

## التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الأستاذ الدكتور: الطاهر براهيم، جامعة بسكرة، الجزائر

الأستاذة: شيماء مبارك، جامعة ورقلة، الجزائر

الملخص:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق التي تفرضها المؤسسات المالية العالمية وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية التي تعرقل نموها في مجالات الاستثمار، الانتاج والخدمات والتجارة.

ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي، بالنظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدى عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري.

### Résumé :

Actuellement le monde passe par une phase pleine de développement et de défis économiques très importants qui sont le résultat des grandes mutations dans différents domaines à savoir économique, social, et politique. La plupart des pays ont adopté les règles de l'économie de marché, dictée par les institutions financières internationales. ils travaillent donc à libérer leurs économies de tout obstacle économique qui entraverait leur progression dans les domaines de l'investissement, de la production des biens, des services et du commerce.

Ainsi ce qui distingue les changements et les transformations que vit le 21<sup>ème</sup> le développent de la pensée administrative, de considérer le facteur humain autant que main d'œuvre au début du 20<sup>ème</sup> siècle à donner de l'importance aux cerveaux humains en tant que source de savoir et de création qui représentent la base de tout travail progressif.

## مقدمة:

تنشط المؤسسة الصناعية كغيرها من المؤسسات في بيئة حركية، الأمر الذي يستدعي عملية إبداعية تتفق و المتغيرات المتوقعة كما و نوعا و تتلاءم مع المستجدات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و تستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

و تتطلب مواجهة التحديات الآنية و المستقبلية تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصناعية، مما يستوجب تبني توجهات حديثة تعتبر كمداخل للتغيير، كالإدارة بالأهداف و إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الإنتاج بشكل يتصف بالتميز، كما أن المؤسسة الصناعية اليوم هي بحاجة ماسة إلى إعادة هندسة و تخطيط تمكنها من مواكبة المتغيرات و التكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة.

ولقد فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، على المنظومة العمومية للاقتصاد بالجزائر اللجوء الى استراتيجيات التغيير و التطوير الفعال، لجعل الأهداف و البناء التنظيمي و أساليب الإدارة و العاملين فيها في حالة انسجام و تقبل لعوامل التغيير المتسارعة و بناء على ما سبق ذكره سوف نركز في هذا الفصل على أهم جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسة بداية من الخصائص، الأنواع و الأشكال المراحل و إدارة التغيير ككل.

## 1.1 مفهوم التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد إدراك الفجوة بين سير المنشأة و أسباب وجودها و يرى تريست أن تهيئة المناخ التنظيمي داخل المنشأة و الانفتاح فيها يجب أن يسير موازيا اذا لم تتعلم المؤسسة كيف تتطور في معاملاتها فهي لن تستطيع أن تجابه و تسائر الحقائق البيئية.

فالتغيير التنظيمي اذا هو انتقال المنشأة من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية و الذي يعرفه عبد الرزاق جلي بما يأتي "التغيير التنظيمي هو

اختلاف حجم المؤسسة من وقت الى آخر و تباين بنائها عبر الزمن و تغير أهدافها و وظائفها، و قد يتغير حجم المشاركين فيها و تتباين أهدافهم و خصائصهم، و أساليب الاتصال و أنساقه، و تتنوع الاختصاصات و يتعقد العمل، و قد تبدل المؤسسة أهدافها أهدافا أخرى و تلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها...<sup>(1)</sup>.

## 1.2 خصائص التغيير التنظيمي:

تتميز عملية التغيير بعدد من المميزات، ومن أهمها مايلي:

أولاً- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه»<sup>(2)</sup> ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء<sup>(3)</sup>.

فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء، والدنيا إلى فناء، كما قال الرحمان في عروس القرآن "كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ، وَيَبْقَى وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ، فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَان"<sup>(4)</sup>.

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناءً، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية...، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغير"<sup>(5)</sup>.

وهذا التغير أصبح كالماء العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

ثانياً: التغيير حركة تفاؤلية:

أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز

بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

ثالثا- التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون سريانه منظماً كجريان الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً، جذرياً أو تدريجياً، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومية والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق<sup>(6)</sup>.

لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهاية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

رابعا: التغيير عملية شاملة

ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها (بكامله)، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة.

كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة<sup>(7)</sup>.

## 2.2 «التغيير» الأشكال والمراحل:

إنّ نجاح عملية التغيير يتطلب فهمها كاملاً التغيير، أشكاله، وكذلك لمراحله وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

## 3.2 أشكال التغيير التنظيمي:

هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي:

### 1. حسب نطاق التغيير:

حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

أ- التغيير الجذري الشامل: هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، فكما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري، لذا يطلق عليه أيضاً مسمى: "التغيير الثوري" لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء، وإنما يكون تغييراً سريعاً، من أمثلته نذكر:

✍ إعادة الهندسة: تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة

من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء، ولكن كما يشير المصطلح فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.<sup>(8)</sup>

ب- التغيير الجزئي التدريجي: هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجياً في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة.

من أمثلة ذلك نذكر:

☛ التطوير التنظيمي: هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدرجات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية لتنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضاً باسم: "التنمية التنظيمية"<sup>(9)</sup>

☛ التطوير الإداري: هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً...، لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين<sup>(10)</sup>.

وفقاً لتغيير مخطط وهادف له بطريقة علمية، ويعرف أيضاً باسم التنمية الإدارية، وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة، والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل<sup>(11)</sup>.

التدريب: هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. (12).

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

## 2. حسب الشكل القانوني:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات، ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر مايلي:

### أ- التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص:

وهو ما يطلق عليه بمصطلح "الخصخصة" وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تركز على الإصلاح الجذري اقتصادياً مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، تعتبر الخصخصة جزءاً من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص (13).

### ب. التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص الملكية الحكومية:

سواء بالحراسة أو التأميم والحراسة غطت من أنماط التغيير القصري أو الاضطرابي ويحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقاً لقرار من المدعي الاشتراكي، أما التأميم فيعني تحويل الملكية

الخاصة إلى ملكية عامة، ومن السهل تأمين المنظمات (بجرة قلم من القوانين) وبمقتضاها تتحول المنظمة الخاصة (من خلال نزع الملكية الخاصة للأموال إلى ملكية الدولة)، أما في الخصخصة فإن تحويل المنظمات من عامة إلى خاصة تشوبه الكثير من الصعوبات، خاصة بعد أن تردت الكفاءة، وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

ج. التغيير في ملكية المنظمة خلال الاندماج أو الاستحواذ: تدعو التغيرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ من التعاون بين المنظمات بدلاً من التنافس، والتطاحن<sup>(14)</sup>. لأجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة<sup>(15)</sup>.

فظهر ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الإستراتيجية شيوعاً ما يسمى بـ: الاندماج والاستحواذ، وكلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه: "اتحاد مصالح بين منطمتين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين منطمتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي، أو سيطرة كاملة أو جزئية، وكذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لإرادي<sup>(16)</sup>."

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

### 3. حسب مصدر التغيير:

يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

☞ التغيير المتعمد Intentional Change: يكون ها التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

☞ التغيير المفروض Obligatory Change: في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية،<sup>(17)</sup>.

أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير اجباريا عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك أو بسبب تعليمات ضبط التلوث<sup>(18)</sup>.

☞ التغيير التكيفي Adaptable Change: هذا التغيير ليس متعمدا صادرا عن السلطة الداخلية، وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

أ- التطوير بعض إجراءات العمل.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.

ج- لمواجهة موقف استثنائي.

د- للاستفادة من فرص مواتية.

### 1.3 أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية و إنما يوجد هناك أسباب تدعو المؤسسة الى إجراء تغيير، و فيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير و التطوير.

#### 1. الحفاظ على الحيوية الفاعلية:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة روح التفاؤل، و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، و من ثم تخففي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

#### 2. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل مع سواء التعامل الايجابي بالتكليف، أو التعامل السلبي بالرفض، و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة، و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل و في المضمون.

#### 3. إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير و إثارة الرغبات و تنمية الدافع نحو الارتقاء و التقدم، و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال ما يلي:

أ-عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها.

ب-عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج و العمل.

ج-التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

#### 4. التوافق مع متغيرات الحياة:

"يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة، و مواقف مع متغيرات غير ثابتة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الاتجاهات و القوى و المصالح"  
(19)

#### 5-زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال:

أ- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف و الفاقد و الضائع.....الخ و معالجتها.

ب- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات التحفيز و تحسين مناخ العمل، و زيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، و الولاء و الارتباط بالعمل.

#### 1.4 أهمية التغيير التنظيمي:

تأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات و المستجدات و تماشياً مع الظروف و المسلكيات السائدة في العالم، فلا بد من إدخال تعديلات كلية و جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية و المعنوية بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي و النوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فحتى يكون هناك تنمية و تقدم لابد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية و الانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدماً تعتمد

على التصنيع و الإبداع الإنساني عموما، و التحول من مجتمعات مستهلكة تكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة و مبدعة.

واقثناء الدول النامية بالنماذج الغربية أو الدول المتقدمة عموما هو أسهل الطرق لتحقيق التنمية و إدخال التغيير على أنظمتها، و لكن التغيير لا يعني النقل العشوائي أو غير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد الدولة هويتها، أو تتحول إلى وضع التبعية.

وإنما هو النقل المتوازن و انتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية و أخلاقية تتناسب و ما هو شائع في الدولة، و الانطلاق من القيم الأساسية و إتباع المراحل التي مرت بها الدول المتقدمة في تطورها.

فبالتالي (لا يوجد نمط مثالي للتغيير) وصولا للتنمية و التطور بحيث يمكن الاعتماد عليه و تطبيقه في أي مجتمع، كما أن المحاكاة العمياء هي العائق الأكبر أمام التنمية الشاملة، فالتنمية مفهوم ديناميكي يرتبط بالأبعاد الحضارية و التاريخية لكل مجتمع و ما فيه من خصوصيات.

#### 2.1.4 - التغيير و التكيف داخل المؤسسة:

يمكن تطبيق التغيير بصورة جماعية على المؤسسة باعتبارها مجموعة منظمة، ومنه فان التغيير يمس كل أو بعض أجزاء التنظيم التي تتفاعل فيما بينها.

"و انطلاقا من النظرية العامة للنظم، فان المؤسسة هي مجموعة من الأفراد تشكلت عن قصد لتحقيق هدف معين يتلاءم أو يتوافق مع البيئة المحيطة بالمؤسسة"<sup>(20)</sup>.

كما تعتبر كذلك- المؤسسة- نظام يتكون من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بشبكة من العلاقات، و يعتبر المحيط بدوره نظاما يشملها و تربطهما علاقة تفاعل، إن أي تغيير في نظام فرعي لديه انعكاسات على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، و منه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، و هذا يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة،

لتطوير و تنمية حوافز عمالها و بالتالي تطوير و تنمية كفاءتها الكلية و هذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة.

يعود التغيير في المؤسسة إلى عدة حقائق منها:

- أوجه شكلية أو عناصر أساسية.
- عناصر كانت ثابتة أو عناصر ديناميكية.
- عناصر ملموسة أو عناصر غير ملموسة.
- عناصر دقيقة أو عناصر عرضية أو عناصر ثابتة الى حد ما.
- أشياء أو أشخاص (عناصر النظام) أو تدفقات (الروابط ما بين عناصر النظام).

" ان التغيير في المؤسسة يترجم اختلافا بين وضعية المؤسسة في اللحظة، و وضعية نفس المؤسسة في اللحظة، كما يتخذ التغيير أبعادا متعددة، كون الجوانب التنظيمية، التقنية، الاقتصادية التي يمسه غالبا ما تكون متداخلة فيما بينها مما يجعل من التغيير يشبه المرض المعدي إذا أصاب جزءا انتقل إلى باقي أجزاء المؤسسة"<sup>(21)</sup>.

إن التطورات الحالية جد معقدة و ديناميكية ذات درجات متفاوتة، حاولنا عدها انطلاقا من تقسيم يعتمد على التفاعلات الداخلية القوية فيما بين مختلف هذه التغيرات و بالأخص على الصعيد السيكولوجي و الاجتماعي و الثقافي "<sup>(22)</sup>.

1. التطورات السيكولوجية: و تخص الاهتمامات الجديدة للإنسان كنوعية المعيشة المتعلقة بطبيعة الحال بتطور الكفاءات أو المستويات التعليمية و مستويات المعيشة.

2. التطورات الثقافية: و ترتبط بتطور المعارف و المبادلات و وسائل الاتصالات و تترجم بالتحول أو التغيير في القيم و الذهنيات التقليدية.

3. التطورات الاجتماعية: تفسر بتطور القواعد و إنما العيش، أي التطورات التقليدية للنشاط.

4-التطورات التكنولوجية: خاصة مع دخول الإعلام الآلي و الرجل الآلي و مفهوم الإنتاج بمساعدة الحاسوب.

5- و هي تعتبر أكبر فترة للاضطرابات التكنولوجية.

6-التطورات الاقتصادية: و تنتج عن تطور المركز و الذوبان و البروز الخطير للاختلالات الدولية و غيرها مما تشكل بدورها مؤشرات لأزمة عامة.

تعترض هذه التطورات نقطة مهمة و هي كون هذه الأخيرة تتميز ب بروز البعد الإنساني مما يترجم بوضوح أكثر المشاكل الاجتماعية.

تتلخص الأبعاد الإنسانية في الحاجة الكلاسيكية للأمن، و البحث المتزايد عن نمو و ازدهار الأفراد و كذا حرية التعبير، هذا على مستوى التطورات السيكلوجية و الثقافية، أما على مستوى التطورات الاجتماعية تبرز معنى (المسؤولية الاجتماعية) للفرد في المؤسسة اتجاه الجانب غير الرسمي و الحرية الفردية.

كما أصبحت طبيعة الوظائف تستدعي الاهتمام بالنتائج الاجتماعية، فمعيار تلاؤم الموارد البشرية بدرجة انتقائية لم يؤخذ بعين الاعتبار على مستوى التطورات التكنولوجية.

#### 1.5-مراحل التغيير التنظيمي:

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو: *Kurt Lewin*، والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

• مرحلة الإذابة *Unfreezing Stage*

• مرحلة التغيير *Changing Stage*

• مرحلة التجميد *Refreezing Stage*

• مرحلة تنفيذ التغيير.

• مرحلة تقييم التغيير.

أولاً. مرحلة الإذابة:

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المنظمة)، ويمدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/ النفسي للتغيير<sup>(23)</sup>.

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة.

ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ولا يمكن للمنظمة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ: "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي<sup>(24)</sup>.

- منع أي مدعّمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

#### ثانياً. مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

ولهذا، فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم.

وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة أيضا يحذر لفين 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 المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.<sup>(25)</sup>

ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.<sup>(26)</sup>

#### ثالثا. مرحلة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماط جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته.<sup>(27)</sup>

إذ أنه لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جداً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة<sup>(28)</sup>.

كما ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

رابعاً: مرحلة تنفيذ التغيير:

"عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، و ذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله و تقديم الإرشادات و النصائح، و كذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به و إقناعهم بأن دعمهم و مساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى و انتقادات العمال المنفذين، و كذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير مديرين أو مسيرين، مراقبين.

و أخيراً العمال المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، و كذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، و زيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت و الحوافز داخل

المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين و تخفيض شدة المقاومة و النظرة السلبية اتجاه التغيير..."<sup>(29)</sup>.

خامسا: مرحلة تقييم التغيير:

لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة و رقابة، و يتضمن التقييم المقارنة بين نتائج و أهداف برنامج التغيير، و يتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:

- "معايير داخلية: تتعلق بأساس برنامج التغيير.
- معايير خارجية: تتعلق بكفاءة و فعالية العاملين قبل و بعد تنفيذ برنامج التغيير.
- معايير متعلقة برد فعل المشاركين: حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له و تأثروا به...."<sup>(30)</sup>.

## 1.6 مصادر التغيير و مجالاته:

اختلفت الآراء حول مصدر التغيير بحيث أن "هناك من يرى أنه ينبع من عدة مصادر أهمها المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي أو التشريعي، وطبيعة هذه المصادر هي المحددة لطبيعة التغيير، الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة و متطلبات جديدة"<sup>(31)</sup>. و رغم تعدد القوى الدافعة للتغيير، فإنه يمكن تصنيف هذه القوى أو المصادر إلى نوعين رئيسيين هما المصادر الداخلية و الخارجية.

### 1.1.6 مصادر التغيير:

المصادر الداخلية للتغيير: و تشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمؤسسة، و كذلك نتيجة للعمليات و التفاعلات داخل المؤسسة و من بين أهم هذه المصادر ما يلي:

- "تغيير في أهداف المؤسسة و رسالتها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.

- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني في الأرباح<sup>(32)</sup>.
- انخفاض مستوى الأداء التنظيمي<sup>(33)</sup>.
- الصراع (Conflit) و مدى الولاء للمؤسسة.
- تطور المؤسسة (زيادة النشاطات) و نظرة المسير (للمستقبل)<sup>(34)</sup>.
- زيادة معدلات الشكاوي و كثرة غياب العاملين. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003).
- ب. المصادر الخارجية للتغيير: "تداخلت رؤية الباحثين و المختصين حول المصادر الخارجية للتغيير بحيث أنهم لاحظوا أن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة مقارنة بالمصادر الخارجية على مجموع قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة و التي يمكن تحديدها فيما يلي<sup>(35)</sup>.
- القوى السياسية: "تغيير السياسة العامة للدولة مثلا الانسحاب من بعض الأنشطة و تنظيم البعض الآخر<sup>(36)</sup>.
- أو تغيير الساسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية.
- القوى التشريعية: "تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور أو تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة كالقوانين المرتبطة بالبيئة، و الخاصة بالعلاقات مع العاملين أو الدفاع عن حقوق المستهلك أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي<sup>(37)</sup>.
- القوى الاجتماعية: "التغيير في عادات المواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة و الصحة العامة.

■ القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا جديدة أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل و عمليات إنتاج و تقديم الخدمة كفرصة إمكانية العمل من البيت أو ما يعرف ب الإدارة عن بعد، و أيضا جهاز الهاتف القادر على الترجمة الفورية بين شخصين يتكلمان بلغتين مختلفتين.....الخ

■ القوى الاقتصادية: مثل التضخم، تغير أسعار التبادل بين العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، أو الاتجاه نحو الخصخصة.

■ القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل و الهزات الأرضية، أو التعرض للسيول أو التغير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.

■ نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن المؤسسات التي تتماشى مع المتغيرات البيئية أو التي لا تمتلك القدرة على استقبال مؤشرات و ملامح التغير و إعطائها الاهتمام الكافي تختلف ولا تلتحق بالركب و تنهار.

لذلك أصبح الاستقرار و عدم التأقلم هو الخلاف بعينه<sup>(38)</sup>.

## 1.7 مجالات التغير:

هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة إحداث التغيرات فيها، و تتمثل فيما يلي:

أ. الأهداف و الاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها و الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها و استراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب. السياسات و القواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغير في ظروف و بيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير و تطوير في سياسات و قواعد العمل بها، سواء باستحداث

قواعد أعمال جديدة أو تطوير السياسات و القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية.

ج. الأعمال و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديد و أترك أعمال قائمة أو تغيير و تطوير أسلوب أداء الأعمال و الأنشطة الحالية.

د. الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل و العلاقات التنظيمية، و يحدث التغيير الهيكل بالنسبة لأي مؤسسة بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أدمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملائمته مع التغييرات الجديدة.

هـ. التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور الحاجة إلى تغيير الأدوات و الأساليب في المؤسسة، و ذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات و مسؤوليات العمل و الصلاحيات و السلطات، و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء، و نظم التحفيز و غيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت و التكلفة، و زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

و. الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف و بيئة المؤسسة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد أو العمل على تغيير و تطوير مهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم و بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم كمحاولة تكوين قيم ايجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، أو التخلص من قيمة قديمة تقليدية و الاتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال<sup>(39)</sup>.

## 1.8 إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة:

أصبحت عملية التغيير داخل مؤسسات الأعمال مع الوقت عملية مخططة و منظمة ومدروسة لأن التغيير التنظيمي هو تغيير موجه و هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، و من هذا السياق ستعرض إلى مفهوم إدارة التغيير و خصائصها، مراحلها و أخيرا أساليب إدارة التغيير.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

إذ كان للتغيير أهداف و دوافع، ففي المقابل توجد قوى ترفض و تقاوم التغيير و قد تسبب المقاومة الشديدة فشله، و السبيل الوحيد للتخفيف من هذه المقاومة هو عمل المؤسسة على إدارة التغيير وفقاً لخطوات معينة و بتطبيق استراتيجيات مناسبة، فإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً و فعالية، لإحداث التغيير وفق خطوات حدوثه و من أجل بلوغ الأهداف المرجوة التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

و يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت و تطورت من خلال العقدين الآخرين مع القرن العشرين، و هي ما تزال طور البناء و التبلور حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق و الغرب، و يأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية و أهواء شخصية.

و دراسة المحيط من القواعد و المسلمات الجوهرية في أنشطة المؤسسة، لأنها هي التي تجدد توجهاتها المستقبلية و تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، و بالتالي اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة، الإستراتيجية الأفضل للتغيير، و العوامل المؤثرة في عملية الاختيار و توقع ما سينتج بعد ذلك و كيف يتم معالجته، و كل هذا من مهام إدارة التغيير التي تعد الأداة الوحيدة التي تساهم في التكيف مع تحولات المحيط و التمكن من الاستمرار و المنافسة.

لذلك كانت إدارة التغيير باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات، و حل المشاكل الناجمة عنها، و التخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير<sup>(40)</sup>.

تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل، و المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، و إتباع الأساليب الملائمة لحلها، و لعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها لماذا التغيير (Why) ؟ من يقوم بالتغيير (Who) ؟ متى يتم التغيير (When) ؟ كيف يتم التغيير (How) ؟ ما هي مجالات التغيير و ما هي الوسائل و الأدوات التي تمكن من تأمين عملية التغيير؟.

"فإدارة التغيير تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع و التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة و الرقابة، و التي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث"<sup>(41)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة التغيير هي: "محاولة ربط الأنشطة البشرية و المادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير و تقرر اتجاهه و مداه..."<sup>(42)</sup>.

يمكن تعريف إدارة التغيير أيضاً على أنها: العملية من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم المعارف و التقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، و تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، و فعالية لإحداث التغيير، و على مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة و من أهم هذه الخصائص مايلي:

1. **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة مؤسسة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة، و من هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.

2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، و أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه قوة الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد، و لما كان القانون في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو من اختلالات في المؤسسة.

8. **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

ثالثا: مراحل إدارة التغيير وأساليبها:

## 1. مراحل إدارة التغيير:

تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسيرين - قبل الشروع في إدارة التغيير - هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد ذلك يتم إحداث التغييرات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة، ومن ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها، وتتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير وهي كما يلي:

أولاً: فترة الإعلام: "وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغييرات الخارجية من خلال<sup>(43)</sup> جمع ومعالجة المعلومات (نظام الإعلام الاستراتيجي)"

ثانياً: فترة رد الفعل: تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير، فتوجد هناك الإدارة البطيئة وهناك الإدارة السريعة التي لا تستغرق وقتاً طويلاً، وهناك أيضاً الإدارة النائمة ليس لها نظام للترصد واليقظة....الخ

ثالثاً: فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل، تنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

خامساً: فترة التأثير: في هذه الفترة التي يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى الحكم على ما تم فعله.

## 2. أساليب إدارة التغيير:

أصبح عالم اليوم يتغير في كل شيء، حيث تتحول الأسواق و تتطور في تقنياتها و يتضاعف المتنافسون، و تصبح المنتجات متقدمة بين ليلو ضحاها، انتهى الزمن الذي كانت فيه مؤسسات الأعمال تعمل في استقرار<sup>(44)</sup>.

أليس من غير الصحيح أننا نعيش في عصر أصبحت فيه التغيرات الهائلة في الإنتاجية، و التقنية و العلامة التجارية و الصورة و السمعة<sup>(45)</sup>؟

تتحرك مؤسسات الأعمال اليوم لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور لصالحها باستغلال فرص قوى التغيير و تجنب التهديدات أو التقليل منها، و من خلال إحداث التغيير و إدارته بكفاءة و فعالية، و عموما تستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

أولاً: الأسلوب الدفاعي:

و يتمثل هذا الأسلوب في الغالب في محاولة سد ثغرات و تقليل الأضرار التي يسببها التغيير، و تستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء مع خسائر أقل.

يتم هذا الأسلوب بأنه دفاعي، و يتخذ شكل رد الفعل عن التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تكتفي بالبحث عن وسيلة تحاول من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير. حيث يعتمد من طرف المنظمات المنفعة و يسمى أيضا أسلوب التغيير حالة بحالة حيث يتم معالجة أزمة معينة يعد أن تظهر أعراضها الأولى ثم يتم تفكيكها معالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترقية أو الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير.

## ثانيا: الأسلوب الهجومي:

هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط و برامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه و ضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية (الاستباقية) منه التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه، و يتمثل في التنبؤ بالتغيير و توقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد و الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة و محاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها و تجنب التهديدات المتوقع حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية، و هو أسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها من خلال إدخال التحسينات و استغلال الأفكار المبدعة و المبتكرة بصفة مستمرة.

و بذلك يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي و الهجومي، فالأول يعتمد على الترقيع لإعادة الأمور إلى نصابها، و غالبا ما يرجع بالضرر على الإدارة لأنها لا تستطيع التحكم في التغيير، بينما الأسلوب الثاني يدرس الصحيح و يقبله و يتجنب الفاسد، و بذلك فهو يعد الأحدث و الأفضل لضمان بقاء و استمرار المؤسسة.

من المشكلات التي تواجه التغيير:

1-التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه و حاجات الأفراد و رغباتهم و تتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد الاحتياجات و الرغبات.

2-الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و مهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

| العيوب                  | المزايا                         | المواقف التي يستخدم فيها   | الأسلوب           |
|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| يحتاج لوقت طويل إذا كان | الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير | عند عدم وجود معلومات دقيقة | التعليم و التبليغ |

| عدد الأفراد كبير                                |                                       | للتحليل                           |                         |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير | التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه    | عند وجود مقاومة كبيرة             | المشاركة                |
| أخذ الوقت أطول و مكلف                           | لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف | عند وجود مقاومة بسبب عدم التكيف   | التسهيل و الدعم         |
| قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون                    | طريقة سهلة نسبيا                      | عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير | التفاوض و الاتفاق       |
| إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية                    | حل غير مكلف                           | حين تفشل الوسائل الأخرى           | المناورة و الاستقطاب    |
| يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة                         | سريع على كافة أنواع المقاومة          | عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة | الترهيب الصريح و الضمني |

الشكل رقم 6<sup>(46)</sup>

### 3. أهم برامج إدارة التغيير :

أصبح من المتطلبات الأساسية للمؤسسات الحديثة البحث عن الوسائل و السبل التي من خلالها تتمكن من تحسين أدائها و رفع كفاءتها حتى تتأقلم مع المتطلبات التي تفرضها الظروف البيئية في كافة المجالات، و في سبيل تحقيق ذلك

كان لابد من تطبيق إحدى برامج التغيير الشائعة و التي من بينها: تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية، إعادة الهندسة الإدارية، التحليل الإداري، الخصوصية و إعادة الهيكلة، و سيتم التعرض إلى إحدى هذه المداخل، بالتدريج:

#### 1. إعادة الهيكلة المالية: و تشمل إعادة هيكلة المالية على مايلي:

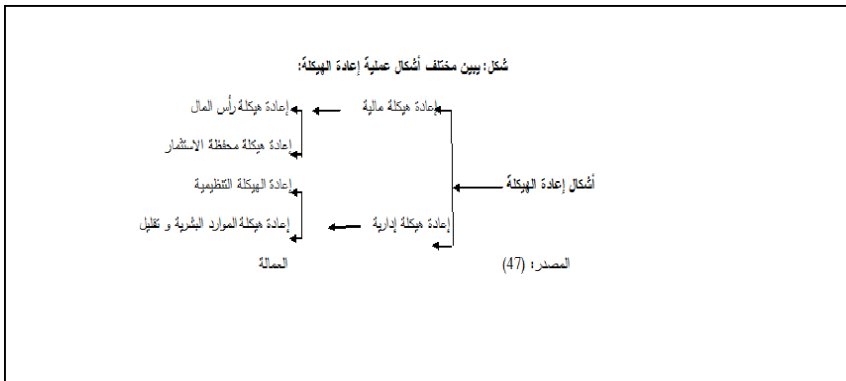
✓ إعادة هيكلة رأس المال: و هي عبارة عن تغييرات تدخل على هيكل رأس المال و مكوناته من أجل أداء مالي و ربحية أفضل.

✓ إعادة هيكلة محفظة الاستثمار: و هي عبارة عن تغييرات في استثمارات و أصول ثابتة و متداولة لغرض توظيف أموال المؤسسة في شكل أفضل.

2. إعادة الهيكلة الإدارية: تمثل التغييرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية و التنظيمية، و ذلك لغرض تحسين الأداء الإداري و التنظيمي و تحديد الحجم الأمثل للعاملين و استخدام أفضل للموارد البشرية، و هي بذلك تشمل ما يلي:

➤ إعادة الهيكلة التنظيمية: و هي عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء أفضل للوظائف و استخدام السلطات و تفعيل التعاون بين الأقسام، و من أمثلتها إلغاء أقسام و وحدات تنظيمية، و دمج وحدات إلى وحدات أخرى، إعادة النظر في المستويات الإدارية.

➤ إعادة هيكلة الموارد البشرية: و هي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمؤسسة حيث تشمل على عدة ممارسات كإعادة تصميم الوظائف، و إعادة هيكلة الموارد البشرية مفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم تقليل العمالة، و الشكل التالي يبين مختلف أشكال عملية الهيكلة:



#### الخاتمة:

و نستنتج من خلال هذا ما سبق ذكره أن من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي هو انخراط الفاعلين داخل المؤسسة جميعهم و اتفاقهم في محتواه و صيرورة تنفيذه و عملهم على بلوغه ولأهدافه، و لن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له و لآثاره عليهم و على المؤسسة، و هذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرين لأن الاتصال في المؤسسة لا يهتم فقط بالإعلام بكل المتغيرات الجديدة بل يتعدى ذلك إلى الشرح و التحسيس، كما يسهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه العمل و على توفير الشروط الجيدة لتأييده، فهو يمثل حلقة الوصل بين المتغيرات المكونة للإدارة جميعها، و يركز التنظيم على ضرورة وضع إجراءات رسمية و غير رسمية و تعتمد عملية التنشيط عليه خاصة لقيادة التغيير و التحفيز، أما عملية المراقبة فان فعاليتها تتطلب وجود أدوات مثل النسق الإعلامي.

❖ هوامش البحث:

- (1) علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم (النظرية و التطبيق)، الإسكندرية، 1986، ص14.
- (2) ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997. ص 283
- (3) عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، 2002. ص 375.
- (4) القرآن الكريم: سورة الرحمن، الآية: 26-27.
- (5) مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر. ص: 169.
- (6) خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000. ص: 37.
- (7) حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1999. ص: 92
- (8) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002. ص: 461
- (9) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره: ص: 362.
- (10) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2002. ص 181.
- (11) صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، مرجع سبق ذكره، ص 209.
- (12) مصطفى نجيب شاوش: ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، 1996، ص 231-232.

- (13) أنطوان الناشف: الخصخصة: مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، مراجعة: نوال ثلج مسعود، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان 2000. ص 9
- (14) فريد النجار: التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999. ص 30.
- (15) فريد النجار: ، 1999. مرجع سبق ذكره: ص 14.
- (16) طارق عبد العال حماد: إندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 5.
- (17) ريتشالد هال، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات هياكلها، عملياتها، و مخرجاتها، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2001. ص 422.
- (18) ريتشالد هال، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره: ص 422.
- (19) زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير، كنوز المعرفة و النشر و التوزيع، الأردن، 2006. ص 25
- (20) GARETH MORGAN, *images de l ' organisation*, traduit par Solange chevrier-voue et Michel audef, 4ed, Montréal, eska. 1989 P : 39.
- (21) A.Bartoli-philippe hermel, *piloter l 'entreprise en mutation*, Paris, Ed d ' organisation , 1986 . P : 24-27.
- (22) علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 111
- (23) صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، مرجع سبق ذكره، ص 361.
- (24) أحمد ماهر: تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 437-438.
- (25) راوية حسن: 2002، ص 349
- (26) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003، ص: 308

- (27) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ص 442.
- (28) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2008، ص 264.
- (29) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 87-89.
- (30) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007، ص 112
- (31) Raynal Serge : **le management par projet**, 2ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2000. P 8.
- (32) عبد السلام مخلوفي و عبد الكريم بلعربي: الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005، ص 67.
- (33) أحمد المصري: التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الرابع، مصر أبريل 1997، ص 13.
- (34) Aliouch Farhat : **Le management du changement dans le forum national des entreprises sur «le management dans les\_entreprises»** Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Mokhtar-Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004 . P 45.
- (35) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 363.
- (36) دوجلاس ك. سميث: إدارة تغيير الأفراد و الأداء، كيف؟، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، ص 23، 2003.
- (37) إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 102.
- (38) منور أو سرير و فؤاد سعيد منصور: التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية-المتطلبات و المعوقات، الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات و

الحكومات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005، ص 95.

(39) د. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوري الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 56.

(40) أحمد ماهر: ص 87 - 89.

(41) محمد الصيرفي: 2007، ص 112.

(42) Robert Heller, *Gérer le changement*, Mangopratique, Italie, 1999. p: 42.

(43) LAMIRI Abdelhak : *Le management par projet*, 2 éme édition ; redressement et mise à niveau des entreprises, éd, O .P.U Alger , 2003. , P 47.

(44) عادل حرحوش صالح المفرجي: 'الاستراتيجيات الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية' مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، العدد 01، الجزائر، 2001، ص 33.

(45) كولين كارنال: صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: د.م سرور علي إبراهيم سرور، دار المرنخ للنشر، الرياض، 2004، ص 33.

(46) Weiss Dimitri et autres : *les ressources humaines* , éd d'Organisation, Paris, 2000, P 234.

(47) المرجع السابق: ص 113.