

## تمهيد

تسعى المؤسسة دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات في نمط أعمالها وأدائها ومن بين هذه المعوقات التي قد تكون خارج محيط المؤسسة كظروف السوق والمنافسة الشديدة أو قد تكون داخل محيط المؤسسة كالنغيير في الهيكل التنظيمي بإحداث تغيير في أقسام المؤسسة ومهامها أو في التكنولوجيا المستخدمة كإدخال جهاز كمبيوتر وتأثيره على أداء العاملين والإنتاج، أو في سلوك الأفراد العاملين وإنتاجهم... إلى غير ذلك من التغيير، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال على أنه يتعامل مع الأحوال الطارئة والحصول على المزايا التنافسية والتشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن التلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغييرات المحيط.

سنقوم في هذا الفصل بتحليل أهم مضامين عملية التغيير التنظيمي، قصد التعمق أكثر في الموضوع و إرتأينا أن نقسمه إلى ثلاث مباحث جاءت تحت عنوان:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي .
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي .
- ✓ المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي .

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسسية.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.

كنتيجة للأهمية التي توليها المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي، فقد أورد الباحثين الكثير من التعاريف، بغية تحديد مفهوم شامل له، حيث سيتم التطرق إلى عدة تعاريف للتغيير التنظيمي مع ذكر أهم الخصائص الذي يتميز بها.

### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

**1 -التغيير لغة:** ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه"<sup>1</sup>.

### 2 -التغيير التنظيمي إصطلاحاً: أعطي للتغيير التنظيمي تعاريف عديدة نذكر منها:

التغيير التنظيمي هو "العملية أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة"<sup>2</sup>.  
ويعرف كذلك بأنه " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة"<sup>3</sup>.

وتعريف آخر للتغيير التنظيمي هو " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارسات الإدارة، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير " رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص92.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي "المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010، ص49.

<sup>3</sup> كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013، ص148.

<sup>4</sup> كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار(عنابة)، 2010، ص22.

ويعرف التغيير التنظيمي كذلك على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أوفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا أحد الأمرين هما: أولهما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها، و ثانيهما إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها ميزة تنافسية نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"<sup>1</sup>.

كما يمكن أن نستنتج تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه "عبارة عن مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة".

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي.

إن أهمية التغيير التنظيمي لا تتحقق للمؤسسة إلا بالاهتمام بعملية التغيير التنظيمي وتكمن أهميته في ما يلي<sup>2</sup>:

### 1 -التعامل مع الأحوال الطارئة

الأحوال الطارئة هي التي قد تحدث للمؤسسة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط (مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة من تكنولوجيا وغيرها)، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال؛

### 2 -الحصول على المزايا التنافسية

تتمثل في قدرة المؤسسة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة)، إجراء التغيير التنظيمي المناسب للمؤسسة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة؛

<sup>1</sup> على السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 327.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 53، 52.

### 3 -إدارة التنويع

التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من أفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المؤسسة في العصر الحالي حتى أن جودة صناعة القرارات بالمؤسسة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار؛

### 4 -التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور

قدرة المؤسسة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد هو أمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة في المؤسسة؛

إضافة إلى ما سبق نجد أن ما يدفع المؤسسات للتفكير في إجراء تغيير هو مجموعة من المنافع والتي تتوقع المؤسسات تحقيقها جراء هذا التغيير ومن المؤكد أن هناك جهات تنظيمية عديدة يمكن أن تنتفع من التغيير التنظيمي منها الأفراد العاملون بالمؤسسة، الوحدات الإدارية، المؤسسة بكاملها.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع التغيير التنظيمي.

يعد التغيير القضية الأولى في هذا العصر الحديث، عصر التغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته، حيث المؤسسات جزء من هذا العصر، فلا بد وأن تستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصها وأهدافها، وعليه سنحاول في هذا مطلب معرفة خصائص التغيير وأنواعه.

### أولاً: خصائص التغيير التنظيمي

توجد عدة خصائص للتغيير التنظيمي نذكر أهمها:

### 1 -الاستهدافية: يرى أغلب الباحثين بأن التغيير حركة تفاعل يتطلب التخطيط الجيد وفي إطار الواقع العملي الذي

تعيشه المؤسسة ويتم في إطار مواردها وإمكاناتها وظروفها التي تمر بها، أي أنها تنظر إلى التنظيم بأنه كتلة واحدة ليحقق الغايات والأهداف المحددة مسبقا والموافقة عليها عشوائيا، كما أنه يستهدف تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

أ - التوازن بين المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية لها بهدف قبول التغيير وثقافته؛

ب -تحقيق المنافسة لتغلب على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى؛

ج - العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية عن طريق استثمار الموارد البشرية وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة مادية

وزمنية؛

<sup>1</sup> الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص66.

د - بقاء و إحتفاظ المؤسسة بحيويتها ونشاطها في ظروف متغيرة ومتجددة.

ويتميز التغيير التنظيمي كذلك بخصائص أخرى نذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:

**2 -التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات

القوى المختلفة لعملية التغيير؛

**3 - المشاركة:** يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى

والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛

**4 -الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في

المؤسسة قد يتعارض مع إتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل

الحفاظ على الشرعية القانونية؛

**5 -القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**

إن إدارة التغيير \* تهتم إهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع

الأحداث فقط ولكن أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها، بل قد

تقود وتصنع الأحداث بذاتها لإبقاء على حيوية وفعالية المؤسسة.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي.

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف

حيث نجد:

**1 -من حيث التغيير المخطط والتغيير غير المخطط :** يوجد تغييران هما<sup>2</sup>:

**أ - التغيير غير المخطط (العارض) :** هو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية

وبصورة عشوائية دون إهتمام من أي جهة؛

**ب -التغيير المخطط :** وعرف سكبنز (skibbibnes) التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه

تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى في صور تطورها المتوقع وتتطلب عملية التغيير المخطط تضافر

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص343.

\* إدارة التغيير: هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التحلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوده بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للإطلاع بالمسؤوليات التي تملها الأبعاد.

<sup>2</sup> تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، ممارسات إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، بحث مقدم لمؤتمر علمي ، ملتقى دولي حول تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة (الأردن)، 5.3، نوفمبر 2009، ص12.

جهود واعية ومتواصلة لمراقبة، ورصد جميع التغييرات المحيطة في المؤسسة سواء كانت داخلية أم خارجية، فالتغيير المخطط والمبرمج والمهدف ليس فقط رد فعل وإستجابة لحل عارض بعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية" ؛

## 2- من حيث درجة الشمول: يوجد تغييرين شامل وجزئي هما<sup>1</sup>:

أ - التغيير الشامل: فهو تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

ب - التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين إلى غير ذلك.

## 3- من حيث معيار التغيير: يوجد نوعين من التغيير مادي و معنوي هما:

أ - التغيير المادي : مثل التغير الهيكلي والتغير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب -التغيير المعنوي(النفسي أوالإجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب<sup>1</sup>. وعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

## 4- من حيث سرعة التغيير: يوجد تغيير تدريجي وتغيير السريع هما كالتالي:

أ - التغيير التدريجي (البطيء): حيث يتميز بكونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب -التغيير السريع (المفاجئ): وعادة ما يكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق).

## 5 - من حيث كيفية إحداث التغيير

أ - التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص364.

ب - التغيير بالمشاركة (الرضائي): فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

## 6 - من حيث درجة عمق التغيير

أ- التغيير البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المؤسسة.

ب- التغيير الجذري (الرادكالي): هو تغيير مفاجئ و عارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: علاقة التغيير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة.

إنطلاقاً من المثل القائل بأن: "الحكمة تبدأ بتسمية الأسماء بأسمائها الصحيحة" ولأن المصطلح التغيير التنظيمي ترافقه العديد من المصطلحات الأخرى فعلياً عرضها.

## أولاً: علاقة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يستخدمون مصطلحي التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان والعلاقة بينهما هي علاقة "الكل بالجزء" أو "النظام الأكبر بالنظام الفرعي" إذ يمثل "التغيير التنظيمي" الكل لأنه قد يكون مدروساً أو عشوائياً، مخططاً أو طارئاً، يمكن التنبؤ بنتائجه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أو لا يمكن.

أما "التطوير" فهو تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمؤسسة، ومناخها وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة<sup>2</sup>.

كما أن التغيير التنظيمي يتفق مع التطوير التنظيمي كون كل منهما عملية هادفة ، تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية أو التأثير فيها، بينما يختلفان في النقاط التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكلة المقاومة، بحث مقدم لمؤتمر علمي، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12، 13، ماي | 2010، ص8.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيدي قنديل. التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن، بدون سنة نشر، ص243.

<sup>3</sup> عمّاري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص51.

**1** -يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدراتها على التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها، بينما التطوير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخلها.

**2** -التغيير التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية قصيرة وليس لزاما أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى وعلى العكس منه فإن التطوير التنظيمي يستغرق فترة زمنية طويلة.

**3** -التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بكاملها، أما التطوير التنظيمي فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات.

ويوجد نقاط أخرى كذلك توضح الاختلاف بين كل من التطوير التنظيمي و التغيير التنظيمي هي<sup>1</sup>:

**4** -التطوير التنظيمي أنه "أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي".

**5** -تستخدم الإدارة العليا بعض الجهود طويلة الأجل والتي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة في المستقبل بهدف التقليل من درجة مقاومة الأفراد للتغيير.

**6** -التطوير يتضمن دراسة أوضاع وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، لأن "المؤسسة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات ولكنها تتغير، فتوقع هذا التغيير والتنبؤ به، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة هي أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات".

ثانيا: علاقة التغيير التنظيمي بإعادة الهندسة(الهندرة) وإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة من المداخل الأساسية والحديثة للتغيير التنظيمي لذلك فال تغيير التنظيمي أوسع وأشمل في مضمونه من هذين المدخلين وسنحاول معرفة الفرق بين هذين المدخلين.

**1 - تعرف إعادة الهندسة (الهندرة ) بأنها:** "إعادة تصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق

تحسينات جذرية في الأداء"، كما تعني كذلك "إعادة هندسة المؤسسات التخلص من نظم العمل القديم والمعمول بها حاليا بشكل جذري، وتصميم نظم جديدة بدلا منها"<sup>2</sup>، كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " شكل من أشكال تسيير المؤسسة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد الطويل بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بلعور سليمان ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم لمؤتمر علمي، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12،13، ماي | 2010، ص7.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيدي قنديل، مرجع سبق ذكره، ص317، 318.

<sup>3</sup> عطا الله وراذ خليل، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير ، بحث مقدم لمؤتمر علمي، ملتقى دولي حول ادارة التغيير ومجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية، 24،21 | أبريل | 2008، ص13.

لذلك نجد أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات أن كل منها يركزا على العمليات ويتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين ، كما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية وقياس الأداء بمقاييس موضوعية أما أوجه الاختلاف التي بينهم هي أن إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر ، في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

من المسلم به أن أي تغيير في المؤسسة قد يكون مدفوع بقوة ما أو نتيجة لسبب معين أو مشكلات قد تحدث داخل المؤسسة لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أحوالها.

### المطلب الأول: أسس وإستراتيجيات التغيير التنظيمي

#### أولاً: أسس التغيير التنظيمي

يختبر التغيير في المؤسسة مسألة أساسية لنجاحه وفعالته وسنحاول عرض أهم الأسس التي ينبغي أن يسند إليها القائم على التغيير ومن بين هذه الأسس ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي (Sub System) من المؤسسة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
- 2- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المؤسسة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.
- 3- في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة إتجاه التغيير المطلوب

<sup>1</sup> عطا الله وراذ خليل، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> شتاتحة عاشقة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص14-15.

4 - ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال إكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان إتجاهات التغيير المطلوبة إنسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية إستمرار المؤسسة وقدرتها على العمل.

بالإضافة إلى ذلك يوجد أسس أخرى نذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:

5 - الإهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة والنتائج التي ستترتب عليه.

6 - الدعم والمساندة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير

7 - عند قيام المؤسسة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الإتجاه.

8 - إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المؤسسة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته إتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المؤسسة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.

### ثانياً: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

تتطلب عملية التغيير التنظيمي من المؤسسة إتباع إستراتيجيات معينة وهذه إستراتيجيات يمكن إجمالها كالآتي:

1 - إستراتيجية القوة والصد: أي إستعمال القوة الشرعية ومبدأ الثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب وتنفيذ هذه الإستراتيجية بطريقتين: الأولى تتمثل بإستعمال القوة بشكل مباشر، بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطته الرسمية أو نفوذه الشرعي مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات أما الطريقة الثانية فتدور حول اللجوء إلى المناورة السياسية الغير المباشرة مصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة<sup>2</sup>.

2 - إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على

<sup>1</sup> الأخصر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 698، 699.

هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه<sup>1</sup>.

**3 - إستراتيجية التغيير المتدرج:** تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

**أ - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

**ب - إستراتيجية المشاركة المركزة:** هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 354.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 210.

## المطلب الثاني: أسباب ومراحل التغيير التنظيمي.

### أولاً: أسباب التغيير التنظيمي

إن المؤسسة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات و المستجدات والضغوط ذات الطبيعة الإيكولوجية(البيئية)، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب تعود إلى قوى خارجية وأخرى داخلية كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1 -التغيير كإستجابة للضغوطات والقوى الخارجية

فقد تحدث بعض التغيرات في المجتمع نظرا لحدوث تطورات في الأوضاع الإقتصادية أو الإيديولوجيا في المجتمع الأمر الذي يحتم على القائمين على الوحدات التنظيمية والإقتصادية في الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه التغيرات القومية، وخير أمثلة على ذلك:

أ -التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمؤسسة ويمكن أن تشمل هذه التغيرات ما تدخله القوى المنافسة أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات في النوعية والكمية.

ب -التغيير في التكنولوجيا المستخدمة مثل: إدخال جهاز الكمبيوتر وتأثيرها على أداء العاملين والإنتاج.

ج -التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة كعلاقات الحكومة بالمؤسسات المختلفة ومنشآت الأعمال.

#### 2 -التغيير تلمسا لحل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى والعوامل الداخلية

قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد جانبيين: الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو قد تتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي وعدم توافقها مع باقي العناصر ولا شك أن الأسلوب المتبع لإحداث مثل هذا التغيير هو ما يطلق عليه بأسلوب إعادة التنظيم ومن أمثلة هذا التغيير:

1 - التغييرات في العمليات والأنشطة كما هو الحال مثلا في إتخاذ القرارات والإتصال والعلاقات الشخصية المتبادلة.

2 - التغييرات في الأفراد كما ينعكس ذلك في إنخفاض الروح المعنوية وإرتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 372، 373.

## ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، ويعد أهم هذه النماذج الذي قدمه كيرت لوين (Kurt Lewin)، الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل:

**1 - مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing):** تتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تخنفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية<sup>1</sup>.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي<sup>2</sup>:

أ - منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

ب - انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

ج - إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

د - نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص376.

<sup>2</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه وأهدافه ومداخله، بحث مقدم لمؤتمر علمي، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة 12، 13 | ماي 2010، ص14، 15.

هـ - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

**2 - التغيير (changing):** يتعلم الفرد في هذه المرحلة أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوك جديد أو يؤدي عمله بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الوجدات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... إلخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب وأفكار وآراء جديدة، ويشير إيدقارشين (E.schein) إلى أن هذه المرحلة تتضمن إرتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتمصص دور البسيط للتغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير. ويجذر لوين (lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش والمزيج من الشعور بالأمل والقلق<sup>1</sup>.

### 3 -مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing)

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 377.

السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

أ - المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

ب - توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ج - بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

د - إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

والجدول التالي بين المراحل الثلاثة المشروحة سابقا لعملية التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (1.1):عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات بناءة
		- تغيير التقنيات		

المصدر:حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص377.

<sup>1</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص16.

المطلب الثالث: عناصر وأهداف التغيير التنظيمي .

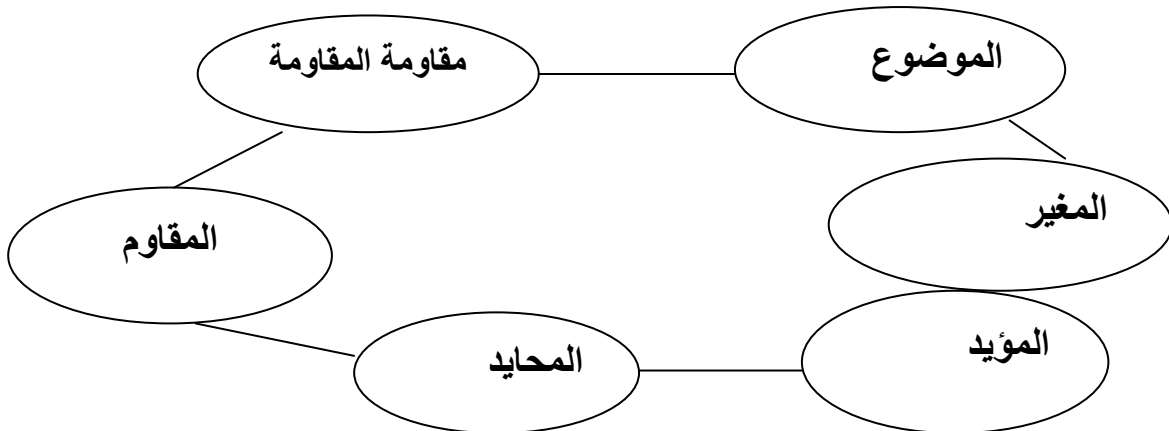
أولاً: عناصر التغيير التنظيمي

يرى بعض العلماء أن أي عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي "الميمات الست" وهذه العناصر هي<sup>1</sup>:

- 1 -موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- 2 -المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- 3 -المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- 4 -المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
- 5 -المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
- 6 -مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل السداسي التالي:

الشكل رقم (1.1): سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>1</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص101.

## ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

إن أي مؤسسة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج الكفيلة لذلك فهي تسعى إلى إنجاز الأهداف الذي رسمتها لنفسها، ومن بين الأهداف التي تجعل المؤسسة تهتم بالتغيير نذكر ما يلي:

- 1 - إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من تعديل التركيبة التنظيمية؛
- 2 - التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛
- 3 - خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- 4 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد والطاقة، ورأس المال؛
- 5 - زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم؛
- 6 - بناء محيط محايي للتغيير والتطوير والإبداع؛
- 7 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- 8 - تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة<sup>1</sup>؛
- 9 - خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع ارجاء المؤسسة، بحيث توضح إختلاف الرأي بصراحة ووضوح، سواء في الجماعة الواحدة أو بين مختلف الجماعات وذلك بدل إخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين؛
- 10 - إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات المتفرعة في المؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمية؛
- 11 - تطوير الجودة والتي تعتبر الآن محددًا رئيسيًا في مجال التنافسية؛
- 12 - مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من إعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل الإدارة بالأزمات؛
- 13 - إرضاء مختلف الزبائن والعملاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والإستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة قسنطينة، الجزائر، خريف 2007، ص3.

<sup>2</sup> لمقابلة حمزة، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري(قسنطينة)، 2010، ص94،95.

### ثالثا: مجالات التغيير التنظيمي

المجالات الأكثر تعرضا للتغيير، و الجدول التالي يشمل ملخصا لتلك المجالات.  
الجدول رقم(2.1): مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المؤسسة - إستراتيجية النشاط - الإستراتيجية الوظيفية	- مكونات البناء التنظيمي - التصميم التنظيمي - نظام المكافآت - تقييم الأداء - نظم الرقابة	- المعدات - تصميم العمل - تتابع العمل - الأوتوماتكية - نظام معالجة المعلومات	- المهارات - الأداء - الاتجاهات - الإدراك - السلوكيات

المصدر: على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص328.

### 1- التغيير الاستراتيجي

عندما تعدل المؤسسة من إستراتيجيتها، أو تبني إستراتيجية جديدة، تكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي. على مستوى المؤسسة مثلا، قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع، أو قد تتحول منظمة أخرى من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، وبالمثل قد تستبعد المؤسسة إحدى الوحدات الإستراتيجية أو تضيف وحدة جديدة؛  
على مستوى إستراتيجية النشاط، قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الإقتحام، ومن إستراتيجية الإقتحام إلى إستراتيجية التحوط إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية تسمح بذلك.  
كذلك قد تغير المؤسسة واحدة أو أكثر من إستراتيجيات الوظيفة الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو الإقتحام أو التمويل أو البحوث أو التنمية أو القوى العاملة أو حتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص328، 329.

## 2- التغيير البنائي (الهيكلية)

يقصد به أي تغيير موجه إلى جزء من النظام التنظيمي الرسمي أي في مكونات البناء التنظيمي (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض نطاق الإدارة، التنفيذ والاستشاريون). ومعنى ذلك أن المؤسسة قد تغير من وسائل التنسيق، أو مستوى التخصص، أو توسع أو تضيق من نطاق الإدارة أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة إتخاذ القرارات.

في حالات أخرى، قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، ويطلق على هذه العملية إصطلاح (إعادة التنظيم)، وفي التغييرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد تغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء، أو نظام الرقابة؛

## 3- التغيير التكنولوجي

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أوضحها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما وتعتبر الأوتوماتكية أحد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي حيث تتجه المنظمات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم إنتاج آلية لا تستعمل العنصر البشري إلا في أضيق الحدود. إن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج فحسب، بل تعداه ليشمل النشاط الإداري أيضا، فالآلات الكاتبة حل محلها أسلوب معالجة الكلمات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية، هذه الأساليب الخاصة بمعالجة المعلومات تمثل تغييرات رئيسية في مجال التكنولوجيا؛

## 4- التغيير الإنساني

هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما المهارات والأداء ثم الإتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات، بصفة عامة فإن المديرين يمكنهم إتباع ثلاث مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء، المدخل الأول هو الإحلال أي الإستغناء عن العاملين الحاليين وتعيين غيرهم أكثر كفاءة ولكن هذا المدخل صعب التنفيذ وينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير، المدخل الثاني التحديث التدريجي للعاملين، والذي يعني وضع معايير جديد لإختيار العاملين وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد، والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين إلى المعاش، المدخل الثالث هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.

أما التغيير الذي يستهدف إتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين، هذا التغيير يطلق عليه في مجال الدراسات الإدارية إصطلاح التنمية التنظيمية\*<sup>1</sup>.

هذه أهم مجالات التغيير التنظيمي وستتطرق إليهم بالتفصيل في الفصل الثاني.

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

إن مقاومة التغيير في المؤسسة قضية تثير الإهتمام بالنسبة لممارسين لعملية التغيير التنظيمي وعلماء الإدارة، حيث أن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير.

### المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها

رغم أن مقاومة الأفراد للتغيير تعتبر من أهم المشاكل الرئيسية التي تواجه القائمين على عملية التغيير في المؤسسة، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فمن الباحثين من يعتبرها عائقاً أمام التغيير يجب التغلب عليها، ومنهم من يعتبرها فرصة لتعديل برامج التغيير لكي تصبح العملية التغييرية أكثر نجاحاً.

### أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

من بين التعاريف التي تناولت مقاومة التغيير التنظيمي نذكر منها:

عرف حسين حريم مقاومة التغيير التنظيمي على أنها: "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"<sup>2</sup>.

أما خضير كاظم محمود وخلييل حسن الشماع عرفها على أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"<sup>3</sup>.

كما عرفت كذلك بأنها: "تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الإلتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم الإنتقال إلى أوضاع أخرى"<sup>1</sup>.

\* التنمية التنظيمية هي الجهود التنظيمية المخططة لزيادة حيوية وفعالية المنظمة من خلال التطبيق المنهجي للتقنيات السلوكية .

<sup>1</sup> مرجع نفس، ص330، 331.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص389.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود وخلييل حسن الشماع، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص385.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلا أن مقاومة التغيير تعني: " إستجابة سلوكية من طرف أفراد المؤسسة، مضمونها إمتناعهم عن أداء الأعمال المنوطة بهم (التغيير)، بهدف المحافظة على الوضع القائم، لاعتقادهم بأن ذلك يشكل خطر على إستقرارهم ويهدد مصالحهم".

إن مقاومة التغيير ليست سلبية دائما بل قد تكون إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتوقعة من التغيير أقل من التكاليف المتوقع تحملها بسببه، وبالتالي فإن عدم إمتثال العاملين للتغيير يصب في مصلحتهم وفي مصلحة المؤسسة أيضا، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون النتائج المتوقعة من التغيير أكبر من التكاليف المتوقع تحملها بسببه.

كما تأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة، بعضها يكون ظاهرا، والآخر ضمني أو غير ظاهر، ومن أشكال المقاومة الظاهرة تكوين تجمعات والنقابات أو ترك العمل أو زيادة عدد طالبي النقل الوظيفي أو الإضراب عن العمل أو رفض تنفيذ التغيير أو التخفيض المستمر في الإنتاجية أو توجيه العديد من الأسئلة من قبل العامل، بعضها ليس له صلة بالتغيير كأضعف وسيلة للمقاومة، أما المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة "زيادة الأخطاء المرتبكة في العمل وإستغراق فترات أطول في تنفيذه، أو زيادة غياب العاملين بسبب التعارض والصراع، أو يظهر العامل أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ قرار بشأن تغيير مقترح، أو إصراره على عدم عدالة التغيير، أو تقليده من الحاجة للتغيير وذلك من خلال الرفض بالصمت أو مهاجمته المباشرة أو غير مباشرة للأفكار الجديدة وإنتحاله أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير"<sup>2</sup>.

### ثانيا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

إن معظم الجهود المتعلقة بالتطوير والتغيير تقابله في النهاية بمقاومة من الأفراد الذين يقاومون التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها:

#### 1 -الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول : يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم

يشعرون بالرضا والإرتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة؛

<sup>1</sup> مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقتها بأداء العاملين، مذكره ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2004، ص28.

<sup>2</sup> مخلوفي عبد السلام ، شريقي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، بحث مقدم لمؤتمر علمي، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي: 18، 19/ماي/2011، ص9.

**2 -العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية إستجابته للمواقف ويشعر الفرد بالإرتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما<sup>1</sup>؛

**3 -سوء الفهم و الإدراك :** إن عدم قدرة الأفراد على إدراك وفهم الحاجة إلى التغيير بوضوح، سيجعلهم يميلون إلى مقاومته وهو ما يشكل عائقاً كبيراً في إحداث التغيير؛

**4 -المصالح الشخصية :** إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالأفراد مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم، وبالتالي يقاومون التغيير خوفاً من فقدان بعض المصالح المكتسبة<sup>2</sup>؛

**5 -الإنتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد أو معايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة إلتزام وولاء بالنسبة للموظف<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: آثار مقاومة التغيير التنظيمي وطرق الحد منها

إن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة التغيير الوضع الراهن لما قد يسببه من إرتباك وقلق وإزعاج وتوتر في نفسيته، نظراً لعدم تأكد من النتائج المترتبة عن هذا التغيير، لذلك تحتاج إدارة المؤسسة إلى أنسب الطرق لتغلب على هذه المقاومة.

### **أولاً: آثار مقاومة التغيير التنظيمي**

هناك إيجابيات وسلبيات لمقاومة التغيير التنظيمي تتمحور في العديد من النقاط هي:

### **1 -إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي**

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أنها لها نواحي إيجابية نذكرها في ما يلي<sup>4</sup>:

**أ -** تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛

**ب -** قد تكشف عن عدم فاعلية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات؛

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص367.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود و خليل حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص351.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص352.

<sup>4</sup> مرجع نفس، ص357.

- ج - قد تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ قرارات المثلى في المؤسسة؛
- د - إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة.

## 2- سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدة سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي نذكرها في الآتي<sup>1</sup>:

- أ - **الجمود**: فمقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر ومحاربة التطور والتجديد، والتمسك بالوضع القائم وإفشال خطط التغيير الأنية وهو ما يفقد المؤسسة حيويتها وفعاليتها؛
- ب - **اللامبالاة والسلبية**: وهنا يتفشى في المؤسسة السلبية واللامبالاة نتيجة سيطرة النزعة الإجرائية التقليدية على الكيان الإداري، بحيث تكون محاربة الأفكار والرؤى الجديدة وحديثة منهجية العمل، مما يتسبب في عدم الإهتمام وغياب التعاون ودعم المقاومين وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية تجاه التغيير؛
- ج - **التخلف**: وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المؤسسة عن مجارات مثيلاتها أو على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والحركة والتطور والإبداع؛
- د - **التدهور**: وهنا لا تتوقف السلبية على مافات فقط وعدم اللحاق بركب التغيير، وإنما سيتطور إلى حد تدهور المؤسسة وتدني مستويات الأداء والإنتاج؛
- هـ - **التحلل والتفكك**: وهنا تصل المؤسسة إلى مراحل خطيرة من الإنحدار قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المؤسسة وإهترائها؛
- و - **الإخفاء والتلاشي**: لا يستبعد عند الوصول إلى تلك الحالة السيئة من تفشي الأوضاع السلبية التي تؤدي إلى إهمار المؤسسة وتلاشيها بحلها أو إعلان إفلاسها أو إلغائها.

<sup>1</sup> الأخضر صياحي، ، مرجع سبق ذكره، ص 89، 90.

## ثانيا: طرق الحد من المقاومة والتغلب عليها

يتفق العديد من الباحثين والكتاب على ستة وسائل يمكن اللجوء إليها للحد من مقاومة التغيير التنظيمي والتغلب عليها وهي:

- 1 -التعليم والإتصال:** على الإدارة وقيادة التغيير استخدام وسائل الإتصال المختلفة داخل التنظيم لإيضاح نوعية التغيير، ومزايا هو فوائده وطريقة إحداثه ومسؤولية كل فرد من أفراد التنظيم فيه وإعداد العاملين نفسيا ومهنيا بالتدريب والتعليم لإستيعاب التغيير وتقبله، ويتم ذلك من خلال الإجتماعات والندوات وحلقات العمل والمناقشة للأفكار والتساؤلات المطروحة بصراحة ووضوح، والتقييم والمتابعة إلى غير ذلك؛
- 2 - التسهيل والدعم:** ويتم ذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للقائمين على عملية التغيير ، إن كان من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإحداث العملية بوضوح وشفافية، أو من خلال التدريب على المهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب<sup>1</sup>؛
- 3 -المشاركة :** ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير<sup>2</sup>؛
- 4 - المناورة:** وهي تعني محاولات التأثير الغير الظاهرة على العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها وحجب المعلومات غير المرغوب بها، ونشر إشاعات كاذبة للتأثير عليهم لقبول التغيير<sup>3</sup>؛
- 5 -التفاوض والإتفاق:** أي تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات... لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقه التغيير؛
- 6 - الإكراه الصريح والضمني:** وتتضمن إستخدام القوة | السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حالة عدم موافقته على الخطوة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>خالد إدريس شاكر دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية (غزة)، 2012، ص27.

<sup>2</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص369.

<sup>3</sup>ماجد عطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص356.

<sup>4</sup>حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص393.

### الطلب الثالث : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي.

نظرا لأهمية التغيير التنظيمي في المؤسسات حاليا، فإنه ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المؤسسات فرص النجاح في جهودهم وأدائهم المقدم وأهم هذه العوامل ما يلي:

- 1 - أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية؛
- 2 - تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
- 3 - جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بال نشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام؛
- 4 - أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل؛
- 5 - توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة؛
- 6 - وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة؛
- 7 - التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه؛
- 8 - جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره؛
- 9 - جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد؛
- 10 - التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

## خلاصة الفصل الأول

نخلص من هذا الفصل أن أي تغيير تنظيمي في المؤسسة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث في مجالات شتى (إستراتيجي، تكنولوجي، هيكلية والسلوكي)، ولكل مجال له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي وأسبابه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير التنظيمي.