



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير.

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس

ادارة التغيير

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص ادارة أعمال

إعداد الدكتورة:

- حري المخطارية

قائمة الجداول

والاشكال

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 23 | مجالات التغيير التنظيمي | 01 |
| 42 | الأسباب الأكثر أهمية لمقاومة التغيير | 02 |
| 67 | طرق جمع البيانات مزاياها وعيوبها | 03 |
| 77 | أساليب تقليل مقاومة التغيير | 04 |
| 81 | الفرق بين القائد والمدير | 05 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 11 | الضغوطات من أجل التغيير | 01 |
| 13 | سداسي التغيير | 02 |
| 17 | الأجزاء المتداخلة للتغيير | 03 |
| 20 | القوى البيئية المرتبطة بالتغيير | 04 |
| 23 | القوى البيئية المرتبطة بالتغيير | 05 |
| 28 | نموذج "lewin" في إدارة التغيير | 06 |
| 39 | درجات مقاومة التغيير في المنظمات | 07 |
| 44 | العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير | 08 |
| 58 | مصادر المقاومة المنظمة للتغيير | 09 |
| 53 | مدخلات ومخرجات ثقافة المنظم | 10 |
| 58 | المكونات الأساسية لثقافة المنظمة | 11 |
| 59 | الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية | 12 |
| 64 | خطوات دراسة الوضع الراهن (أو التشخيص) | 13 |
| 70 | نموذج الصناديق الستة لتشخيص أوضاع المنظمات | 14 |
| 72 | تحليل ميدان القوى | 15 |
| 73 | منهج (Kotter/Schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير | 16 |
| 81 | القيادة الإدارية | 17 |
| 84 | من يقوم بالتغيير التنظيمي | 18 |
| 87 | أدوار المستشار الخارجي | 19 |
| 95 | إطار التعلم التنظيمي | 20 |
| 97 | أهمية التعلم التنظيمي | 21 |
| 99 | أهمية التعلم التنظيمي | 22 |

المحتويات:

قائمة الجداول والاشكال

| | |
|-------|---|
| | مقدمة..... |
| 01 | المحور الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير..... |
| 02 | أولاً- الإطار النظري للتغيير..... |
| 02 | 1- تعريف التغيير في المنظمة..... |
| 06 | 2- الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي..... |
| 07 | 3- الفرق بين التغيير والتغيير التنظيمي..... |
| 07 | 4- الأسباب الدافعة للتغيير..... |
| 12 | 5- عناصر عملية التغيير..... |
| 13 | 6- أنواع التغيير..... |
| 17 | 7- مصادر التغيير التنظيمي..... |
| 23 | 8- مداخل التغيير التنظيمي..... |
| 27 | 9- مراحل التغيير التنظيمي حسب نموذج كيرت لوين(kurtlewin)..... |
| 33 | المحور الثاني: أنماط ومصادر مقاومة التغيير..... |
| 33 | أولاً-: معوقات التغيير التنظيمي:..... |
| 35 | 1- المعوقات البشرية..... |
| 35 | 2- لمعوقات البيئية..... |
| 35 | 3- المعوقات الفنية والمادية:..... |
| 35 | 4- المعوقات الاجتماعية:..... |
| 36 | 5- المعوقات التقنية:..... |
| 36 | ثانيا- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي..... |
| 40 | ثالثاً- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي..... |

| | |
|----|--|
| 40 | 1- الخوف من المجهول:..... |
| 40 | 2- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة..... |
| 41 | 3- أسباب اجتماعية..... |
| 41 | 4- الارتياح للمألوف: |
| 41 | 5- اختلاف الإدراك:..... |
| 49 | رابعاً-الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير..... |
| 50 | خامساً-الثقافة لتنظيمية..... |
| 50 | 1- تعريف ثقافة المنظمة: |
| 53 | 2- مكونات ثقافة المنظمة..... |
| 60 | 3- خصائص الثقافة المنظمة..... |
| 62 | المحور الثالث:تشخيص الوضع الراهن للمنظمة..... |
| 63 | أولاً- تشخيص الوضع الراهن للمنظمة..... |
| 64 | 1- تخطيط الدراسة..... |
| 66 | 2- جمع المعلومات..... |
| 68 | 3- تحليل البيانات..... |
| 71 | ثانياً- تحليل ميدان القوى(kurtlewin)..... |
| 74 | المحور الرابع:قيادة التغيير-الاستراتيجيات (الأدوار)..... |
| 75 | أولاً- استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي..... |
| 75 | 1- تعليم الأفراد والإتصال بهم..... |
| 75 | 2- أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير..... |
| 76 | 3- تشجيع الأفراد وتدعيمهم..... |
| 76 | 4- التفاوض والإتفاق..... |
| 76 | 5- أسلوب المناورة والاستقطاب..... |
| 76 | 6- التهديد الظاهر وغير الظاهر..... |

| | |
|-----|---|
| 79 | ثانيا-الأدوار في قيادة عملية التغيير..... |
| 79 | 1- تعريف القيادة..... |
| 80 | 2- العلاقة بين القيادة والإدارة..... |
| 82 | 3- صفات القائد الفعال..... |
| 83 | المحور الخامس:دوافعالتغيير..... |
| 90 | أولا- الهياكل التنظيمية ونظم الرقابة..... |
| 90 | 1- برنامج التغيير التنظيمي للهياكل التنظيمية..... |
| 92 | المحورالسادس:التعلم التنظيمي..... |
| 93 | أولا- مفهوم التعلم ومستوياته:..... |
| 93 | 1- مفهوم التعلم التنظيمي..... |
| 95 | 2- أساليب التعلم التنظيمي..... |
| 96 | 3- خصائص التعلم التنظيمي..... |
| 96 | 4- أهمية التعلم التنظيمي..... |
| 98 | 5- أنماط التعلم التنظيمي..... |
| 99 | 6- خطوات التعلم التنظيمي..... |
| 100 | 7- المؤسسة المتعلمة..... |
| 110 | قائمة المراجع والمصادر..... |

مقدمة

لم يكن التغيير في يوم من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية التي تستوجب تبني استراتيجية تغيير مناسبة لمواجهتها مثل الشح في مصادر التمويل أو التوجه نحو سوق جديد أو عملاء جدد داخليا أو خارجيا، أو الحاجة الملحة لزيادة الإنتاجية من السلع والخدمات وحل ما يعيقها من المشاكل أو المحافظة على روح الخلق والإبداع في المنظمات وغيرها.

والتغيير ليس عملية سهلة بل يتطلب تخطيطا واعيا وجهودا مكثفة لإدارة التغيير من جهة، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد من جهة أخرى، حيث أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقل القيادات الإدارية.

وتعتبر إدارة التغيير بصورة عامة عن الانتقال الجذري والتدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها كما تعتبر من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات سلوك العاملين وقيمه وانماطه مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال إتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة تتركز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي.

وفيما يلي شرح الأهداف التعليمية والمكتسبات المعرفية المطلوبة ومضمون المحاضرات:

1- الأهداف التعليمية:

بعد دراسة الطالب لمحتويات هذه المادة سيتمكن من إكتساب المعارف والمهارات التالية:

- أ- الوعي والإدراك السليم لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية للمدير.
- ب- شرح وتوضيح ماهية التغيير وعملية إدارة التغيير في العصر الحديث.
- ج- التعرف على الأنواع الرئيسية للتغيير .
- د- توضيح أهم الأسباب الداعية إلى التغيير في المؤسسات كافة.
- هـ- توضيح ماهية التغيير وماهية إدارة التغيير وأسلوب كل منهما وتأثيرهما على المؤسسات في العصر الحديث
- و- توضيح أهمية التغيير وأسبابه ودوافعه.
- ز- التعرف على مبادئ إدارة التغيير وشرح أهم مبادئها والعوامل المؤثرة فيها .
- ح- التعرف على مداخل ونماذج إدارة التغيير واستراتيجياتها التي من شأنها مواجهة هذه التحديات لتكون بمثابة دليل ومرشد لمنظمات الأعمال للاستعانة بها والإستفادة منها .
- ط- التطرق إلى قيادة التغيير ومعوقاته وتبيان مواقف الأفراد من معارضين وموافقين وكيفية إدارة موافقهم وعلاجها بالطريقة الإدارية الصحيحة.
- ي- الوعي والإدراك للتحديات العصرية الناجمة عن التغيير وكيفية التعامل معها.
- ك- إدراك أهمية التغيير الثقافي في إنجاح عملية التغيير المنظمي.
- ل- التعريف بمداخل التغيير المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة،إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي وتوضيح مختلف المبادئ التي يتركز عليها كل مدخل من هذه المداخل .
- م- قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الإستراتيجيات والأهداف والرؤى المحددة.

2- المكتسبات المعرفية المطلوبة:

يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس جودة الخدمة أن يكون الطالب لديه معارف مسبقة في المقاييس

التالية:

- مقياس إدارة الاعمال .
- مقياس تسيير المؤسسة.
- مقياس الإدارة الإستراتيجية .
- أنظمة التسيير.
- إدارة الإبداع والإبتكار

المحور الأول: مفاهيم اساسية حول إدارة التغيير

- الإطار النظري للتغيير

- الأسباب الدافعة للتغيير.

- تعريف التغيير التنظيمي

- أنواع التغيير

- ارتباط التغيير بالسياق

رغم ان التغيير ليس حدثا جديدا في حياة المجتمعات وكذلك المنظمات بل هو سيرورة ملازمة لولادتها، إلا أن دراسته وتناوله ووضع القواعد العلمية للتخفيف من وطأته ومحاوله السيطرة عليه والتكيف معه يعتبر مسلكا حديثا ومن يدرك التطور من بدايته ويحظى بمنافعه يفوز فوزا كبيرا من هنا جاءت درجة الإهتمام بإدارة التغيير وضرورة إيلائها الأهمية الكبرى في المنظمات.

أولا: الإطار النظري للتغيير.

1- تعريف التغيير في المنظمة:

يشير ابن منظور إلى معنى التغيير "يقال تغير الشيء عن حاله : تحول وغيره أي حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان"¹

ومما سبق يتضح ان المدلول اللفظي للتغيير أنه يشير إلى التحول أو التبديل أو الانتقال من حالة إلى

حالة مختلفة أي أنه اختلاف الشيء عما كان عليه في خلال فترة من الزمن.²

¹ ابن منظور الإفريقي، لسانالعرب، دار صادر، بيروت، ج5، ص40

² يوسف خضور، التغيير الاجتماعي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1994، ص11

أما التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل

على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة إيجاد تعريف جامع له.

فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية

للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس في الماديات والأفكار .³

أما كامل مُجد المغربي فقد عرفه على أنه التحول من نقطة او حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة او حالة

أخرى أفضل في المستقبل⁴

ويعرفه الأستاذ "سعيد عطوي" بأنه عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء

وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.⁵

كما عرفه (عبد الباري درة) "التغيير بأنه محاولة معرفة الطريقة التي يمكن اتباعها للانتقال من وضع إلى

وضع أفضل وهو بمثابة إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ،

وبحيث تتمكن من تحقيق أهداف بشكل أفضل".⁶

ويعرفه كير تلوين "kurtlewin" بأنه "عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى

تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والإجتماعي والنفسي للعامل وتتضمن إحدى هذه

المجموعات قوى دافعية (driving forces) في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو

³ جمال مُجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر، الأردن، 2015، ص15

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص31

⁵ مُجدين يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص94

⁶ مونسالووزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص227

معيقة (restraining forces) ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من

التوازن يطلق عليها إسم "الحالة الراهنة"⁷.

وبناء على هذه التعريفات نلاحظ أن كل باحث تعرض إلى التغيير وفق رؤيته الخاصة مستندا على

أحد المداخل السلوكية الإدارية التنظيمية، أو التكنولوجية كما اتفقت على أن التغيير يمثل تعديل في الوضع

الراهن للانتقال إلى الوضع المستقبلي وذلك لتحقيق التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

⁷ كامل مُجد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 1996، ص ص 245-246

2- الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك خلط كبير من طرف الكتاب بين مفهومي التغيير والتطوير إذ عادة ما يستخدم التغيير والتطوير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع غير أنهما في الحقيقة يختلفان في نقاط ويتشابهان في أخرى، حيث أن بعضهم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي، مهارات العمل، المجال البشري مع ان مجالات التغيير لا يمكن حصرها وبالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والافراد.¹

فالتطوير التنظيمي يعرف على أنه " أسلوب للإدخال التغيير بطريقة مخططة باستخدام المناهج والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بهدف زيادة فعالية المنظمة حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع ظروف البيئة المحيطة.²

كما يتفق ويختلف التغيير والتطوير التنظيمي في نقاط أهمها:³

- أ- كل منهما عملية هادفة تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها.
- ب- تحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية .

بينما يختلفان في كون:

- أ- أن التغيير المنظمي يشمل جميع المجالات ومكونات المنظمة مثل الإستراتيجية، التكنولوجيا الهيكل ، الثقافة التنظيمية، الأنظمة، السياسات والقواعد، الأفراد....بينما يركز التطوير التنظيمي على جانب

¹ جمال مجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص18

² Robert Ludduff, Encyclopédie de la gestion et de management, édition dalloz, paris, 1999, p270

³ مجد حمدي الماطي، استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2000، ص ص 44-45

الأفراد، القيم، الإتجاهات، السلوك، المهارات بالإضافة إلى الهيكل والثقافة المنظمة ومنه التغيير المنظمي أعم وأشمل من التطوير المنظمي.

ب- قد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية كما أنه قد يحصل تلقائياً أو بصورة مخططة في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير وهو عملية مخططة مقصودة تدار من أعلى مستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة بإستخدام المعارف والعلوم السلوكية.

3- الفرق بين التغيير والتغيير التنظيمي :

هناك فرق كبير ما بين التغيير والتغيير، فقد سبق وأن أشرنا إلى أن التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث بينما التغيير هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو ذلك الموضوع.¹

فهو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط فهي تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات أو مخرجات المنظمة وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.²

4- الأسباب الدافعة للتغيير :

باعتبار المنظمة نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره في أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، إجتماعية...) فإن تغيير هذه الأنظمة

¹ جمال مجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18

² سعيد سي عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في الإدارة والتنظيم ط2، بدون دار نشر، القاهرة، 1998، ص551

ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة حيث يوجد العديد من الضغوطات على المنظمة والتي تؤدي بها إلى التفكير الجاد من اجل التغيير .

ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:¹

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها آجلا أو عاجلا.
- الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة والأفراد كي تتحقق طموحات المنظمة والعاملين فيها.
- الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء .
- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود.
- تحسينات المنتجات والخدمات والعمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.
- العمل على المزيد من الإرضاء للعملاء.
- تعديل أو تغيير أهداف المنظمة مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها وهيكلها التنظيمي وحجم القوى العاملة فيهما بما يتماشى مع التغيير الحاصل.
- تغيير الشكل العام للمنظمة فقد يتطلب الأمر أحيانا إندماج منظمة مع أخرى أو أن تفتح لها فروع لتغطية مناطق جغرافية متعددة مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.

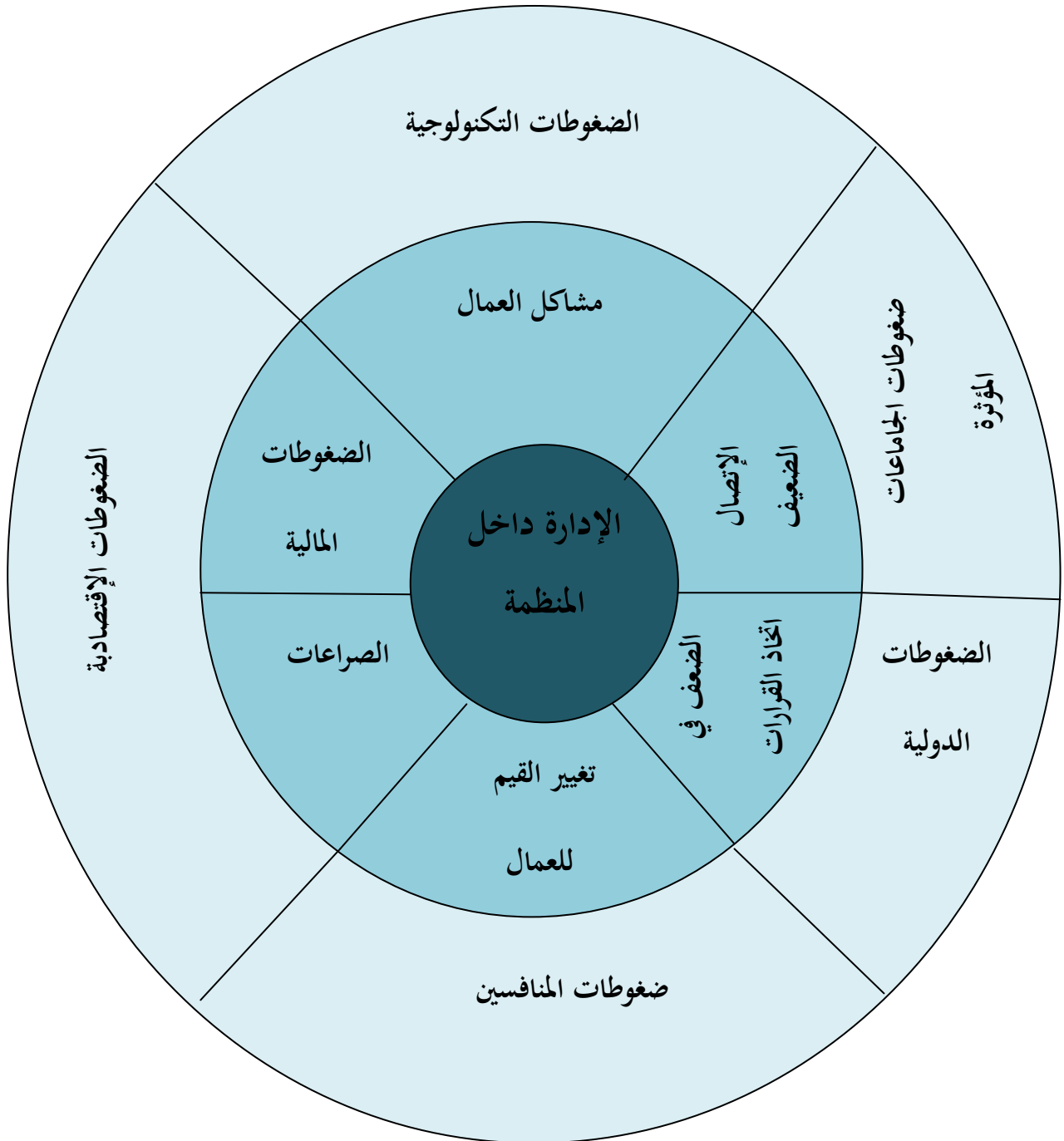
¹أنظر في ذلك:

- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 55-56
- ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير ،مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص ص 7-8

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وبطء العمل وارتفاع تكلفته وتدني الإنتاجية مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من اجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.
- تغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم إذ يعد هؤلاء محور إهتمام المنظمة وأساس خدماتها وأن أي تغيير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير المناسب
- زيادة المنافسة بين المنظمات مما يستدعي تغيير واضح في السياسات والأساليب العمل وإجراءاته وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستخدمين وطبيعة القوى العاملة وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها.
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية إذ قد يظهر فيها الأحيان تدني واضح في الإنتاجية أو تراجع نوعية المخرجات أو ارتفاع تكلفة العمليات أو غيرها مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية.
- تغيير إدارة المنظمة وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغيرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها وتغييرات في الهيكل التنظيمي وتغييرات في نمط الاتصال وغيرها.
- النزعة للتجديد والابتكار سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات وغيرها مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.
- كما هناك قوى ضاغطة أخرى تتمثل في النقاط التالية:
- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية.
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات وذلك نظرا لحدوث تغييرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيير الظروف البيئية المحيطة.

- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية .
 - اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارة جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
 - التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور السريع والمستمر فيها ولحاجاتهم تغيير الأذواق.
 - بالإضافة إلى تغيرات البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.
- ويوضح الشكل الموالي أهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى إحداث التغيير

شكل رقم (01) الضغوطات من أجل التغيير



المصدر: موسى قاسم القربوني، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تنسيق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص248

5- عناصر عملية التغيير :

يرى البعض أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها وتبدأ جميعها بحرف الميم وهذه العناصر هي:¹

أ- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .

ب- التغيير : وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير .

ج- المؤيد للتغيير وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

د- المحايد وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية .

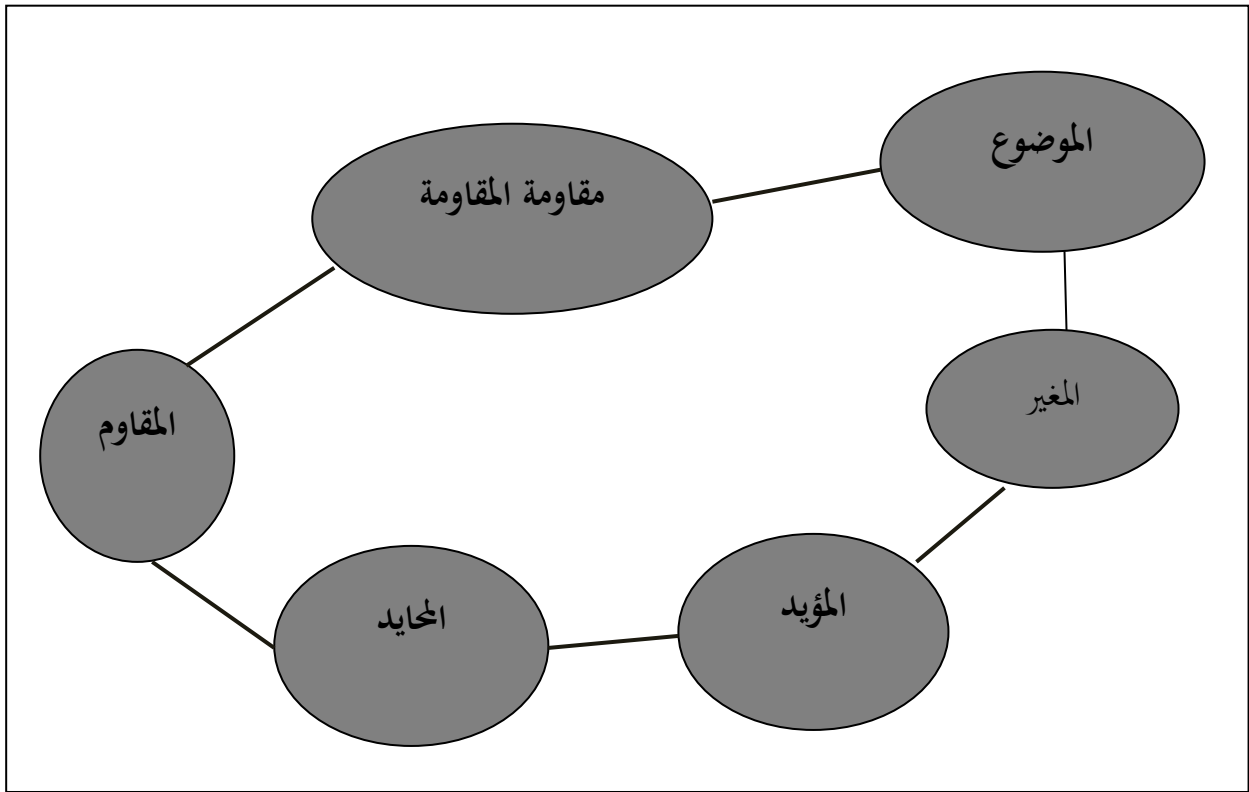
هـ- المقاوم وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويشها.

و- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق ذكره بالشكل التالي :

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص100.

شكل رقم (02) سداسي التغيير



المصدر: نفس المرجع السابق، ص101

6- أنواع التغيير:

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير فهناك عدة أشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف وهي على النحو التالي:¹

أ- حسب الأسباب:

ينقسم إلى الأصناف التالية:

- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية حديثة ومتطورة.
- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
- تغيير يهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها على المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ب- حسب معيار التخطيط:

¹ أنظر في ذلك:

- فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، صص 45-51
- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، صص 116-130.
- جمال مُجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، صص 24-29
- خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، مرجع سبق ذكره، صص 88-101
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مرجع سبق ذكره، صص 14-18
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، صص

وينقسم إلى:

- التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفق لحظة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

- التغيير غير المخطط أو العشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المنظمات بإجراءات إنفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة أو طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

ج- حسب شكل التغيير:

ويأخذ هذا النوع الصور التالية:

- التغيير الشامل: وهو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء وإنما يكون تغييرا سريعا.

- التغيير الجزئي: هو عكس التغيير الأول حيث يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والاخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فعالية عملية التغيير، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجيا على قفزات متنوعة.

- التغيير المادي: ويقصد به التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات والأدوات التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها .

- التغيير المعنوي : ويهتم بتغيير سلوك الأفراد العاملين الاجتماعي والنفسي إضافة إلى تغيير طرائق أداء العمل التقليديّة.

- التغيير السريع: ويعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته وعلى طبيعة ظروف المنظمة.

- التغيير البطيء: ويتصف أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع.

ز- حسب كيفية إحداث التغيير :

ونميز بين التغيير المفروض والتغيير الرضائي:

- التغيير المفروض (بالقوة): في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المنظمة عن طريق قوى معينة

بالبيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج

أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه.

- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير، وليس من المنطقي اشتراك جميع

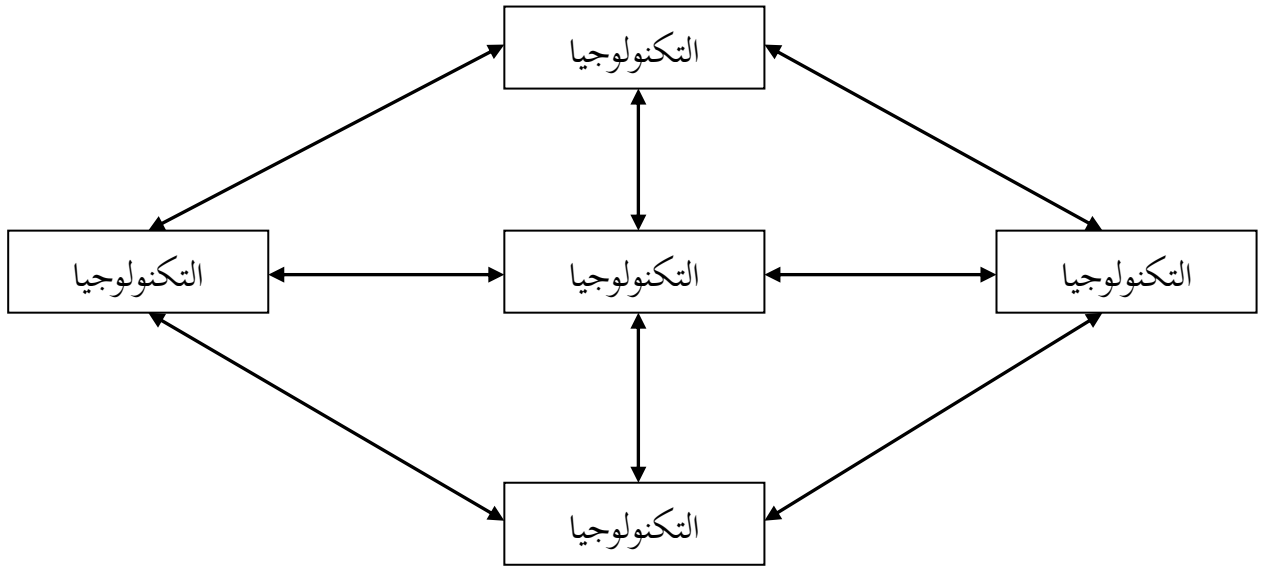
العاملين في عملية التخطيط للتغيير حيث يمكن اختيار ممثلين عن العاملين يتولون إبلاغ زملائهم بالأسباب

التي دعت لعملية التغيير

هـ- حسب جوهر التغيير :

ويمكن تلخيص أهم أنواع التغيير حسب الجوهر في الشكل التالي:

شكل رقم (03) الأجزاء المتداخلة للتغيير



المصدر: فريد كورتل وأمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص46

7- مصادر التغيير التنظيمي:

هناك من يرى أن التغيير ينبع من عدة مصادر أهمها : المحيط الاقتصادي ، التكنولوجي ، الثقافي أو التشريعي ، و طبيعة هذه المصادر هي المحددة لطبيعة التغيير ، الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة و متطلبات جديدة¹ و عليه يمكن تصنيف هذه القوى إلى مصادر داخلية و اخرى خارجية

أ -المصادر الداخلية : تشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية

للمنظمة ، نتيجة للعمليات و التفاعلات داخل المنظمة ، ومن أهم هذه المصادر ما يلي :

¹ نفس المرجع السابق، ص33

- وجود أهداف جديدة : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)¹ ، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد ، الإمكانيات و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة

- إنضمام أفراد جدد : إذ إنضمام أفراد ذوي أفكار و خيارات و مهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوق ينتج عنه حدوث تغيرات و ظهور أوضاع جديدة.²

- عدم رضا العاملين : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ، و لهذا على المسيرين تشخيص اسباب عدم الرضا و محاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات و التحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين³

- تدني مستوى الأداء : إذا تم إكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة ، عليها البحث في الأسباب و القيام بالتعديلات أو التغيرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.⁴

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح للأنظمة المتبعة في المنظمة:

وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في

الأداء.¹

¹ جمال مُجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67

² دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة نجية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 58

³ سعيد يس عامر وعلي مُجد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيسلاستشارات والتطوير

الإداري، مصر، 1998، ص 546

⁴ جمال مُجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67

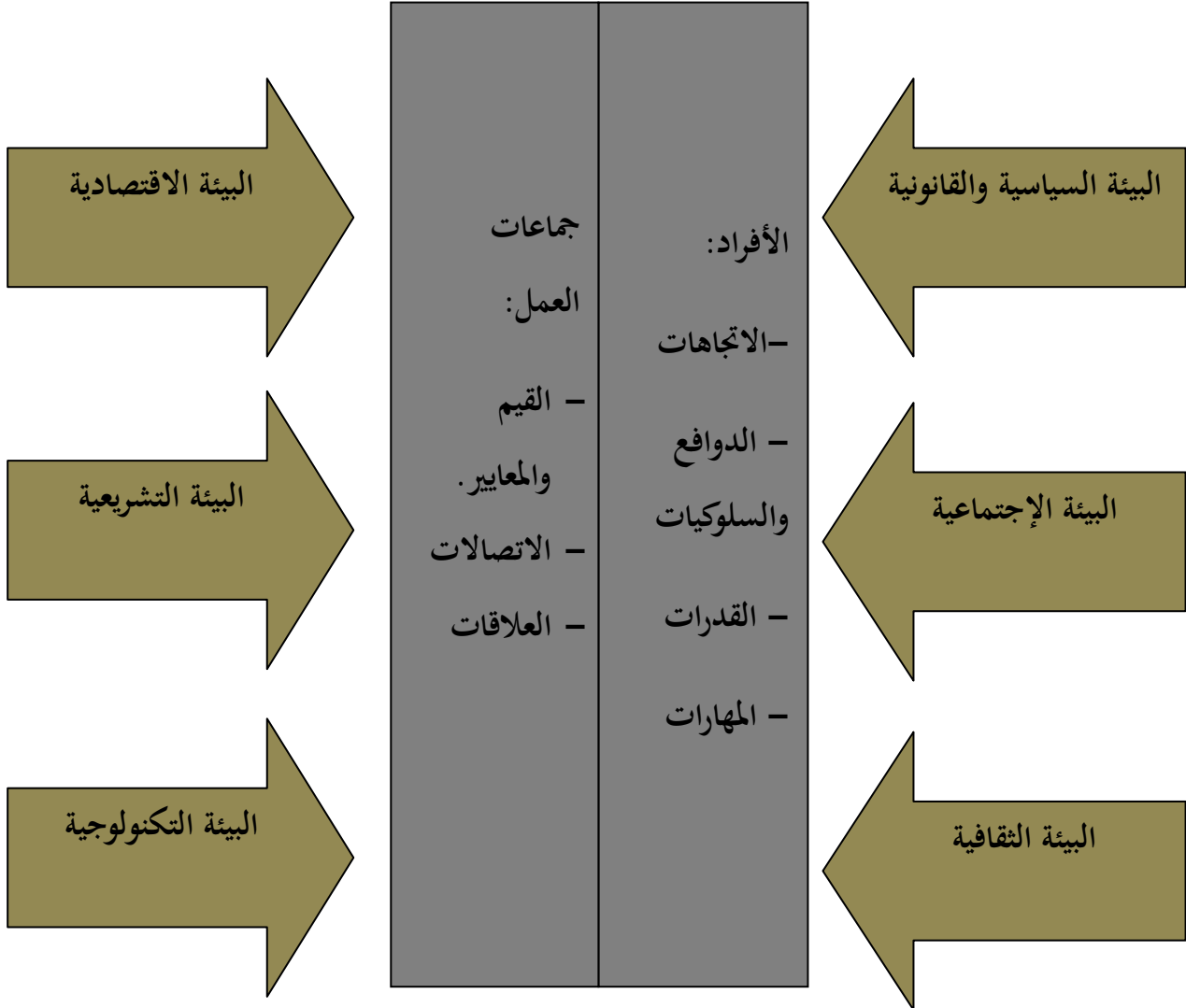
ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:²

- حدوث أزمة داخلية طارئة.
 - تدني في الأرباح.
 - انخفاض مستوى الأداء التنظيمي.
 - الصراع ومدى الولاء للمنظمة.
 - تطور المؤسسة زيادة النشاطات ونظرة المسير للمستقبل.
 - زيادة معدلات الشكاوى وكثرة غياب العاملين.
- ج- المصادر الخارجية: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية للإتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك امر طبيعي نظراً للمتغيرات المشاركة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه هنا اهتمام كبير لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو مبين في الشكل التالي:

¹خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2202، ص187

²فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص34

الشكل رقم (04) القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: جمال مُجد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67

- البيئة الاقتصادية: تتمثل في زيادة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالهولة وانفتاح

الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة

الدولية¹، التضخم تغير أسعار تبادل العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الانتاج، أو الاتجاه نحو
الخصخصة.²

هذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب و في أنماط الادارة في
المنظمات ، و بالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية و النظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل و
طرق العمل النمطية إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية و برزت الحاجة
إلى ضرورة تبني التغير كخيار استراتيجي .

- **البيئة السياسية و القانونية :** تغير في التشريعات الحالية أو ظهور قوانين جديدة تؤثر على
سياسات المنظمة (كالقوانين المرتبطة بالبيئة ، و الخاصة بالعلاقات مع العاملين ، أو الدفاع عن حقوق
المستهلك ، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي)³ بالإضافة إلى ما تفعله الحكومات من الانسحاب من بعض
الانشطة و تنظيم البعض الاخر و نتيجة لذلك تظهر فرص و تهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا
التحول

- **البيئة التكنولوجية و التقدم الفني :** و يقصد بها جميع الادوات الفنية للعمل و أدوات حل
المشكلات و تتمثل مجالات التغير المرتبطة بالتكنولوجيا في تغيير الجوانب التكنولوجية للعمل و إجراءات و
طرق العمل التي تتبعها المنظمة .⁴

ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات
الامر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول و تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع

¹علاوي عبد الفتاح، أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"، مرجع سبق ذكره، ص22

²ثابت إدريس عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية ،مصر، 2003، ص363

³إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص102

⁴حسن مُجد أحمد مُجد مختار، إدارة التغير التنظيمي- المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص69

في الرقمية التجهيزات و الالات و ثروة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات و هذا ما نتج عنه تطور في الانظمة المعلومات.¹

- **البيئة الاجتماعية:** التغيير في العادات والتقاليد للمواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية أو تزايد وعي المواطنين ومستوى التعلم أو جماعات الضغط أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة.²

- **البيئة الثقافية:** حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونظ الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.³

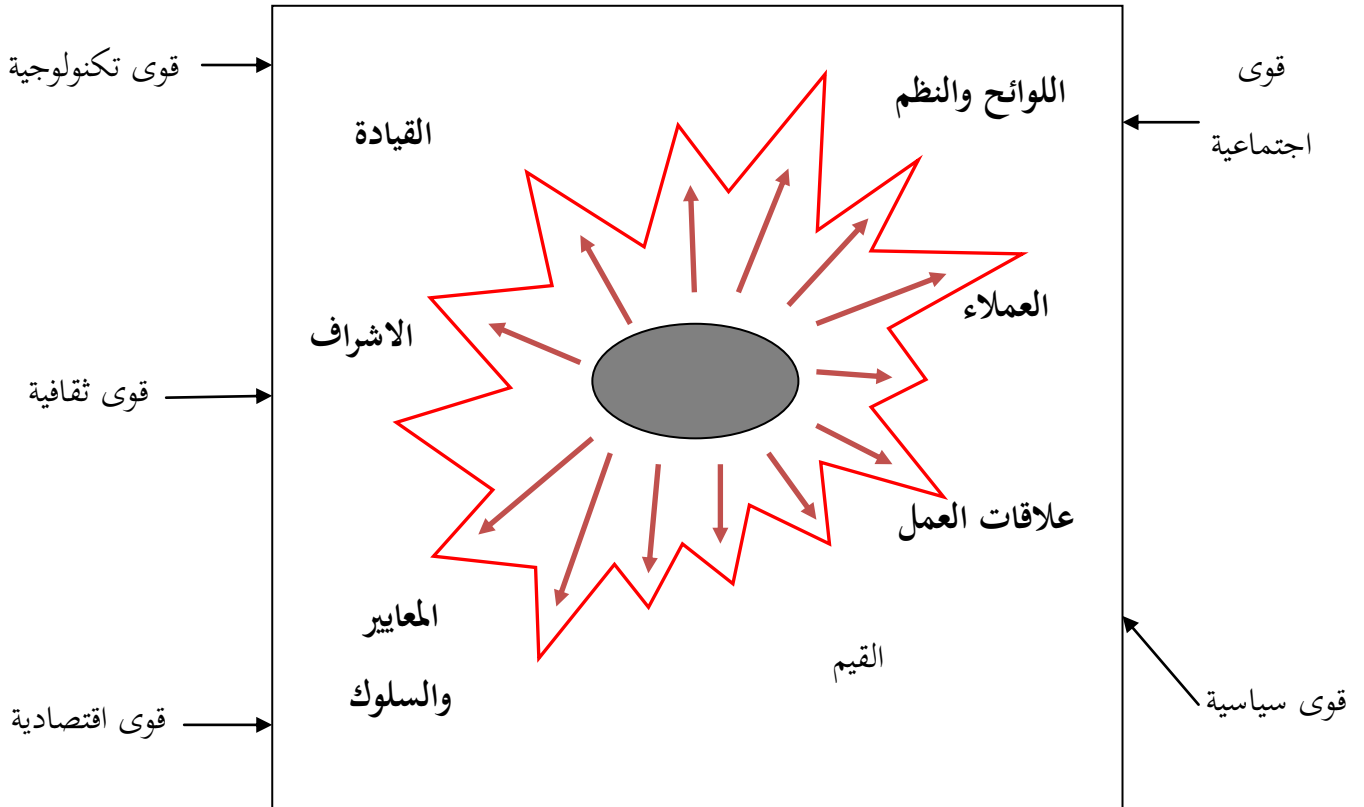
- ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

¹ رحيم حسن، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم-مجلة العلوم الانسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص175

² فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص35

³ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدة، الجزائر، 2002، ص04

شكل رقم (05):



المصدر: السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط1، دار الامين للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص13

8- مداخل التغيير التنظيمي: إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير وذلك لأهميتها والجدول التالي يمثل ملخص لهذه المجالات

جدول رقم (01) مجالات التغيير التنظيمي

| التغيير الاستراتيجي | التغيير البنائي (الهيكلية) | التغيير التكنولوجي | التغيير الإنساني |
|----------------------|----------------------------|--------------------|------------------|
| - استراتيجية المنظمة | - مكونات البناء التنظيمي | - المعدات | - المهارات |
| - استراتيجية | - التصميم | - تصميم العمل | - الأداء |
| - استراتيجية | - التصميم | - تتابع العمل | - الاتجاهات |

| | | | |
|--------------|----------------|--------------|-------------|
| النشاط | التنظيمي | الأتوماتيكية | الإدراك |
| - استراتيجية | - نظم المكافآت | - نظم معالجة | - السلوكيات |
| الوظيفة | - تقييم الأداء | المعلومات | |
| | - نظم الرقابة | | |

المصدر: علي شريف مُحمَّد سلطان ، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1998 ص 330 .

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث تغيير و هي

أ- التغيير الاستراتيجي : يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات الادارة الفرعية و

الاستراتيجيات الوظيفية

و لتوضيح أكثر نأخذ التالي للإستراتيجية "الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص

المواد و الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد .

انطلاقا من تعريف الإستراتيجية ، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة

المتعلقة بعملية تخصيص الموارد ، و أيضا تغيير الأهداف المقررة ، و من أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة

لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة .¹

ب- التغيير الهيكلي (البنائي) : التغيير في البناء التنظيمي يعتبر ضرورة في بعض المنظمات ، و ذلك

لعوامل منها النمو و الانتشار ، و لذلك تقرر الادارة العليا تغيير التنظيم إلى التنظيم المصفوفي مع إعادة

التنظيم و ذلك إستجابة للتغيير الذي يحدث سواء في الاستراتيجية أو العمليات أو النمط الاداري أو في

الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة مما ينعكس على عملية إتخاذ القرار وبناء فرق العمل²

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص41

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، القباء للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 220-221

إن الهيكل التنظيمي يعني " الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة بحيث أنها تبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المنظمة¹

يأخذ التغيير الهيكلي كل أو بعض الجوانب التالية

- توضيح و إعادة تفريق الوظائف
- تعديل الهيكل التنظيمي
- تعديل اللامركزية
- تعديل أنظمة تقييم الأداء و المكافأة و الرقابة
- إحداث التغيير في السياسات الحاكمة للعمل

كما قد يقتصر التغيير على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا لما يحدث تطورا جذريا في المفاهيم و الأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي و بالتالي فالتغيير الهيكلي هو الذي هو الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات و القواعد و الترتيبات أو في التخصصات و العلاقات و الأدوار.²

د- التغيير التكنولوجي : تعرف التكنولوجيا بأنها تركيبة من التجهيزات و الوسائل و المعارف التطبيقية في الصناعة ، و هذه المعارف منها ما هو مرتبط برأسمال البشري معرفة كيفية العمل و الإنتاج و هي معارف منظمة و مشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد - إمكانيات و طاقات و معارف - تسمح لهم

¹ صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص23

² سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مرجع سبق ذكره، ص37

بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وهي نتيجة سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع وإنشاء سلع جديدة.¹

أما التغيير التكنولوجي فهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة التركيب وتدقيق العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال المعدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة ولاشك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة ،وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

- الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

- الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج ، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث يتم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.²

ح- التغيير الإنساني: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر

الديناميكي فيها ،وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم والذي يمكن أن يتم من خلال

¹ جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 72-73

² بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ،جامعة

الجزائر، 2002، ص 04

تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثمة العمل على تطويره حتى يتلائم مع احتياجات المنظمة إن فعالية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فعالية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة.¹

وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:²

- التغيير المادي للأفراد : من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم مكانهم.
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد مكافآت والجزاءات التنظيمية.

9- مراحل التغيير التنظيمي حسب نموذج كيرت لوين (kurtlewin) : إن الدول الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت لوين (kurtlewin) سنة 1951 في محاولته لتغيير مراحل التغيير التنظيمي والتي قام العديد من العملاء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لتناسب ظروفهم.³

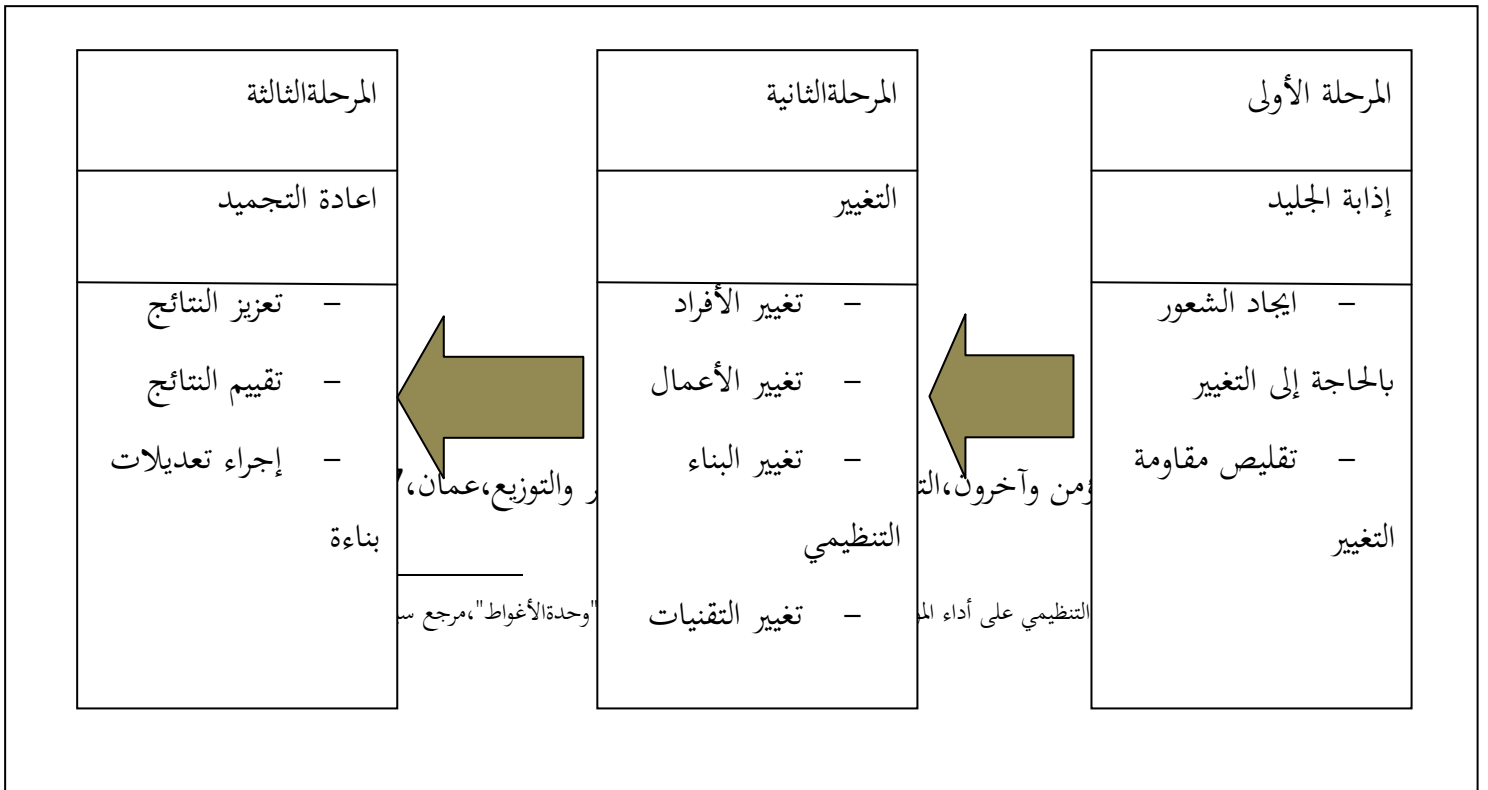
¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 191

² علي السلمي، إدراك السلوك الانساني، دار غربية للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 1983، ص ص 257-258

³ جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 74

ويصف "لوين" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوة الدافعة من أجل التغيير، وهي نظم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، التشريع الجديد وحقوق العمال ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "لوين" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد "لوين" أي أن عملية التغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً ويقترح "لوين" عملية ذات ثلاثة مراحل لتنفيذ التغيير:¹

الشكل (06) نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي



أ- مرحلة إذابة الجليد(unfreezing): حيث يتم فيها الاعداد والتهيئة للتغيير،فالانسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة ،ويسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك للاقرار للحاجة إلى التغيير،وعليه ينبغي على الاداريين من مديرين وقادة انشاء علاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اعتبار ومراجعة للأهداف والاتجاهات والسلوك القديم وأن هناك قبول ايجابي واستعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.¹

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من سلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء،ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال ومن ضمن الأساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:²

- منع أي مدعمات أو معززات للأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل ، و ذلك للإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها .

- إنتقاد التصرفات و أساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل ، و قد يصل الأمر بالإنتقاد إلى زرع الاحساس بالذنب أو بخس من القدر أو الحط من القيمة

¹ فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار الصفاء للنشر، القاهرة،1988،ص ص 80-81

² علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"،مرجع سبق ذكره،ص37

- إشعار العاملين بالامان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا و يتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير

- نقل الفرد من القسم أو البيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة ، و ذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف ، و قد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الاخرى أو دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة ، فإذا كان التأخر على العمل و الغياب والتوقف عن العمل قبل مواعيد الرسمية ، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات ، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الإنصراف وعدد ساعات العمل و الراحة

أن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل ، و لزيادة هذا التبصر و الوعي يمكن مقارنة اداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ، و دراسة تقارير الرقابة و المتابعة بشكل جاد ، و كذلك إجراء البحوث الميدانية دخل العمل عن درجة الرضا ، وتغيير قيم العمل وإجراءات العمل و الإنتاج .

ب- مرحلة إحداث التغيير (changing): ويتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيم بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة ويحذر "لوين" 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 وبصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.¹

ج- مرحلة تثبيت التغيير (**refreezing**): لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه ،والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه ،وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ ،ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للإسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره.²

ح- كما استخلص "لوين" سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي أوردتها على الوجه التالي:³

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة
- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
- جمع معلومات بواسطة الخبير وإجراء تشخيص لها .
- تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
- إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع خطة عمل لتطبيقها.
- إحداث تغيير كما اتفق عليه .
- تقويم نتائج التغيير .

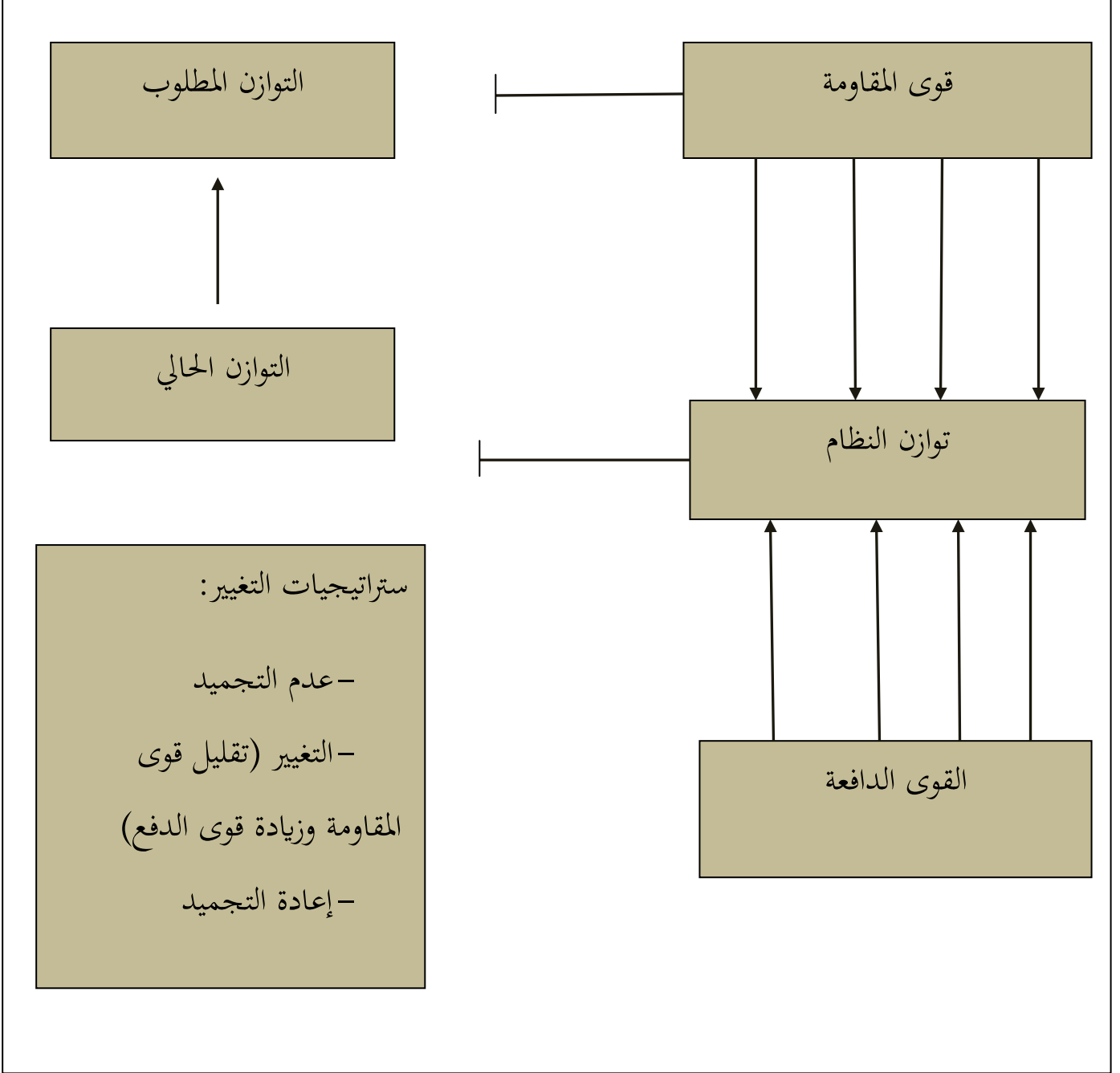
¹ فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص161

² ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير ،مرجع سبق ذكره، ص 145

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109

وفيما يلي عرض لنموذج "لوين" في إدارة التغيير:

شكل رقم (06) نموذج "lewin" في إدارة التغيير



المصدر: نيجل كينغ ونيل أندرسون، تعريب حسن محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل

انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 259

● الأسباب الفردية (السيكولوجية)

● الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات المهمة)

إن عملية إحداث التغيير سواء كانت محددة أو واسعة تتوقف على القبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بالتغيير هو أثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة.

إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والإتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية إتجاه أي عملية ، كما أنهم يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضهم علاقاتهم القيمية والاجتماعية والروابط التي تقرهم من بعض، وكذا عوامل الاختلاف التي قد تباعد بينهم، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد في أثناء عملية التغيير أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة إتجاه عملية التغيير سواء كانت مؤيدة أو معارضة له.

وتعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يقدم على عملية التغيير وهو ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في هذا المحور.

أولا- معوقات التغيير التنظيمي:

يتعين على المسؤولين عن التغيير في المنظمة تحليل العوائق التي تحول دون وصول المنظمة إلى الحالة المستقبلية المنشودة وذلك محاولة للتغلب عليها والتخفيف من حدتها .

حيث من أهم معوقات التغيير ما يلي:¹

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي
 - سوء وسائل الاتصال.
 - الدرجة العالية من الرسمية
 - نقص الموارد لإحداث التغيير.
 - التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها .
 - ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.
 - الإفتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
 - عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة
 - الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة .
 - سوء فهم العاملين للأثار المرتقبة للتطوير.
- وبما أن إحداث التغيير وتطبيقه في أي منظمة ليس مهمة سهلة بل توجد معوقات وصعوبات لذلك على قائد التغيير أن ينتبه إلى ما يلي:

- يجب إعداد العاملين للتعاطي التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
- إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي ويجب التعامل معه بحذر.

¹ أنظر في ذلك :

- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-59

- ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 352-353

- إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

ويمكن أيضا تصنيف معوقات التغيير التنظيمي إلى أنواع أخرى وهي:

1- المعوقات البشرية :

ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

أ- مقاومة الأفراد للتغيير تعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.

ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية

العليا.

2- المعوقات البيئية:

وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات

الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

3- المعوقات الفنية والمادية:

وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي وكمثال على

ذلك عدم إدخال المكننة وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها

إلى العمل في المنظمة.

4- المعوقات الاجتماعية:

- حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التغيير التنظيمي.

- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة
- السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التغيير التنظيمي .
- كثرة الصراعات بين العاملين.

5- المعوقات التقنية:

وتشمل ما يلي:

- أ- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بتقنيات الحديثة.
- ب- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- ج- ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني.
- د- العمل على إدخال مكنتة العمل بناء على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها للعمل .
- هـ- عدم الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت).
- و- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

ثانيا- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

عرف "حريم حسين" مقاومة التنظيم بأنها " استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".¹

وهي أيضا " الإمتناع وعدم الإمتثال للتغيير والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"¹

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص384

ويعتبر "zandjer" من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير وعرفها على أنها

السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور.

ويرى "folgerandskarlicki": "إن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي وعرقلة

الافتراضات السائدة، والمحدثات، وعلاقات السيطرة.²

وهناك من ينظر إليها على أنها "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة

والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".³

ويقول العالم (levitt): "إن الفرد يرى سريعا الأشياء التي تبدو أنها تساعد وتعاونه على حاجاته

بعكس الصعوبات والمشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تهديده فإنه يراها أيضا وبسرعة، ولكنه ينكرها إما

بنفسه كأنه لم يكن قد رآها بتاتا، ويعتقد الناس أنهم يحمون أنفسهم منها ولكن حينما تهددهم هذه العقبات

والمشاكل بدرجة خطيرة ومباشرة فإنهم يلقون الغمام على أنظارهم ويواجهون الحقائق التي لا مفر منها،

ولذلك فإن تجاهل الإدارة للاختلاف، إدراك الأفراد هو تجاهل مؤقت وموجه أساسا لسلوكهم في المنظمة.⁴

كما يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو

متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي .

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص255

² رنجي مصطفى عليان إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص304

³ نفس المرجع السابق، ص305

⁴ مجدين يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص311

فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من ارباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده أن من النتائج المترتبة.¹

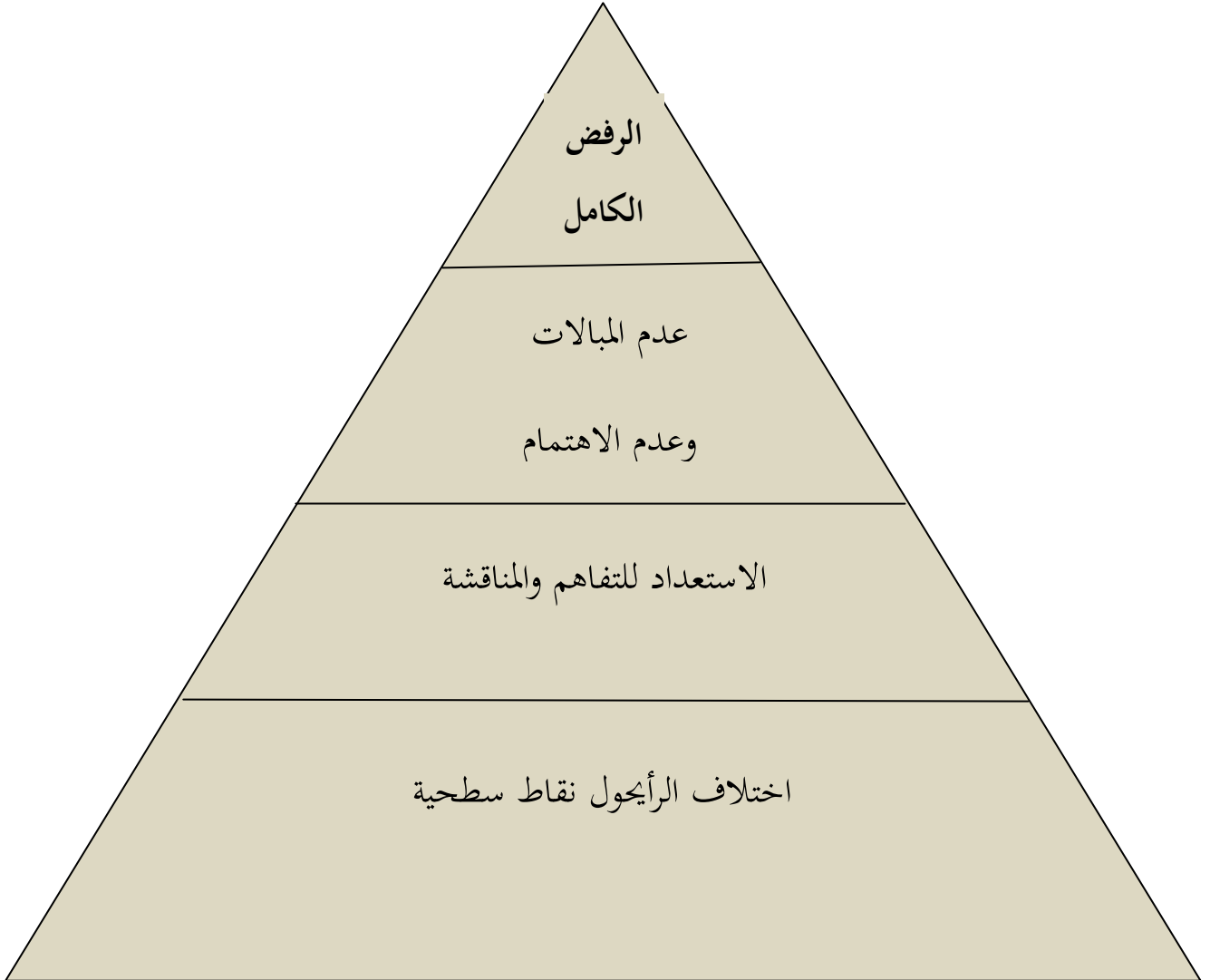
وفي هذا السياق يقول (grenier): أنه "على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه".²

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما سوف نبينه في الشكل الموالي:

¹ فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 87

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 60

شكل رقم (07) درجات مقاومة التغيير في المنظمات



المصدر: خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، مرجع

سبق ذكره، ص78.

ثالثا- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة في صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب نذكر منها:¹

1- الخوف من المجهول:

قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو خوفا من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا أو تفضيلهم الإستقرار...

ونتيجة لعدم التأكد قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه أو قد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي وبالتالي يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير.

2- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة :

¹ أنظر في ذلك:

- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 345-347
- حلواني ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، مجلد 30، العدد 67، معهد الإدارة العامة، يوليو 1990، الأردن، ص 49
- حنا نصر الدين وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية-الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار الزهران، عمان، 2000، ص 136
- فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 90-92
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 44

وذلك لأن التغيير يتطلب تغيرات وتبديلات في المناهج والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

3- الخسارة:

الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة، السبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلا في الاختصاصات وتعديلا في جداول العمل، وتعديلا آخر في جماعات العمل وبناءا عليه فإن خسارة النقود أو جزء منه والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي عن إجراءات عمل تعود عليها الفرد... كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير.

4- أسباب اجتماعية:

إن التغيير بطبيعته قد يولد خوفا من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدي إلى فك بعض الأوامر وتأسيس أوامر وارتباطات جديدة غير معروضة، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة....

5- الارتياح للمألوف:

يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

6- ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه

يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

7- اختلاف الإدراك:

تنتج مقاومة التغيير من خلال اختلاف الإدراك من فرد لآخر على سبيل المثال فإن المدير ذو الخلفية التسويقية يمكن أن يشخص الموقف وأن يطالب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية .

وفي نفس الوقت فإن مدير آخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية معنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة ومن ثمة يطالبون بوسائل مختلفة لإحداث التغيير وفي هذا المثال فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره والسبب هو اختلاف الإدراك.

ويمكن تلخيص الأسباب الأكثر أهمية لمقاومة التغيير في الجدول التالي:

جدول رقم (02) الأسباب الأكثر أهمية لمقاومة التغيير

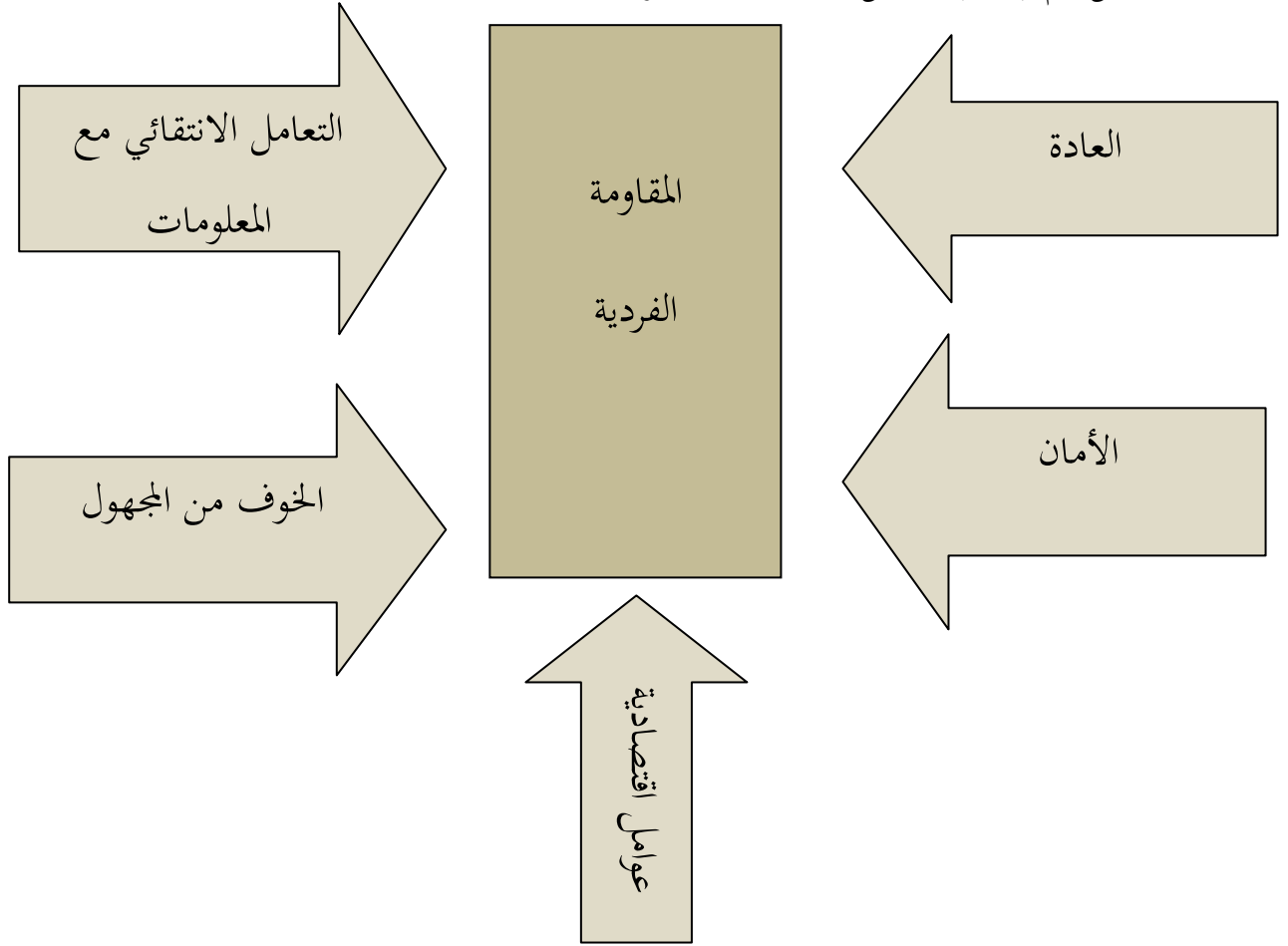
| | |
|--------------------------------------|--|
| 1- عدم توفير القناعة بالحاجة للتغيير | إذا لم يتم إخبار الأفراد بطريقة صحيحة ولم يتم شرح أحداث التغيير لهم فإنهم يتجهون لرؤية الوضع الحالي بأنه مرض ولا حاجة للتغيير |
| 2- الانزعاج من فرض التغيير | الأفراد لا يرغبون في أن يتم التعامل معهم على أساس أنهم سلبيون وهم يرفضون التغيير الذي يفرض عليهم والذي لا يستطيعون التعبير عن آرائهم فيه. |
| 3- عدم الترحيب بالمفاجآت | الأفراد لا يحبون البقاء في الظلام وعدم معرفة التغييرات التي يتم التحضير لها ، القرارات الإدارية القيام بالتغييرات الأساسية يتم تقبلها بشكل سيء إذا أتت على شكل مفاجئ |
| 4- الخوف من المجهول | الأفراد لا يحبون المجهول ويفضلون الحاضر |

| | |
|--|---|
| الواضح على المستقبل المجهول غير الواضح. | |
| يحاول المدراء وغيرهم تجنب الحقائق غير المريحة والأعمال التي لا تحظى بالشعبية حتى في حالة معرفتهم بأنه لا يمكن تجنبها. | 5- المقاومة لمواجهة النواحي التي لا تحظى بالشعبية |
| يشك العديد من الأفراد في مقدرتهم على التكيف مع التغيير أو التطوير لمنتجاتهم في أوضاع العمل الجديدة والمحافظة عليها وقد يشعر البعض بعدم الأمن ويشكون في مقدرتهم على بذل الجهد اللازم لتعلم المهارات الجديدة | 6- الخوف من الفشل وعدم القدرة على التكيف |
| التغيرات المنظمة قد تجعل طرق العمل السابقة وما يتعلق بها من الخبرات عديمة الجدوى بما في ذلك العلاقات المتعارف عليها والتي قد تدمر، وهذا قد يؤدي إلى الإحباط الكبير وعدم رضا واسع | 7- الإحباط في العلاقات والعادات والخبرات |
| الأفراد لا يثقون بالتغيرات المقترحة من المدراء الذين لا يثقون بهم والذين ليس لديهم احترام مهني أو التغيرات المقترحة من الخارج (المستشارون) والذين لا تعرف غاياتهم وقدرتهم أو التي لم يتم فهمها | 8- عدم احترام الأشخاص الذين يقودون التغيير وعدم الثقة بهم |

المصدر: فريد كورتل وأمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص93

مما سبق يتضح لنا أن مصادر مقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد مثل المدركات، الشخصية والحاجات، والشكل التالي يوضح أسباب مقاومة التغيير:

شكل رقم (08) العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: نفس المرجع السابق، ص95

ويمكن تصنيف هذه الأسباب تبعاً إلى مصدرين هما الأفراد والمنظمة والتي في واقع الأمر تتداخل مع بعضها البعض كما يلي:¹

- مقاومة الفرد: المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد وفيما يلي نتطرق إلى خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.
- العادة : وذلك أننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة ،ولا يمكن للإنسان تقبل تغيير العادات اليومية بسهولة.
- عامل الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجات عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان .
- عوامل اقتصادية: وهو أن يؤدي التغيير للانخفاض الدخل إذ يلاحظ أن تغيير مهمات العمل ، أو تغيير روتين العمل يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف يتمكنون من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة،ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر.
- الخوف من المجهول: يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد مما هو معروف، ومن الأمثلة على ذلك إذا ما كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة،ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام تقنيات الإحصائية.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، الشروق، عمان، 2003، صص 351-354

- التامل الانتقائي مع المملومات: الأفراد يتعاملون مع المملومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه، ويهملون المملومات التي تتحدى عالمهم الخاص وكمثال عمال الإنتاج الذين يواجهون مشكلة إدخال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون مناقشات مدراءهم أثناء محاولاتهم تفسير أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية أو المنافع المحتملة التي ترافق التغيير.

● المقاومة المنظمة:

تشمل ستة مصادر أساسية وهي:

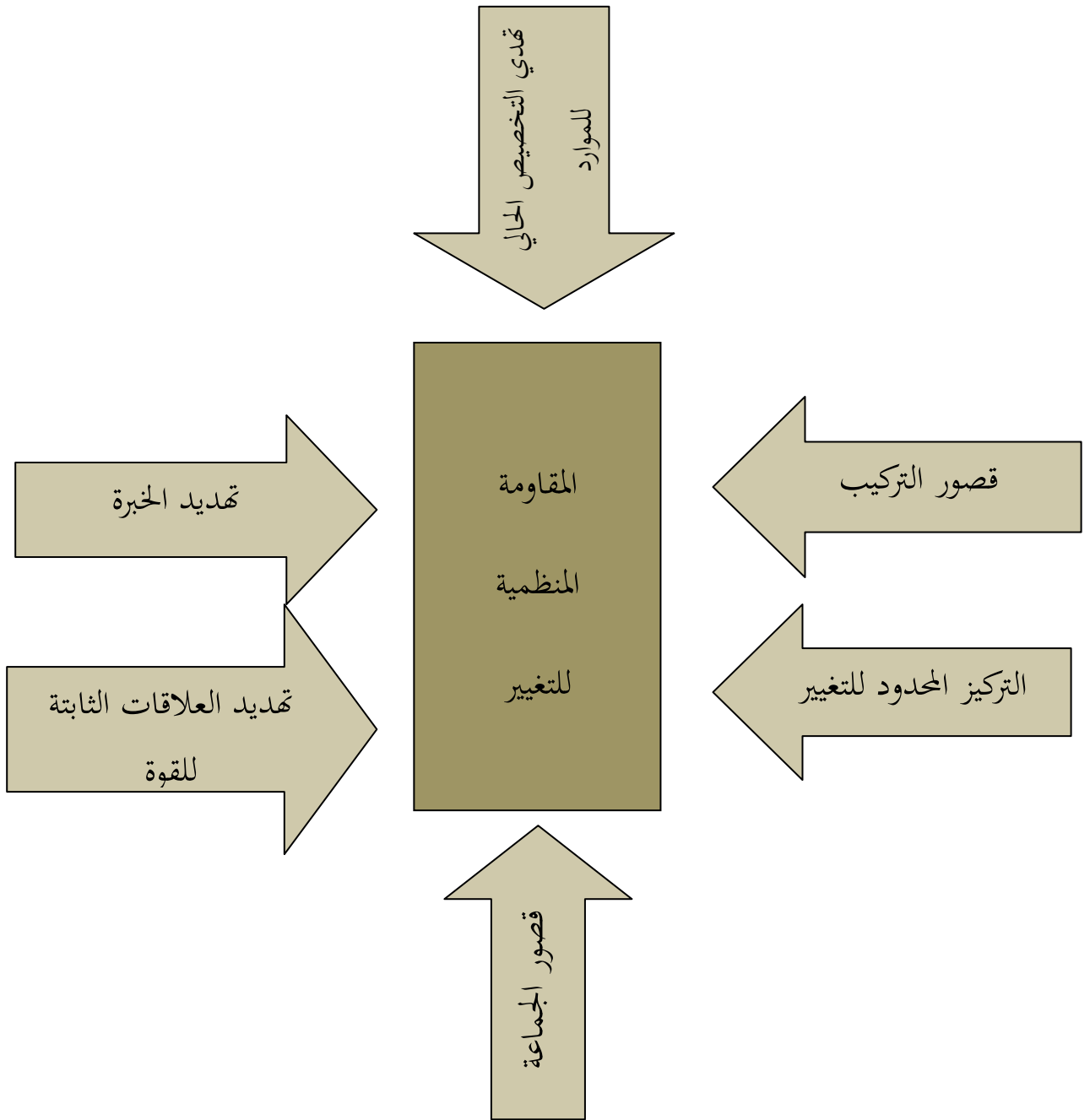
- قصور التركيب: تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أن العملية الاختيار مثلا تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات، كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محدودة للدور والمهارات، كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة، وحينما تواجه المنظمة بالتغيير فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.

- قصور الجماعة: حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير فالشخص الذي يكون عضو في النقابة مثلا قد يرغب في قبول التغيير في عملية بناء على مقترحات الإدارة، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.

- التركيز المحدود للتغيير: تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى وإذا ما غيرت الإدارة مثلا العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك التغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي ، وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.
- تهديد الخبرة: إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة.
- تهديد العلاقات الثابتة للقوة: إن أي عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار ، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة.
- تهديد التخصص الحالي للموارد: الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير في الموارد غالبا ما تنظر على أنه تهديد لها.

والشكل الموالي يبين أهم مصادر مقاومة المنظمة للتغيير

شكل رقم (09) مصادر المقاومة المنظمة للتغيير



المصدر: فريد كورتل وأمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 98

رابعا- الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات ومن بعض الفوائد التي قد تنجم عن مقاومة التغيير ما يلي:

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم.

وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير صحيحة.¹

2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.²

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"، مرجع سبق ذكره، ص62

² فريد كورتل وأمال كحيل، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص113

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفس للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل.¹

4- إن مقاومة التغيير تجبر الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير

5- تساعد المعارضة على الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المنظمة ومدى توافر المعلومات حول التغيير، كما تساعد مقاومة التغيير على إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.²

وعليه فإن أهم إيجابيات مقاومة التغيير هو اكتشاف الأخطاء وجوانب القصور وكذلك مدى تقبل العاملين له من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم وبالتالي فإنهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه .

خامسا-الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

1- تعريف ثقافة المنظمة:

¹ حلواني ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص61

² نفس المرجع السابق، ص61

يعرف (whellen) الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي

يشترك بها أعضاء المنظمة".¹

ويعرف (شين) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي

اخترعتها الجماعة واكتشفتها وطورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي

أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".²

ويعرفها (ouchi) بأكثر تفصيل:

"بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى

العاملين في المنظمة ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً كما تمثل ثقافة المنظمة نظام".

أما تعريف (E.H.Schein): فهو "مجموع القيم التي يعتنقها الفريق ويرها ملائمة لحل المشاكل

والتأقلم مع المحيط فهي الطريقة المثلى للتفكير وتقديم الحلول الأمثل ويمكن معرفة الثقافة السائدة في

ملاحظة تصرفات الأفراد وطريقة عملهم بدراسة تاريخ المنظمة".³

ويعرفها (الصيرفي) "بأنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد

حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتمثل نعمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم

المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون".¹

¹المدهون موسى والجزاويابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص397

²Jean francoissouterain,organisation et gestion de l'entreprise,copyright édition foucheur,paris,2006,p425

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص235

وعرفها (مُجد القريوني)" بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه".²

كما يعرفها (عبد السلا) بأنها "مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة".

كما تعرف على أنها "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم والذي للأفراد في المنظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات".

ويمكن أن تعرف على أنها "طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك للأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم فيها وغير الملائم".³

إن ثقافة المنظمة تمثل نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات كما هو موضح في الشكل التالي:

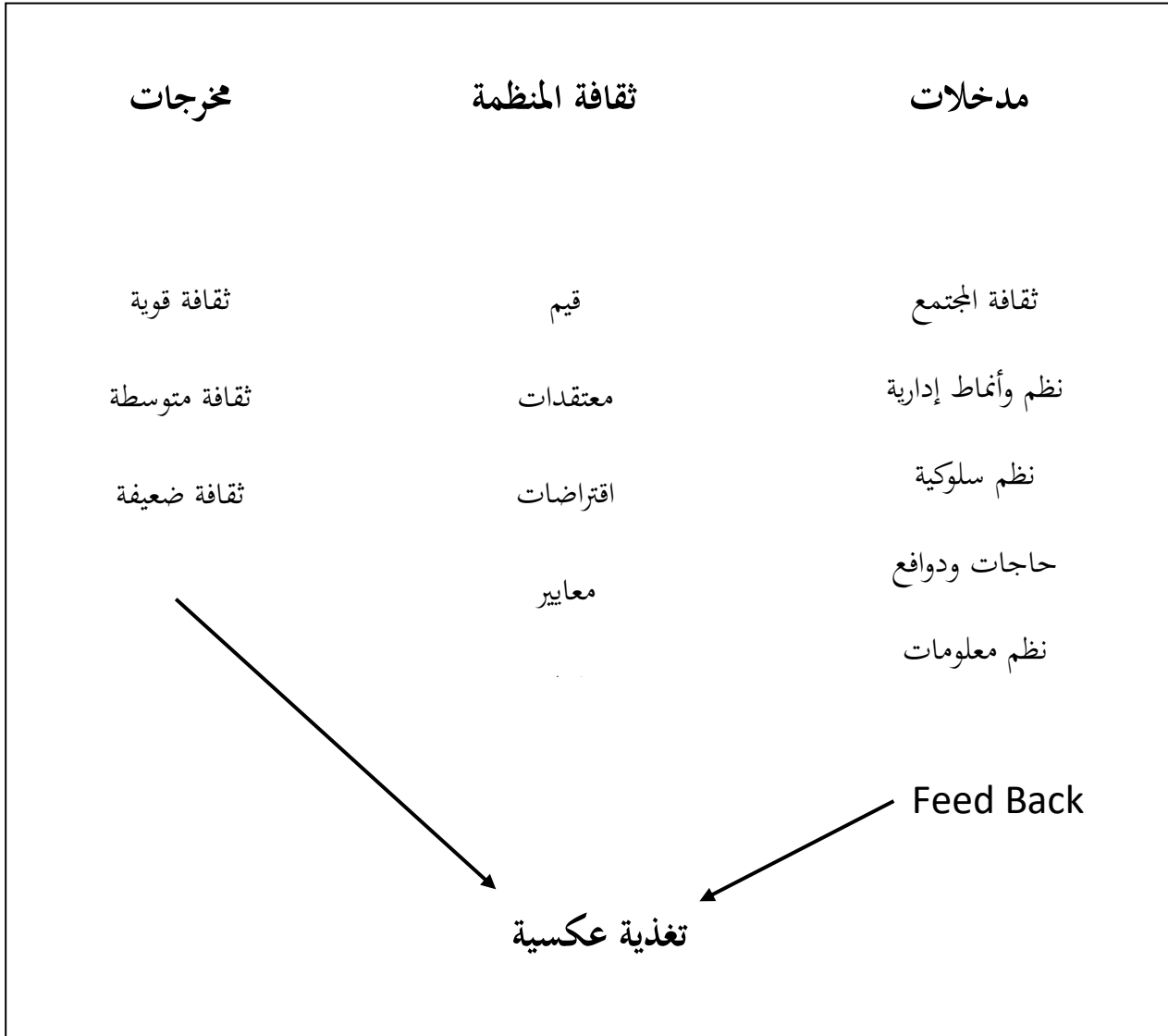
¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2005، ص152

² عبد الله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم،

³ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر

بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص18

شكل رقم (10): مدخلات ومخرجات ثقافة المنظم

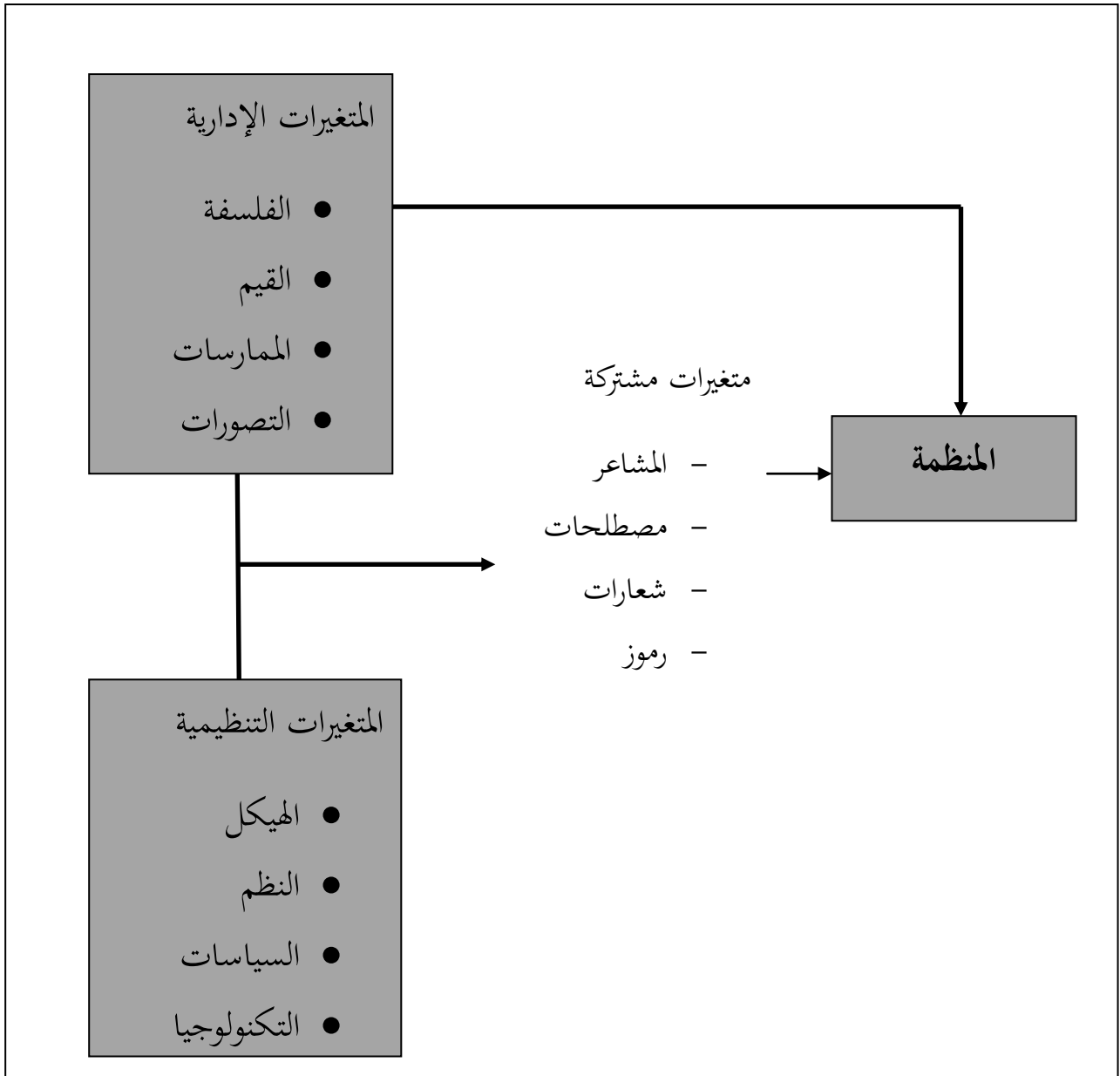


Source: benjamin
schneides,organisationalclimat,sanfrancisco,boss
publichers,1990,p155

2- مكونات ثقافة المنظمة:

يعكس لنا الشكل التالي المضامين الأساسية لمكونات الثقافة المنظمة:

شكل (12) مكونات الثقافة المنظمة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 235

و يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين :

الإشارات الثقافية ، و الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة¹

أ- الاشارات الثقافية :

و تشمل القيم الثقافية على ما يلي :

- القيم و المعتقدات : و هو كل ما تعتبره المنظمة (الأحسن / الأفضل) و يمكن أن تعرف القيم

على أنها " كل ما يتعلق بالأفكار و المعتقدات و الفلسفة التي يقتسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق

الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على

كافة المستويات و يعتبرها Peter Waterman أساس النجاح الدائم و المستمر أما Maurice

Thévenet فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و تأثير فيها كما

تنشأ أيضا في التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي تنتمي إليها و منها ما هو فردي و ما هو جماعي و

تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار و السلوك و الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير

عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت و مراقبة

التسيير

¹أنظر في ذلك:

- فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص222
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-116
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص235
- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص03
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"، مرجع سبق ذكره، ص ص93-

- الأعراف و التوقعات : التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

أما الأعراف فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

- المنوعات(الطابوهات): وهي كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة وعليه يمكن القول بأن الطابوهات هي كل حدث مأسوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.

- الطقوس الجماعية و الإحتفالات : يقصد بالطقوس الجماعية انها التعبير المتكرر للاساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة وذلك بهدف تأمين و نقل مجموعة من القيم إلى العاملين

أما الإحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقوم في مناسبات معينة. تستطيع الادارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي

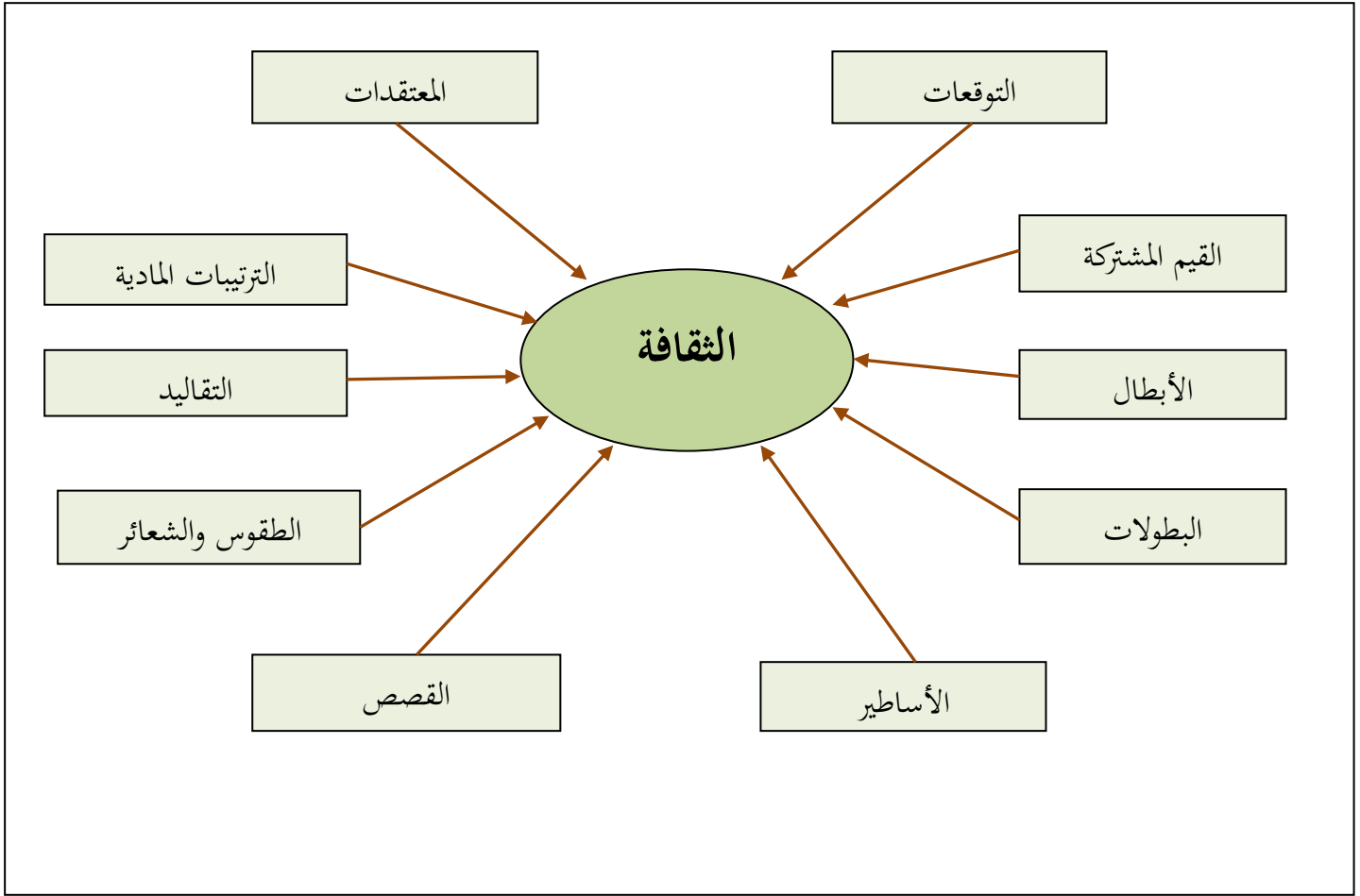
ب-الارث الثقافي :

و يشمل ما يلي

- المؤسسون : إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين الذين يعملون على تكريس هذه الثقافة في المنظمة ، حيث تبقى معتقداتهم ، سلوكهم ، طرق تسييرهم قائمة حتى لو غادروا المنظمة
- الأبطال : سواء كانوا حقيقيون أمّن صنع الخيال ، أحياء أم أموات ، فهم رمز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستقرار بها . هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة .
- تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها و هو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة و كان له تأثير على الأشخاص ، الهياكل ، التواريخ الكبرى ، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكم لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء
- المهنة : هي مجموعة المعارف التي يجدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا المعرفة بالأسواق ، المقدرة، و التي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق للأداء الأعمال و يقاس ذلك بمبدأ إتقان العمل في مجال النشاط .

والشكل التالي يوضح أهم هذه المكونات

شكل رقم (11) المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات وبحاث متقدمة، مطبعة

العشري، 2005، ص 148

وفي إطار ما سبق فإن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة و تتوقف هذه المكونات من حيث

عددتها و قوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها

- عمر المنظمة : أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن
- قوة المؤسسين : أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين

• التطور التاريخي : أي قصص النجاح و الفشل التي مرت بما المنظمة و كيفية التغلب على

الحالات الفشل و طرق معالجة الأزمات

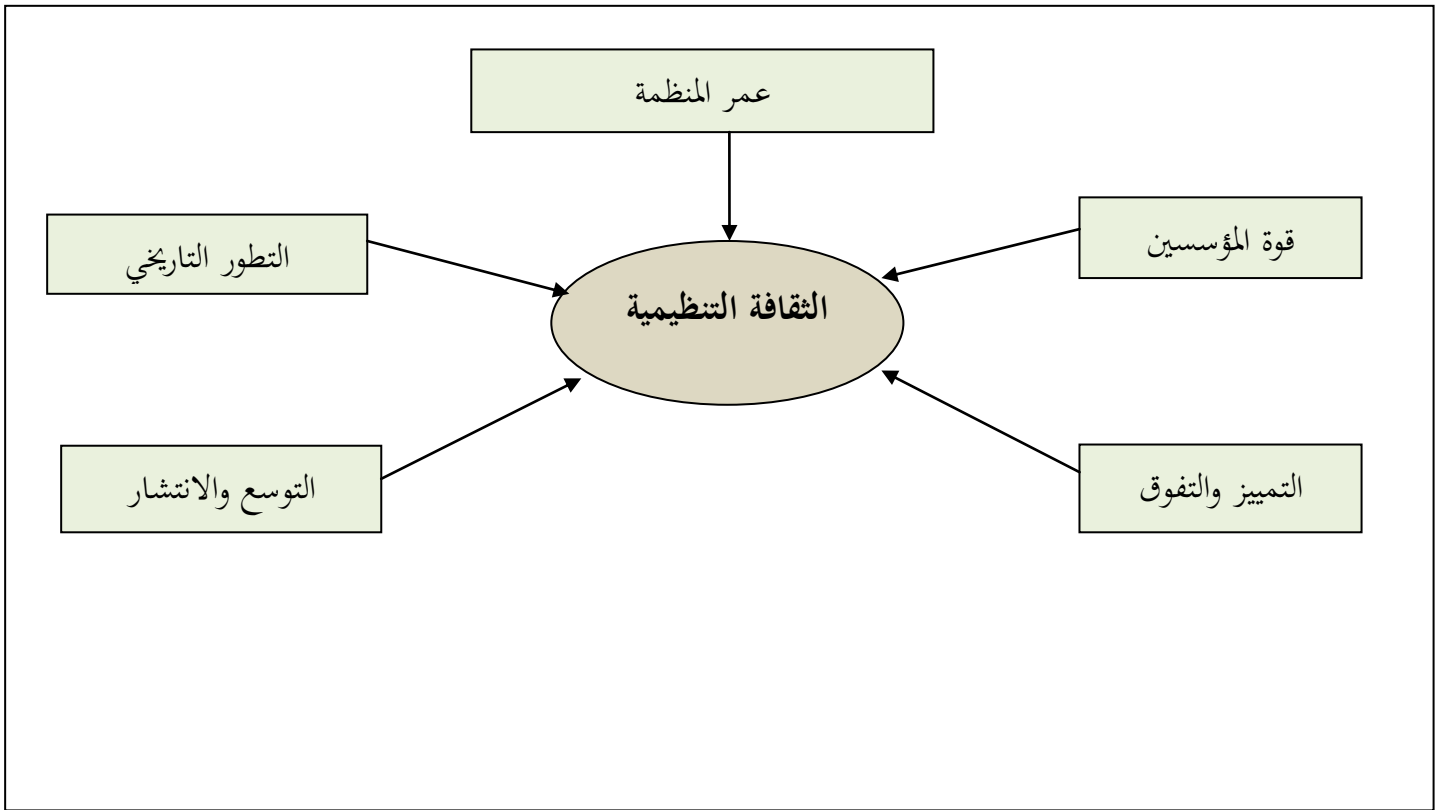
• التوسع و الانتشار : كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها

و عراقة تاريخها

• التميز و التفوق : سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية .

وهو ما يوضحه الشكل الموالي

شكل رقم(12) الاعتبار المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص24

3- خصائص الثقافة المنظمة :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة المنظمة و التي نوردتها في ما يلي ¹:

أ- **الثقافة التنظيمية نظام مركب** : حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر نوعية تتفاعل مع

بعضها البعض في تشكيلها و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية :

- الجانب المعنوي : و يشمل النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار
- الجانب السلوكي : و يضم عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة .
- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و المعدات و الأدوات الخ.....

ب- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل** : وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة

داخل المنظمة ، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى

ج- **الثقافة نظام تراكمي** : يتصف بالاتصال و الاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها

للأجيال اللاحقة ، و توريثها عن طريق التعليم و المحاكاة ، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه

الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و طرق إنتظام و تفاعل هذه المكونات

¹ أنظر في ذلك:

- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 315-316
- فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 235-236
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 407
- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38

د- الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور : فالإستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما

هي بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد بعض الملامح القديمة و عليه تكون

ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشياً مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ه- الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة

لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد

من جوانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيير في جانب آخر

و- خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات:

ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار تكون غير قابلة للنقاش ، ويتصورون أنها توفر الحلول

المثلى في حالات مختلفة، وتنشأ هذه البديهيات من القيم (فيها ما هو جيد وما هو سيء) ومعتقدات

(منها ما هو صحيح ومنها ما هو خاطئ) والتصرفات المعتادة داخل المنظمة حيث يكون لهذه الخاصية

(البديهيات) في ثقافة المنظمة آثار وأبعاد على القرارات والاختيارات فتبرز لنا كمرجعية وخلفية قوية في

أوضاع تحتاج إلى التدقيق في الاختيار، بملاحظة هذه الخصائص نجد أنها قد تعكس ثقافة المنظمة ومن

خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

المحور الثالث:

تشخيص الوضع

الراهن للمنظمة

إن نقطة نقطة البداية المنطقية في التطوير التنظيمي هو إجراء الدراسة الشخصية ، وكما يقولون فإن "التشخيص السليم هو نصف العلاج".

ويعكس خطوات الدراسة للوضع الراهن(أو التشخيص) الأسلوب المنهجي والعلمي لدراسة المشاكل الإدارية بصفة عامة.

وتتم الاستعانة في هذه المرحلة كما هو معروف بأي من أدوات التشخيص المعروفة من أساليب جمع البيانات والاستقصاءات وإجراء المقابلات بالإضافة للأساليب الملاحظة المباشرة.

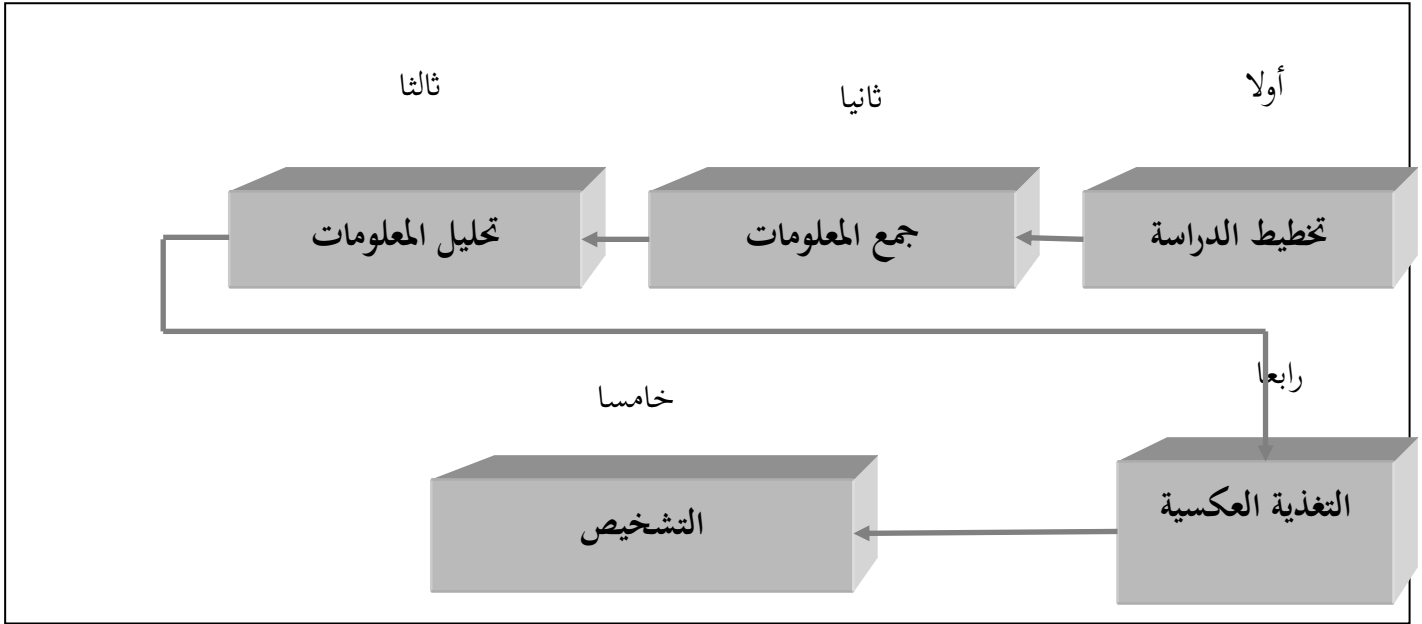
وهو ما سوف نتطرق إليه بشيء من التفصيل في هذا المحور.¹

أولاً- تشخيص الوضع الراهن للمنظمة:

والتي تظهر من خلال الشكل الموالي:

¹أحمد ماهر تطوير المنظمات -الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007،صص193-

شكل رقم (13) خطوات دراسة الوضع الراهن (أو التشخيص)



المصدر: أحمد ماهر تطوير المنظمات -الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،
الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص166

1- تخطيط الدراسة:

تتم هذه المرحلة بإعداد الملامح الأساسية لدراسة التشخيص، أو إعداد ملامح دراسة الوضع الراهن،
تمهيدا لتشخيص المنظمة وتركز مرحلة التخطيط على هدف الدراسة والقائمين بها واختيار مدى توافر
المعلومات واعتماد برنامج دراسة الوضع الراهن من الإدارة العليا وتشمل النقاط التالية:

- تحديد هدف الدراسة
- تحديد فريق الدراسة ورئيسه
- إجراء الدراسة الاستطلاعية
- اعتماد برنامج الدراسة

أ- تحديد هدف الدراسة:

يشير الهداف إلى النتيجة المرجوة من دراسة التشخيص ومنطقيا فإن النتيجة الأخيرة والمثالية المرجوة هنا هي تشخيص مشاكل المنظمة، وذلك تمهيدا لتمديد التدخل والعلاج المناسب.

ب- تحديد فريق الدراسة ورئيسه:

يثار دائما التساؤل عمن سيقوم بالدراسة المبدئية الخاصة بتشخيص مشاكل المنظمة وأول ما يبادر إلى الذهن ما إذا كان سيكون فريق داخلي أم فريق من خارج المنظمة، كما يثار من يرأس هذا الفريق، ويمتاز الفريق الداخلي بأنه يضمن سرية المعلومات والمعرفة الكاملة بأوضاع المنظمة، وسهولة الحصول على تعاون الجهات واستخدام مديري المنظمة في التطوير مما يساعد على تنمية مهاراتهم أما إذا كان هناك فريق استشاري خارجي فإن ذلك يضمن توافر الخبرة الحديثة والتخصص والحياد والموضوعية في الدراسة دون تحيز أو خوف.

ج- إجراء دراسة استطلاعية: تهدف إلى استكشاف سريع لما في المنظمة من أوضاع، ويتم

ذلك من خلال جمع معلومات أساسية من خلال زيارة ميدانية سريعة، وبعض المقابلات مع المديرين وفحص سجلات المنظمة، وأهم ما يتم تغطيته في الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- مواقع المنظمة ومبانيها والتكنولوجيا والتسهيلات المادية المتاحة
- التعرف على المديرين وأهم الشخصيات البارزة في المنظمة.
- التعرف على قانون تأسيس المنظمة والتعديلات فيه.
- التعرف على الهيكل التنظيمي والوظيفي بالمنظمة.
- التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة.

د- اعتماد برنامج الدراسة:

يقوم المستشار أو مسؤول الداخلي عن الدراسة التشخيصية بتقديم عرض مكتوب (ويفضل تقديمه شفويا أيضا) ويتضمن هذا العرض شروعا متكاملا بالدراسة التشخيصية وذلك لإقناع الإدارة العليا بجدوى عملية التشخيص وأبعادها المختلفة.

2- جمع المعلومات:

بناء على الدراسة الاستطلاعية يتحدد نطاق الدراسة ودرجة اتساعها ونوع البيانات التي سيتم جمعها كما يتحدد أيضا طريقة جمع البيانات.

أ- نوع البيانات الواجب جمعها:

وفقا للدراسات الاستطلاعية وتحديد نطاق الدراسة وهدفها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها وليس من الصواب جمع كل ما يمكن جمعه من بيانات لأن ذلك مكلف وفي مجال التطوير التنظيمي يتم جمع بيانات بصفة أساسية إما عن المنظمة أو الجماعات أو الأفراد ووظائفهم.

ب- طرق جمع البيانات:

هناك أربع طرق أساسية لجمع البيانات وتختلف طرق جمع البيانات في مزاياها وعيوبها، مما يقترح أن طبيعة الدراسة وشكل المنظمة وطبيعة البيانات الملائمة وتشمل هذه الطرق:

- الاستقصاء أو الاستبيان.

- المقابلات

- الملاحظة

- فحص السجلات والدراسات السابقة.

والجدول الموالي يوضح طرق جمع البيانات ومزاياها وعيوبها

جدول رقم (03) طرق جمع البيانات مزاياها وعيوبها.

| العيوب | المزايا | طرق جمع البيانات |
|---|--|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - يصعب تغطية المشاعر والانفعالات من المبحوثين - لا تغطي الظروف المختلفة - تحيز المبحوثين في بعض الأسئلة - الميل إلى التفسير الزائد للنتائج | <ul style="list-style-type: none"> - سهولة الاستخدام على الأخص العينات الكبيرة - يمكن تحليل البيانات كميًا - يمكن استخلاص نتائج من تحليل البيانات - غير مكلف نسبيًا - يمكن أن تجمع بيانات كثيرة | الاستقصاء |
| <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة عالية - تحيز المبحوثين في بعض الأسئلة المقابلة - يصعب تحليلها كميًا - تحيز القائم بالمقابلة في توجيه الأسئلة | <ul style="list-style-type: none"> - مرنة وتتكيف مع من تتم مقابلته - تعطي معلومات ثرية - المعلومات تتضمن المشاعر والانفعالات - المقابلة يمكنها أن تنمي علاقات ودية تفيد التطوير | المقابلات |
| <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة عالية - يصعب تحليلها كميًا - تحيز الملاحظ لملاحظة سلوك معين - تحيز وتأثر من يتم ملاحظته | <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على جمع المعلومات عن السلوك - يعطي بيانات عن السلوك في لحظة الملاحظة - مرنة وتتكيف مع ظروف الملاحظة - تناسب جمع المعلومات عن سلوك الناس | الملاحظة |
| <ul style="list-style-type: none"> - صعوبة اكتشاف البيانات المطلوبة فيها | <ul style="list-style-type: none"> - صادقة إلى درجة عالية نسبيًا - الموضوعية وعدم التحيز | فحص السجلات والدراسات السابقة |

| | | |
|---|--------------------|--|
| - يصعب تحليلها كمي - إخفاء السجلات أحياناً | - غير مكلفة نسبياً | |
|---|--------------------|--|

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 194

3- تحليل البيانات:

يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج و الخلاصات فيها ، و بدلا من أن تكون البيانات منتشرة و مبعثرة في وسائل جمع البيانات و في العديد من الأوراق و أجهزة الحفظ ، يتم توجيه هذه البيانات بطريقة معينة لجمعها و اختصارها و استنباط النتائج منها ، و هو ما يشير إلى تحليل البيانات و عليه هناك نوعين من التحليل :

أ- التحليل الكيفي : و يشير هذا إلى الإهتمام بنوعية البيانات و الخصائص و العناصر و الكلمات

و ليس إلى الأرقام و ينقسم إلى :

- تحليل المضمون

- تحليل قوة المؤثرة

ب- التحليل الكمي : و يعتمد على البيانات المتاحة التي تظهر في شكل أرقام و ليس في

شكل آراء أو سجلات غير كمية كما في تحليل الكيفي و من أهم انواع التحليل الكمي نجد :

- الوسط الحسابي

- الاتجاه العام

- الارتباط

4- التغذية العكسية : يقصد بها في هذا الموقع قيام المستشار و القائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره عن نتائج البحث التي أجراه للإدارة العليا و باقي المديرين في المنظمة ، و أن يصاحب هذا التقرير عرض شفوي عن النتائج الخاصة بجمع و تحليل البيانات ، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار أو القائم بالدراسة عن المشاكل التي تواجه المنظمة رأي التشخيص المبدئي ، و يلي ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا و المديرين بمناقشة ما تم عرضه ، وقد تستغرق المناقشة عدة لقاءات أحيانا ، حتى يتم إستيعاب النتائج و ذلك للانتقال إلى التشخيص النهائي تمهيدا للتوصل إلى التدخلات المناسبة كما تم الإشارة سابقا فهناك العديد من الادوات التي يمكن لمنفذي التغيير الاستعانة بها في تشخيص أوضاع منظماتهم لتحديد المشاكل التي تواجه هذه المنظمات .

سنقوم باستعراض أكثرها شيوعا وبساطة وهي ما يطلق عليها نموذج الست صناديق

(Model the six-box) وهو نموذج تم تطويره بواسطة (Marvin weistord) في العام

1976 ولا زال النموذج يستخدم على نطاق واسع.

حيث يحدد النموذج لمنفذي التغيير الاتجاه الذي يجب أن يتم تسليط الضوء عليه لتشخيص وضع

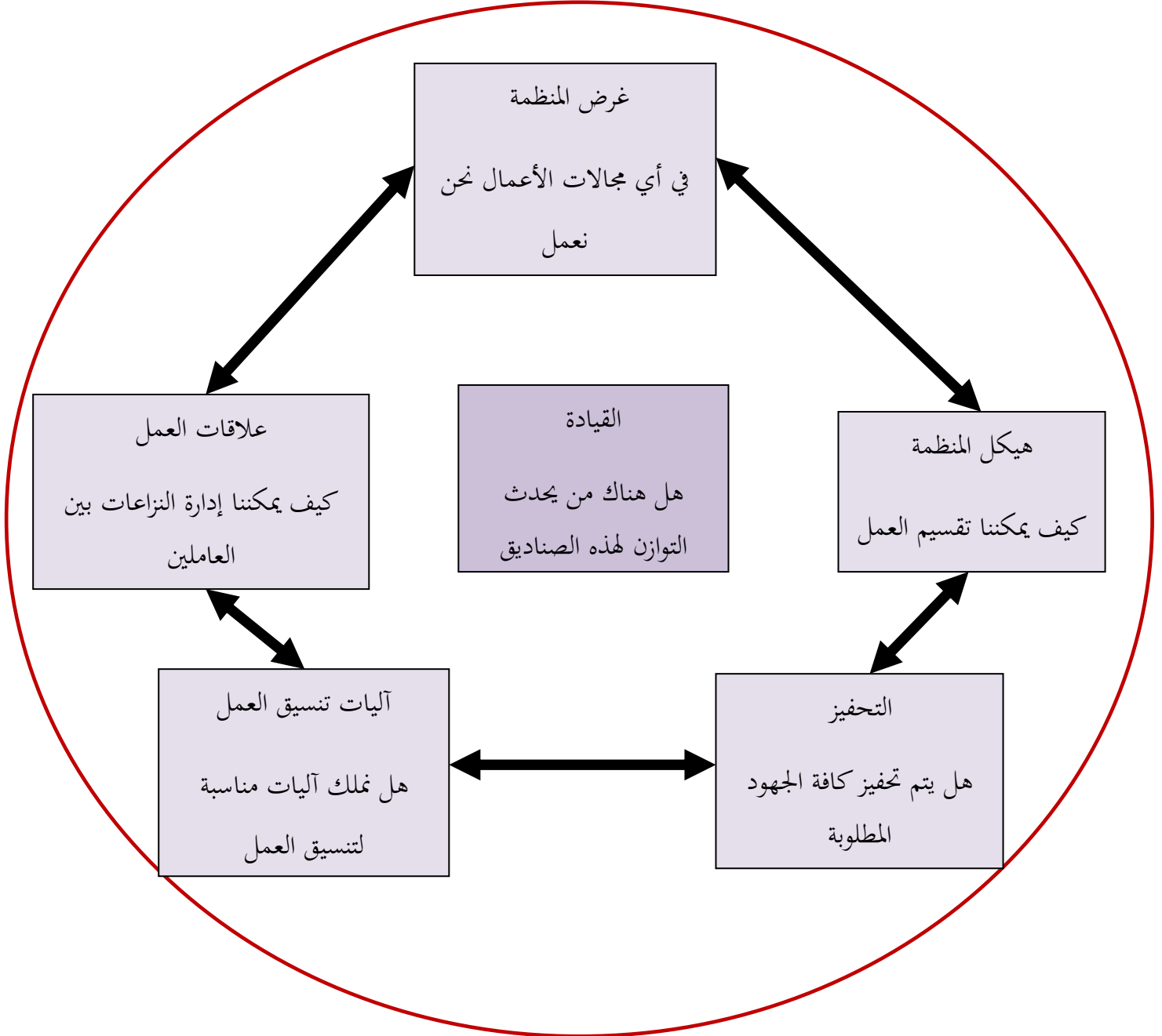
المنظمة (الصناديق الست) وهي غرض المنظمة، نظام التحفيز، آليات تنسيق العمل، علاقات العمل، نمط القيادة.

ويجب على القائم بالتشخيص النظر إلى الشكل الرسمي وغير الرسمي لكل صندوق، ويمكن ضمان نجاح

المنظمة إذا اتضح أن جميع هذه الصناديق تعمل بكفاءة وفعالية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (14) نموذج الصناديق الستة لتشخيص أوضاع المنظمات



بيئة المنظمة

المصدر: حسن مُجّد أحمد مُجّد مختار، إدارة التغيير التنظيمي-المصادر والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص105

ثانيا- تحليل ميدان القوى (kurtlewin)

يمثل التطوير التنظيمي المجال أو الظاهرة التي يتم دراستها، ويتنازع هذه الظاهرة أو هذا المجال قوى مختلفة التأثير، أو لها قوة دافعة للتغيير وثانيها القوى المضادة للتغيير، وهناك تحليل يهتم بضمهما معا، وهو تحليل قوى المجال أو تحليل قوى الموقف.

وبصورة أخرى فإن تحليل قوى المجال هو تحليل يضع في الحسبان كافة الأسباب الدافعة في اتجاه التطوير التنظيمي وأيضا للأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير.

وقد قام بابتكار هذا التحليل (kurtlewin) (كيرت لوين) في الأربعينيات من القرن العشرين.

وعند قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التطوير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التطوير التنظيمي فإذا كانت القوى الدافعة للتغيير أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التطوير بضرورته أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى وواجهت المنظمة عقبات عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير.¹

والشكل الموالي يوضح تحليل قوى المجال

¹أحمد ماهر تطوير المنظمات -الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص78

من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

1- ترسم القوى في اتجاه التغيير من أسفل إلى أعلى، على اعتبار أنها تتجه إلى الأعلى أو إلى النجاح في التطوير.

2- ترسم القوى والأسباب الخاصة بمقاومة التغيير من أعلى إلى الأسفل على اعتبار أنها تتجه إلى الأسفل أو أنها تقلل من النجاح في التطوير.

3- ترسم أساليب تقليل المقاومة للتغيير في شكل سلم متجه من الأسفل إلى الأعلى ويعني أن حسن استخدام هذه الأساليب سيؤدي إلى :

- زيادة القوى والأسباب الدافعة للتطوير (من أسفل إلى أعلى).
- انخفاض القوى والأسباب الخاصة بمقاومة التغيير.
- زيادة احتمال النجاح في التطوير.

المحور الرابع:

قيادة التغيير -

الاستراتيجيات (الأدوار)

أولا- استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي:

التغيير بطبيعته يهدف إلى التجديد والتطوير والانتقال من وضع لوضع أحسن لكن القوى المعارضة للتغيير تسعى إلى فرض سيطرتها وتجميد كل محاولات التغيير، لذلك وجب على كل مدير السعي إلى تقليل من حدة هذه المقاومة ومواجهتها، إتباع الاستراتيجيات المعروفة وهي تتمثل في ستة اساليب شائعة ومعروفة وهي:¹

- 1- **التعليم والإتصال:** وهي إطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه، وهي من أكثر الطرق شيوعا في خفض مقاومة التغيير، حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عملية الإتصال طبيعة التغيير ومسبباته، وهنا يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهمهم للإسهام الايجابي فيه.
- 2- **المشاركة في التغيير:** إشراك الموظفين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملون أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، فالإشراك يساهم في التقليل من بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزيداد مقدار التزامهم به.

- 3- **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وهي طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة

¹ أنظر في ذلك:

- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 46-47
- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- دون دار نشر، مصر، 2000، ص 505
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 58-59
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 43-44
- ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 338-345

ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون، أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم ويشار أنه لا توجد طريقة أفضل منها.

4- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من

عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

5- الاستغلال والاستقطاب: بموجب هذه الطريقة يمكن أن يلجأ المديرون إلى طرق خفية

للتأثير وللإقناع الآخرين بأن التغيير لصالحهم.

6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر: بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير

فيهددون سرا أو علنا بفقْدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، وأهم إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة في سلبياتها حيث أن أهم هذه السلبيات خطورة استمرار.....العاملين من منشأ التغيير .

والجدول التالي يوضح إطار الربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة التغيير وما بين الاستراتيجيات

المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

جدول رقم (04) أساليب تقليل مقاومة التغيير

| الأسلوب | المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب | المزايا | العيوب |
|--|--|--|--|
| تعليم الأفراد والإتصال بهم | في حالة تقصي المعلومات والتعليل الخاطيء | بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير | قد يستغرق وقتا طويلا خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير |
| أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير | عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير وعندما يكون لدى الآخريين قوة هائلة على المقاومة | إن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم | الخطورة هنا في أن المشاركون يقدمون تصميمات غير مناسبة كما قد يستغرق ذلك وقتا طويلا |
| تشجيع الأفراد وتدعيمهم | يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة | في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة | يستغرق وقتا طويلا للغاية، وقد يفشل كذلك |
| التفاوض والإتفاق | يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد ان شخصا أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير وأن لدى هذه المجموعة قوة هائلة للمقاومة | في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة | قد يكون أسلوبا مكلفا للغاية في كثير من الحالات خاصة إذ يتم للآخرين المطالبة بالمعاملة بالمثل |

| | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|
| أسلوب والاستقطاب | المناورة | عندما لا تجدي بقية الأساليب أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للاغاية | قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة. | قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد تم الغدر بهم |
| التهديد الظاهر وغير الظاهر | عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة | أسلوب سريع وقد يتخطى ويتغلب على نوع المقاومة | يمكن أن يكون أسلوب مخفوف إذا أثار حقم الأفراد القائمين على التغيير | |

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار

الجامعية، مصر، 2001، ص323

كما يمكن تلخيص طرق معالجة التغيير التنظيمي في شكل قدمه (Kotter/Schlesinger)

للتغلب على مقاومة التغيير كما يلي:

شكل رقم (16) منهج (Kotter/Schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير

القسر التلاعب المفاوضات التسيير المشاركة الاتصال



اتجاه وزيادة البروز والقوة



المصدر: نيجل كينغ ونيل أندرسون، تعريب حسن محمود حسن، مرجع سبق ذكره، ص308

ما نلاحظ في محاولة (Kotter/Schlesinger) أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة

شدتها فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال والمشاركة والتسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما

ترغب فيه كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود ، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال و أخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإجبار على تنفيذ التغيير ماله من انعكاسات سلبية على نتائجه.¹

ثانيا- الأدوار في قيادة عملية التغيير

تعتبر القيادة على أنها القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

1- تعريف القيادة:

هناك العديد من التعاريف تتلخص في ما يلي:

أ- "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة أو توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم

على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."

ب- "عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف

مشترك في إطار ظروف موقف معين."²

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص60

² سعيد مجد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص262

ج- "القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين، بقصد تحقيق العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا واقناع أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين."¹

د- "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس والتزام للأداء المثمر يحقق أهداف المنظمة."²

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم، اتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. ومن هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربع عناصر أساسية هي:

- القائد بمهاراته وموهبته القيادية.
- التابعين أي الأفراد المطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه
- المواقف التي تمارس من المجموعة (الأفراد) في أعمالهم.

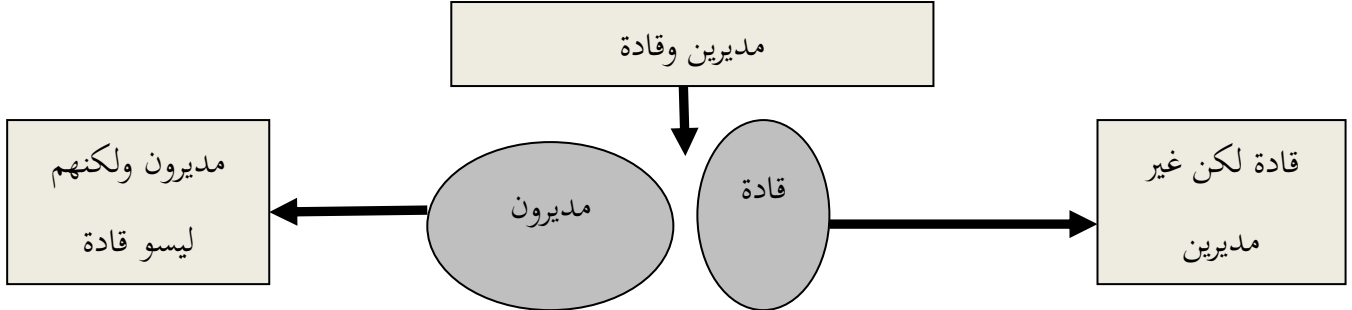
2- العلاقة بين القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي الإدارة والقيادة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة (الأسس والوظائف)، الدار العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 151

² أحمد سيد مصطفى، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 246

شكل رقم (17): القيادة الإدارية



المصدر: جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 551.

ويمكن إبراز الفرق بين القائد والمدير في الجدول التالي:

جدول رقم (05): الفرق بين القائد والمدير

| المدير | القائد |
|---|--|
| مفروض على العاملين بالمنطقة الإدارية بقوة القانون أي طبقا لقواعد التنظيم الرسمي المحددة في القوانين | القائد الإداري يحظى بقبول أعضاء التنظيم حتى لو لم يكن مفروض عليهم كرئيس قانونيا |
| المدير يعتمد على السلطة فيستمد سلطته وتأثيره ونفوذه من القواعد القانونية للمنظمة لمركزه القانوني | يعتمد القائد على السمعة حيث يستمد سلطته بناء على قوته الذاتية أي السمات والخصائص والمهارات الإدارية التي تميزه |
| المدير يثير الخوف حيث تقبل الجماعة سلطته ومن ثمة توجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له | القائد يثير الحماس حيث تقبل الجماعة توجيهاته وتعليماته رغبة منها وحرصاً على العمل |
| يأمر | يسأل |
| يقول أنا | يقول نحن |

| | |
|------------------------|-------------------------------|
| القائد يصلح الفشل | المدير يؤنب الآخرين على الفشل |
| القائد يقوم بالتجديد | المدير يقوم بالإدارة |
| القائد يعتمد على الثقة | المدير يعتمد على السيطرة |

المصدر (بتصرف): حسين عثمان مُجَّد عثمان، الإدارة العامة، دار المطبوعات

الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص ص 403-404

3- صفات القائد الفعال: هناك مجموعة من الصفات المشتركة للقادة نذكر منها:¹

أ- **التحضير**: بمعنى الرغبة الداخلية لدى القائد لاستخدام قدرته لتحريك الأفراد للوصول إلى الأهداف

باستخدام العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

ب- **الرغبة الذاتية**: هي المحرك الداخلي للقائد الذي يدفعه نحو الهدف.

ج- **المصادقية**: بمعنى الصدق والقدوة الصالحة وتطابق الأقوال مع الأفعال بما يولد الثقة لدى

الأتباع بشخصه كقائد .

د- **الثقة بالنفس**: درجة إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف وبتصرفاته التي تجعل الأتباع

يقتنعون به.

هـ- **الذكاء**: قدرته في التعامل مع الحجم الكبير من المعلومات وقدرته على التحليل واستنباط

الحلول والحلول البديلة والاستفادة من الفرص.

و- **معرفة الموضوع**: القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث

يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة.

¹فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 191

ز-الرقابة الذاتية: القاء الفبال لاءه رقابة ذاتية تمكنه من اسشعار أي تغيرات حوله ولو كانت

دقيقة والقدرة على تعديل تصرفاته لتناسب الحال حوله.

4- من له سلطة التغيير داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد

وهي:¹

أ- سلطة التغيير داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير

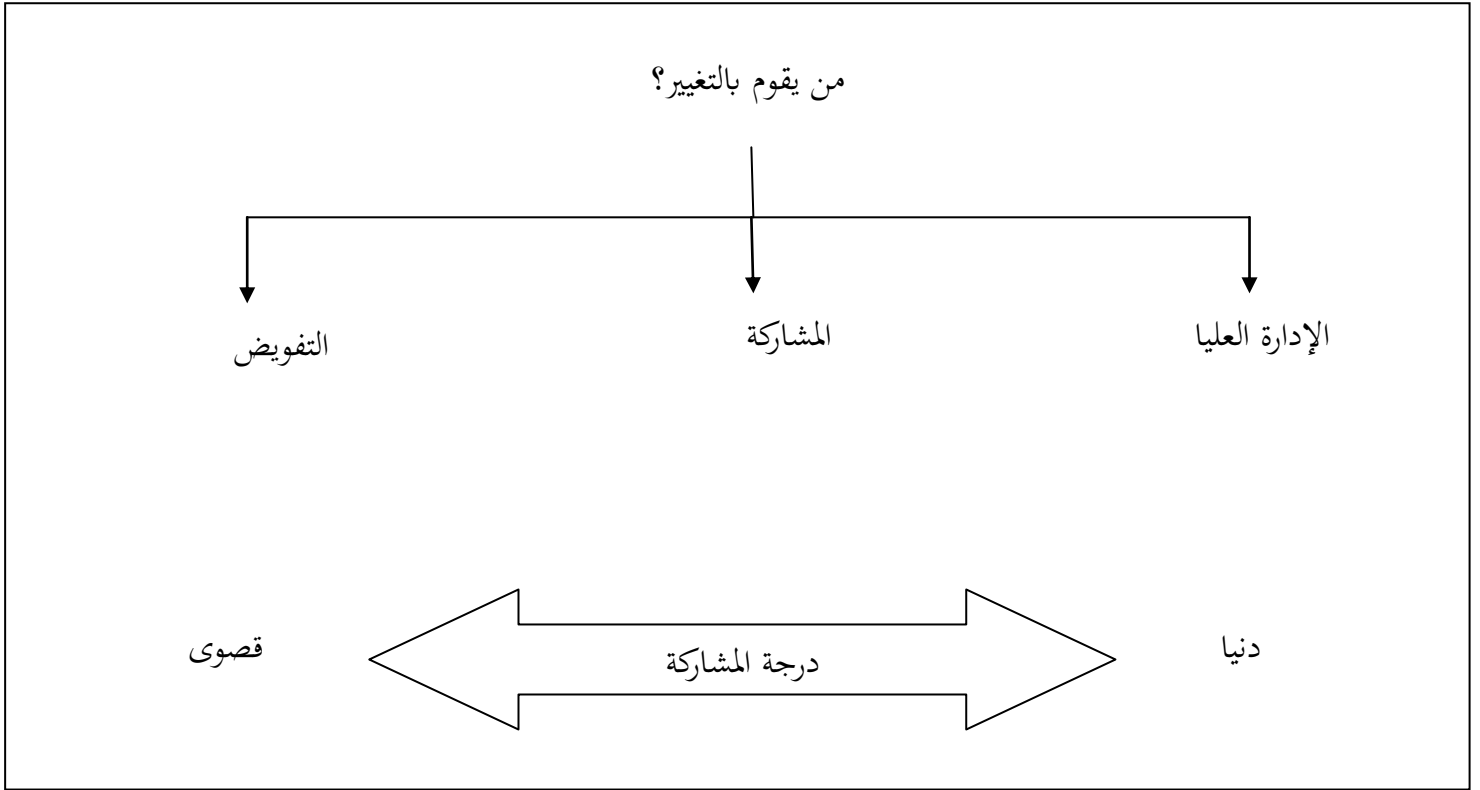
وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي:

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير .
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى والشكل الموالي يوضح العلاقة بين هذه

¹أنظر في ذلك:

- أحمد ماهر تطوير المنظمات -الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 135-146
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مرجع سبق ذكره، ص
- صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته، مرجع سبق ذكره، ص32

الطرق. شكل رقم (18) يقوم بالتغيير التنظيمي



للمشاركة وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره وتكون للمشاركة بأحد الشكلين:

- اتخاذ القرار الجماعي
- حل المشاكل جماعيا

- التفويض : وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التغيير في تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة ويتم التفويض بأحد الأسلوبين التاليين:

- مناقشة حالة: يتم أخذ المشكلة أحد الإدارات كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة بتوجيه

المناقشة بين العاملين والغرض إكسابهم المهارة على دراسة مشاكلهم والوصول إلى الحلول الذاتية لها.

- تدريب الحساسية: يعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ومشاكل العمال ويمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التغيير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية بين العاملين.

ب- الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كثير من محاولات التغيير على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين) خصوصا عندما تكون المنظمة في وضع يصعب عليها تحديد وإدارة التغيير بنفسها فتقدم على الإجراءات المجزية لجذب كفاءات من خارج التنظيم وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحددا دوريهما بدقة في تحديد وضع عملية التغيير ويمكن النظر أحيانا للمستشار أنه قد يكون مجرد خاتم مطايطي لتدمير رغبات الإدارة العليا

● مزايا المستشار الخارجي:

- وتلجأ الكثير من المنظمات إلى الاستشاريين الخارجيين لعدة أسباب ومزايا أهمها:
- المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل محدد وواضح.
- يقدم المستشار خدمة احترافية مكثفة، ويؤدي ذلك غالبا إلى استغراقها وقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أن تقوم بها داخل المنظمة.
- المستشار محايد في طبعه وهو لا يتعرض لأي ضغوط من داخل المنظمة، وحينما يكتشف الأخطاء يعلنها بوضوح.
- المستشار ينظر للمشكلة من خارجها لأن من بداخلها كالمديرين والعاملين لا يرون المشكلة لأنهم بداخلها، ومن يدخل الصورة لا يرى نفسه.

- المستشار يقدم رأيه بشكل قوي ويرر قرارات الإدارة، ويعطي هذه القرارات المصدقية.

● عيوب المستشار الخارجي:

أهم هذه العيوب نجد ما يلي:

- اللجوء إلى المستشار الخارجي يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها والإدارة قد

تنظر إلى المستشار بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها.

- اللجوء إلى مستشار خارجي يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية.

- اللجوء إلى المستشار الخارجي يعني أنهم سيفقدون السيطرة على أعمالهم وذلك لأن هناك طرف

خارجي يطلب منهم معلومات وربما يأمرهم بأشياء كثيرة.

- المستشار الخارجي قد يفشي أسرار المنظمة.

● أدوار المستشار الخارجي :

من أهم هذه الأدوار نجد ما يلي:

- المرأة: يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل على هذه الأسئلة لكي يعرف نفسه.

- الباحث عن الحقائق: يقوم المستشار بجمع معلومات وإثارة تساؤلات ويبحث عن مزيد من

المعلومات باستخدام المقابلات.

- مشخص المشاكل: يقدم المستشار تعريفا دقيقا للمشاكل وأبعادها

- صاحب البدائل: يحدد المستشار بدائل الحل أمام المنظمة، ومزايا وعيوب كل منها والنتائج المرجوة

منها والموارد المطلوبة في كل منها.

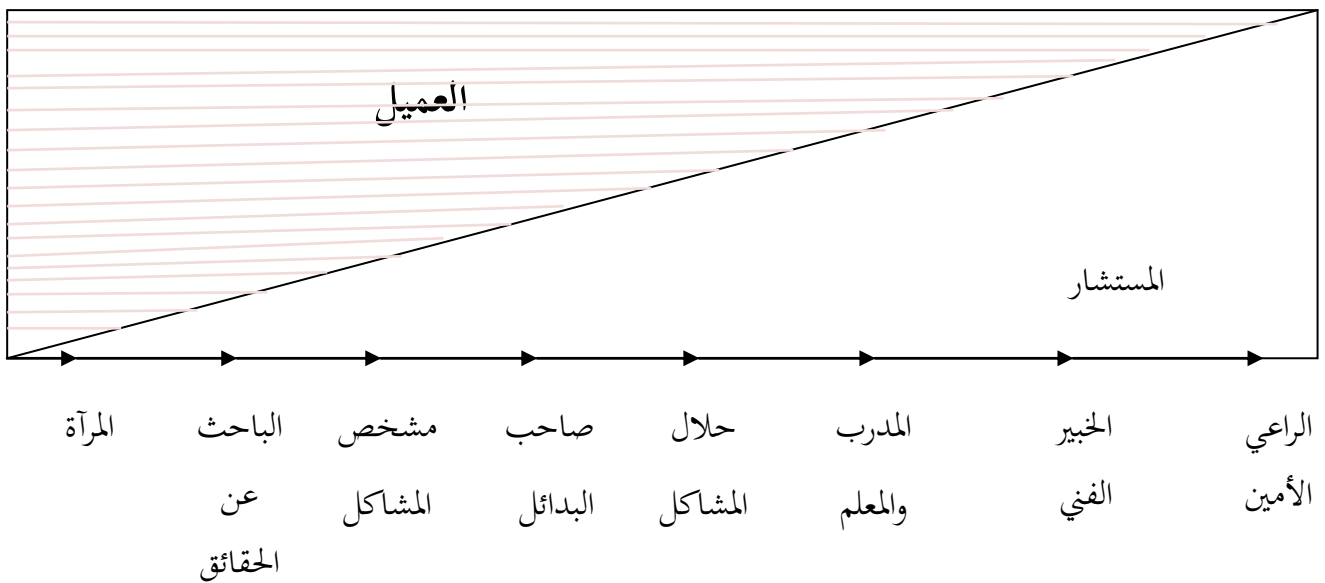
- حلال المشاكل: يختار المستشار البديل المناسب للمشكلة ويرر ذلك من خلال مزاياه ويوضح جوانب الحل.
- المدرب والمعلم: يقوم المستشار بتعليم المنظمة ومديرها كيف يستفيدون من التجربة وكيف ينظرون إلى أخطائهم في المستقبل.
- الخبير الفني: يقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ التطوير التنظيمي ووضع الخطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.
- الراعي الأمين: يفوق المستشار هنا الحدود التعاقدية مع المنظمة ويبلغها بأي مشاكل أخرى، ويقدم عنها تصورات وحلوله وتنفيذه لها ومتابعة تنفيذها لمصلحة المنظمة أولاً.

والشكل التالي يوضح هذه الأدوار :

شكل رقم (19) أدوار المستشار الخارجي

غير مباشر

مباشر



المصدر: أحمد ماهر تطوير المنظمات -الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص141

هـ - أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي:

تتدخل في بعض الأحيان أطراف أخرى غير مذكورة سابقا في إثارة أهمية التغيير التنظيمي أو تحريك عجلته للأمام، ومن بين هذه الأطراف تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير إنتاجية مثل الزراعة والصناعة والتجارة، أن يتدخلوا للتأثير في شغل بعض المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل وإعادة تنظيم مشروعات أثبتت عدم قدرتها على الربح والاستمرار وهناك أطراف أخرى مثل الجمعيات العلمية الإدارية، الجمعيات المهنية، وجمعيات اتحادات الصناعة أو التجارة وجمعيات رجال الأعمال ونقابات العمال وجمعيات حماية المستهلكين والفرق التجارية .

ومن الأطراف المؤثرة في جهود التغيير التنظيمي المستشار الداخلي للمنظمات، وتسعى قليل من المنظمات إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية، ويتميز المستشار الداخلي بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها الأمر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره.

المحور الخامس:

دوافع التغيير

أولاً- الهياكل التنظيمية ونظم الرقابة

إن الهياكل التنظيمية في المنظمات تعبر عن العلاقات الناشئة بين عناصر وأقسام المنظمة وتوضيح جوانب المرجعيات الإدارية والعلاقات بين الأفراد والأقسام ونطاق الإدارة والإشراف والسيطرة

1- برنامج التغيير التنظيمي للهياكل التنظيمية:

لقد عرفه "سالم وآخرون" بأنه عبارة عن وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنظمة أو الوحدات التنظيمية فيها، وهي تبرز أوجه الأنشطة الرئيسية للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل وأساليب التنسيق¹. وعرفه آخر بأنه "الهيكل التنظيمي يشير إلى عدد ونوعية الوحدات والمراكز الإدارية الممكن تواجدها في المنظمة وكذلك يعبر عن طبيعة السلوك المطلوب من الأفراد الذين يشغلون هذه الوحدات والمراكز للقيام بالأدوار المطلوبة منهم، وقد تبين أن الهيكل التنظيمي هو بنية مصمم ومنظم تتعرض خلاله عمليات المنظمة وسواء كان الهيكل رسمياً أم غير رسمي فهو له وجهان"².

أ- أنه يتضمن خطوط الصلاحيات وشبكات الاتصال بين أقسام ووحدات عمل المنظمة.

ب- تواجد المعلومات والبيانات عبر خطوط الصلاحيات والاتصالات .

¹ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2005، ص157

² إحسان محمد ضمين ياغي ونعمة عباس الحفاجي، التغيير التنظيمي-منظور الأدرء المتوازن- دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 25

وقد عرفه (العميان) "على أنه عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ومن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة ، وقد وضع كذلك بأنه يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي الهياكل الرسمية التي تتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا .
والهياكل غير الرسمية تكون عادة عفوية غير منظمة تنشأ نتيجة تجمع مجموعة من الأشخاص في موقع معين في المنظمة.¹

وقد أشار الخبير الأمريكي (peterdruker) إلى أن هناك ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي كما يلي:²

أ- طريقة تحليل الأنشطة: وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

ب- طريقة تحليل القرارات : بموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.

ج- طريقة تحليل العلاقات: وترتكز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

¹ العميان محود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص205

² صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص121

المحور السادس: التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

أولاً - مفهوم التعلم ومستوياته:

لقد أظهر الفكر الإداري والتنظيمي الحديث العديد من المصطلحات الإدارية التي لم تكن مألوفاً من قبل وكلها تركز على العلم والتعلم والمعرفة وهذا بسبب الثورات العلمية والمعرفية التي يشهدها العالم.

1- مفهوم التعلم التنظيمي: لقد نشأ هذا المفهوم وترعرع في أحضان المصطلح الأم التطوير التنظيمي الذي يركز أساساً على إحداث التغيير، ومن بين العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات المعاصرة بالتعلم التنظيمي ما يلي:¹

- التحول من الأهمية النسبية لرأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسات.
- زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية.
- ضرورة تعرف مشروعات الأعمال إلى حاجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.

¹ عمر أحمد همشيري، إدارة المعرفة- الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2013، ص388

وتابع أهميته في كونه الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة المتعلمة، إذ يحث على أن يكون التعلم إستراتيجية الحاضر والمستقبل.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

- يرى (هوبر) "أنها عبارة عن المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة".¹

- وعرفه فايول "على أنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن".²

- ومن وجهة نظر (هيجان) فيرى "أنها عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".³

- ومن وجهة (سينج) فإن عملية التعلم التنظيمي تعني "عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تتمكن المنظمة بأسرها من الحصول عليها وجعلها وثيقة الصلة بأغراضها الرئيسية".⁴

- وقد أعطى (سيمون) **simon** معنى أكثر شمولاً حيث عرفه على أنه "التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضاً على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية".⁵

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص108

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق، عمان، ط1، 2009، ص

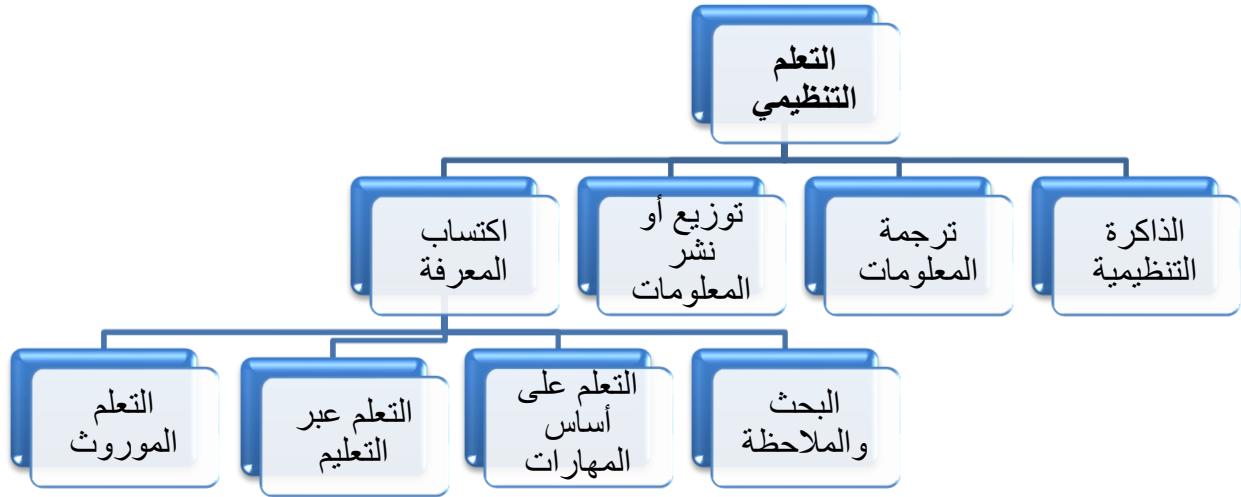
³ هيجان عبد الرحمن، التعلم التنظيمي -مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد37، العدد 4، 1998، ص675

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص108

⁵ إبراهيم الخلوف السلكاوي، مرجع سبق ذكره، ص145

والشكل الموالي يبين الإطار العام للتعلم التنظيمي:

شكل رقم (20) إطار التعلم التنظيمي



المصدر: مُجد إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجمع العربي،

عمان، ط01، 2010، ص341

2- أساليب التعلم التنظيمي: يتفق العديد من الباحثين على أن عملية التعلم التنظيمي تبعا

لالتزام المنظمة تشمل على ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ- التعلم أحادي الاتجاه

ب- التعلم ذو الاتجاه المزدوج

ج- التعلم الثلاثي: ويهدف هذا النوع إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي

تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة ويهدف هذا النوع إلى خلق المعرفة وإعادة تقييم

الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير المفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة

هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.¹

¹ عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص112

3- خصائص التعلم التنظيمي:

يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية¹:

أ- أنه عملية هادفة ومخططة: تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، بتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المؤسسة وكفاءتها.

ب- أنه عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمؤسسة وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.

ج- ينصب على ذاكرة المؤسسة: ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.

د- انه عدة جميع المؤسسات: في أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية.

هـ- يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المؤسسة: وليس لمجموعة معينة.

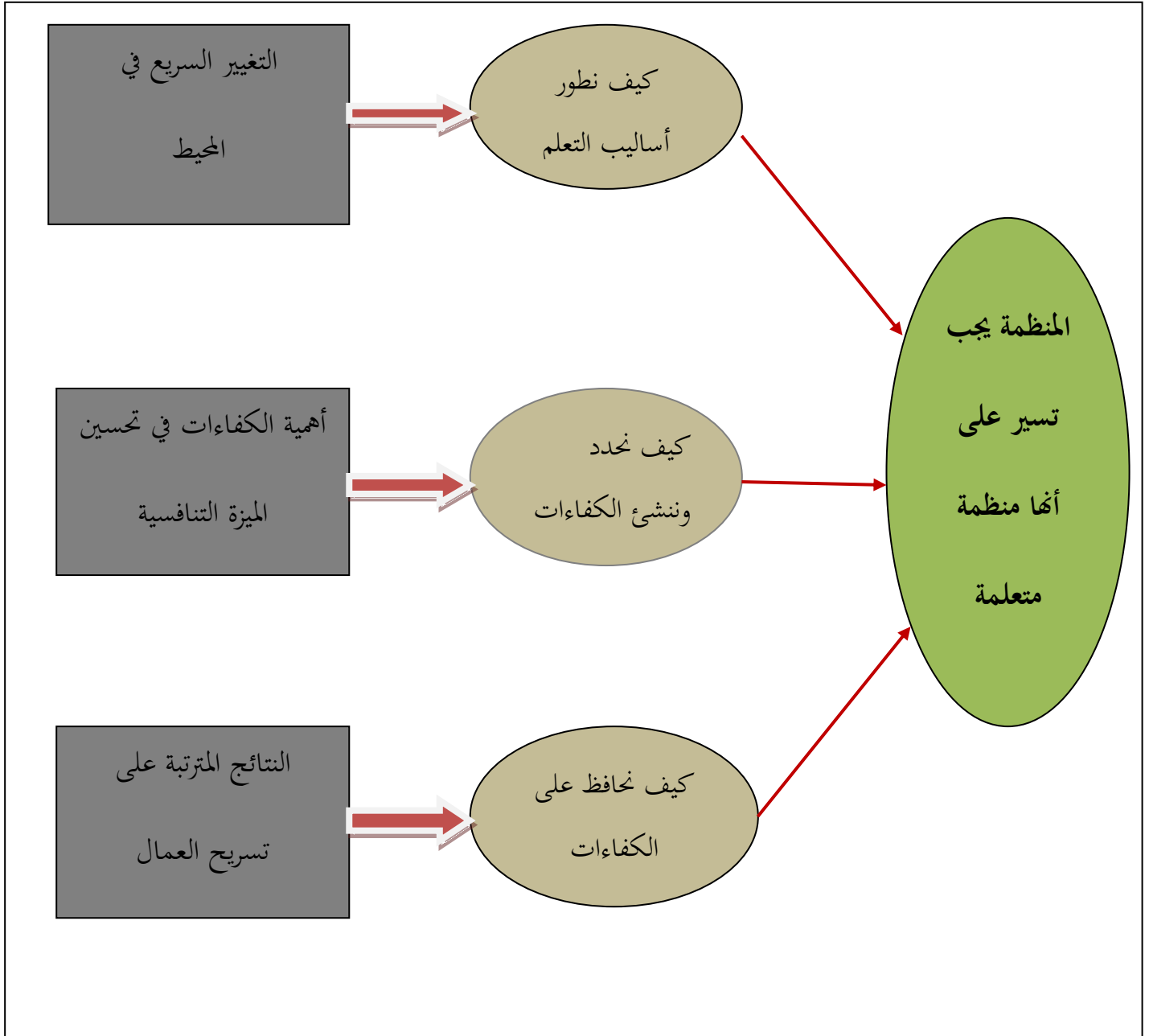
و- أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة ويتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبجودة المخرجات ويركز على فهم المعلومة واكتسابها.

4- أهمية التعلم التنظيمي:

والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، ط01، 2013، ص390

شكل رقم(21):أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوشخيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 29

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت إلى ضرورة التعلم في المنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد، وفي هذا المجال يذكر (الكيسي) أن "عنصرًا كهذا يحتم على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوما بيوم وأن يطلعوا على كل ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف وفي إثرائه وتطويره، بالإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها.

5- أنماط التعلم التنظيمي:

وسنقدم فيما يلي تصنيفات لأنماط التعلم:

- أ- **التصنيف الأول:** قدمه توماس كان (T.Khn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين نوعين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي الاستثنائي، **فالتعلم الاعتيادي (Normal learning)** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، بينما التعلم العالي (الاستثنائي) (High learning) والذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكاري الجذرية في المؤسسة¹.
- ب- **التصنيف الثاني:** وقدمه بيتر سينج (P.M.Senge) ويصنف التعلم إلى تعلم تكيفي (Adaptive learning) وهو تعلم يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة. وهذا النوع يدور حول التقليد أو الاستنساخ (Opying) ويرى سينج أن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو مؤسسة التعلم.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة المعرفية، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، الأردن، ط1، 01، 2005. ص ص259، 260.

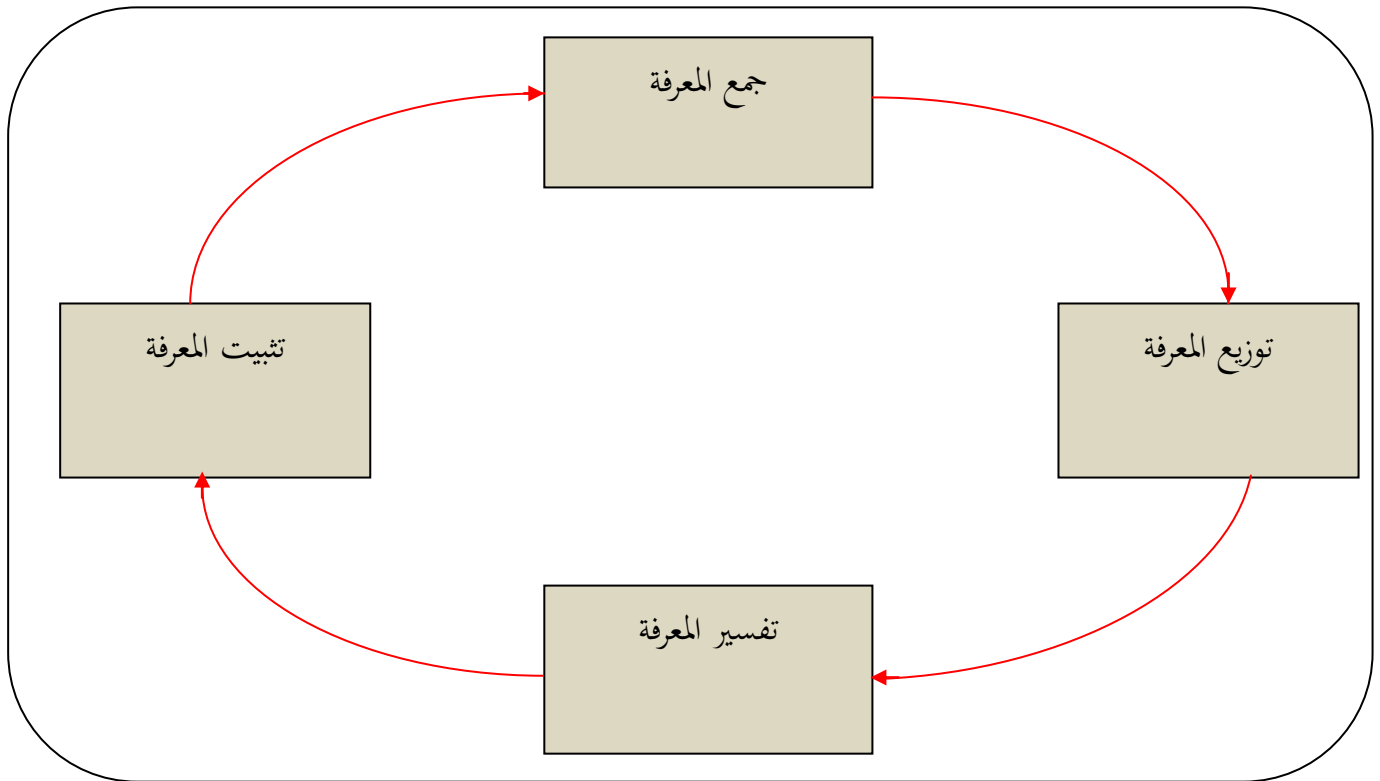
والنوع الثاني هو التعلم التوليدي (Generative Learning)¹: هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكييفي يقوم على الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع (Creating) لأنه يتطلب أفكار جديدة في النظر إلى المؤسسة².

ج- التصنيف الثالث: وهو الذي قدمه جيرس أرجرس (G.Arggris) والذي تحدث عن الحلقة المزدوجة للتعلم، فالتعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة وهذا يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة وتحديد السلوك المستقبلي.

6- خطوات التعلم التنظيمي:

تمر عملية التعلم التنظيمي بأربع خطوات تظهر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (22): خطوات التعلم التنظيمي



¹ نفس المرجع، ص ص 259، 260.

² نفس المرجع، ص 260.

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص118

- أ- جمع المعرفة والمعلومات: من خبرات العاملين والمدبرين والكتب والدوريات والأنترنٲ.
ب- توزيع المعرفة والمعلومات: من خلال الاجتماعات ومجلة المنظمة والتقارير والأنترنٲ.
ج- تفسير المعرفة والمعلومات: يجب إضافة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولا يسيء إلى فهم المعلومات.
د- تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة: من خلال تسجيلها وتوثيقها رسميا في سجلات الشركة وتذكير العاملين الحاليين والمستقبليين بهذا التاريخ.
7- المنظمة المتعلمة:

إنّ التبي الواسع للمؤسسة المتعلمة أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسين المستمر والتطور الفعال، إذ تقوم المؤسسة المتعلمة اليوم على أساس تحقيق ثلاث أبعاد أساسية وهي¹:

✓ التعلّم (learn)

✓ التكيف (Adapt)

✓ التغيير (change)

أولاً- مفهوم المؤسسة المتعلمة: تعددت المفاهيم حول المؤسسة المتعلمة وكان ذلك واضحا فيما يتعلق بدراستها، فقد كانت هناك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق لها وفيما يلي بعض التعاريف للمؤسسة المتعلمة:

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، ط01، 2010، ص 49.

1- المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها قدرة مستمرة متجددة على التعلم والتكيف والتغير، وهي تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينتج عن هذا تحسين مستمر في مجالات عدة كالعلاقات والمنتجات والخدمات وهياكل ووظائف أعمال الأفراد وفرق العمل والممارسات الإدارية¹.

2- عرفها كل من ميلز وفريسن (Mills, Frieson): على أنها المؤسسة التي تدعم الإبداع داخلها من خلال إضفاء الجودة وتقوية العلاقة بينها وكل من المستهلكين والموردين، وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بفعالية بهدف زيادة الربحية².

3- قدم (Nastiaka, Christenson) تعريفا وضع فيه نظرة شاملة للمؤسسة المتعلمة: «تعتبر المؤسسة المتعلمة ماهرة في خلق واكتساب ونشر ونقل المعرفة والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكياتها بناءً على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها»³.

4- ويعرفها سينج (Senge) بأنها المؤسسة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم⁴.

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، عمان، ط01، 2008، ص 492.

² هاشم عيسى سعيد أبو لبدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2008، ص28

³ نفس المرجع، ص 28.

⁴ إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

وبناءً على التعاريف السابقة فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تستطيع وباستمرار من أن تسهل وتشجع وتوفر التعلم لجميع موظفيها وفي كافة المستويات الإدارية، من أجل خلق ونشر واكتساب المعرفة والمهارات ومختلف القدرات الإبداعية والابتكارية التي تضمن التحسن المستمر للمؤسسة وبيئتها داخلياً وخارجياً، وتحقق في بنيتها مجموعة من السمات تستحوذ عليها نظرياً وتطبيقياً وتميزها عن بقية المؤسسات.

ثانياً- خصائص المؤسسة المتعلمة: المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تطور قدراتها باستمرار على التكيف والتغيير وهي تتسم بالخصائص التالية:

1-إنها مؤسسة مرنة: ذات قدرة فعالة على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

2-إنها مؤسسة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة: تثن التنوع والتفكير النقدي، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين¹.

3-التفكير المنتظم: وهو عبارة عن هيكل وهمي لطريقة التفكير ويعمل على مساعدة المديرين في رؤية أجزاء المؤسسة بصورة شاملة بدلا من التركيز على جزء معين، وتبين لهم كيف يغيرون أنفسهم بسهولة وتمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 401.

4-التفوق الشخصي: ويعني تعهد أعضاء المؤسسة بالتعلم أفضل من تعهد المؤسسة نفسها، بهذا فالتفوق

الشخصي، يعمل على توضيح وتعميق الرؤية الشخصية، وتوجيه طاقة الفرد لتحقيق الفرد أحلامه وأهدافه المنشودة¹.

5-التساؤل المستمر: وتشير هذه إلى نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة وما هي المعينات التي تحول دون

الحصول على المعرفة وتطبيقها من أجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.

6- التمكين: وتشير إلى توفير جميع المستلزمات والممكنات اللازمة للحصول على المعرفة والتعلم، أي تقديم

جميع التسهيلات اللازمة للتعلم، والحصول على المعرفة.

7-التقييم المستمر: وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفر المواد

والوسائل اللازمة لذلك².

8-التركيز على فرق العمل وتعتمد المؤسسة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية

منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها³.

ثالثاً- لماذا المؤسسة المتعلمة: إن الأسباب التي تبرز أهمية التعلم هي تقريبا نفسها التي تجعل المؤسسات

في أن تجعل من نفسها مؤسسات متعلمة، ويمكن إيجاز أبرز هذه الأسباب فيما يلي⁴:

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172.

- 1-الجودة:** تسعى العديد من المؤسسات إلى فتح أسواق جديدة وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات المستهلكين، ولن يتسنى لها ذلك إلا بتسخير كل طاقاتها وقدراتها بحثاً عن الأساليب والطرق العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد الجودة، وهذا يدعو لأن تكون المؤسسة قائمة على المعرفة.
- 2-العولمة بأنواعها المختلفة:** تحديات العولمة ضغطت على الحكومات والمؤسسات الوطنية بوجوب تحسين أدائها، وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة مثل الأيزو كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة.
- 3-التنافس المحلي والإقليمي والدولي:** على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل هذا يجعل المعرفة من أهم أولويات المؤسسة العملية.
- 4-التوجه نحو التخصصية:** تتوجه العديد من الحكومات لخصخصة مؤسساتها ولتمكينها من تحسين أدائها وتغيير نظم عملياتها بحيث تعمل وفق معايير القطاع الخاص القائمة على حسابات الربح والخسارة، ولعل التعلم التنظيمي أبرز وأهم وسيلة لإحداث التغيير.
- 5- تحسين المستوى العلمي للموظفين:** توفر كوادر بشرية في المؤسسات من ذوي الشهادات العليا، يخلق بيئة داخلية وتنتشر فيها نشاطات البحث العلمي وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات الهادفة جميعها إلى رفع مستويات الأداء وتحسين القدرات، وهذا بدوره يدعو إلى زيادة الاهتمام بالتعلم والمعرفة.
- 6- التغيير المستمر:** إنّ المؤسسة المعاصرة تعيش في عصر وفي بيئة تتميز وتتصف بالسرعة والتغيير على مختلف الأصعدة، ودون شك التغيير المستمر في البيئة الخارجية. قد يفرض التغيير المستمر في عمل أي جزء من المؤسسة والذي يمتد أثره إلى باقي الأجزاء، وبالتالي ينبغي أن تكون المؤسسة أكثر مرونة واستجابة

لمختلف التغييرات القائمة على المعرفة، وكل هذا يدعو المؤسسة لتبني إستراتيجية التعلم ولأن تكون متعلمة، لاستيعاب مختلف التغييرات والاستجابة لها أو تصديرها.

7- توفر التقنيات الحديثة: مثل الحواسيب ومختلف وسائل الاتصال الحديثة وتوافر بنوك المعلومات التي أسهمت جميعها بانتقال ونشر وحفظ المعرفة وتحديثها باستمرار وتعميقها وسهولة الوصول إليها.

رابعاً- نشاطات المؤسسة المتعلمة: أشار (Garvin) إلى أن المؤسسة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية، ومن خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات، ودمج بعضها لبعض تكاملياً في بيئة العمليات اليومية، تستطيع المؤسسة إدارة التعلم بفاعلية أكبر وهذه النشاطات الخمسة هي¹:

1- حل المشكلات نظمياً: ينطلق هذا النشاط من الحقائق التالية:

أ- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات.

ب- يؤكد على البيانات أكثر من التأكيد على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

2- التجريب: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها.

3- التعلم من التجارب الماضية: يجب على المؤسسات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظمي، كما يجب على المؤسسات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 150-151.

4- **التعلم من الآخرين:** إنّ الاطلاع على البيئة الخارجية والحصول على وجهة نظر جديدة من خلال مؤسسات أخرى، يمكن أن يكون أرضا خصبة ومحفزا للتفكير الإبداعي.

5- **نقل المعرفة:** إن التشارك في الأفكار بين الأفراد ونقل ونشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المؤسسة يكون له أثر إيجابي، ومن بين الآليات التي تساعد في نقل المعرفة، التقارير المكتوبة والشفوية والمرئيات والصوتيات والزيارات الميدانية.

خامسا- **استراتيجيات تعزيز المؤسسة المتعلمة:** تحدث ماركواردت (Marquardt) عن عشر استراتيجيات وهي في مجال المعرفة من شأن استخدامها أن يعمل على تعزيز المؤسسة المتعلمة، وتلك الاستراتيجيات تمارس بواسطة عناصر المؤسسة المتعلمة وبالتعامل مع رأس المال الفكري الذي يعتبر مظلة المعرفة من حيث أصل المعرفة ومكامن تواجدها أيضا، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي¹:

1- **الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها:** وتعني وجوب تشجيع كل فرد من أفراد المؤسسة ليصبح راغبا في جمع المعرفة.

2- **انتزاع المعرفة من الخارج:** يجب أن تهتم المؤسسة ببيئتها الخارجية المحيطة بها للبحث عن المعرفة ذات العلاقة لتعمل على انتزاعها واكتسابها.

3- **تنظيم أساليب داخلية للتعلم:** على المؤسسة أن تعمل على تطوير العديد من التكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم.

¹ هاشم عيسى سعيد أبولبدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

4- تشجيع ومكافأة الابتكار: وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات أفضل.

6- تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها: وهذا يعني أن تواظب المؤسسة المتعلمة على إعلام أعضائها، وبشكل مستمر، وبكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المؤسسة الحصول عليها.

7- تعظيم عملية نشر المعرفة: فرق العمل وتدوير الأعمال وسيلتان فعالتان لنقل المعرفة داخل المؤسسة.

8- تطوير قاعدة معرفة حول قيم المؤسسة واحتياجات التعلم فيها: فإذا تم خزن المعرفة وترميزها وتخزينها ستكون فاعلة ولها قيمة داخل المؤسسة.

9- توليد آليات جمع التعلم وتخزينه: إن نتائج التعلم من معارف وأفكار ومعلومات تتواجد في عقول الأفراد والجماعات، لذا على المؤسسة الحصول على تلك المعرفة والاحتفاظ بها فيما يسمى بذاكرة المؤسسة لتصبح فيما بعد تاريخها الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

10- نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل: ويتضمن ذلك خطوات محددة ومدروسة يتم تنفيذها من المديرين، المدربين والمشاركين.

من خلال العناصر السابقة، يبدو أن التحول أصبح من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي للخروج من عزلتها وانغلاقها والابتعاد عن التكتّم في ظل شيوع مبادئ الشفافية، لتصبح مؤسسات منفتحة ومتفاعلة مع محيطها وتؤمن بالتغيير والتجديد من خلال متابعة ما يستجد في بيئتها المحيطة والبيئة العالمية، مستعينة برجال معرفة وتقنيات حديثة¹. واللجوء إلى الأساليب العلمية الحديثة في

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 174، 175.

حقل تنمية وتطوير مواردها البشرية، وتنمية المؤسسة في نفس الوقت، والتعلم يعد الوسيلة والأسلوب الأمثل

لتحقيق أعلى عائد وقيمة مضافة للمؤسسة في ظل تحديات ثورة المعلومات واقتصاد المعرفة.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع:

I. باللغة العربية:

1- الكتب:

- ابن منظور الإفريقي، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج5
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق، عمان، ط1، 2009
- السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط1، دار الامين للنشر والتوزيع، مصر، 2005
- إحسان محمد ضمير ياغي ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي - منظور الأداء المتوازن - دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - دون دار نشر، مصر، 2000
- أحمد سيد مصطفى، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- أحمد ماهر تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998
- العميان محود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- المدهون موسى والجززاوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، القباء للنشر والتوزيع، 2001
- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة (الأسس والوظائف)، الدار العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- ثابت إدريس عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.

- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002
- جمال مُجَّد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر، الأردن، 2015
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- حسن مُجَّد أحمد مُجَّد مختار، إدارة التغيير التنظيمي-المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009
- حسين عثمان مُجَّد عثمان، الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996
- حريم حسين، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- حنا نصر الدين وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية-الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار الزهران، عمان، 2000
- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، ط01، 2010
- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة نجية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999
- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2005.
- سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2005
- سعيد سي عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في الإدارة والتنظيم ط2، بدون دار نشر، القاهرة، 1998
- سعيد مُجَّد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002

- سعيد يس عامر وعلي مُجَّد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيسللاستشارات والتطوير الاداري، مصر، 1998.
- سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005
- صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات ،الدار الجامعية، مصر، 2001
- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، عمان، ط01، 2008،
- علي السلمي، إدراك السلوك الانساني، دار غريبة للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 1983
- علي شريف مُجَّد سلطان ، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1998
- عمر أحمد همشيري، إدارة المعرفة-الطريق إلى التمييز والريادة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2013
- فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015
- فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار الصفاء للنشر ،القاهرة، 1988
- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- كامل مُجَّد المغربي، السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 1996.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، الشروق، عمان، 2003
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005،
- مُجَّد إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجمع العربي، عمان، ط01، 2010
- مُجَّد حمدي الماطي، استراتيجية التغيير التنظيمي، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2000.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006

- مُجَّدِين يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- موسى قاسم القريوني، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تنسيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- نجم عبود نجم، الإدارة المعرفية، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، الأردن، ط01، 2005.

- نيجل كينغ ونيل أندرسون، تعريب حسن محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004

- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013،

- يوسف خضور، التغيير الاجتماعي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1994

2- أطروحات و مذكرات:

- بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002

- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3

- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

- عيشوشخيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011
- صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2007
- هاشم عيسى سعيد أبو لبد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن ، 2008

3-المقالات

أ-الملتقياتو التقارير:

- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر
- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدة، الجزائر، 2002

ب-الجرائد و المجالات:

- رحيم حسن، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم-مجلة العلوم الانسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.
- حلواني ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، مجلد 30، العدد 67، معهد الإدارة العامة، يوليو 1990، الأردن
- هيجان عبد الرحمان، التعلم التنظيمي-مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، 1998

II- باللغة الاجنبية :

- benjamin schneides,organizationalclimat,sanfrancisco,boss publishers,1990
- Robert Ludduff,Encyclopédie de la gestion et de management,édition dalloz,paris ,1999.
- Jean francoissouterain,organisation et gestion de l'entreprise,copyright édition foucheur,paris,2006.
- T.cummings,C.Worly,organisation developement and change ohio,thomson,souther –western,2005