤسسة، يكون الاجتماع دورياً إما على فترات قصيرة تكون كل أسبوعياً أو فترات طويلة تكون مرة كل ثلاثة أشهر، وعندما تكون تلك اللجان رسمية فإنها تُعد جزءاً من هيكل تلك المنظمة التنظيمي، لذا تملك مهاماً وصلاحيات محددة، ومن الممكن أيضاً أن تكون اللجان مشكلة بصفة غير رسمية من قبل المدير للمساعدة في إتمام بعض المهمات، كما من

الممكن أن تكون اللجنة تنفيذية في حال كان لها حق إصدار الأوامر والقرارات، أمّا في حال اقتصار مهمتها على تقديم النصح والمشورة فإنها تكون استشارية فقط كما أشرنا سابقاً.

ومن الجدير بالذكر هنا أن للجان عدد من المزايا والإيجابيات، إذ تعد وسيلة لخلق الأفكار الجديدة نتيجة اختلاف تخصصات وخبرات أعضاء اللجان المختلفة، إلى جانب أنها وسيلة فعالة في تبادل الخبرات والمعلومات التي من شأنها تحسين مستوى العمل والرفع به، إلا أنه توجد بعض المآخذ على تلك اللجان كونها مكلفة مادياً بعض الشيء وتحتاج الكثير من الوقت لاتخاذ القرار.

• **سلطة التغيير في المؤسسة:** تقوم الإدارة العليا بتحديد من له سلطة التغيير في المؤسسة، حيث تظهر هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المدراء في الإدارة العليا لمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المدراء بالتعرف على المشاكل إما بالإعتماد على خبراتهم الذاتية، أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، حيث يمتد التغيير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، ومن ذلك نجد مايتعلق ب¹:

✓ تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المؤسسة والتغيرات المستحدثة أو المتوقعة، بالإضافة إلى الأنشطة الجديدة المزمع إدخالها ومايقترن بها من تغييرات؛

✓ التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المؤسسة لتقبل التغيرات المستحدثة وتقادي مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم؛

✓ وضع برنامج عمل لإدارة عملية التغيير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة والأفراد المعنيين بها والمنفذين لها، بالإضافة إلى سبل تعظيم موارد التغيير وتوضيح رؤيته؛

¹ John Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, **Comportement Humain et Organisation**, Edition erpi Quebec, Canada, 2010, p 442.

- ✓ الإشراف على متابعة عملية التغيير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي في المؤسسة؛
- ✓ الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التغيير.
- **كافة المستويات الادارية بالمؤسسة مع احتفاظ الادارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة):** تقوم الادارة العليا هنا باشتراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا البديل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المؤسسة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لايمكن انكارها وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي بأحد الشكلين¹:
- ✓ **اتخاذ القرار الجماعي:** تقوم الادارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك اعطاء التوجيهات للمستويات الدنيا من أجل دراسة البدائل واختيار أنسبها.
- ✓ **حل المشاكل جماعيا:** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق لأن العاملين يساهمون في دراسة المشكلة وجمع المعلومات من أجل التوصل الى بدائل الحل والتصرف.
- **كافة المستويات الادارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:** تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل الذي يعتقدون أنه مناسباً لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين: مناقشة الحالة وتدريب الحساسية.
- يمكن أن تكون سلطة التغيير من خارج المؤسسة (المستشارون الخارجيون)، حيث تعتمد كثير من محاولات التغيير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الإستشاريين، وينظر إليهم كأفراد عاملين

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص

بالمؤسسة بصورة مؤقتة مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير التنظيمي المطلوب، كما يمكن أن تلجأ بعض المؤسسات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، أي أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المؤسسة أساسا بجانب الإستعانة بالخبراء الإستشاريين من خارج المؤسسة، وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية برامج التغيير التنظيمي.

لكل بديل من البدائل السابقة إيجابيات وسلبيات من حيث كفاءة التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): مقارنة بين بدائل سلطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

من معيار التقييم يقوم بالتغيير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	مستوى المقاومة	مستوى الالتزام	مستوى الابداع
الإدارة العليا	متوسط	مرتفعة	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفع	منخفض	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفضة	متوسط	منخفض أو متوسط	مرتفع	مرتفع
التفويض	متوسط	منخفضة أو متوسطة	محتمل أن تكون متوسطة	متوسطة تميل الى الارتفاع	متوسط	متوسط

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007،

ص 599.

- **العمليات السياسية:** يرتبط موضوع السياسة ارتباطا وثيقا بمفهوم السلطة وهو على نفس القدر من الأهمية في أي نقاش لممارسة السلطة - خاصة في المواقف بين المجموعات - من الضروري معرفة العمليات السياسية الأساسية، والاستراتيجيات السياسية لاكتساب القوة والحفاظ عليها واستخدامها في العلاقات بين المجموعات، ثم طرق الحد من تأثير السلوك السياسي في المؤسسات.
- ربما يكون تعريف لاسويل (Lasswell) للسياسة هو أقدم تعريف على الإطلاق، والذي وصفها بأنها من الذي يحصل على ماذا ومتى وكيف، يمكن من خلال هذا التعريف البسيط أن نرى كيف تنطوي السياسة على حل النزاعات الناشئة والتفضيلات المختلفة حول تخصيص الموارد النادرة والقيمة.

تمثل السياسة آلية لحل مشاكل التخصيص عندما تغشل في ذلك آليات أخرى مثل إدخال معلومات جديدة أو استخدام قاعدة الأغلبية البسيطة، سنعتمد هنا تعريف بفيفر (Pfeffer) للسياسة على أنها "الأنشطة التي تحدث داخل المؤسسات لاكتساب وتطوير واستخدام السلطة والموارد الأخرى في سبيل الحصول على النتائج المرغوبة في حالة تسود خياراتها عدم اليقين أو الخلاف".

يقول بفيفر عند مقارنة مفهوم السياسة بمفاهيم السلطة المتعلقة بها: إذا كانت السلطة قوة ومخزنا للتأثير المحتمل الذي يمكن أن يقع على الأحداث فإن السياسة تتضمن الأنشطة أو السلوكيات التي تطور السلطة وتستخدمها في السياق المؤسسي، السلطة هي ملكية النظام في حالة الراحة، أما السياسة فهي دراسة السلطة أثناء العمل، قد يمتلك فرد أو وحدة أو قسم ما السلطة في المؤسسة في فترة ما. كما تتضمن السياسة ممارسة السلطة لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى تلك الأنشطة التي تُقام لتوسيع مدى السلطة أو النطاق الذي يمكن ممارستها فيه. بعبارة أخرى، يتضح من هذا التعريف أن¹:

- ✓ السلوك السياسي هو نشاط بدأ بغرض التغلب على المعارضة أو المقاومة.
- ✓ إن غابت المعارضة لن يكون هناك حاجة للنشاط السياسي.
- ✓ يجب أن نتذكر أن غياب النشاط السياسي لن يحدث بالضرورة اختلالا في الفعالية على نطاق المنظمة.
- ✓ يعتقد العديد من المدراء في الحقيقة أن قراراتهم وأنشطتهم السياسية داخل إطار المؤسسة هي في الواقع في مصلحة المؤسسة ككل.
- ✓ نلاحظ أن السياسة -كما السلطة- ليست سيئة بطبيعتها.
- ✓ يعتمد بقاء المؤسسة في كثير من الحالات على نجاح إدارة أو ائتلاف من الإدارات في التغلب على سياسات قديمة تقف عائقا أمام تقدم المؤسسة في الظروف المعاصرة، هذا هو السبب في كون فهم السياسات المؤسسية والسلطة أمرا ضروريا للغاية للمدراء.

المؤسسات المعاصرة هي كيانات سياسية للغاية، وتعزى الكثير من الجهود المتعلقة بالأهداف التي تنتجها مؤسسة إلى العمليات السياسية مباشرة ومع ذلك، تختلف شدة السلوك السياسي اعتمادا على عوامل عدة، على سبيل المثال، طلب في إحدى الدراسات من المديرين ترتيب عدة قرارات تنظيمية على أساس مدى مشاركة السياسة فيها.

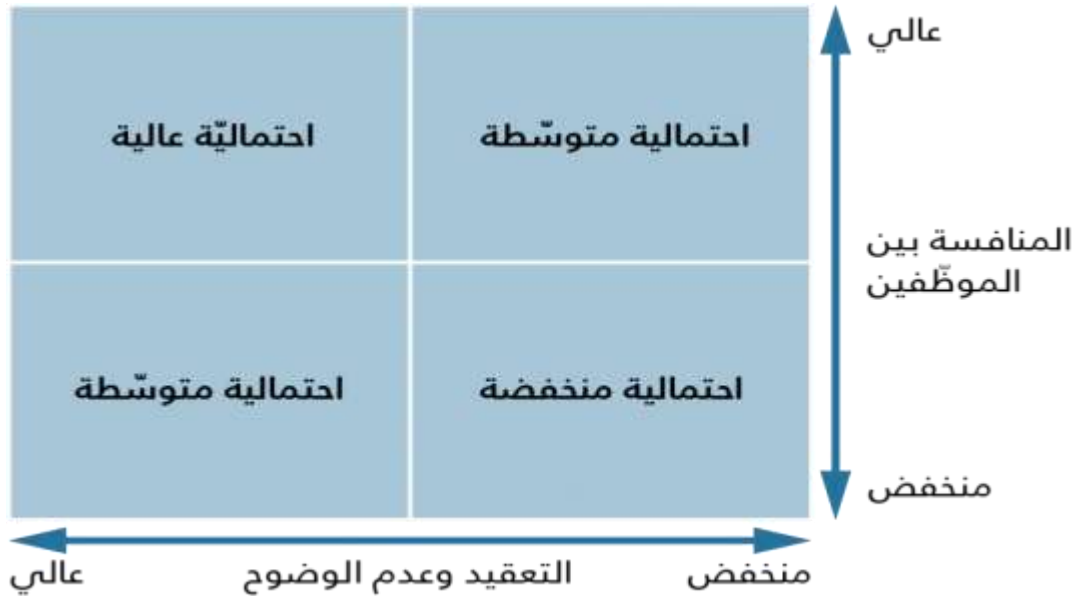
¹ يمان نعساني، السلوك السياسي في المؤسسات، جامعة Rice OpenStax ، مرخصة برخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

أظهرت النتائج أن معظم القرارات السياسية (حسب الترتيب) كانت تلك التي تحوي تنسيقا بين الإدارات أو الترقيات أو نقل الموظفين أو تفويض السلطة، تتميز هذه القرارات عادة بغياب القواعد والإجراءات المعمول بها والاعتماد على معايير غامضة وشخصية.

كما صنف المدراء في الدراسة قرارات مثل سياسات شؤون الموظفين والتوظيف والإجراءات التأديبية على أنها "أقل سياسية". تتميز هذه القرارات عادة بسياسات وإجراءات ومعايير موضوعية واضحة المعالم.

على أساس هذه نتائج، من الممكن تطوير تصنيف السلوك السياسي، يظهر نموذج هذا التصنيف في الشكل الموالي، فإننا نتوقع أكبر قدر من النشاط السياسي في المواقف التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين والتعقيد والمنافسة بين الموظفين أو المجموعات على الموارد الشحيحة، في حين يكون أقل قدر من الممارسة السياسية متوقعا في ظروف أخف من عدم اليقين والتعقيد وأيضا في حالة قلة المنافسة بين الموظفين على الموارد.

الشكل رقم (15): احتمالات السلوك السياسي في المؤسسة



المصدر: يمان نعساني، السلوك السياسي في المؤسسات، جامعة Rice OpenStax، مرخصة برخصة المشاع الإبداعي (CC-0) (BY 4).

وفقا للنموذج أعلاه، يمكننا تحديد خمسة شروط للسلوك السياسي الصحيح في المؤسسات، وتشمل ما يلي¹:

¹ المرجع السابق.

- **أهداف مبهمّة:** عندما تكون أهداف القسم أو المؤسسة مبهمّة تتاح مساحة أكبر للسياسة، فيمكن حينها للأعضاء السعي لتحقيق مكاسب شخصية تحت ستار السعي لتحقيق الأهداف المؤسّساتيّة.
 - **موارد محدودة:** تظهر السياسة عندما تشح الموارد ويجب اتخاذ قرارات توزيعها توزيعاً مناسباً للظروف الراهنة، بالطبع لن تكون هناك حاجة لاستخدام السياسة للمطالبة "بحصّة الفرد" إذا كانت الموارد وافرة.
 - **تغيير التكنولوجيا والبيئة:** يزداد السلوك السياسي عموماً عندما تكون طبيعة التكنولوجيا الداخلية غير روتينية وتكون البيئة الخارجية ديناميكية ومعقدة، فيزداد الغموض وعدم اليقين مما يؤدي إلى سلوك سياسي من الجماعات المهتمة باتباع مسارات معينة للعمل.
 - **قرارات غير مبرمجة:** يكون القرار غير مبرمج عندما تكون الظروف المحيطة بمشكلة القرار وعملية اتخاذه غامضة، ما يترك مجالاً للمناورة السياسية، في حين تحدد القرارات المبرمجة عادة هذه التفاصيل فلا توجد مساحة كبيرة للمناورة، لذا من المرجح أن نرى سلوكاً سياسياً أكبر في القضايا الرئيسية التي تحفها الطبيعة غير المستقرة، مثل قرارات التخطيط الاستراتيجي بعيدة المدى.
 - **التغيير المؤسّساتي:** توفر فترات التغيير المؤسّساتي أيضاً فرصة للسلوك السياسي بدلاً من السلوك العقلاني، إن الجهود المبذولة لإعادة هيكلة قسم معين أو فتح قسم جديد أو إدخال خط إنتاج جديد هي دعوات للجميع للانضمام إلى العملية السياسية حيث تتنازع الفصائل والتحالفات المختلفة على المكاسب الممكنة.
- نسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة ذات طبيعة سياسية إلى حد كبير، وذلك نظراً لامتلاك معظم المؤسسات اليوم موارد شحيحة وأهداف غامضة وتقنيات معقدة وبيئات خارجية معقدة وغير مستقرة، لذا يجب أن يراعي المدراء المعاصرون العمليات السياسية بسبب علاقتها بتنظيم السلطة والحفاظ عليها.

5- ضرورة تبليغ الحاجة للتغيير

تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المدراء راضون عن الإنجاز الحالي، إذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه، حيث تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية لتبليغ الضرورة للتغيير في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الخطوات الأساسية للتبليغ عن التغيير

الخطوة	شرحها
توصيل الرؤية للموظفين	<p>- إذا لم يتمكن المدير من تحديد الهدف من التغيير والرؤية الخاصة به، فلن يتمكن من تحفيز الموظفين وكسب دعمهم لتنفيذ التغييرات.</p> <p>- من المهم ضمان أن الرسالة التي سيتم توجيهها إلى الموظفين تشرح جميع مزايا وفوائد التغيير، وحتى لو كانت هناك تغييرات وتعديلات تحدث طوال فترة المشروع مثلما هو الحال مع أي مشروع، فإن التركيز على الرؤية وتوصيلها بانتظام للأشخاص المتأثرين بعملية التغيير يضمن تحرك الجميع في نفس الاتجاه بشكل إيجابي.</p>
الاستماع إلى الموظفين	<p>- التواصل الفعال هو أساس أي مشروع وبالذات عندما ينطوي هذا المشروع على تغيير تنظيمي معقد، لكن من المهم عدم إغفال أن التواصل عملية ذات اتجاهين، وأنه لا ينطوي فقط على إيصال رسالة ما إلى الموظفين، لكن يجب أن يتضمن أيضًا الاستماع إلى مخاوفهم الخاصة بعملية التغيير.</p> <p>- لا يساعد الاستماع إلى الموظفين في نجاح المشروع فحسب، لكن من الممكن أن تساعد آرائهم المدير على رؤية أمور لم يكن يراها بوضوح من قبل.</p>
اختيار فريق العمل بعناية	<p>يمكن أن تكون الاعتراضات على التغيير أو حتى مقاومته مفيدة، لأنها تجبر الشركة على رؤية التغيير المقترح من وجهة نظر مختلفة، وربما تساعد أيضًا على اكتشاف مشكلات لم تكن متوقعة، لكن من ناحية أخرى يحتاج تنفيذ عملية التغيير التنظيمي بنجاح إلى فريق متحمس، يفهمون أهداف الشركة ورؤيتها</p>
التركيز على الأشخاص	<p>دائمًا ما تكون التكنولوجيا أساسًا للتغيير التنظيمي، لذلك من المهم تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب وورش العمل لتحفيزهم، ولضمان تحقيقهم الاستفادة من عملية التغيير وقدرتهم على التعامل مع ما يحدث من تغيير.</p>

المصدر: من إعداد الأستاذة بالإعتماد على نماذج التغيير.

تهدف الإدارة من خلال تبليغ الحاجة للتغيير لتجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق، بما تتجه إليه لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حيث يتم تفهم الأسباب، وحتى يوفر الإستعداد لتقبل

التغيير، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف، كما يمكن الإستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سترتب عنه.

6- مجالات أخرى داعمة للتغيير التنظيمي

- رسالة المؤسسة، اهدافها وإستراتيجيتها: تتناول رسالة المنظمة هدف وجودها ومجالات نشاطها وأنواع المنتجات والسوق المستهدفة، ان تغيير هذه الرسالة يجب ان يتم مواكبة للمتغيرات التي قد تهيئ فرصاً تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي ان تغيير الرسالة يترتب عليه تغييراً في الاهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الاهداف.
- فلسفة واسلوب تخصيص الموارد: كما ان تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازماً اما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، او بصورة مستقلة بهدف تطويع الموارد وترشيد استهلاكها مما يساهم في بلوغ الاهداف وخفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الانتاجية.
- نظم الأداء الإداري: قد يكون التغيير في نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة، كذلك نظام تقييم الاداء بما يهيئ تقييماً عادلاً لأداء كل موظف، تقييم يخلو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان والهالة ، ويخلو من عيوب او قصور النماذج المستخدمة في تقييم الاداء.
- التكنولوجيا: التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة او طرق او تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الانتاجية، بما يساهم في تحسين الانتاج او خفض التكلفة أو زيادة الانتاجية، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية الى اخرى تلقائية، او إدخال معدات او ادوات او اساليب جديدة في العمل او كثافة بشرية، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي الى توفير الوقت والجهد وسرعة الاداء.
- الثقافة: لقد أصبحت الثقافة أهم عامل من العوامل المساعدة للتغيير التنظيمي أو المعيقة له ، من خلال دورها البارز في خلق الولاء إتجاهه، وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تساهم في إحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التقاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم إتجاهات إيجابية نحو

التغيير التنظيمي، و تنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الموظفين، وتسعى المؤسسات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعقد، وتمتد أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها لتشمل عنصر القيادة، حيث قد نجد ثقافة داعمة للقيادات الجديدة التي تشجع التغيير وتدعوا إليه، وفي المقابل هناك ثقافة تدافع عن القيادات التقليدية وتدفعها إلى المزيد من الجمود والتفوق¹.

- **تغيير الأفراد القائمين بالعمل:** يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل.

¹ محمد خير سليم وبلجازية عمر، دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19 - 12 ماي 2011 ص، 17.

المحور السادس: التعلم التنظيمي والتغيير

شهدت المنظمات مؤخراً قفزات نوعية في عصر المعرفة والتكنولوجيا في ظل التحولات الجذرية المتسارعة لأساليب العمل والإدارة، من خلال تبني مناهج وممارسات إدارية معاصرة مثل تفعيل دور التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للتحولات والمؤثرات البيئية، وتعد استراتيجيات التعلم التنظيمي من أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة والتي تم تطويرها لمساعدة المؤسسات والمنظمات في الاستمرارية والديمومة في ظل التغيير البيئي والتحديات الإدارية وزيادة حدة التنافس بين المنظمات.

وقد زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي واستراتيجياته نظراً لأهميته وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغييرات التنظيمية والتي بدورها تؤثر في تقدم المؤسسات ونجاحها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان استمرارها وبقائها، ومن الملاحظ حديثاً أن المنظمات تسعى إلى اللحاق بركب التغيير ومواكبته وأن تتحول إلى منظمات متعلمة دائماً، ولتحقيق ذلك يجب أن تدرس المنظمات إمكانية تقبلها للتعلم التنظيمي وجه وزيتها للتغيير الجديد الذي سيطر على طبيعة أعمالها وأنشطتها، وذلك من خلال قياس مدى تبنيها وتطبيقها لاستراتيجيات التعلم المختلفة لملاءمة التحولات البيئية المختلفة والتي تتسم بالسرعة لتساعدها على التكيف والمرونة واكتساب المهارات والخبرات المعاصرة.

1- مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق لمفهوم التعلم التنظيمي لابد من معرفة التعلم أولاً، فإن للتعلم دوراً كبيراً في تعديل وتغيير مكونات النظام السلوكي للأفراد في المنظمة، فكثير من هذه التعديلات والتغييرات تتم من خلال مكونات عملية التعلم من الملاحظات والشواهد والعمليات الإدراكية التي يواجهها الفرد خلال حياته، إذ يعتبر التعلم من الأمور التي يجب على المنظمات ممارستها حتى تصبح منظمات متعلمة، فالتعلم **Learning** عملية تنقيح الأفكار، وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة تخدم متخذ القرار، ويعرف أيضاً بأنه التغيير في السلوك، أو الأداء نتيجة الخبرة، ويعرف بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة، والخبرات، والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغيير دائم نسبي في السلوك، ونتائج الأعمال.

رغم تعدد مفاهيم التعلم فهي تدور حول فحوى عملية اكتساب المعرفة، إذ إن التعلم وسيلة مهمة وفاعلة في اكتساب المعرفة وتطبيقها، وإن التعلم عملية هادفة وتفاعلية وتكاملية يمكن تحفيزها.

أما **التعلم التنظيمي Organizational Learning** فهو مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح هذا المفهوم الأكثر شعبية في عالم الأعمال منذ أن أصبحت المنظمات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، نتج عنه اختلاف العلماء حول تعريف التعلم التنظيمي وجاءت اختلافاتهم نظراً لاختلاف فلسفاتهم وثقافتهم.

فيرى Senge وهو من أبرز العلماء في هذا المجال أن التعلم التنظيمي هو: "ما يعمل فيه الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهو يهدف إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ويتبنى مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفراد المنظمة باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"¹.

ويقصد بالتعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

أما Wheelen & Hunger فيعرفان التعلم التنظيمي بأنه: "الأفراد المهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكهم لتعكس المعارف والأفكار الجديدة"، بينما يعرف Garvin et al التعلم التنظيمي بأنه: "العملية الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، ويتطلب ثلاث لبنات أساسية وهي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم"

ويعرفه سيمون Simon (2008) بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها" وقدّم Kirkland تعريفاً للتعلم التنظيمي على أنه: "عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم، في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة للتعلم الجماعي والتطوير والتدريب المستمرين ومشجعة لهما"

¹ Senge, Peter. , **The Art And Practice Field Book: Strategies And Tools For Building A Learning Organization**, New York, Doubled, 1994, p89.

نستنتج مما سبق العناصر الأساسية المكونة لمفهوم التعلم التنظيمي وهي:

- عملية دائمة التعلم والتطور ليكون لدى الأفراد القدرة على الاستمرار في ظل البيئة دائمة التغيير؛
- يشجع المشاركة والعمل بروح الفريق من خلال استخدام هياكل تنظيمية مرنة؛
- ينمي القدرة على تبني الحلول الجذرية للمشكلات والأفكار الجديدة الخلاقة؛
- يعزز القدرة على اتصال وتشارك المعرفة بين الأفراد في جميع مستويات المنظمة؛
- تمثيل الأهداف لجميع المستويات الإدارية في المنظمة نتاج مشاركة العاملين في صنع القرار؛
- يؤدي إلى تمكين العاملين وإكسابهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم من خلال تبني أسلوب التعلم المستمر.

- العمل على الاستفادة من تجارب الآخرين سواء أكانت إيجابية أو سلبية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه العملية، أو مجموع العمليات والنشاطات التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

2- أهمية التعلم التنظيمي

أصبح مفهوم التعلم التنظيمي ذا أهمية كبيرة، وله تأثيرات وانعكاسات هامة على المنظمات العامة والخاصة حيث يقدم تحدياً كبيراً بطرق مختلفة من خلال إتاحة ممارسات إدارية أكثر تطوراً فهو يعتبر عملية انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة لمفاهيم المنظمات الحديثة، كما أن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة تتمثل في الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة، وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأنه يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء.

وتتضح أهمية التعلم التنظيمي من خلال تطبيق المبادئ التي نادى بها Senge والتي تساهم بتحويل منظماتنا إلى منظمات متعلمة تستفيد من أخطائها، ويكون التعلم التنظيمي هو الركيزة الأساسية بها، خاصة في ظل ما نعانيه

من تكرار الأخطاء وعدم التعلم من التجارب السابقة في منظماتنا الحكومية والخاصة، فأغلب المشكلات التي تواجه تلك المنظمات قد تكون متكررة في كل عام، لذلك آن الأوان لتطبيق ذلك المفهوم في منظماتنا.

يمكن اجمال أهمية التعلم التنظيمي في المحاور التالية¹:

- **الأفراد:** يعمل على زيادة ال رضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في صياغة أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والعمل على تطويرهم باستمرار مما يساهم في زيادة قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم وزيادة تقبلهم للتغيير التنظيمي، إضافة إلى إكسابهم مهارات جديدة، ودعم وتبني الأفكار الإبداعية.

- **المنظمة:** تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مواكبة التطور التكنولوجي وتطوير المنتجات بشكل مستمر والانفتاح على العالم الخارجي بما يعزز قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار والتميز.

- **المجتمع:** زيادة الانتماء للمنظمة كون التعلم التنظيمي يعمل وباستمرار على تلبية احتياجات الأفراد ورغباتهم والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية إضافة إلى تحريك العاملين للخروج بمنتجات وخدمات ذات جودة عالية تضاهي الدول العالمية.

من الآثار الايجابية للتعلم التنظيمي على المنظمة، نذكر مايلي:

✓ **المستقبل القريب والبعيد:** إذ يتم استشراف المستقبل واستحضاره وإخضاعه للتحليل، والدراسة من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة، وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه لضمان البقاء ، والاستمرار، والنمو، ومواجهة التحديات، والاستعداد لها بشكل دائم.

✓ **البيئة الداخلية والخارجية:** من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة، واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية، وما تتطلع إليه من أهداف، وما تتطلبه من وسائل لتحقيقها، حيث ترسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الأهداف والوسائل، وأيضاً بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول، وتوزيع الصلاحيات.

✓ **الموارد والطاقات المتاحة والكامنة وعناصر القوة والضعف:** لتعزيز أماكن القوة، والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب وإعداد الوسائل اللازمة لذلك.

¹ حليلة عبد الرحيم المطوق، أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2020، ص 22.

مما سبق نستنتج أن أهمية التعلم التنظيمي، تكمن في زيادة معرفة العاملين ومهاراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكبر، تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الفرد أثناء عمله مما يؤدي إلى توفير في التكاليف، ورفع درجة استجابة المنظمة للتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية، وتعزيز المكانة الاجتماعية للفرد علمياً وعملياً.

3- أنواع التعلم التنظيمي

يشتمل التعلم التنظيمي على نمط مختلف من التعليم يعتمد على مدخل النظم الذي يتم من خلاله تفاعل عناصر النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات) مع متغيرات البيئة الخارجية، وبذلك تتم علمية تطوير المجال المعرفي للمنظمة من خلال العلاقات بين الممارسة والنتائج وذلك في إطار التأثير البيئي على هذه العلاقات، ويشتمل التعلم التنظيمي نوعين من التعلم هما:

3-1- التعليم التكيفي: هو التعلم الذي يستجيب للظروف المتغيرة في بيئة المنظمة، ويؤكد هذا النوع من التعلم على التقليد أو المحاكاة، أي يتم التعلم مما لدى الغير أو ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم، بمعنى آخر يركز التعلم التكيفي على التعايش مع الأوضاع الحالية، وعلى حل المشكلات دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات، ويركز التعلم التكيفي أيضاً على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحصل في بيئة المنظمة، وأن هذا النوع من التعلم يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، ولكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية.

وتبين أن هذا التعلم يرتبط بالتعلم التقليدي ويركز على الاستفادة من أفكار الآخرين وممارساتهم.

3-2- التعليم التوليدي: ويركز هذا النوع من التعلم على تحدي الواقع القائم وتطويره؛ حيث يهتم العاملون بمحاولة تصور مستقبل الأعمال التي تخصهم ومحاولة تصميمها، ويتطلب ذلك تمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية لتجريب أساليب جيدة، ويتم بموجب التعلم التوليدي بناء قدرات جديدة ونبذ أساليب العمل السابقة وبشكل مقصود، ويكون ذلك ضروري أ في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، حيث يهتم يتطلب التفكير خارج الأطر النمطية والروتينية، ويتحقق هذا النوع من التعلم عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، ويعتمد على أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة.

ونستنتج مما سبق أن هذا التعلم يقوم على الإبداع لأنه يتطلب طرقاً جديدة في النظر إلى كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها، من خلال إيجاد طرائق إبداعية لحل المشكلات.

تجدر الإشارة بأن المنظمات تتبنى في الوقت الراهن فلسفة التعلم التكيفي بهدف المواكبة والمسايرة، غير أن التكيف والمواكبة تمثلان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم، ولكن المنظمات في حاجة إلى التركيز على التعلم

التوليدي على التجريب المستمر وإرجاع الأثر في عملية اختبار مستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات والحلول، وهذا يتطلب: التفكير المنظومي، ورؤية مشتركة، البراعة والتمكن الشخصي، تعلم الفريق الخلاق المتمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الحالي¹.

الفرق بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، يتمثل في كون التعلم التكيفي يرتبط بالتغير البسيط الذي يمثل المرحلة الأولية لعملية التعلم التنظيمين وحتى تكتمل عملية التعلم فلا بد من ربط التعلم التكيفي بالتعلم التوليدي والذي يؤدي إلى تحسين إمكانية المنظمة على اكتشاف القدرات حيث يتم نقل المعرفة بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بان للتعلم التنظيمي نوعين مختلفين من التعلم يكمل كل منهما الآخر؛ حيث يمثل التعلم التكيفي القدرة على الاستجابة للتغيير الحادث في البيئة الخارجية بإحداث تغيير تدريجي داخلي بغرض التكيف مع ما يحصل في البيئة المحيطة، وحل ما تواجهه المؤسسة من مشكلات، بما منحها القدرة على البقاء والاستمرار، وهو ضروري وغير كاف ويعتبر متطلب للنوع الثاني من التعلم التنظيمي وهو التعلم التوليدي الذي يمثل القدرة على إحداث التغيير وبناء قدرات جديدة بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة، بما يمكن من بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويأتي هنا دور إدارة المنظمة في التشجيع والمزج بين هذه الأنواع من التعلم لخلق الإبداع الذي يعمل على نقل المنظمة قمة هرم المبادرة والإبداع والتميز، ويتم ذلك بتهيئة الظروف البيئية التنظيمية المناسبة لكافة أنواع التعلم وصهرها في بوتقة التعلم المستمر.

4- أساليب التعلم التنظيمي

تشير أساليب التعلم التنظيمي إلى الكيفية التي يتم من خلالها التعلم التنظيمي، ولتعلم على صعيد المنظمات أساليب عدة لكل منها إيجابياته وسلبياته، كما أن اختيار أي أ منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، ومن أبرز هذه الأساليب.

4-1- التعلم أحادي الاتجاه: وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية، فإن العاملين يحرصون على ممارسة تلك الأفعال نفسها التي أدت الى ذلك

¹ البغدادي عادل، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 143.

وتكرارها، لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة بدون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك.

4-2- التعلم مزدوج الاتجاه: وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول المشكلات أو معالجة الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتداده أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل، ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

هناك العديد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي لعل من أهمها السرعة في التعلم حيث أضحى الكثير من الباحثين يطلقون عليه التعلم المُسرَّع للتعليم مواكبةً للتغيير السريع في جميع مناحي الحياة إلا أن كل باحث تطرق لخصائص التعلم التنظيمي وفقاً لطبيعة البيئة التي يعمل من خلالها؛ فالتعلم التنظيمي يتميز بالخصائص الآتية:¹

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية؛
- إن التعلم المؤسسي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة؛
- ظاهرة جماعية، فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

5- الحاجة إلى التعلم التنظيمي

إن رغبة الإنسان في الاستمرار والبقاء وتحقيق التميز في ظل بيئة عمل دائمة التغير، والمنافسة الشرسة بين المنظمات جعلته يسعى إلى ابتكار العديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ذلك، وأحد أهم هذه الاستراتيجيات هو التعلم التنظيمي الذي يعتبر أحد أهم ركائز منظمات التعلم والتي أسهمت في رفع مستويات الأداء

¹ أبو مسامح عبد العزيز، درجة ممارسة مديري مديريات المدارس الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 32.

وتحسين جودته، لذلك كان لزاماً على المنظمات التي ترغب بالاستمرار والبقاء والتميز أن تنتهج نهج هذه المنظمات وإلا سوف يكون مصيرها الاندثار¹.

ويمكن رصد ضرورة هذا التعلم في العناصر التالية:

✓ **الانفجار المعرفي:** إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف عن كل ثلاث أو أربع سنوات.

✓ **التغير التقني:** إن العالم اليوم يعيش عصر المعلومات ومراكز المعرفة وأبرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه في بنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على فأرة الحاسوب دون عناء.

✓ **التنافس:** لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا ما يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.

✓ **التغير الاجتماعي:** ترك التغيير الاقتصادي والثقافي أثرا واضحا في التغيرات الاجتماعية والسياسية، انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، بدأ المستهلكون يبحثون على السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة².

على جميع المنظمات ضرورة التعلم من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد بما في ذلك (الإنتاج، التسويق، الإدارة، المالية، والموارد البشرية) والسياسات التالية تجسد هذا النهج المتكامل³:

¹ حليلة عبد الرحيم المطوق، أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، 2020، ص 20.

² رنا جهاد الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2017، ص 64.

³ سرور طارق، دراسة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص 87.

- نقل الخبرات والمعارف المكتسبة من خبرات سابقة إلى جميع أنحاء المنظمة؛
- ربط التعيين والترقية للمديرين بمدى تعلمهم وقدرتهم على دفع وتعزيز من حولهم نحو التعلم؛
- اكتساب ونقل المعلومات داخل المنظمة هو مسئولية جميع الموظفين؛
- تعتمد المنظمات في توظيفها على الشخصيات التي تمتلك الخصائص الجيدة للتعلم كالرغبة في التميز والإبداع الشخصي، المبادرة والمثابرة، القدرة على الإنصات، والقابلية للتغيير؛
- تدريب جميع العاملين في مكان العمل على المهارات الأساسية، والتفكير الخلاق وحل المشكلات والتطوير الذاتي.

ويتضح مما سبق أن هذه العناصر ذات أهمية كبيرة لتطوير الأداء في المستشفيات حيث من الأهمية متابعة الأحداث ومواكبة التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوم، والإطلاع على كل المستجدات من فكر ومعرفة، ونظريات، وتقنيات ورأس مال معرفي، قادر على مواكبة التغيير السريع في التكنولوجيا، ومهارات إدارية غير تقليدية، وبناء تنظيمي مرن ومنفتح على البيئة ويمتاز بالشفافية، وإدارة متطورة تواكب المستشفيات العالمية، وموارد مادية ومالية وبشرية داعمة، إضافة إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي وفق أعلى معايير الجودة والتميز.

6- معوقات تطبيق التعلم التنظيمي

هناك جملة من المعوقات تعترض التعلم التنظيمي تتمثل في ما يلي:

6-1- على مستوى المنظمة

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلباً فيه، ونذكرها على التوالي:¹

- **الهيكل التنظيمية التقليدية:** تتصف هذه الأخيرة بأنها جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعل ومات بانسيابية، يؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقة عملية التعلم وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.

¹ الذياب سعود، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص 127.

- **القيادة التقليدية:** وتتصف هذه الأخيرة بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثقتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات، أو بفئة محدودة جدا من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم، أو حتى تشجيعه في المنظمة، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم وتتفتح عليه.
- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة ونمط القيادة السائدة، ونمط الاتصال، والعادات والتقاليد والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة للتعلم التنظيمي، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقتها، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم المؤسسي.
- **ضعف الإمكانيات المادية:** يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دورا مهما في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويره، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساسا في التعلم التنظيمي، وكذا توظيف الأفراد لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، وعلى بناء منظمة التعلم وتشجيع التعلم من خلال فرص التعليم المجاني لأفرادها، ومكافأة الإنجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.
- **عدم توافر البنية التحتية:** خاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء منظمة.
- **عدم رغبة المنظمة في التعلم:** ويرجع ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وكذا طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائنتين فيها وغير الداعمتين للتعلم.
- **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن قصد أو عن غير قصد إلى تفسير النتائج المحققة بصورة خطأ، أو أنها تنوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار.

6-2- على مستوى الفرد

ومن أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الفرد نذكر ما يلي¹:

✓ عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرات المتدنية، أو المستوى التعليمي المنخفض، توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة في الرواتب.

✓ العوامل النفسية: وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

✓ مقاومة التعلم: إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة، قد تستلزم تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طريق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد، ثم مقاومة عملية التعلم على المجتمع والبيئة الخارجية.

ومن أهم معوقات التعلم المؤسسي في هذا المجال على التوالي²:

- ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفائها بالنسخ والتقليد.
- قلة الموارد ومحدوديتها، مما يضعف من برامج التدريب والتعليم المستمر.
- الظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات، ونشرها بين المنظمات داخل القطر أو خارجه.

وللحد من آثار هذه العوامل السلبية المعوقة للتعلم التنظيمي، لابد من وضع البرامج والخطط التي من شأنها أن تعمل على تشخيص الأسباب ومعالجتها.

¹ أسامة ماهر، تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة دراسة خاصة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 90، جمهورية مصر العربية، 2012، ص 77.

² البنا شادي، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 28.

7- المنظمة المتعلمة:

- ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة في الثمانينات من القرن الماضي في بحوث الادب الإداري، وتعد كتابات (Senge عام 1990) هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمة المتعلمة المتكاملة.
- وقد اختلفت الأدبيات السابقة في تعريفات المنظمة المتعلمة ونذكر منها¹:
- ✓ "هي المنظمة التي يقوم أفرادها بتركيز طاقتهم وقدراتهم لخلق نتائج مرغوبة، وذلك بتطبيق أنماط معرفية متميزة غير محدودة؛"
 - ✓ "هي المنظمة التي تسعى لخلق المعرفة من خلال تبادل المعلومات بين العاملين عن طريق البحث عن أفكار جديدة؛"
 - ✓ "تلك المنظمة التي تحاول البحث دائماً عن معلومات جديدة تساعد في تحسين عملياتها؛"
 - ✓ "تلك المنظمة يعمل أفرادها عن طريق التجربة والخطأ لتحسين وتطوير أدائهم؛"
 - ✓ "هي المكان الذي يبرز فيه الأفراد قدراتهم لابتكار النتائج المرغوب تحقيقها بصورة مشتركة جماعية؛"
 - ✓ "تلك المنظمات التي تساهم في جميع المستويات في طرح الأفكار والمناقشة والحوار لدعم ولتسهيل التعلم للمنظمة ككل؛"
 - ✓ "هي المنظمة التي تحسن نفسها باستمرارية عن طريق تقديم تسهيلات التعلم لجميع أعضائها."
- مما تقدم من مفاهيم وتعريف متعددة يمكن أن نستنتج أن المنظمة المتعلمة تتصف بما يلي²:
- الحث علي التعلم المستمر بمختلف الوسائل.
 - تشجع الافراد علي تبادل المعلومات والمعارف والخبرات
 - توفير بيئة داعمة وميسرة للتعلم.
 - تسعى إلى العمل الجماعي من خلال الفرق.
 - تشجع الأفراد على المبادرة وإبداء الآراء والحوار والمناقشة وطرح الأفكار.

¹Senge, Peter, **The Fifth Discipline: The Art of Practice Of The Learning Organization**, New York: Doubleday, 1990, p76.

² سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص 234.

- تحفز الأفراد على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق.

وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تدار بوعي وبشكل منظم ويشجع ويسهل ويوفر التعلم لجميع العاملين بها في مختلف المراحل الإدارية والتي تعمل علي توظيف التقنيات الحديثة والتكنولوجيا، وتعمل باستمرار على تذليل العقبات في المستويات الادارية أمام عملية التعلم وتعمل على تحسين ظروفها باستمرار من خلال توظيف المعرفة وتحفيز الأفراد لكي يتعلموا ما يجب عمله.

7-1- أبعاد المنظمة المتعلمة

حدد senge (1990) خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة هي: (التفكير النظمي، التفوق الشخصي،

النموذج العقلي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، وفيما يلي إيجاز مبسط لهذه الأبعاد الخمسة¹:

- **التفكير النظمي:** هو إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة وواضحة وكاملة للمنظمة بدلا من

التركيز على جزء معين منها، مما يحسن من قدراتهم على إحداث التغيير المطلوب، ويمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها، ويساعد التفكير النظمي على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء التنظيم وتأثيرها في بعضها البعض².

- **التفوق الشخصي:** هو عملية التعلم من أجل توسيع القدرات الشخصية وزيادة وتحسين مستوى البراعة من

أجل تحقيق الأهداف، ويعني تعهد أعضاء المنظمة بالتعلم أفضل من تعهد المنظمة نفسها بهذا، فالتفوق الشخصي يعمل على توضيح وتعميق الرؤية الشخصية، وتوجيه طاقة الفرد لتحقيق أحلامه وأهدافه المنشودة.

- **النموذج العقلي:** هو الافتراضات التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم المحيط بهم، وبالتالي تؤثر في

تصرفاتهم وأفعالهم، والتي تحتم على الأفراد مراجعة أساليبهم في التفكير، والتي على أساسها يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات في حياتهم وأعمالهم اليومية، والخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير، تتناسب مع الظروف الراهنة للمنظمة.

¹ رنا جهاد الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2017، ص 60.

² أبو عيطة عبد الله، معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 54.

- **الرؤية المشتركة:** إن بناء الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة يستند إلى النظر للمنظمة على أنها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألف حول معنى واحد وتتقاسم هدفاً مشتركاً، والمنظمات التي تتوي بناء رؤية مشتركة تشجع باستمرار العناصر على تطوير رؤيتهم الشخصية، فالرؤية الشخصية هي حجر الأساس بالنسبة لتطوير الرؤية المشتركة، وتنتشر الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الاتصال الشخصي اعتماداً على الشبكات غير الرسمية التي تسمح بالحديث بحرية وسهولة، ولكي تكون المنظمة المتعلمة ناجحة لأبد من وجود رؤية مشتركة مستقبلية يسهل نشرها بين الأعضاء وكسب ولائهم لها.
- **التعلم الجماعي:** إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، وتعلم فرق العمل تحول المنظمة إلى منظمة تعلم لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، وإن التعلم الجماعي هو إحدى أهم أنواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل ولما يمثله من تحد فكري واجتماعي¹.

نستنتج أن Senge هو من أوائل المفكرين في مفهوم منظمات التعلم حيث أن يعتبر المنظمة المتعلمة تمثل مرحلة متقدمة من عمليات ومراحل التطور التنظيمي، وأن الأبعاد التي وضعها عام 1990 هي أساس مكونات المنظمة المتعلمة، وهذه الأبعاد قد فتحت أفقاً أمام المفكرين والباحثين في تقديم الإسهامات المختلفة حول المنظمة المتعلمة وأبعادها².

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية مثل التعلم المستمر، والتعلم من الخبرات السابقة، والعمل الجماعي، وإدارة المعرفة، ومشاركة الأفراد في صنع القرارات، والعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية للمنظمة، وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية السريعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والجدول الموالي يلخص الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.

¹ Bryan S, "The Application of Learning Organization Principles to Church Growth", Phd Dissertation, Walden University, 2009, p 67.

² البنا شادي، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الجدول رقم (09): الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
التركيز على	الإنتاجية، الرقابة، التدريب، المدير	الأداء، التمكين، التعليم المستمر، المدرب
الاتجاه للأفكار الجديدة	يتم رفض الفكرة إذا لم تكن من المنظمة نفسها	يتم قبول وتبني الأفكار الابتكارية والإبداعية
المسؤول عن الإبداع	قسم الأبحاث والدراسات	كل فرد في المنظمة
الميزة التنافسية	السلع والخدمات	القدرة على التعلم والمعرفة والخبرة.
وظيفة المدير	مراقبة الآخرين	تمكين الآخرين
الهيكل التنظيمي	رأسي	أفقي
ثقافة المنظمة	ثابته ويجب تنفيذ الأوامر	التكيف مع التغيرات البيئية والالتزام بتحقيق النتائج
تنفيذ المهام	تنفذ بشكل روتيني	التفويض وتمكين العاملين
الأسلوب	أسلوب التدريب التقليدي لزيادة مهارة العاملين (أوتوقراطي)	أسلوب التحفيز لتحسين الأداء وإنجاز المهام بتميز وإبداع مشاركة
أسلوب التدعيم	التدعيم السلبي أكثر من الإيجابي	التدعيم الإيجابي أكثر من السلبي
الاستفادة من التجارب والخبرات	قليلة لضعف الذاكرة التنظيمية	كبيرة لوجود ذاكرة تنظيمية
العلاقات	هرمية	زميل - زميل
المستويات الإدارية والحدود	مستويات متعددة وحدود ثابتة	مستويات قليلة وحدود متحركة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متداخلة ومتفاعلة
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

المصدر: رنا جهاد الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2017، ص

7-2- التمييز بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعكس نمطا استثنائية وفريدا من المنظمات والتي تعتمد على التعلم المستمر، بينما التعلم التنظيمي يستخدم لوصف أنواع معينة من النشاطات التي تتم داخل المنظمة، فالفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يظهر من خلال أن التعلم التنظيمي يصف محاولة المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة (أي التحويل "من" إلى "من") من خلال تطوير عملية التعلم لتصبح مكون أساساً من استراتيجية وهيكلية المنظمة حيث يشارك كل فرد من أفراد المنظمة في عملية التعلم، أي أن المنظمة المتعلمة هي أعلى مستوى من مستويات التعلم التنظيمي بلا شك حيث تحقق المنظمة القدرة على تطوير نفسها من خلال مشاركة كافة العاملين في عملية الابتكار والإبداع والتطوير.

ويمكن الإشارة إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.

فالعلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية وتعمل بين الحين والآخر بشكل مستمر على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، بينما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة، كما أنه في المنظمة المتعلمة لا بد من مشاركة الجميع في عملية الاكتشاف والتجريب والبحث عن الحلول اعتمادا على خبراتهم السابقة وما لديهم من قدرات فكرية على التأمل واستنباط الحلول، كل ذلك من أجل التعلم لأن التعلم التنظيمي يزيد من تحسين أداء المنظمة ويعزز فرص نجاحها ووضعها التنافسي، لذلك لا بد أن يتجسد التعلم في أيديولوجية الإدارة وممارساتها وفي عقول العاملين فيها وفي بيئتها التنظيمية.

نستنتج مما سبق بأن التعلم التنظيمي يهدف إلى اكساب المعلومات والمعارف والمهارات وتحسين الإجراءات من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بشكل أفضل، كما أنه عملية مستمرة ومقصودة تعكس خبرة وتوقعات المنظمة وتعمل على كشف وتصحيح الأخطاء لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين، بينما تسعى المنظمة المتعلمة إلى

ضمان استمرارية عمليات التعلم وتسهيل عملية تطوير القدرات الجماعية والإبداعية لدى العاملين بالمنظمة، والتأكيد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، وباختصار يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو بعد هام من أبعاد المنظمة المتعلمة، والجدول الموالي يلخص الفرق بينهما:

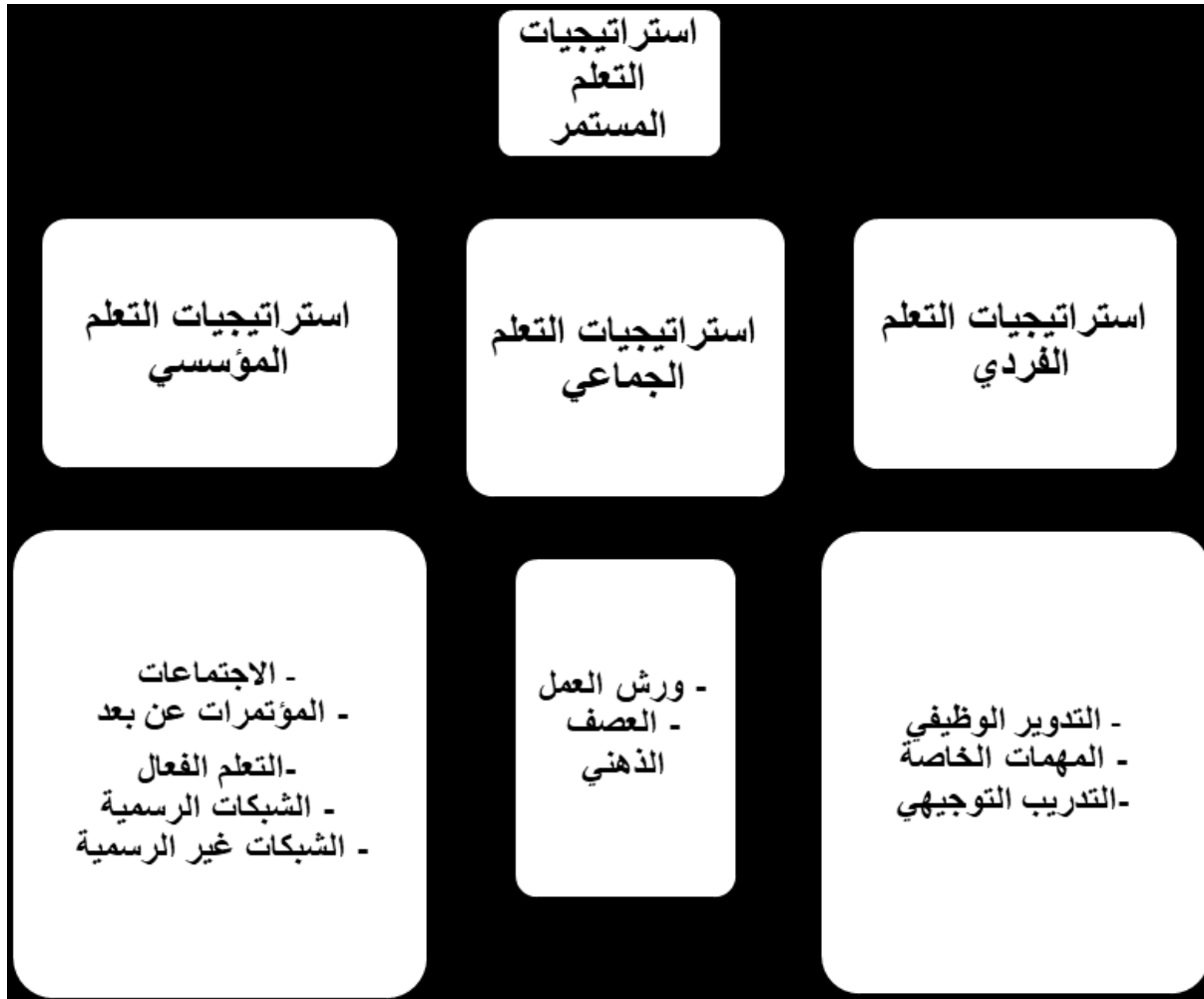
الجدول رقم (10): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها والاستفادة منه في إعادة صياغة ذاتها ومسيرة المستجدات
خبرات التعلم الجماعية المستخدمة لكسب المعرفة و تطوير المهارات	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية
يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي	تتفوق في عمليات التعلم المتطورة و المنظمة والجماعية
يعبر عن عملية التعلم والتصرفات المرتبة به أي كيفية حدوث التعلم وآلياته المساعدة على التحول إلى منظمات التعلم	تعبر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى إلى التعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه لوحدة واحدة
يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين	تعبر عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين
العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة	هي أداة التعلم لتحسين لأداء الأفراد
عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لايمكن الوصول إليه
خصائص وعمليات تنظيمية	شكل تنظيمي
مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة علوم التسيير، جامعه زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2017، ص 234.

تجدر الإشارة الى وجود ثلاث استراتيجيات رئيسة للتعلم المستمر هي: استراتيجيات التعلم الفردي، واستراتيجيات التعلم الجماعي، واستراتيجيات التعلم المؤسسي، وتتضمن كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث على مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، والشكل الموالي يوضح استراتيجيات التعلم المستمر.

الشكل رقم (16): استراتيجيات التعلم المستمر



المصدر: البنا شادي، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، الجامعة الاسلامية غزة، 2012، ص 46.

ونضيف مما سبق أيضا أن استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي تدعم عملية التعلم في المنظمات وتعمل على نقل المعرفة بين الأفراد، كما أنها تسهم في إكساب الموظفين العديد من الخبرات والمهارات والقدرات، وبالتالي لا بد من الاهتمام باستراتيجيات التعلم المستمر وتنميتها في المنظمات لما لها من دور مهم وفعال على تطوير ذاتها ومواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تواجهها، كما أنها تعمل على علاج مشكلاتها والارتقاء

بخدماتها بما يضمن لها البقاء والاستمرار. إنها تعمل على التفاعل بين العاملين داخل المنظمة كخاصية مميزة للتعلم المستمر تجعل منه صيغة تعليمية مميزة تساعد على إنجاز الأهداف في المستوى المطلوب، كما تتسم استراتيجيات التعلم المستمر بالاجتماعية في أداء أدوار التعلم، حيث يتم التعلم في سياق تفاعل اجتماعي متبادل بين أفراد المجموعات وبين المجموعات بعضها البعض.

خاتمة

التغيير اليوم يحدث بسرعة كبيرة، أكثر من أي وقت مضى، مما يجعل دراسة إدارة التغيير لتحقيق أقصى قدر من المنفعة للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العاملين والاستفادة من البنى التحتية والأدوات الأساسية والتقدم التكنولوجي مهمة ضرورية من خلال اتباع نموذج تغيير إداري فعال.

لقد تم تقديم رؤية مبسطة عن إدارة التغيير، وما تمثله من أهمية في هذا العصر، إذ أن هناك العديد من القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسات، وتوجهها نحو تبني تغييرات مختلفة للبقاء والاستمرار في تأدية مهامها.

تعد إدارة التغيير من أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير إلى الغايات المرجوة منه في ظل قوى المعارضة والمقاومة للتغيير، وذلك من خلال استراتيجيات وأدوات يتم استخدامها، وتسخيرها وفق نماذج تحتوي على مراحل متسلسلة لتحقيق تغيير ناجح، يتطلب هذا النجاح قوى وروافع داعمة للتغيير التنظيمي أهمها طبيعة التنظيم ومكوناته بالإضافة إلى مدى قدرة السلطة المكلفة به في المؤسسة على تسيير التغيير بطريقة حذرة وسياسية توازياً مع نظام رقابة وتصحيح فعال، حيث أصبحت القيادة لا يستغنى عنها عند اتخاذ قرار تغيير تنظيمي بمختلف مستوياته ومجالاته بهدف التأثير وكسب رضا كل الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة.

لم تعد مؤسسات اليوم تنظر للتغيير التنظيمي على أنه قرار حتمي تابع لمعطيات السياق العام للمؤسسة فقط، بل استراتيجية هامة من أجل التسابق نحو الإبداع ومدخل أساسي لإدارة التميز والكفاءة، وذلك من خلال إيمان هذه المؤسسات بأن تطورها يكون بصيغة واضحة من خلال التغييرات المستمرة والواسعة والانتقال الدائم نحو الوضع الأفضل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ابتسام مرزوق ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006
- أبو سمرة نعيم، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014
- أحمد أبوسلهوت، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2014
- أحمد الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة والداخلية في القطاع العام والخاص، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2010
- أحمد عياد، مدى تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات: دراسة حالة بلدية خان يونس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2020
- أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010
- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007
- أحمد مناهل، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015
- أحمد هشام، سياق المنظمة كمتطلب لنظام إدارة الجودة ايزو 9001:2015، مراجعة لنظم الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية، متاحة على الموقع الإلكتروني:
<https://pharmaqualityexperts.blogspot.com>
- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية العربية، مصر، 2012
- أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة أبو القاسم أحمد)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999

- البغدادي عادل، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- الزغلامي حسني، تأثير العولمة الاقتصادية على ثقافة المؤسسة التونسية، مذكرة ختم الدروس للحصول على الأستاذية في الدراسات الاجتماعية، المعهد الوطني للشغل و الدراسات الاجتماعية، تونس، 1999-2000.
- الخضير محسن، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003
- الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد355، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر، فبراير 2005
- العيباني زايد، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012
- المجلس التنفيذي لحكومة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، ط1، جزء1، دبي
- المشهداني بشرى، دور الرابة الداخلية في محاربة ظاهرة غسيل الأموال، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، عدد 35، 2012
- النويقة عطا الله، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، عدد 42، الجامعة الأردنية، 2015
- الهادي شرف إبراهيم، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، عدد 50، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2014
- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009
- بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنطقة كمدخل إستراتيجي لنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على HYDROSID,TDC ، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006

- جيمس إيفان وجيمس دين، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة : الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2009
- حامد بدر، إدارة المنظمات: مدخل شرطي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993
- حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- حليلة عبد الرحيم المطوق، أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2020
- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- ستار مجبل طالع العلياوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد- العراق، 2013
- سعيد بسى عامر، قضايا عامة لإدارة التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير إداري، القاهرة، 1992
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017
- صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007

- عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بميك، القاهرة، 2004
- عقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة التنظيمية في مؤسسة جزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016-2017
- عواد فتحي، ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة-الوطن والمجتمع العالمي، ط 1؛ بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- فتحي عوني ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2009
- فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006
- فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية، محاور إصلاح استراتيجية في قرن 21، دار جامعية اسكندرية، 2007
- فريد كورتل، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، دار النشر زمزم، عمان، 2015
- فياض محمود، مبادئ الادارة : وظائف المدير، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2010
- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2006
- محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003
- محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، 2004
- موازنة الأداء ما بين المجموعات باستخدام برنامج إدارة الطوارئ السلوكية، حقوق النشر لجامعة رايس Rice ، OpenStax، تحت الرخصة (CC BY-NC-SA 4.0).
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1، دار وائل، عمان، 1999
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر ،عمان، 2002

- نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2014/2015
- نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994
- هيفاء علي، الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي، أكاديمية حسوب، متاح على <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>
- وهيبة مغربي، تعديل السلوك في المؤسسات، أكاديمية حسوب، متاح على الموقع: <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/organizational-behavior>
- يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال: من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، متاح على موقع: www.ituarabic.org

المراجع الأجنبية:

- Akbariani, S., Farhadirad, H., & Ghassemi, R. A, **Assessment of UT (University of Tehran) change management in quality Orientation process based on ADKAR model.** In Second International Conference on Higher Education Advances, 2016
- Bryan S, "**The Application of Learning Organization Princilples to Chuch Groth**", **Phd Dissertation**, Walden University, 2009
- Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « Les clés du succès concurrentiel »**, Ed d'organisation ,paris,2004.
- John Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, **Comportement Humain et Organisation**, Edition erpi Quebec, Canada, 2010
- Quardokus, Kathleen M., **Instructional Change in Academic Departments: An Analysis from the Perspective of Two Environment-Focused Change Strategies.** Doctor of Philosophy. The Mallinson Institute for Science Education. Western Michigan University, 2014
- Richard M. Stenes, **Organizational effectiveness: a Behaivoral View**, California, Good year Publishing co , Inc 1977
- Lunenburg Fred & Ornstein Allan, **Educational Administration : Concepts and Practices** , USA : Linda Schreiber-Ganster, 2012

- Ngah R., Tai T., & Bontis N, **Knowledge management capabilities and organizational performance in roads and transport authority of Dubai: The mediating role of learning organization. Knowledge and Process Management**, 23(3) ,2016
- Michel CATTAN et Al, **Maitriser les processus de l'entreprise**, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris,2008
- Michael Hammer, James Champy, **le Reengineering**, Dunod, Paris, 1993
- Mohammed Khattab, Change Management-the Kurt Lewin –Model, <https://www.business4lions.com> .
- Schein, E, **Organizational culture and leadership**.- San-Francisco, Jossey-Bass, 1985
- Serge Raynal, **le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3^{ème} édition; Editions d'organisation, paris, 2003.
- Stewart, J., & Kringas, P, **Change management—strategy and values in six agencies from the Australian Public Service**. Public Administration Review, 63(6), 2003
- Senge, Peter, **The Fifth Discipline: The Art of Practice Of The Learning Organization**, New York: Doubleday, 1990